

التداؤب في العمل وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة

دراسة حالة في أمانة بغداد / دائرة المشاريع

WORK SYNERGY & IMPACT TO ACHIEVEMENT THE ORGANIZATION GOALS

م. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى

م. حيدر شاكر نوري

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى

المخلص

تشكل ظاهرة التداؤب في العمل أهمية كبيرة لأنشطة المنظمات (الصناعية والخدمية) نظراً لدورها في بقاء المنظمات ، والتي تنعكس إيجاباً في قدرتها على تحقيق أهدافها ومن ثم التنافس في السوق وتحقيق النمو والتوسع ، وعليه جاء هذا البحث الذي يستهدف اعتماد العمل التداؤبي بين التقسيمات في المنظمة والوقوف على مدى أهمية العمل الدؤوب ومساهمته في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد التي اختيرت كمجتمع لتطبيق البحث . وقد اعتمد البحث منهج دراسة الحالة فضلاً عن المنهج الوصفي التحليلي اسلوباً للبحث ، إذ جمعت البيانات والمعلومات من خلال المعايشة الميدانية والمقابلات المباشرة مع العاملين في دائرة المشاريع لغرض تسجيل الملاحظات عن الواقع الفعلي للحالة ، فضلاً عن الاستعانة باستمارة استبانة وزعت على (30) فرداً ، والتي ساعدت في التوصل الى حل للمشكلة التي تمثلت بمعرفة مدى مساهمة العمل الدؤوب في تحقيق أهداف دائرة المشاريع من خلال قياس أثر العمل الدؤوب في تحقيق أهدافها ، فضلاً عن العوز المعرفي لمفهوم التداؤب ، واستخدم في التحليل أساليب إحصائية وصفية تمثلت بالمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وأساليب اختبارية تمثلت بمعامل الارتباط ، والانحدار لاختبار فرض البحث الرئيسي الذي نص على أن العمل الدؤوب بين أجزاء المنظمة (المنظومات الفرعية) له أثر إيجابي في تحقيق أهدافها . وتوصل البحث الى وجود أثر لظاهرة التداؤب في تحقيق أهداف المنظمة .

Abstract

The phenomenon of the synergy in the work of great importance to the activities of organizations (industrial and service) due to its role in the survival of organizations, which positively reflected in its ability to achieve its goals and then compete in the market and achieve growth and expansion, and it came this research, which aims to adopt the synergy of work between the divisions in the organization and stand over the importance of hard work and contribution to the achievement of the goals of the Municipality of Baghdad / projects department that have been selected as a society to apply the research. Research has adopted the case study method as well as the descriptive analytical method approach to research, with data and information gathered through field cohabitation and direct interviews with workers in the projects department for the purpose of recording observations about the actual reality of the situation, as well as the use of application form questionnaire distributed to the (30) individuals, which helped in reaching a solution to the problem represented by the knowledge of the extent of the contribution of the hard work in achieving the objectives of the projects department by measuring the impact of the hard work in achieving their

goals, as well as deficiency of knowledge of the concept of synergy, and used in the analysis and descriptive statistical methods represented an average arithmetic, standard deviation, and methods of test represented by a factor correlation, and regression test impose Find president, who stated that the hard work between the parts of the organization (subsystems) have a positive impact in achieving its goals. The research found the presence of the impact of the phenomenon of synergy at work in achieving the organization's goals.

Keywords : synergy , Organization's goals

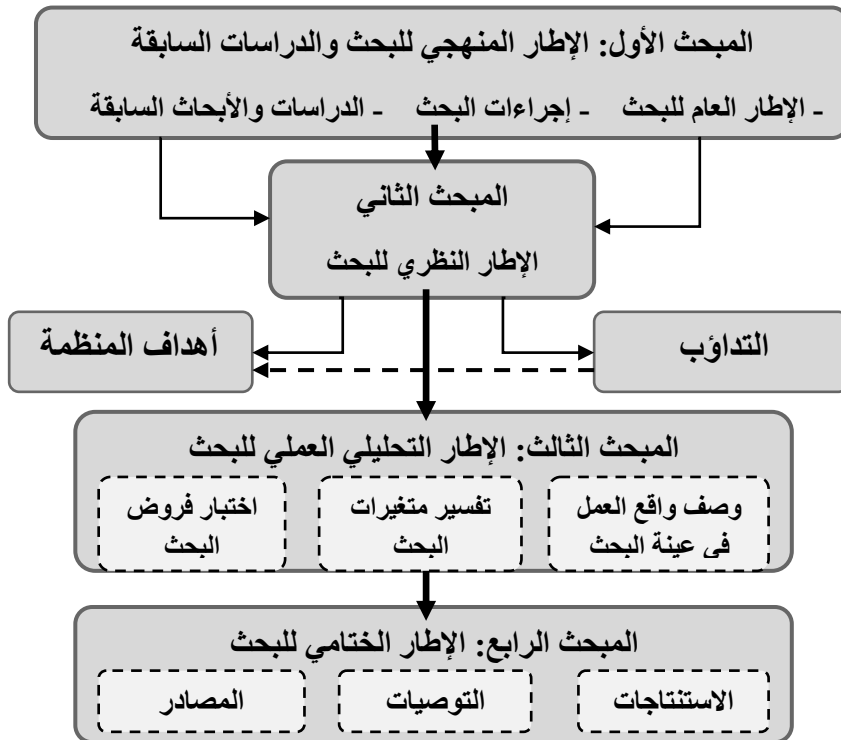
المقدمة Introduction

ينظر للمنظمات في الفكر الإداري الحديث على أنها منظومة تتكون من أجزاء (منظومات فرعية) تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة ، وسمي هذا المدخل في أدبيات علم الإدارة بمدرسة النظم ، ويوضح هذا المدخل بشكل جلي أن المنظمات لا تعيش في فراغ ، ومن ثم على إدارتها التكيف في جميع أنشطتها لتحقيق أهدافها ، فضلاً عن التأكيد على ترابط الأنظمة الفرعية فيها ، والذي يحتم عليها ضرورة تفهم الإدارة لكيفية ترابط وعمل التقسيمات الداخلية فيها .

واعتماداً على ذلك ينطلق البحث الحالي في بيان مفهوم التداؤب والتعاون بين تقسيمات (أجزاء المنظمة) لتحقيق أهداف المنظمة الكلية ، ولغرض تحقيق هدف البحث صيغت هيكلته على وفق الترتيب الآتي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة .
- المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث .
- المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث .
- المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث . ويمثل الشكل (1) مخطط عرض وسير موضوعات البحث .

شكل (1) مخطط سير موضوعات البحث



المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

يتعرض هذا المبحث إلى بيان المنهجية المتبعة في إعداد البحث الحالي من خلال الآتي:

أولاً :- الإطار العام للبحث: ويشتمل على الآتي:

1 – مشكلة البحث Problem of Research

من خلال النظر لواقع أعمال وأنشطة المنظمات (خدمية وإنتاجية) في العراق ومعايشة المشكلات التي تواجهها ، فقد حفز الباحثان إلى دراسة الأساليب الممكنة في تفعيل أنشطة المنظمات التي تحقق القدر الأكبر لأهدافها .

يكشف تحليل الدراسات المرجعية بمحدودية عناية الباحثين بموضوع التداؤب في المجال المعرفي . وتمتد هذه المشكلة إلى الميادين التطبيقية ، إذ لم تتناول الدراسات الميدانية العمل بظاهرة التداؤب في المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء . واستحوذت طبيعة هذه المشكلة في البيئة العراقية التي تعاني من صعوبات في تطبيق هذه المفاهيم والأفكار ، مع بساطة إجراءات أعمالها وأنشطتها ، كما برزت معالم هذه المشكلة في أمانة بغداد / دائرة المشاريع .

وقد تلمس الباحثان من خلال الزيارات الميدانية التي قاما بها لموقع الدراسة ما يأتي :

- ١) لا يتم مواجهة الواقع الفعلي في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد ، من خلال عناصر النظام وهي (المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات) وأنها تحقق أهداف المنظمة بأكثر من بديل تولدها عناصر النظام .
- ٢) يلاحظ أن العمل بشكل دؤوب في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد يناسب النقاشات النظرية في الاكاديميات العلمية ولا يستند الى الواقع الفعلي لكونه حالة مثالية لا تناسب الغوص في الحياة العملية اليومية .
- ٣) هناك قصور واضح لدى مجتمع البحث في فهم وإدراك ظاهرة التداؤب والتعاون في العمل بين الأقسام ، فضلاً عن أثرها في تحقيق الأهداف الكلية لأمانة بغداد كما أتضح من خلال المقابلات الشخصية .

واستناداً لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في العوز المعرفي للكتابة بهذا الموضوع ووضع أسس لتطبيقات التداؤب والتعاون في عمل المنظمة ، فضلاً عن الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحثان مع عينة من منتسبي دائرة المشاريع في أمانة بغداد المبحوث فيها ، لدراسة مدى إمكانية العمل بتداؤب وتعاون عاليين وإبراز أثر ذلك في تحقيق أهدافها .

وفي ضوء ما تقدم يتحدد نطاق مشكلة البحث بالسعي للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما المقصود بمفهوم التداؤب في العمل ؟
- هل يمكن تبني العمل بتداؤب عالٍ بين أقسام دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد ؟
- ما القدرات الفعلية لدائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد في تحسين أعمالها بتفاعل كبير ؟
- ما مفهوم أهداف المنظمات ؟
- هل يمكن أن يسهم العمل الدؤوب والتعاون العاليين في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ؟
- ما علاقة وأثر متغير العمل التداؤبي في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ؟

2 – أهداف البحث Objectives of Research

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو اعتماد العمل التداؤبي بين التقسيمات في المنظمة ، ولتحقيق هذا الهدف فضلاً عن الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى في جانبيه النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تتبّع الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية للتداؤب في العمل مفهوماً ، فضلاً عن أهداف المنظمات ، لتقديم إطار فكري فلسفي للمفهومين وكما ورد في الأدبيات .
- إبراز الحاجة إلى التوجه نحو العمل الدؤوب لتحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد .
- معرفة مدى إدراك عينة البحث لأهمية العمل الدؤوب ومدى مساهمته في تحقيق أهداف منظماتهم (دائرتهم) .
- تحديد مستوى المتغيرين موضوعي البحث في دائرة المشاريع في أمانة بغداد .

- اختبار علاقة المتغير التفسيري (التداؤب في العمل) مع المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .
- اختبار أثر المتغير التفسيري (التداؤب في العمل) في المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .
- تقديم توصيات لإدارة المنظمة المبحوثة في ضوء نتائج البحث ، فضلاً عن تحديد اتجاهات البحث المستقبلية .

3 – أهمية البحث Importance of research

يلقي البحث الحالي الضوء على موضوع مهم في الأدبيات الادارية ، إذ أن تحقيق الأهداف هو الشغل الشاغل للمنظمات من اللحظة الأولى لممارسة أنشطتها وتعد النقطة الأهم في حياة المنظمة ، ومن هنا تبرز أهمية البحث من خلال توعية وتبصير المنظمة المبحوثة للاهتمام بالعمل الدؤوب بوصفه أكثر الظواهر تحقيقاً للأهداف وزيادة للإنتاجية وبما يضمن استمرارية المنظمة لأنه يعد الأكثر قدرةً على إكسابها درجة عالية من المرونة والتكيف للبقاء في عالم الأعمال ، كما أن التداؤب في العمل كفيل برفع مستوى الأداء الميداني لدائرة المشاريع في أمانة بغداد من خلال الافادة من قدراتها الجوهرية للسيطرة على التغيرات البيئية المعقدة ، وكل ذلك يتحقق من ناحيتين هما:

الأولى : الناحية العلمية النظرية : يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع مدخل دراسة المنظمة كمنظومة ، إذ يستعرض موضوع غاية في الأهمية للمنظمات وهو (التداؤب أو التعاون في العمل) ، والذي تلمس الباحثان من خلال الاستقراء للأدبيات التي تناولت المفهوم وجود شبه عزوف لدى الباحثين لطرق الموضوع .

الثانية : الناحية العلمية التطبيقية : لمحدودية الدراسات التي تناولت موضوع التداؤب . فقد جاء البحث الحالي كمحاولة جادة ليقدم إضافة تطبيقية في مجال نظريات التنظيم في البيئة العراقية . ويتجسد ذلك في بيان تأثير التداؤب في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ، عبر التأكيد على الدور الفاعل للعمل الدؤوب، فضلاً عن المساهمة في كشف أوجه القصور التي تعاني منها الدائرة ، وسينفذ ذلك من خلال المعايشة الميدانية ، فضلاً عن استمارة الاستبانة.

4 – فرض البحث Hypothesis of Research

إن الفرض هو إجابة مؤقتة أو حل متوقع للمشكلة المطروحة ، ويتضح قبوله أو رفضه بعد التحليل العملي للظاهرة موضوع البحث، ويسعى البحث الحالي في ضوء أهميته وأهدافه لإثبات صحة الفرض الرئيس الآتي: (إن العمل بين التقسيمات أو أجزاء المنظمة " المنظومات الفرعية " بتداؤب وتعاون عاليين له تأثير إيجابي في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد) . وينبثق عن الفرض الرئيس فرضين فرعيين وهما :

- الفرض الفرعي الأول : توجد علاقة معنوية بين العمل الدؤوب وتحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد .
- الفرض الفرعي الثاني : يوجد أثر معنوي للعمل الدؤوب في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد.

ثانياً :- إجراءات البحث Procedures of Research : وتشتمل على الآتي:

1 – وصف مجتمع وعينة البحث Population & Samples of Research

اختيرت عينة عشوائية من (30) فرداً ، وبلغت الاستبانات المسترجعة (30) ، أي بنسبة (100%) ، علماً أن عدد أفراد العينة في الدائرة المبحوثة يمثل نسبة (18 %) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتعد مقبولة إحصائياً لسببين، الأول هو أن العينة بلغ عددها (30) فرداً وهو حجم مطمئن في التحليلات الإحصائية لأنها تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن التعويل على نتائجها، أما الثاني إن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5% – 10%) من أفراد المجتمع، ولذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه . ويوضح الجدول (1) وصف عينة البحث وبحسب معطيات الاستبانة .

جدول (1) وصف عينة البحث

سنوات الخدمة				العنوان الوظيفي			التحصيل الدراسي					دائرة المشاريع
مج	أكثر من 15	5 - 15	5 فأقل	مج	موظف	مدير أو مسؤول	مج	عليا	تأهيلات	دبلوم	إعدادية فأقل	
30	10	17	3	30	27	3	30	-	18	8	4	
100	33	57	10	100	87	13	100	-	60	27	13	النسبة

المصدر / إعداد الباحثان اعتماداً على استمارة الاستبانة والزيارات الميدانية .

2 - منهج البحث Methodology of Research

شهد العالم تطورات إدارية كبيرة أدت إلى زيادة التعقد الحاصل في بيئة منظمات الأعمال ورفع وتيرة التغير فيها . الأمر الذي حفز المنظمات لاتباع أساليب بحث تمكنها من التفاعل بصورة أفضل مع مستويات التعقيد المتزايدة ، ومن ثم بناء تصورات دقيقة عن المشاكل التي تواجهها والحصول على المعلومات اللازمة لحلها ومحاولة تجنبها مستقبلاً .

بناءً على ذلك فقد اعتمد البحث الحالي على منهجين يكمل أحدهما الآخر وهما :

- **دراسة الحالة (Case Study) :** لإيجاد حلول للمشكلة التي تعاني منها عينة البحث في مجال تحقيق أهداف المنظمة إذ تعرف دراسة الحالة أنها " وصف معبر ومماثل للحقيقة في مفردات وأرقام لموقف فعلي يتطلب جهداً في استقراء جميع المعلومات والبيانات التي تساعد في تكوين صورة واقعية لذلك الموقف الذي تتناوله الحالة " (الجنابي وقاسم ، 1986 : 25) وبعبارة أخرى هي محاولة عملية لرؤية الظواهر والمشكلات الإدارية بأسلوب مشابه للواقع الفعلي وبالقدر الذي يساعد في توضيح أبعاد المشكلة الصريحة والضمنية سعياً للتوصل إلى الحلول الملائمة لتلك المشكلة .
- **المنهج الوصفي التحليلي :** لأنه يركز أصلاً على استطلاع الآراء من خلال الاستبانة المقدمة لعينة البحث ، ويتميز هذا المنهج بنظرة شمولية ، فضلاً عن أنه يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحثان . إذ يصف الحالة التي سيفتقرن بتحليلها ومن ثم يؤول إلى استخلاص النتائج ، فالوصف يستخدم في جمع البيانات والمعلومات لمتطلبات البحث، أما التحليل فغني بتحديد النتائج للوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات فرض البحث أو نفيه ، مع الإجابة على المشكلة التي يعالجها البحث .

3 - أدوات البحث Tools of Research

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

- أ- الجانب النظري : المراجع العلمية المتوافرة (عربية وأجنبية) ، فضلاً عن شبكة المعلومات (Internet) وذات العلاقة بموضوع البحث .
- ب- الجانب العملي : اعتمد في جمع بيانات الجانب العملي على وسائل منها :
 - المقابلة المشاهدة والملاحظة من خلال الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة .
 - المقابلات الشخصية ، فضلاً عن معلومات رسمية عن المنظمة المبحوثة .
 - **الاستبانة Questionnaire :** من أجل قياس تأثير العمل الدؤوب والمتعاون بين أقسام دائرة المشاريع في أمانة بغداد بغية تحقيق أهدافها ، فقد استخدمت الاستبانة كأداة مساندة ، بوصفها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر فيما يخص مواقف معينة، فضلاً عن أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون ذات

فقرات محددة وواضحة، ويمكن من خلالها الحصول على البيانات التي يسهل معها تحديد النتائج، وكفاءتها في التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً. إذ صممت الاستمارة على وفق محورين ، خصص الأول لمتغير التداوب في العمل وبواقع (10) أسئلة كمتغير تفسيري ، أما الثاني لمتغير أهداف المنظمة بواقع (8) أسئلة كمتغير مستجيب ، وبذلك أصبحت فقراتها (18) فقرة، اعتماداً على الأدبيات، مع تكييف فقراتها لما يناسب البحث الحالي، وأخضعت لاختباري الصدق والثبات، فضلاً عن المعلومات الشخصية لعينة البحث كمحور مستقل في الاستبانة .

4 - حدود البحث Limited of Research

واشتملت على الآتي :

- الحدود الزمنية : وامتدت من المدة (1 / 9 / 2014) ولغاية (20 / 1 / 2015) .
- الحدود المكانية : وتركزت في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد .
- الحدود البشرية : واشتملت على عينة من الافراد العاملين في أقسام الدائرة المبحوثة .

5 - الأساليب الإحصائية Statistical Methods

بعد أن جمعت الاستمارات من المنظمات عينة البحث، عولجت آلياً ببرنامج (SPSS) ، إذ بوبت البيانات من قبل الباحثين وعولجت من متخصص في استخدام أساليب إحصائية تتفق مع فرض البحث وأهدافه وهي:

أ- أساليب إحصائية وصفية : وتمثلت بالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، لتحديد درجة قبول أفراد العينة لفقرات الاستبانة .

ب- أساليب إحصائية تحليلية : وتمثلت بمعاملات الارتباط ، والانحدار ، والفاكرونباخ، لاختبار فرض البحث والثبات .

6 - المصطلحات الرئيسية في البحث Main Glossary in Research

يتبنى البحث الحالي المصطلحات (المفاهيم الاجرائية) الرئيسية الآتية:

أ - التداوب : العمل بروح واحدة بين التقسيمات في المنظمة لإحداث أكبر قدر ممكن من التأثير وتحقيق الأهداف .

ب - أهداف المنظمة : النهايات أو الغايات التي تسعى المنظمات الى تحقيقها .

ثالثاً :- الدراسات والأبحاث السابقة

نهتم هنا بتقديم مجموعة من الأبحاث السابقة والتي تيسر الحصول عليها، ولها صلة مباشرة بموضوع البحث .

دراسة (رايمو نورمي، 1996) : وحملت عنوان " العمل ضمن فريق وقيادة الفريق " و أشارت الدراسة الى أن عمل الفريق هو أداة ابتكار مدهشة سيما أنه يمكن ممارسة الابتكار في مختلف مجالات عمل الفريق .فوجود فريق للعمل يزيد من مستوى التيقظ ويستحث أساليب تفكير جديدة. وغالباً ما تكون الأفكار المستحدثة عبارة عن تآلف غريب بين فكرتين أو أكثر من الأفكار القديمة. وبالتالي يمكن لأشخاص مختلفين من خلفيات مختلفة أن يخرجوا بفكرة جديدة ما كان ليتوصل إليها أي من أعضاء الفريق دون عمل ضمن الفريق أو قبله . وأطلق عليه مفعول "3=1+1" . كما قسم أساليب قيادة الفريق الى (الأسلوب الدكتاتوري ، أسلوب التراضي ، الأسلوب التكاملي ، الأسلوب التداوبي) . توصلت الدراسة الى أن العمل التداوبي ضمن فريق هو الأكثر إنتاجية ، وأن الفريق من خلال هذا الأسلوب يخلق شيئاً جديداً يفوق نتيجة إضافة الموارد الفردية ، و تكون المحصلة النهائية فكرة لم يكن يمتلكها أفراد الفريق قبل العمل ضمن الفريق . لقد ولدت هذه الفكرة من مسار العمل ضمن فريق عندما تجاوز جمع موارد الفريق مدخلات أفرادها . ففي العمل الإبداعي تجتمع

الأفكار الواحدة مع الأخرى بطريقة فريدة من نوعها ، وهو ما يمثل في الواقع جوهر العمل الدؤوب ضمن فريق . ويمكن أن يطلق عليه أيضاً تسمية " العمل الإبداعي ضمن فريق " .

دراسة (Qi De-fen - Tian Ye-zhuang ، 2008) : وكانت بعنوان **Study on modular motivation planning synergy decision-making base on knowledge innovation** ، وتضمنت الدراسة تحليل أثر تخطيط تشجيع التعاون على طبيعة ابتكار المعرفة ، وصف الباحث نماذج المعرفة المبتكرة بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وضرورة التعرف على قوة كل منها لكي يتم التحفيز بالشكل الذي يؤدي إلى الأداء المتميز ضمن نظام معرفي معقد. وشمل التحليل فهم ديناميكية قيادة ابتكار المعرفة ، وتحليل الدوافع الشخصية للتعاون ، وقياس درجة التعاون. وقدمت الدراسة شرحاً وافياً في كيفية التخطيط لتحفيز الأفراد والمجموعات على التعاون والتآزر في إنجاز المهام ، واقترحت الدراسة استراتيجية يمكن من خلالها قياس درجة التعاون بين الأفراد يتم على أثرها وضع مسار واضح لتخطيط أساليب تشجيع التعاون بالشكل الذي يؤدي إلى ابتكار المعرفة .

دراسة (Huang, C.T. - Tsai, K.H ، 2014) : وهي بعنوان **Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms** ، واعتمدت هذه الدراسة المنهج التحليلي لمعرفة آثار التعاون بين أقسام التكنولوجيا والتسويق على أداء المنتج الجديد من خلال تجميع الأدلة التجريبية الموثقة في الدراسات التي نشرت في الفترة من ١٩٧٩ – ٢٠١١ ، وبعد الاطلاع وتحليل تلك الدراسات تبين أن هناك أثر كبير للتعاون بين أقسام التكنولوجيا والتسويق على أداء المنتج الجديد ، وإن التعاون والتنسيق بين الأقسام يعزز من ميزة المنتج بشكل أكبر مما لو تم العمل بين الأقسام بشكل مستقل . وتوصلت الدراسة إلى أن من النتائج المهمة التي يمكن تحقيقها نتيجة العمل التداوبي بين العاملين في الأقسام الإنتاجية والتسويقية هي ابتكار مزايا جديدة للمنتج عن طريق بلورة الأفكار المطروحة من العاملين في كلا القسمين. وأوصت الدراسة في ضرورة قيام الباحثين بإجراء الدراسات التي يمكن من خلالها قياس قوة العلاقة بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة .

المبحث الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الأساس النظري لمفهومي التداوب وأهداف المنظمة ، ليكون قاعدة معرفية معلوماتية لمتغيري البحث يرتكز عليها الباحثان في إعداد المباحث اللاحقة للبحث ، من خلال تحديد مفاهيمهما ، فضلاً عن استكشاف محتوياتهما الفكرية ومضامينهما التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد في تحديد مسارات الجانب العملي من البحث الحالي .

أولاً :- التداوب في المنظمات

1 – تمهيد

هدف (تايلر) راند نظرية الإدارة العلمية إلى وجوب تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يصابها أقصى منفعة للعاملين، وإن الرسالة التي كان يؤكد عليها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعاملين . كما وضع (هنري فايول) صاحب نظرية التقسيمات الإدارية المبادئ الأولى التي توضح أن نجاح المنظمات يتحقق من خلال (14) قاعدة أو مبدأ ، ومنها مبدأ التعاون ، (Ivancevich, et al, 1999 : 36) ثم تبلورت الفكرتان ضمن المدرسة التقليدية مع ما ذهب إليه (شستر برنارد) وهو من رواد المدرسة الإنسانية إلى كون المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة ، ونضجت فيما بعد هذه الأفكار والنظريات جميعها أي (مبدأ التعاون ، والنظم الاجتماعية) في مدرسة النظم المفتوحة والتي تعد المدخل للبحث الحالي في فهم معنى التداوب ، والدال على خلق روح العمل المشترك بين الأفراد العاملين ، وإذا أردنا أن نحيط بمفهومه نطلب الأمر توضيح مفهوم النظام ابتداءً لإعطاء صورة مفصلة عن المفهوم (الظاهرة) موضوع البحث .

2 - نظرية النظم Systems Theory

قدم هذه النظرية العالم الألماني (Von Bertalanffy) محاولة لتقديم منهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، ولكن تعد جذور التفكير النظامي لرؤية الحياة والطبيعة وفهم ظواهرها في العالم الواقعي تعود إلى عصور زمنية قديمة في التاريخ، لذلك فإن هذه النظرية ليست جديدة أو مبتكرة تماماً، ولكن الجديد فيها أنها تعطي مضمون وشكل مختلف في التطبيق ضمن نسق التفكير العلمي الحديث وتطبيقاته المنهجية في مجالات إدارات الأعمال، والغاية من هذه النظرية هو فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساس ، فضلاً عن فهم العلاقات بين العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن جميع أوجه وأبعاد الظواهر موضوع البحث والدراسة ، وجعلت من هذا المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية .

إن نظرية النظم العامة كما يشير إليها (البرزنجي والهواسي ، 2014 ، 52 - 53) هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، بل إنها منهج يتجاوز النظرة التقليدية الميكانيكية المجزأة التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها، وقد جرى تطوير وإنضاج هذه النظرية بشكل مستمر من قبل العلماء وفي مختلف العلوم الإنسانية والطبيعية، ووضعوا لها مبادئ تشكل مجموعها نسيجاً مشتركاً، وتعد المكونات الأساس لكل نظام، إذ تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف النهائي للنظام لا يسع المجال لذكرها هنا .

استندت النظرية الى فكرة ومفهوم النظام في العلوم التطبيقية ، والنظام كلمة مشتقة من الفعل (نظم) ومن التنظيم بمعنى الترتيب وهو ضد الفوضى، ويعني لغةً "الاتساق" (الرازي، 1998: 667) فالنظام كمفهوم إداري علمي تبلور في نهاية الأربعينيات وهو اصطلاح مأخوذ من الكلمة اليونانية (Systema) والتي تدل على الكل الذي يتركب من عدد من الأجزاء، وهذه الكلمة مشتقة من (Syn) وتعني (Together) أي معاً أو جميعاً، ومن كلمة (Histemi) وتعني (to Set) أي يكون أو يجمع، والذي يعرف بأنه " مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها " (الشماع وحمود ، 2007 : 83) . ومن هنا يتبين أن النظام يعني " مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة التي تعمل معاً ضمن علاقات وقنوات اتصال محددة ، بغية تحقيق أهداف مشتركة لجميع العناصر المكونة للنظام من خلال استقبال المدخلات، ثم معالجتها بإجراء بعض العمليات عليها بهدف إنتاج مخرجات مفيدة للجميع " .

يشير مفهوم النظم إلى نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً ، إذ إن مفهوم النظام كما تقدم يعطينا الاطار الأشمل لفهم العملية الإدارية داخل المنظمات ، وبخاصة فيما يتعلق بالتفاعل (التأثير والتأثر) في البيئة الداخلية والخارجية والتي من خلاله تصل المنظمة الى غايتها وأهدافها في البقاء والنمو والاستمرارية كمنظمة (متعلمة / فطنة (Learning \ Smart Organization) .

تقدم نظرية النظم إطاراً فكرياً للإدارة في فهم المنظمات بشكل أفضل من خلال الأفكار التي تضمنتها ، كوصف المنظمة بأنها نظام يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء فرعية مترابطة . وإن أي تغير في أي جزء من أجزاء المنظمة ينظر اليه من منظور أداء المنظمة الكلي . وهي أيضاً تنبه المديرين الى وجود العديد من المدخلات وعمليات التحويل لتحقيق المخرجات . كما تؤكد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية . وتعمل عملية التفاعل هذه داخل النظام على تحقيق أمور مهمة منها (عدم الانحدار Negative Entropy) من خلال البقاء والنمو كمنظمة فطنة ، فضلاً عن (التداوب Synergy) من خلال العمل بروح الفريق الواحد ، بغية تعظيم المخرجات . (الدوري وآخرون ، 2010 : 24) أي أنها قدمت مفهوم التداوب أو التعاون بين أجزاء المنظمة . والتي تعد النقطة الجوهرية في البحث الحالي ، لأنه يركز على مفهوم التداوب والتعاون .

قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال الآتي : (الهواسي والبرزنجي ، 2014 : 28)

(١) عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

- (٢) التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاةً لكل جوانب المنظمة .
- (٣) يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً . (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .
- (٤) تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .
- (٥) تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .
- أي أنها قدمت مفهوم التداوب أو التعاون بين أجزاء المنظمة . والتي تعد النقطة الجوهرية في البحث الحالي ، لأنه يركز على مفهوم التداوب والتعاون .

كما يستلزم على الإدارات واعتماداً على ما تقدم أن ينظر المدير الى وحدته في اطار النظام الكلي ومدى ارتباطه مع الوحدات الاخرى لتحقيق التنسيق المطلوب ، والأخذ في الحسبان أن جميع أجزاء المنظمة تتغير عند حدوث أي تغييرات في النظام أو أجزائه ، وأهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية ادارتها بنجاح ، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة ، فضلاً عن فهم امكانية تحقيق الاهداف أو حل المشكلات بأكثر من بديل . (حريم ، 2009 : 70 – 71) .

3 – مفهوم التداوب synergy Concept

درست منظمات الأعمال من قبل العديد من الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تداوبية أجزائها الفرعية جميعاً الى مخرجات مفيدة للزبون والمجتمع .

وعلى الرغم من اختلاف المشارب الثقافية للكتاب والباحثين في علوم الادارة وتباين آرائهم في النظر للتداوب من الناحية الشكلية إلا أنهم يضعون له تعريفاً يعطي معنىً لا يتفاوت كثيراً بين وجهات نظرهم وهناك شبه اجماع للمفهوم .

إذ يُعرف التداوب لغةً كما في قاموس المعاني الجامع والمعجم الوسيط بأنه " تجمع يحقق نتائج أفضل مما تحققه كل عناصره مجتمعة " (انترنت ، 2014) ، ومن هنا نأتي على تعريف المفهوم اصطلاحاً مراعين التسلسل التاريخي للتعريفات في الادبيات .

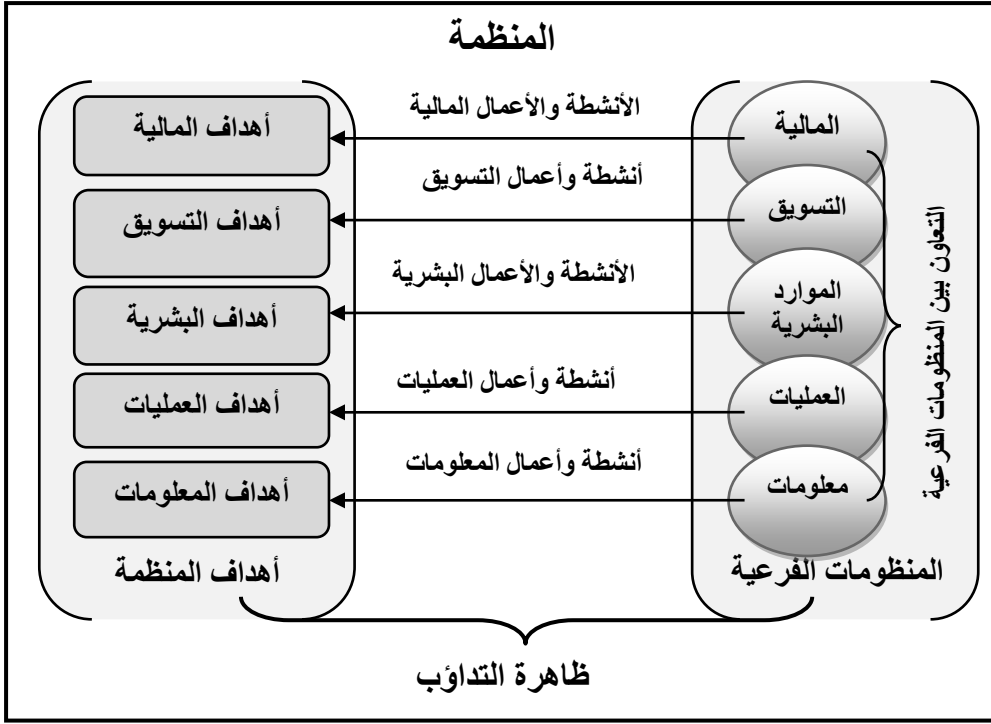
إذ يرى (Robbins, 1990 : 16) أن التداوب هو " نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء وهي تعمل منعزلة أو منفردة " ، كما يرى (الشماع ، 2007 : 49) أنه ظاهرة ويعرفه بأنه " المنظمة التي هي أكبر من مجموع أجزائها (منظوماتها الفرعية) والتي تولد القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل " أما (كريني ، 2008 : 1) فيعرف التداوب بأنه " الواحد الكامل الذي هو أكبر من أجزائه ، وأن نتيجة العمل المشترك والتعاون بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معين تكون أقوى وأفضل من مجموع نتائج عمل كل عامل يعمل وحده على تحقيق الهدف نفسه " .

كما يعرف بأنه " حالة عمل أكثر من جزء في نظام أو أكثر من نظام تؤدي الى نجاح أكبر مما لو عمل كل جزء لوحده " (العامري ، والغالبى ، 2011 : 67) . ويعرف التداوب أيضاً بأنه " مفهوم يشير الى نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً ، فالتفاعل الحقيقي بين أجزاء المنظمة هو المسبب في جعل التأثير أكبر من كونه يعمل منفرداً " (أعظم ، 2013 : 3)

ومن ذلك فالتداوب هو " التفاعل بين أجزاء المنظمة يعطي تأثيراً أكبر من تأثير الأجزاء منفردة ، إذ أن كل جزء يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى في الوقت نفسه " وهذا يعني أن المخرجات أكبر من مجرد جمع المدخلات والنظام الكلي أكبر من حاصل جمع أجزائه ، فالأجزاء لو أخذت من دون علاقات أو ترابط بينها فهي حتماً ستكون أقل قوة وفعالية من النظام التي تكونه سويةً .

وتطلق الأدبيات على مفهوم التداوب مفعول (1+1 = 3) أو (2+2 = 5) ويمكن على سبيل التوضيح تبسيط ما ذكر آنفاً لفهم عملية التداوب والتعاون في العمل التنظيمي بالشكل (2) ، والذي يمكن تبنيه على أنه أنموذج للبحث الحالي لأنه ينسجم مع أهداف وأهمية البحث، كما يتبين من خلاله متغيرات البحث وطبيعة العلاقات بينها .

شكل (2) عملية التداؤب في العمل التنظيمي



المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات .

وتجدر الإشارة هنا الى أن العديد من منظري علم الإدارة يذكرون أن مفهوم التداؤب في العمل Synergy هو نفسه مفهوم التعاون في العمل Esprit de corps أو ما يطلقون عليه العمل معاً ، وأنهما يعطيان المعنى نفسه ، ولكن في الحقيقة هناك فرق بسيط بين المفهومين ولكنه جوهري ، ويعود هذا اللبس الى التداخل الكبير بين المفهومين والى كونهما يكمل أحدهما الآخر ، ولا تأثير كبير لهذا الفرق إلا من باب وضع المفاهيم في مكانها الصحيح . فضلاً عن أنه يعطي حالة مثالية لا تخدم الفكرة العامة للموضوع . لذلك لا يتبنى البحث الحالي هذا الفرق البسيط وسيتم التعامل على أساس كونهما يكمل أحدهما الآخر ، مع التركيز على مفهوم التداؤب ، وفي الحقيقة هذا السبب الذي ربطت من أجله المنظومات الفرعية المكونة للنظام مع بعضها البعض .

ويلاحظ من الشكل (2) والتعريفات المذكورة آنفاً ما يأتي :

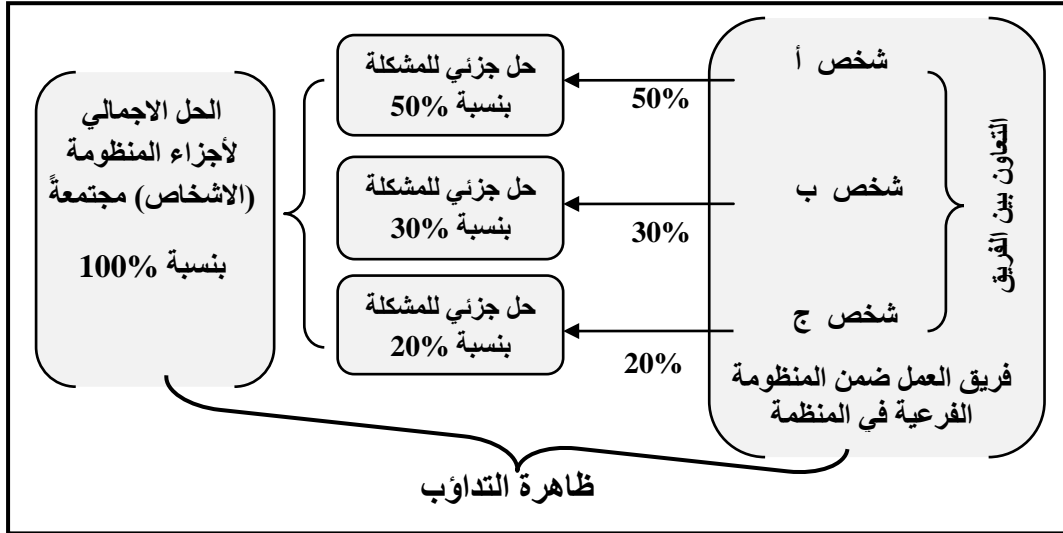
- (١) إن جميع المنظمات تتكون من أجزاء تسمى في الادبيات الإدارية (منظومات فرعية) تشكل مجموعها المنظمة .
- (٢) إن كل جزء (منظومة فرعية) يؤدي دوراً خاصاً به ، ثم يصب فيما بعد في مصلحة الأداء الكلي للمنظمة ، وبهذا يكون التأثير الإجمالي للأجزاء أكبر من تأثير الأجزاء منفردة .
- (٣) إن كل جزء (منظومة فرعية) يعمل في الحقيقة باتجاهين متوازيين يوضحان الفرق بين مفهومي التعاون والتداؤب في العمل التنظيمي كما مر بنا وهما :
 - إن عمل الجزء (المنظومة الفرعية) كقسم مستقل ومنفرد ، يكون لتحقيق أهدافه أولاً ، ومن ثم جمعها مع أهداف الأجزاء الأخرى (المنظومات الفرعية الأخرى) لتشكيل النتائج النهائية للمنظمة ، وهذا هو التداؤب .
 - إن عمل الجزء (المنظومة الفرعية) كقسم مستقل ولكن ليس بشكل منفرد ، وإنما يرتبط مع الأجزاء (المنظومات الفرعية الأخرى) بطريقة أو بأخرى أثناء تادية الاعمال ، أي اشترك شخصين أو أكثر في تحقيق هدف مشترك . وهذا هو التعاون ، كما يعطي إشارة بسيطة الى مفهوم التداؤب .
 - إن عملية التعاون بين التقسيمات الإدارية التنظيمية هي جزء من عملية التداؤب في العمل التنظيمي .
- (٤) إن معنى مفعول (1+1 = 3) أو (2+2 = 5) الذي تطلقه الادبيات على مفهوم التداؤب يعني أن مجموع التقسيمات التنظيمية في المنظمة هو مجموعها زائد النظام الكلي . أي المنظومة الكلية زائد منظوماتها الفرعية ، وبهذا يكون التأثير مضافاً اليه واحد .

- (٥) إن تفاعل الاجزاء مع بعضها يكون لتحقيق أهداف لا يستطيع أن يحققها بمعزل عن الاجزاء الأخرى .
- (٦) إن الأسهم ذات الرأس الواحد إشارة إلى وجود علاقة أثر بين كل بعد من المتغير التفسيري (عمل المنظومات الفرعية للمنظمة) في المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .

ولا تظهر عملية التداوب بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة فقط ، وإنما قد تظهر على مستوى الفريق ضمن القسم أو الوحدة أيضاً كشكل من أشكال التعاون ، إذ يصف (نورمي ، 1996 : 9-11) أن العمل كفريق هو أداة ابداعية مدهشة ولا سيما أنه يمكن ممارستها في الأعمال المختلفة ، فوجود فريق عمل دووب يزيد من مستوى التيقظ ويستحدث أساليب تفكير جديدة وغالباً ما تكون الأفكار المبتكرة عبارة عن تآلف غريب بين فكرتين أو أكثر . ومن ثم يمكن لأشخاص مختلفين أن يخرجوا بأفكار جديدة ما كان ليتوصل إليها أي من العاملين دون العمل الدووب كفريق .

فعلى سبيل المثال إن معالجة مشكلة ما أثناء العمل في إحدى المنظمات تقع على عاتق فريق من ثلاثة أفراد وهم : الشخص (أ) الذي يمتلك (50%) من الموارد (الخبرات) اللازمة لمعالجة المشكلة ، والشخص (ب) والشخص (ج) اللذان يمتلكان على التوالي (30%) و (20%) منها ، وعلى افتراض أن موارد الأشخاص ليست متداخلة بل تضاف إحداها إلى الأخرى ، عندئذ يمتلك الفريق بكامله (100%) من الموارد اللازمة لمعالجة مشكلته . وفي هذه الحالة ، تبقى الحلول الفردية كافة أقل فعالية من الحل الذي يتوصل إليه الفريق عندما يجمع مجمل موارده . وتعد هذه الحالة مثالية ليطبق عليها مفهوم تداوب العمل ضمن فريق ، والشكل الآتي يوضح ذلك .

شكل (3) التداوب في حل المشكلات



المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات .

وقد تبدو هذه المهمة بسيطة من وجهة نظر حسابية مبسطة إلا أنها ليست كذلك في نظر من اعتاد العمل ضمن المنظمات . فعلى سبيل المثال يجب أن تجتمع عند وضع الميزانية في المنظمة عناصر متعددة كالخبرة في التسويق حسب الطلب ، والإنتاج بحسب الموارد والقدرة على التمويل بحسب الكلفة، واعتبارات الجدوى وغير ذلك . وقد تعود مسؤولية كل من هذه العناصر إلى أشخاص آخرين يعملون في المنظمة ولكن خارج الفريق المذكور آنفاً ، ويكمل كل من هذه العناصر الآخر على الرغم من أنه يجب الإقرار بأنها متداخلة بطريقة أو بأخرى، إلا أنه لا يمكن إضافة أحدها إلى الآخر بالبساطة التي يفترضها المثال ، ذلك أنه تتدخل عوامل اجتماعية وإدارية وتنظيمية وسياسة المنظمة وغيرها ، وعملية التعاون بين الفريق أو الوحدات من شأنها تسهيل المهمة والتي نسعى الى بيانها في الأسلوب التداوبي .

يتضح مما تقدم أن المهمة الأساس للإدارة وفق نظرية النظام هي إعادة شحن المنظمة بالطاقة وباستمرار لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال ، والذي يعبر عن حالة من فقدان عمل المنظمة على التداوب والتعاون والاستمرار في العمل لأسباب كثيرة ، وهذا ما يوكده (العامري والغالي ، 2011 : 68) إذ يعرف التلاشي Entropy بأنه " عمليات طبيعية تقود النظام الى فقدان التداوب ومن ثم الى الاضمحلال " .

ثانياً :- أهداف المنظمة Goals Organization

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد ، يتم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة يطلق عليه الهدف والذي يعد الأساس في تحقيق نجاح المنظمات ، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة . ويستند وضع الأهداف على رسالة المنظمة ويعمل على تعزيزها ، ومع ذلك فالأهداف ملموسة ومحددة بدرجة أكبر من الرسالة التي تعرف بأنها " الغاية التي أنشئت المنظمة من أجلها ، أو أنها سبب وجود المنظمة " .

وتجيب أهداف المنظمة عن سؤال رئيس مفاده (أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة ؟) ، إذ يدرك العاملين في المنظمات أن الأهداف تمثل اطاراً وموجهاً ومرشداً لهم في أداء عملهم ، وهذا يولد الشعور بقدر من التحدي للعاملين لحفزهم في بذل الجهود لتحقيقها .

تستخدم الادبيات الادارية مفهومي (Objectives or Goals) بشكل مترادف للدلالة على الأهداف إلا ان البعض منهم يشير الى أن (Goals) تدل على الاهداف العامة غير المقاسة وتعتبر عن الأهداف طويلة الأمد نوعاً ما ، أما (Objectives) فتشير الى الاهداف المقاسة والمحددة بمدة زمنية ، وعلى كل حال تعرف أهداف المنظمة بأنها " النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها " (الشماخ ، 2007 : 74) ، كما تعرف بأنها " حالة أو نهاية مستقبلية تسعى المنظمة لبلوغها بهدف تحقيق رسالتها " (حريم ، 2009 : 126) .

ومن وجهة نظر أخرى تذهب مع توجهات البحث الحالي فالأهداف هي " النتائج المطلوب تحقيقها من خلال الجهد الجماعي " (الخالدي ، 2011 : 85) ، إذ الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الجهود المبذولة من العاملين وبشكل تعاوني ودؤوب ، أو هي " تمثل الغايات (النهايات) العامة التي تركز لها الجهود " ويعضد ذلك ما ذهب اليه (Scott, 19 : 1996) إذ يرى بأنها " تصورات لنهايات مرغوبة ، وهي ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم " .

وللأهداف أهمية في المنظمات تتمثل بدورها في تحدد رسالة المنظمة وهويتها . ومن ثم توافر أساس لتوجه المنظمة وتسهيل تنسيق العمل التنظيمي ، وتوجيه قرارات الادارة ، كما أنها تمثل معايير للأداء والأساس القانوني لوجود المنظمة ، فضلاً عن أنها تساعد على التعلم والتكيف ، مع تشخيص الفرص البيئية . ولها أهمية في العلاقات العامة للمنظمة أيضاً .

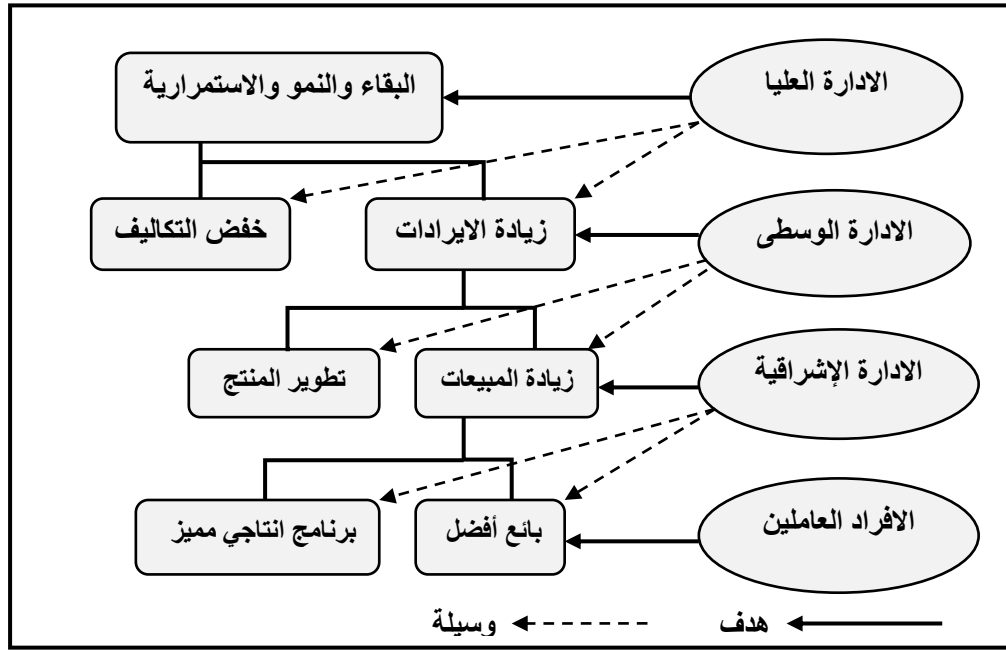
وتصنف الأهداف تصنيفات عديدة بحسب رؤى الباحثين ، اعتماداً على معايير وضعوها ، نستعرضها مع بعض الأمثلة عليها بالآتي : (حريم ، 2010 : 77 - 80) (Hodge & William, 1991 : 254 – 258) .

- ١) أهداف رئيسية (الربح وزيادة المبيعات) . وأهداف ثانوية (تحسين ظروف العمل وزيادة الرواتب والاجور) .
- ٢) أهداف قصيرة المدى (تشغيلية) . وأهداف متوسطة المدى (تكتيكية) . وأهداف طويلة المدى (استراتيجية) .
- ٣) أهداف صريحة (رسمية معلنة) . وأهداف ضمنية (غير رسمية وغير معلنة) .
- ٤) أهداف التوازن (مستوى التكنولوجيا وتطوير المنتج والحفاظ على الموارد) . وأهداف التحديث (العمل بشكل أفضل) .
- ٥) أهداف على مستوى المنظمة (المالكين ، والادارة ، والعاملين) . وأهداف على مستوى القطاعات (المستهلكين والموردين والمجتمع والحكومات) .
- ٦) الأهداف التوجيهية (الانتشار وقيادة السوق وخدمة الزبائن) . وأهداف أدائية (النمو والتوسع والربحية) .
- ٧) الأهداف الداخلية (الكفاية وشؤون العاملين) . وأهداف خارجية (المسؤولية الاجتماعية) .
- ٨) الأهداف المنقطعة (اللجان التحقيقية) . والأهداف الممتدة (الصحة والتعليم) .
- ٩) الأهداف المولدة (أهداف جانبية مصاحبة للأهداف الرئيسية والمتحققة منها) . والأهداف الجاذبة (تشغيل العاطلين عن العمل) وتوصف الأهداف المولدة والجاذبة " بعنقود الأهداف " .

هناك عوامل مؤثرة في وضع الأهداف وتعد عوامل رئيسة ينبغي مراعاتها أثناء عملية وضع الأهداف منها (حاجات المستهلكين Consumer Needs) (التقنيات Technology) (الموارد Resources) (فلسفة الإدارة Management Philosophy) (ممارسات الآخرين Practices of Others) (القوانين والتشريعات Mandates) (المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility) . إذ على المنظمة أن تستشعر دورها ومسؤوليتها من حيث تحقيق المصلحة العامة والمحافظة على البيئة وبيع منتجات آمنة وأن تتعامل مع موظفيها بالمساواة ومع زبائنها بصدق . والمساهمة في المجالات التعليمية وتطوير المجتمع وغير ذلك .

ويعد كل هدف " غاية " نسبةً إلى المستوى الذي يليه ، و " وسيلة " نسبةً إلى المستويات الأعلى منه ، وهذا ما يطلق عليه (التسلسل الهرمي للأهداف) أو (سلسلة الوسائل والغايات) والذي يتضح في الشكل الاتي :

شكل رقم (4) هرمية الاهداف لمنظمة انتاجية .



المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات .

وبناءً على ما تقدمت به من الضروري معرفة خصائص الأهداف الفعالة لكي تؤدي بنجاح في المنظمات ، ونجملها بالآتي : (العامري والغالبي ، 2011 : 212 - 213) (حريم ، 2010 : 84 - 85)

- توضح مسار المنظمة . وتحقق السند القانوني لوجود المنظمة .
- تغطي المجالات الرئيسية في العمل ، وتعطي معايير واضحة لقياس مدى نجاح المنظمة .
- التنسيق بين التقسيمات والمستويات المختلفة في المنظمة .
- مفهومة Understandable . مرنة Flexible . ومقبولة Acceptable .
- قابلة للتحقيق Achievable . وقابلة للقياس (الكمي) Measurable . ومحددة بشكل دقيق .
- ذات دافعية Motivating . (تثير التحدي) وواقعية realistic .
- محددة بمدة زمنية للإنجاز Time Period . ومرتبطة بالمكافآت Rewards .
- ملائمة Suitable . ومفهومة Understandable .
- تتوافق مع المعايير والقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة في المجتمع، ومع ممارسات المنظمات المشابهة .

الخلاصة Up Down

إن مجموعة الأجزاء المتكاملة التي تكون النظام تعمل مع بعضها بشكل متدائب Synergic لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها ، وإن الشيء المضاف الذي يخلقه اجتماع الأجزاء وترابطها سوية هو صفة التداوب ، ومن هنا ركز البحث الحالي على مفهوم التداوب بغية توسيع فهم وإدراك سبب التفاعل والترابط بين تقسيمات المنظمة والذي يدفع نحو تحقيق الأهداف .

وتؤكد الأدبيات إن أسلوب العمل الدؤوب يحقق شيئاً جديداً يفوق نتيجة إضافة الموارد الفردية، وتكون المحصلة النهائية نتيجة لم يكن يحققها أي من أفراد التنظيم قبل العمل ضمن المنظومة أو بدونها . وولدت هذه الفكرة من مسار عمل المنظومات عندما تجاوز جمع موارد المنظومة مدخلات أفرادها . ويحقق هذا عمل إبداعي تجتمع فيه الأفكار الواحدة مع الأخرى بطريقة فريدة من نوعها، وهو ما يمثل في الواقع جوهر العمل التداوبي في المنظمات . ويمكن أن يطلق عليه أيضاً تسمية " العمل الإبداعي " إذ تتجاوز النتيجة نسبة 100 % من المدخلات على العمل الفردي .

إن العمل الدؤوب هو الأكثر إنتاجية ومردوداً نسبةً إلى أفراد المنظمة ، وذو أهمية بالغة في المنظمات المرتكزة على المعرفة الشاملة كما أنّ هذا الأسلوب لا يسهل تطبيقه ، إذ أن هذا النوع من العمل لم ينشأ نتيجة رغبة الإدارة وإنما بشكل عفوي ، كلما توافرت بيئة ملائمة لذلك ، ويمكن للإدارة أن تعمل على تأمين ظروف مواتية لتسهيل العمل الدؤوب ، لكن في ما عدا ذلك ليس لها دور كبير تؤول إليه الإدارة في إطلاق المسار أو تفعيله بعد ما يكون قد انطلق لدى الأفراد والتقسيمات في المنظمة . ويتميز العمل ضمن المجموعات التداوئية بمستوى عالٍ من الحماسة والتحفيز والالتزام .

كما يتضح بأنه ما من قانون طبيعي يمكنه أن يحدد مدى فاعلية العمل التداوئي ، وهنا يقع على عاتق ادارة وقيادة المنظمة مهمة جعل التنظيم يؤدي مهامه بطريقة يوظف فيها كل موارده ويشحذها من أجل التوصل إلى نتيجة تداوئية كما يقع على عاتقها أيضاً تعزيز موارد المنظمة عن طريق العمل والتعلم الجماعي .

ولتسهيل فهم ما ورد انفاً نقدم جدولاً افتراضياً يبين بعض من أساليب العمل في المنظمات والأهداف (النتائج) المتحققة من هذه الأساليب اعتماداً على أدبيات الموضوع .

جدول (2) بعض اساليب العمل في المنظمات والنتائج المتحققة منها

التسلسل	أسلوب العمل	الأهداف (النتائج)	التقدير
1	الأسلوب الديكتاتوري	أقل بكثير من 100%	ضعيف
2	أسلوب التراضي	أقل من 100%	متوسط
3	أسلوب العمل ضمن فريق	أقل أو يساوي 100%	عالٍ
4	أسلوب العمل التكاملي	يساوي 100%	عالٍ جداً
5	أسلوب العمل التداوئي	يساوي أو أكبر من 100%	مميز جداً

المبحث الثالث : الإطار التحليلي العملي

أولاً :- اختبار الصدق والثبات لقياس البحث

1 - صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

وتستخدم لإجراء ظاهرية الاستبانة ، ويشار بهذا الصدق إن أفضل وسيلة للتأكد من صدق أداة القياس هو عرضها على خبراء متخصصين لتقرير مدى تمثيلها للظاهرة المطلوب قياسها ، ويعرف الصدق الظاهري بأنه " القدرة على قياس الظاهرة المبحوثة التي وضع لأجلها " (إبراهيم، 2000 : 43) ، إذ بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة وجب قياس صدقها الظاهري أو المحتوى ، إذ عرضت على مجموعة محكمين ذوي التخصص (ملحق 1) لغرض الارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، حتى أعدت بشكلها النهائي ، ووزعت على عينة البحث مباشرة ، فضلاً عن توضيح فقراتها والإجابة المباشرة عن الاستفسارات المطروحة بشأنها .

2 - ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

ويعني أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى ، ويمكن حساب معامل ثبات الاستبانة بطرائق عديدة، واختير منها في البحث الحالي طريقتين وهما كالآتي :

أ- طريقة التجزئة النصفية (Split - Half) : وعلى وفق هذه المعادلة إذا كان معامل الثبات (0.67) فإنه يعد كافياً للدراسات التي تعتمد في أدواتها على الاستبانة ، عن طريق إيجاد معامل ارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ، وقد كانت قيمته (0.81) وبمستوى معنوية (0.05) ، وعند تصحيح معامل الارتباط بلغت قيمته (0.83) ، الامر الذي يعطي صفة الثبات للاستبانة المستخدمة .

ب- اختبار ألفا كرونباخ Gronbach - alpha : اعتمد لتحديد درجة التناسق والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته، إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.91) وهي نسبة مرتفعة إحصائياً ومقبولة

عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعطي صفة الثبات للمقياس المعتمد في البحث الحالي وبدرجة عالية .
ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم ويعطي النتائج نفسها .

ثانياً :- وصف وتحليل النتائج باستخدام المقاييس الاتجاهية

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والمساند من قبل الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، فضلاً عن التوزيعات التكرارية والنسب للفقرات ، تم قياس مستوى اهتمام أفراد العينة للمتغيرات المعروضة من خلال المقاييس الاتجاهية ، إذ أعتمد وسط فرضي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1) كأساس لتقدير مستوى الأهمية ، إذ تكون الأهمية ايجابية مقبولة عند وسط يتجاوز (3) وانحراف أقل أو مساوي واحد ، فكلما كان الانحراف أقل من الواحد فانه يشير الى تركيز أفراد العينة حول المتغير المقصود .

1 - المتغير التفسيري (المستقل) التداؤب في العمل

يبين الجدول (3) أن جميع فقرات متغير التداؤب في العمل قد حققت وسطا حسابيا أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري أقل من (1) ، وهذا يدل على أن للمنظمة هيكل تنظيمي يبين التقسيمات الإدارية فيها بوضوح ، وأن الأفراد يلتزمون تعاوناً فيما بينهم ، ويؤمنون بأن العمل الدؤوب يحقق أهداف منظماتهم ، وأن عمل الأفراد أو الأقسام معاً يحقق نتائج أكبر من العمل المنفرد ، وأن أي تغيير في أجزاء المنظمة ينظر إليه من أداء المنظمة الكلي ، وأن هناك تفاعلاً وتعاوناً بين الأفراد والأقسام في المنظمة وإن كان دون مستوى الطموح ، إذ حققت هاتان الفقرتان وسطا حسابيا أكبر من الوسط الفرضي بقليل ، وأستنتج الباحثان من خلال المقابلات مع أفراد العينة أن السبب يعود الى تخوف الأفراد في التدخل بعمل الأقسام الأخرى تجنباً للمسؤولية في ظل رقابة مكتب المفتش العام وهينة النزاهة للأعمال. لذلك نرى أن تشكيل المنظمة فرق عمل ولجان لإنجاز الأعمال بشكل مستمر أيضاً دون المستوى المطلوب ويعزى سبب ذلك الى تحميل الجهات المعنية مسؤولية أعمالها. أما العلاقات التنظيمية بين الأقسام في المنظمة واضحة للجميع ، وأن التفاعل المتبادل بين الأقسام يحقق نتائج إيجابية واضحة.

جدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة العينة لمتغير التداؤب في العمل (n = 30)

معدل الاختلاف	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	متوسط	لا اتفق	تفاؤلاً	لا اتفق تماماً	فقرات متغير تداؤبية العمل
24.25	0.89	3.67	17	13	-	-	-	-	تكرار
			56	44	-	-	-	-	نسبة
25	0.91	3.64	13	17	-	-	-	-	تكرار
			44	56	-	-	-	-	نسبة
22.48	0.85	3.78	17	13	-	-	-	-	تكرار
			56	44	-	-	-	-	نسبة
22.96	0.79	3.44	7	23	-	-	-	-	تكرار
			23	77	-	-	-	-	نسبة
29.6	0.98	3.31	3	26	1	-	-	-	تكرار
			10	87	3	-	-	-	نسبة

30.57	0.96	3.14	-	23	7	-	-	تكرار	هناك تفاعل حقيقي بين الافراد والاقسام في المنظمة
			-	77	23	-	-	نسبة	
29.58	0.92	3.11	-	10	20	-	-	تكرار	تلمس تعاون من قبل الافراد في الاقسام الاخرى
			-	33	67	-	-	نسبة	
29.87	0.95	3.18	-	26	4	-	-	تكرار	تشكل المنظمة فرق عمل ولجان لإنجاز الاعمال بشكل مستمر
			-	87	13	-	-	نسبة	
21.40	0.73	3.41	2	28	-	-	-	تكرار	العلاقات التنظيمية بين الاقسام في المنظمة واضحة للجميع
			7	93	-	-	-	نسبة	
28.99	0.98	3.38	6	18	6	-	-	تكرار	التفاعل المتبادل بين الاقسام يحقق نتائج ايجابية واضحة
			20	60	20	-	-	نسبة	
26.47	0.896	3.406	6.5	19.7	3.8	-	-	تكرار	المعدل العام للمتغير
			.216	.656	.126	-	-	نسبة	

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

وينضح من الجدول (3) ما يأتي :

- (١) إن أغلب الاجابات كانت بين أتفق جزئياً وأتفق وأتفق تماماً ، الامر الذي يعطي الوضوح الكبير ودرجة الاتفاق والفهم لفقرات الاستبانة وللظاهرة موضوع البحث .
- (٢) بلغ المتوسط العام لمتغير العمل الدؤوب (3.406) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) .
- (٣) سجلت الفقرة (3) أعلى وسط فرضي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (22.48) وأشارت الى ايمان الافراد العاملين بأن العمل الدؤوب يحقق أهداف المنظمة وهذا دلالة على ما ذهبنا اليه في الجانب النظري من البحث .
- (٤) تنحصر الاجابات كمعدل عام في مستوى واحد تقريباً ، إذ لم تتجاوز الحد المتوسط كمتوسط عام ، ولم تتجاوز (1) بانحراف معياري مقداره (0.896) ، ولم تتجاوز (30 %) كمعامل اختلاف بمقدار (26.47) .

2 – المتغير الاستجابي (التابع) أهداف المنظمة :

يبين الجدول (4) أن جميع فقرات متغير الأهداف قد حققت وسطا حسابيا أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري أقل من (1) ، مما يدل على أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال العمل المشترك بين أفرادها ، و تحقق المنظمة أهدافها بنسب عالية جداً ، وأن دور الأفراد في المنظمة يحقق أهدافهم وأهداف قسمهم وأهداف منظماتهم ، وأنه يمكن قياس تحقق الأهداف في المنظمة كمياً أو نوعياً وإن كان دون مستوى الطموح وتبين للباحثين أن السبب يعود لعدم وجود معايير واضحة لقياس مدى تحقق الأهداف ، وتحقق المنظمة أهدافها من خلال العمل المشترك بين أقسامها ، وأن أهداف المنظمة تصاغ بشكل واضح ولجميع المستويات ، وأن للمنظمة أهداف واضحة يمكن للأفراد العاملين تلمسها ، وأن المنظمة تؤمن بمشاركة الأفراد في وضع الأهداف وإن كان دون المستوى المطلوب.

جدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير قيمة المنظمة (n = 30)

معدل الاختلاف معامل %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المعياري	فقرات متغير الأهداف
22.62	0.88	3.89	8	22	-	-	-	تكرار	تحقق المنظمة أهدافها من خلال العمل المشترك بين أفرادها
			27	73	-	-	-	نسبة	
26.53	0.95	3.58	-	26	4	-	-	تكرار	تحقق المنظمة أهدافها بنسب عالية جداً
			-	87	13	-	-	نسبة	
29.48	0.97	3.29	2	27	1	-	-	تكرار	دورك في المنظمة يحقق أهدافك وأهداف قسمك وأهداف منظمتك
			7	90	3	-	-	نسبة	
29.23	0.93	3.17	-	21	9	-	-	تكرار	يمكن قياس تحقق الأهداف في المنظمة كمياً أو نوعياً
			-	70	30	-	-	نسبة	
26.7	0.86	3.22	-	27	3	-	-	تكرار	تحقق المنظمة أهدافها من خلال العمل المشترك بين أقسامها
			-	90	10	-	-	نسبة	
24.53	0.8	3.26	-	28	2	-	-	تكرار	تصاغ أهداف المنظمة بشكل واضح ولجميع المستويات
			-	93	7	-	-	نسبة	
22.98	0.77	3.35	-	29	1	-	-	تكرار	للمنظمة أهداف واضحة يمكن للأفراد العاملين تلمسها
			-	97	3	-	-	نسبة	
31.62	0.99	3.13	-	12	17	1	-	تكرار	تؤمن منظمتك بمشاركة الأفراد في وضع الأهداف
			-	40	57	3	-	نسبة	
26.72	0.89	3.36	1.25	24	4.26	0.16	-	تكرار	المعدل العام للمتغير
			.41	.8	.154	.004	-	نسبة	

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

ويتضح من الجدول (4) ما يأتي :

- (١) إن أغلب الاجابات كانت بين أتفق جزئياً وأتفق وأتفق تماماً إلا في الفقرة (8) ، الامر الذي يعطي الوضوح الكبير ودرجة الاتفاق والفهم لفقرات الاستبانة ولمفهوم الاهداف موضوع البحث .
- (٢) بلغ المتوسط العام لمتغير أهداف المنظمة (3.36) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) .
- (٣) سجلت الفقرة (1) أعلى وسط فرضي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (22.62) وأشارت الى تحقيق دائرة المشاريع أهدافها من خلال العمل المشترك بين أفرادها ، وهذا يدل أيضاً على ما ذهبنا اليه في الجانب النظري من البحث .
- (٤) تنحصر الاجابات كمعدل عام في مستوى واحد تقريباً ، إذ لم تتجاوز الحد المتوسط كمتوسط عام ، ولم تتجاوز (1) كانحراف معياري بمقدار (0.89) ، ولم تتجاوز (30 %) كمعامل اختلاف بمقدار (26.72) .

ثالثاً :- اختبار فرض البحث

وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس والذي أفاد " إن العمل بين التقسيمات أو أجزاء المنظمة (المنظومات الفرعية) بتدأوب وتعاون عاليين له تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة " . فضلاً عن اختبار الفروض الفرعية المنبثقة عنه ، وتحديد مدى وجود علاقة معنوية بين متغيري البحث ، وبيان أثر المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي .

1 - تحليل علاقة الارتباط بين ظاهرة التدأوب في العمل مع الأهداف

يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير التفسيري (المستقل) العمل الدؤوب والمتغير الإيجابي (التابع) الأهداف المتحققة . وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.289) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (28) . وقد بلغت قيمة الارتباط (0.647) وهو ارتباط إيجابي قوي ، وهذا ما ذهبنا إليه في الجانب النظري ، فضلاً عن أنه اثبات لصحة الفرض الفرعي الأول . وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كان العمل في الشركة دؤوباً سينعكس ذلك على تحقيقها للأهداف المرجوة .

جدول (5) العلاقة الارتباطية بين العمل الدؤوب وأهداف المنظمة (n = 30)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
التدأوب في العمل	الأهداف	0.647	7.289	0.01	معنوية

2 - تحليل أثر التدأوب في العمل مع الأهداف

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين العمل الدؤوب وأهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمتغير المفسر على المتغير المستجيب ، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.571) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (28) . ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.486) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في العمل الدؤوب يصاحبه تغير بمقدار (0.486) في تحقيق الشركة لأهدافها ، ويدل هذا الى أهمية العمل بشكل دؤوب ومتعاون . أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (27.24) وهي نسبة عالية ، تشير الى أن ما مقداره (27.24) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق دائرة المشاريع لأهدافها يتحدد من خلال عملها الدؤوب ، وان النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة . ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير الى قيمة المتغير التابع ، إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر وهو يختلف عن قيمة الصفر .

إن متغير (التدأوب) بلغ تأثيره (0.486) وهذا يعني أن زيادة حجم العينة بنسبة (100%) يؤدي إلى أن يكون اتجاه الإجابات بشكل إيجابي من المتغير المستجيب إلى التفسيري بنسبة (48.6%) من التغيرات الحاصلة في الاستجابات، وهو يفسر (27.24%) من التغيرات الحاصلة في أهداف الدائرة وهذا يعني قبول اتجاه أثر العمل الدؤوب في أهداف دائرة المشاريع ، الأمر الذي يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع . وبهذه النتيجة تتأكد صحة الفرض الفرعي الثاني وقبوله .

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين العمل الدؤوب وأهداف المنظمة (n = 30)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
التدأوب في العمل	الأهداف	27.24	13.571	0.486	1.93	معنوية

3- نتائج الاختبار الإحصائي

يوضح هنا نتائج البحث اعتماداً على الجدولين (5) و (6) ، وكما يأتي :

- (١) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (العمل الدؤوب) والمتغير الاستجابي (اهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد) .
- (٢) تبين وجود علاقة أثر معنوية للمتغير التفسيري (العمل الدؤوب) في المتغير الاستجابي (اهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد) .
- (٣) قبول فرض البحث الرئيس (Ho) بناءً على نتائج التحليل الاحصائي .

المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان ، والتوصيات التي قد تسترشد بها دائرة المشاريع في أمانة بغداد ، فضلاً عن قائمة بالمراجع التي استخدمت في البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً :- الاستنتاجات Conclusions

استناداً إلى معطيات الإطار النظري وتحليل البيانات توصل البحث إلى جملة استنتاجات وتتمثل في الآتي :

● الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

- (١) ظهر مفهوم التداؤب في نظرية النظم المفتوحة كما تشير لذلك معظم الادبيات المختصة ، ومنها ذهب الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه الظاهرة تنحصر في وظيفة التنظيم ضمن أنشطة العملية الادارية ، ولكن مع تتبع الادبيات واستقراءها يتضح أنها تتخلل جميع وظائف الادارة فعلياً وليس وظيفة دون اخرى .
- (٢) إن ظاهرة التداؤب ليست هي نفسها ظاهرة التعاون كما عدها بعض الباحثين والكتاب ، وهذا غير فعلي ، إذ التداؤب أشمل وأعم ، فالتعاون يحدث بين أعضاء التقسيم الواحد ، في حين أن التداؤب هو ظاهرة تبدأ من أعضاء التقسيم الواحد وتنتهي بجميع أعضاء وأفراد التقسيمات في المنظمة .
- (٣) على الرغم من تعدد الآراء ووجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التداؤب ، إلا أنهم يتفقون على تعريف شبه موحد ولا يتفاوت كثيراً من باحث لآخر .
- (٤) تعددت تصنيفات الباحثين للأهداف المنظمة ، نتيجةً لتعدد الجهات التي تسعى لتحقيقها ، فضلاً عن اختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها ، ولكن هناك اتفاق على أنها نهايات مرغوبة يسعى جميع الاطراف لتحقيقها .
- (٥) تشير الادبيات الى أن اسلوب العمل الدؤوب هو الأنجح في تحقيق أهداف المنظمات ، وهذا ما سعى البحث لإثباته .

● الاستنتاجات التطبيقية Application Conclusions

- (١) قلة اهتمام المنظمات العراقية ومنها دائرة المشاريع في أمانة بغداد بمفهوم التداؤب وقلة البحث في تفاصيله وأبعاده ومردوداته المختلفة وأهمها تحقيق الاهداف .
- (٢) إن المستوى العام للإجابات وللمتغيرين كانت متوسطة ولا ترتقي لمستوى الطموح على الرغم من تجاوزها المستوى المطلوب للنجاح ، أي قد لا ترتقي لتحقيق الأهداف جميعها ، وهذا يعني أن فاعلية العمل ليست كبيرة ، وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً .
- (٣) الفهم الكبير لمتغيرات البحث وأهميتها من قبل العينة ، ولكن دون الوصول الى المستوى المطلوب على أرض الواقع ، والذي يعطي فاعلية ونتائج عالية لتحقيق الأهداف .
- (٤) على الرغم من النتائج المتوسطة وغير الفاعلة ، إلا أن هناك ميل واضح لدى الافراد العاملين في المنظمة نحو العمل الدؤوب .
- (٥) أظهرت نتائج البحث قلة اهتمام الادارات العليا في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد بأشراك العاملين في وضع الاهداف ، وهذا من شأنه تقليل فاعلية العمل للوصول الى تحقيق الاهداف المرجوة .
- (٦) هناك أهداف مصاغة ، ولكن لا يوجد آلية واضحة أو طريقة عمل متبناة من قبل دائرة المشاريع لتحقيق هذه الأهداف .

ثانياً :- التوصيات Recommendation

في ضوء استنتاجات البحث يقدم البحث الحالي جملة توصيات وهي كالاتي :

- (١) اعتماد نتائج البحث من قبل دائرة المشاريع في أمانة بغداد ، فضلاً عن إمكانية اعمامها على باقي دوائر الأمانة والمنظمات العراقية ، إذ إن العمل الدؤوب والتعاون لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف فقط ، وإنما يمتد أثره لتحقيق باقي عوامل النجاح الحرجة والمتمثلة بالجودة ، ورضا الزبون ، والإبداع ، والتعلم ، كما يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على التطوير ، فضلاً عن البحث عن أساليب حديثة في كافة أنشطة سلسلة القيمة داخلها .
- (٢) في ضوء النتائج نوصي بضرورة تثقيف وتعميق الوعي لدى الأفراد العاملين في دائرة المشاريع حول مفهوم العمل الدؤوب وأهميته ، وبوصفه البوابة الرئيسية لتحقيق أهداف دائرة المشاريع وأهداف النظام بأكمله (أمانة بغداد) .
- (٣) تهيئة بيئة عمل داخلية لإنجاح أسلوب التداوب بين الافراد والتقسيمات ، كاشراك العاملين في وضع الاهداف ، وتمكينهم (تفويض السلطة) ، وإشاعة روح التعاون فيهم ، ووضع خطط واضحة يسير على وفقها الجميع ، وتصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويمتع ويساعد على بلوغ الاداء الفاعل .
- (٤) على إدارات الاقسام والدوائر التابعة للأمانة أن يكونوا رؤية انتقادية هادفة لطريقة العمل المتبعة في أمانة بغداد بغية التحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتركيز على التداوبية في العمل .
- (٥) العمل نحو كشف العوامل المؤثرة على الوصول للأهداف المرجوة سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة ليس لمواجهة المشاكل فقط بل وتبنيها كتقافة لأقسام الدائرة ويقع ذلك على عاتق الرؤساء والمرووسين على السواء .

ثالثاً :- المراجع والمصادر References & Resources

المراجع العربية Arabic References

- (١) إبراهيم، مروان عبد المجيد . " أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية " . الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . 2000 .
- (٢) البرزنجي ، حيدر شاكر . والهواسي ، محمود حسن . " تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور اداري – تكنولوجي " . الطبعة الاولى ، دار ابن العربي ، بغداد ، العراق . 2014 .
- (٣) البياتي، صنعاء مولود إبراهيم . " تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة مسلمة للزبون " . دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد . 2009 .
- (٤) الدوري، زكريا ، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال ، والعملة، شفيق ، وعبد القادر، محمد . " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . 2010 .
- (٥) الخالدي ، ابراهيم شهاب . " معجم الادارة " . موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الادارة العامة وادارة الاعمال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن . 2011 .
- (٦) الرازي، زين الدين محمد بن ابي بكر . "مختار الصحاح" . ترتيب محمود خاطر، تحقيق وضبط حمزة فتح الله، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998 .
- (٧) الشماع ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- (٨) العامري ، صالح مهدي محسن . والغالبي ، طاهر محسن منصور . " ادارة الاعمال " . الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن . 2001 .
- (٩) الهواسي ، محمود حسن . والبرزنجي ، حيدر شاكر . " مبادئ علم الإدارة الحديثة " . الطبعة الأولى ، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، العراق . 2014 .
- (١٠) حريم ، حسين محمد . " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، ووظائف المنظمة " . دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2009 .

(١١) قاسم، قاسم جميل . والجناي، طاهر موسى . " دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة " . شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن . 1986 .

المراجع المترجمة Translators References

(١٢) رايمو نورمي . " إدارة أداء الفريق " . مجلة جامعة توركو الدولية، المجلد 2، العدد 1 . فنلندا . 1996 .

الانترنت Internet References

(١٣) أعظم ، سلوى " التحليل التنظيمي " محاضرات منشورة ، اعداد فاييزة الغامدي . 2013 .

(١٤) قاموس المعاني الجامع والمعجم الوسيط 2014 Almaany.com .

(١٥) كريني ، راضي " معنى التداوب " 2008 . aljabha.org@gmail.com .

المراجع الأجنبية English References

16) hodge . B . J and William . P . Antony . " Organization Theory : Astrategic Approach " . 4th ed (Boston : Mass : Allyn and Bacon) . 1991 .

17) Huang, C.T. Tsai, K.H. " Industrial Marketing Management " ISSN: 00198501 Year: 2014 Volume: 43 Issue: 8 Pages: 1407-1419 Provider: Elsevier DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.06.010.

18) Ivancevich, M. John, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip, B. Grosby . " Management : Quality and Competitiveness " . 2nd ed .. Mc Graw – Hill, Boston, Mass, 1999 .

19) Qi De-fen Tian Ye-zhuang. " International Conference on Management Science and Engineering " . 15th Annual Conference Proceedings Year: 2008 Pages: 1078-1083 Provider: IEEE Publisher: IEEE DOI: 10.1109/ICMSE.2008.4669045.

20) Scott, W . Richard . " Organization Rational, Natural and Open System " . 3rd ed (Englewood claiffs, Nj : Prentice – Hall Inc) 1992 .

21) Stephen Robbins . " Organization Theory : Structure , Design And Application " 4th ed , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice-Hall Inc . 1990 .

ملحق (1) أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	موقع العمل
1	أم. كريم ذياب العزاوي	مدرس ادارة اعمال	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ديالى
2	م.د سامي احمد عباس	مدرس ادارة اعمال	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
3	م.د خالدية مصطفى عطا	مدرس ادارة اعمال	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
4	م.د عماد علي محمود	مدرس ادارة اعمال	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية