

مشاريع بحوث التخرج
لطلبة قسم الإدارة العامة
للعام الدراسي 2019-2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

((تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وأثره في التميز الإداري))

بحث مقدم إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية

من قبل الطالبة

نسرین محمد مجید

بإشراف

أ.م. محمود حسن جمعة



((قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ))

(سورة البقرة ، الآية:32)

الإهداء

إلى ** الذين غرسوا في أعماقي حب العلم والمعرفة **

** أساتذتي الأعزاء **

إلى ** الذي أَسْتَقِيتُ مِنْهُ الحروف وتعلّمتُ كيف أصوغ العبارات **

** مشرفي الغالي **

إلى ** الذي تجرع كل الصعاب ومازال صامداً **

** بلدي العزيز **

إلى ** ذاتي وحبها للنجاح والتميز **

إلى ** التي كانت عوناً لي، إلى التي زرعت التفاؤل في طريقي، وإلى قلبها الطاهر **

** صديقتي **

إلى ** أدبي وعلمي ، إلى طريقي المستقيم ، إلى طريق الهداية ، إلى ينبوع الصبر **

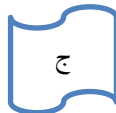
** والدتي **

إلى

** والدي **

** من أظهر لي ما هو أجمل من الحياة **

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

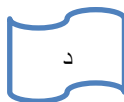


الشكر والامتنان

أحمد الله رب العالمين وأشكره على عظيم فضله الذي أعانني على تجاوز الصعاب وأمدني بالقوة والصبر على إتمام هذا البحث ** وتقديراً مني وعرفاناً لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والوفاء إلى مشرف البحث الأستاذ ((محمود حسن جمعة)) المحترم الذي لم يدخر جهداً في الإشراف على بحثي وإخراجه بهيئته اللائقة إلى حيز الوجود، وتقديم النصح والمشورة والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل دراستي ** وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ((أساتذتي في قسم الإدارة العامة)) ، وكذلك أتقدم بخالص الشكر إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة ((رئاسة وأعضاء)) فلکم کل الشکر والتقدير والاحترام ** وأخيراً أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون وبذل جهداً لمساندتي ** وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والله ولي التوفيق.

إلى الله

بسم الله الرحمن الرحيم



الإقرارات

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد البحث الموسوم (تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وأثره في التميز الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى) والمقدم من قبل الطالبة (نسرین محمد مجید) جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية .

أسم وتوقيع المشرف

أ. م. محمود حسن جمعة

توصية رئيس قسم الإدارة العامة

بناءً على توصية المشرف أشرح هذا البحث للمناقشة

أسم وتوقيع رئيس القسم

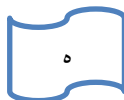
أ. م. د. هيثم يعقوب يوسف

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة ، قد أطلعنا على بحث التخرج المقدم من قبل الطالبة (نسرین محمد مجید) والموسوم (تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وأثره في التميز الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى) وقد ناقشنا الطالبة في محتواه العلمي وفيما له علاقة به ، وهي جديرة بالقبول لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية بتقدير "

(أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع رئيس اللجنة)

م. سناء ستار أحمد م. رحمن محمود شحادة أ.م. حيدر شاكر نوري



المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والتأثير بين تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري ، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور التوازن بين الحياة الخاصة والعملية في التميز الإداري. ومن خلال الطرح النظري تبين أن هناك علاقة قوية بين التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري. وفي ضوء ذلك توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومنها (أن التوازن بين الحياة الخاصة والعملية دور رئيس في إيجاد وتطوير القدرات المميزة للموظفين باعتبار أن التوازن بين الحياة الخاصة والعملية يساهم بشكل فعال في التميز الإداري). وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات المناسبة.

The Current research examines the relationship of influence and effect between achieving a balance between private and business life and administrative excellence, as the research problem is represented by the extent of the balance between private and practical life in administrative excellence. Through theoretical presentation , it was found that there is a strong relationship between the balance between private life, work, and administrative excellence. In light of this, the research reached a set of Conclusions, including (that the balance between private and practical life is a key role in finding and developing the distinctive capabilities of employees, given that the balance between private and practical life contributes effectively to administrative excellence). The research reached a set of appropriate recommendations.

قائمة محتويات البحث

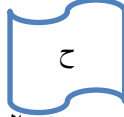
الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	ب
الإهداء	ج
الشكر والامتنان	د
الإقرارات	هـ
المستخلص	و
قائمة محتويات البحث	ز
قائمة الأشكال	ح
المقدمة	1
المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة	2 - 9
أولاً: منهجية البحث	3 - 6
ثانياً: بعض الدراسات السابقة	6 - 9
المبحث الثاني: التأطير النظري لمتغيرات البحث	10 - 23
أولاً: التوازن بين الحياة الخاصة والعملية	11 - 16
ثانياً: التميز الإداري	16 - 23
المبحث الثالث: العلاقة بين تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وأثرها في التميز الإداري	24
المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث	25 - 32
الاستنتاجات	26
التوصيات	26
المصادر	27 - 32

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	مخطط البحث الفرضي	5
2	الأسباب الداعمة للتميز	22
3	تكاليف تحقيق التميز	23

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	خصائص عينة البحث	8
2		
3		



المقدمة:.

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة حيث التنافس الشديد على الموارد البشرية والمالية والمادية ، إذ يعد المورد البشري واحداً من أهم موارد المنظمات وأثنمها ، فهو مصدر الجذب ويلعب دوراً فعالاً في تخطيط نشاطات المنظمة وتنفيذها، ومما لا شك فيه إن هذا يتطلب مراعاة خاصة بالاهتمام بإعداد طواقم إدارية فائقة النوعية من الناحية المهارية، والمعرفية، وتوفير بيئة عمل ، وتحقيق التكامل ، والتفاعل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .

ونتيجة لتطور الحياة وتعدد مجالاتها والتزاماتها على صعيد الفرد والمجتمع، فقد ظهرت العديد من التحديات التي أصبحت تواجه الإنسان على صعيد حياته العائلية والعملية ومن أبرزها عملية الموازنة بين إشباع حاجاته الشخصية المتعددة وبين الوفاء والالتزام بمتطلبات العمل، حيث أخذت المنظمات بشتى أنواعها تسعى بجد نحو الاستفادة من طاقات موظفيها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة تحديات العصر الحالي وتحقيق التميز الإداري، الأمر الذي دفعهم إلى اتخاذ سياسات وإجراءات عمل تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية للموظف وعلى قدرته على الموازنة بين حياته الخاصة والعملية، إذ إن اتباع سياسات وإجراءات إيجابية تساعد الموظف على الموازنة بين حياته الخاصة والعملية يُعد عاملاً إيجابياً يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي يسهم في تحقيق التميز الإداري.

وانطلاقاً من أهمية التوازن بين الحياة الخاصة والعملية ودورها في تحقيق التميز الإداري جاء هذا البحث ليتناول هذه الموضوعات والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بها ليقدم مساهمة معرفية تتناول معرفة تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وعلاقته في التميز الإداري.

وبناءً على ما تقدم تضمن هذا البحث وفقاً لمنهجيته أربعة مباحث لتحقيق الهدف منه، إذ انصرف المبحث الأول ليتناول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فتناول التأطير النظري لمتغيرات البحث متمثلة بتحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية

والتميز الإداري ، وانصرف المبحث الثالث ليتناول العلاقة بين تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري، في حين تناول المبحث الرابع الإطار الختامي للبحث متمثلاً بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.



المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً:- منهجية البحث:-

أ. مشكلة البحث.

ب. أهمية البحث.

ت. أهداف البحث.

ث. مخطط البحث الفرضي.

ج. فرضيات البحث.

ح. منهج البحث.

خ. حدود البحث.

د. أدوات البحث.

ذ. المصطلحات الرئيسة في البحث.

ثانياً:- بعض الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.

أولاً: منهجية البحث

أ- مشكلة البحث:

أصبحت قضية التوازن بين الحياة الخاصة والعملية تمثل تحدياً واضحاً وكبيراً لدى الموظفين ، إذ تبين وجود مشكلة في القدرة على تحقيق الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية لدى العديد من الموظفين والموظفات وأن وجودها يمثل عائقاً بارزاً أمام تحقيق الاستقرار والتوازن الوظيفي والعائلي لدى الموظف ، وأن عدم تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية سوف يؤثر على التميز الإداري لدى الموظفين ، حيث إن عدم الموازنة سوف تؤثر على جودة إداء الكلية وتحقيق أهدافها وتميزها عن بقية الكليات ، ومن هذا المنطلق يمكن إثارة التساؤل الآتي (ما هو دور وأثر التوازن بين الحياة الخاصة والعملية في التميز الإداري). وفي ضوء هذا التساؤل يمكن إثارة التساؤلات الآتية:-

- 1- ما المقصود بالتوازن بين الحياة الخاصة والعملية ؟
- 2- ما المقصود بالتميز الإداري؟
- 3- هل تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية له تأثير على التميز الإداري لدى الموظفين؟
- 4- هل يساعد التوازن بين الحياة الخاصة والعملية في التفوق في العمل والإداء وتحقيق الأهداف المرجوة؟

ب - أهمية البحث:

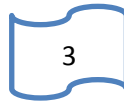
يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:-

- 1- بيان مدى أهمية التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والذي بدوره يعمل على تحقيق التميز الإداري.

2. لفت نظر الإدارات إلى أهمية الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية لما لها من أثر في التميز الإداري وذلك من خلال رفع مستوى إداء عاملها والارتقاء بمكانة الكلية على المستوى المحلي والاقليمي.

3. يكتسب البحث أهميته كونه من أوائل البحوث التي تسلط الضوء على الموظف وعلى كيفية الموازنة بين حياته الخاصة والعملية.

4. رفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف الى الدراسات والبحوث السابقة.



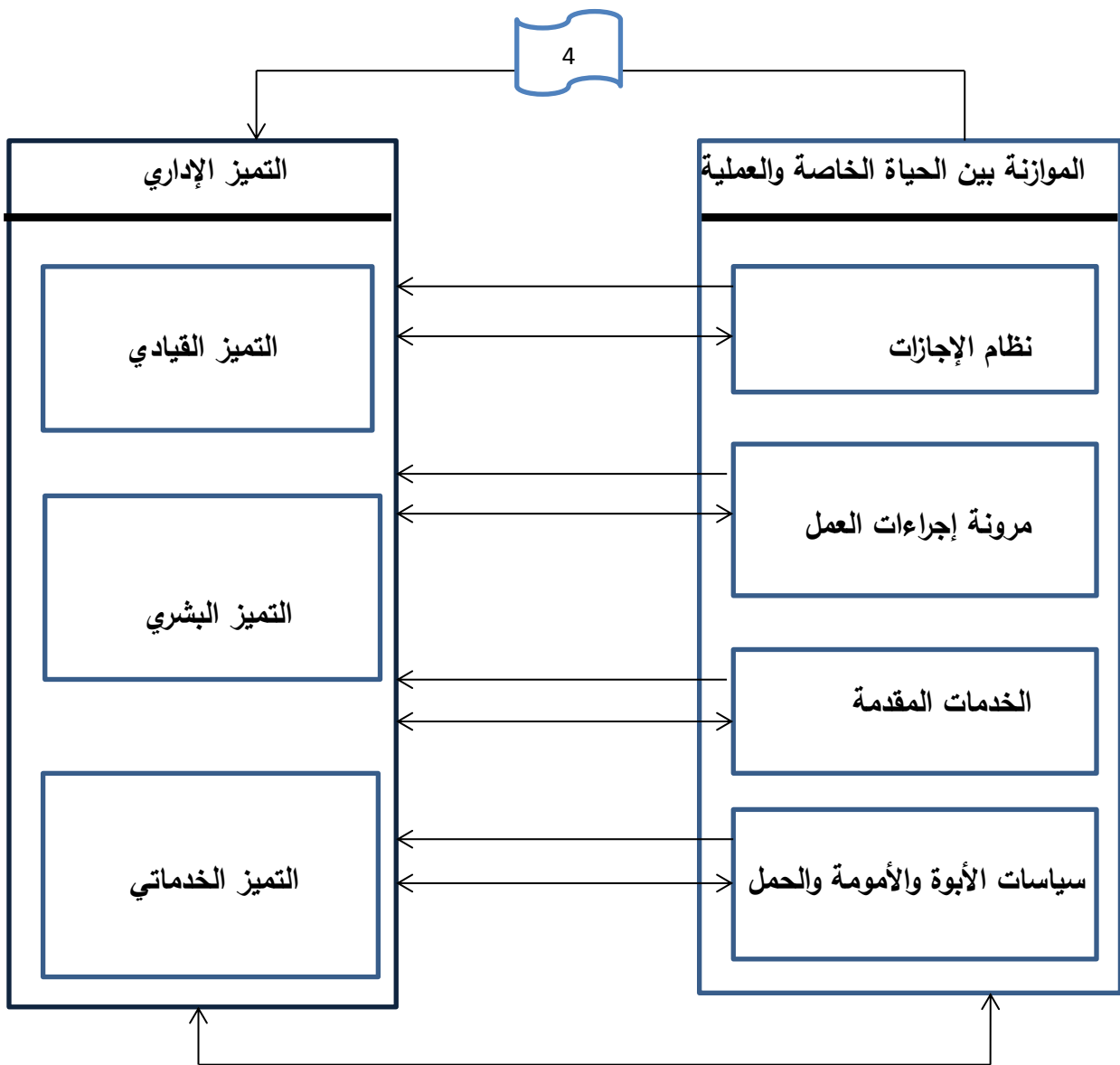
ت - أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. يهدف البحث الى الكشف عن التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وأثرها في التميز الإداري.
2. التعرف على مفاهيم التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري في ضوء المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال المتغيرة.
3. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز مستوى التوازن بين الحياة الخاصة والعملية ودورها في تحقيق التميز الإداري.

ث - مخطط البحث الفرضي:

يوضح مخطط البحث الفرضي طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية. إن حركة المخطط تكون بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل المتمثل بالموازنة بين الحياة الخاصة والعملية وتأثير هذه العلاقة على المتغير المستجيب والمتمثل بالتميز الإداري. والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي.



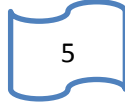
← علاقة تأثير → علاقة ارتباط

المصدر: من إعداد الباحثة شكل (1) مخطط البحث الفرضي

ج - فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري.

الفرضية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري.



ح - منهج البحث:

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي الاستقرائي المعتمد على الأدبيات التي تناولت مواضيع البحث في وصف مدى تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية وتأثيره في التميز الإداري.

خ - حدود البحث:

الحدود الزمنية:- امتدت من (1/ 4 /2020) ولغاية (1/7/2020).

د- أدوات البحث:-

اعتمدت الباحثة على الكتب بأنواعها ورسائل الماجستير والمجلات في كتابة البحث.

ذ- المصطلحات الرئيسة في البحث:

1- التوازن بين الحياة الخاصة والعملية:- مدى قدرة الشخص على تنظيم وقته وتوزيعه على العمل والأنشطة الحياتية المختلفة من أجل الحفاظ على الشعور العام بالرضا والانسجام في الحياة، (البحيري، 2018: 14).

2- التميز الإداري:- حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، (السلمي، 2001: 77).

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (البليسي،2012) بعنوان: (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها ، والتعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في 6 غير الحكومية ، حيث تم اختيار عينة ممثلة تتكون من 265 موظف لإجراء الدراسة عليهم حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخلاص النتائج.

وجدت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي للموظفين داخل هذه المنظمات .وكان من أهم ما أوصت به الدراسة هو التركيز على الأمان الوظيفي وتوفير فرص الترقية والتقدم والاجور والمكافآت والتعويضات وزيادة رفاية العاملين داخل المنظمات غير الحكومية.

2- دراسة (المغربي،2007) بعنوان:- (جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي).

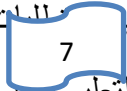
عمدت الدراسة الى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصور في مصر ، وقد قام الباحث بإجراء ما يقارب 30 مقابلة مع الفئات المكونة لمجتمع الدراسة: الإداريين ، والاطباء ، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ، ومن أهم نتائج البحث ان هناك انخفاضاً نسبياً في مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة، وخلصت الدراسة الى ان ابعاد جودة العمل تتمثل في ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الاجور والمكافآت ، جماعة العمل، اسلوب الرئيس في الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هي : إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالمراكز الطبية المتخصصة بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر يسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

3- دراسة (العزب،2013) بعنوان:- (أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز

التنظيمي دراسة تطبيقية : مصلحة الجمارك السعودية)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر بعض وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss:16) لتحليل بيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها : وجود اثر لوظائف ادارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63%) من التباين في التميز التنظيمي، كما اوصت الدراسة الى ضرورة العمل على ايجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الامثل والفعال لوظائف ادارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية.

4- دراسة (دروزة، 2008) بعنوان (العلاقة بين  الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية).

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي ، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص ، والتوليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الاردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (90) فقرة على افراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين ، والتعلم والنمو المؤسسي ، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

ب - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Durham, 2007) بعنوان: (Work Life Balance Personal and Organizational Strategies of School Leaders)

"" الموازنة بين الحياة العملية والخاصة : الاستراتيجيات الوظيفية والتنظيمية لمدراء المدارس ""
هدفت الدراسة الى تحديد الاستراتيجيات والوسائل التي يتبعها مدراء المدارس لضمان الموازنة بين حياتهم العملية والخاصة حيث تم تركيز الدراسة على المدراء المتفوقين في عملهم وحياتهم الخاصة.

تم اجراء الدراسة في مدينة فيكتوريا في استراليا ، حيث تم استهداف ثمانين مدراء مدارس وأربعة مساعدي مدراء في ثمانية مدارس منتشرة في المدينة وقد تم استخدام المقابلة الشبه

المنظمة لجمع البيانات من كل أفراد العينة، وقد وجدت الدراسة ان الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس اثناء سعيهم لتحقيق الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تكمن في مجموعة من العوامل المتشابهة ومتعددة العلاقة والتي تنتمي الى كل من الحياة الاجتماعية والعملية والسياسية والفردية والخصائص الديموغرافية، ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها هي: اعطاء أولوية واضحة لقضية الموازنة بين الحياة والعمل.

2- دراسة (Sharma& Talwar,2007) بعنوان: (Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy Measuring Business Excellence)

"" تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة"" هدفت الدراسة الى تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من اهمها : بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي: القيادة ، والثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الاعمال ، وحسن التوجه ، والتحسين المستمر، وتأکید النجاح، والبيئة الخارجية. يوضح النموذج ان البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأکید النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل ازالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وارضاء الاطراف المختلفة ، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

ت - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- 2- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما يساعد في تحديد مجتمع وعينة البحث الحالي.
- 3- التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- 4- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها لينطلق منها البحث الحالي.

التأطير النظري لمتغيرات البحث

أولاً:- التوازن بين الحياة الخاصة والعملية:-

1. مفهوم التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.
2. أهمية التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.
3. فوائد التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.
4. العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.
5. سياسات وإجراءات العمل المتبعة في تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.

ثانياً:- التميز الإداري:-

1. مفهوم التميز الإداري.
2. أهمية التميز الإداري.
3. أنواع التميز الإداري.
4. خصائص التميز الإداري.

5. دوافع التميز الإداري.

أولاً: التوازن بين الحياة الخاصة والعملية

1- مفهوم التوازن بين الحياة الخاصة والعملية:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التوازن بين الحياة الخاصة والعملية تبعاً لأبعاد المفهوم وزاوية النظر فيه حيث عرفها (Clark,2000:747-770) على أنها ممارسة الموظف لأكثر من دور في آن واحد بشكل متكامل دون حدوث نوع من أنواع صراع الدور. في حين عرفها (Greenhaus&Shaw,2003:510-531) بأنها: مدى الرضا المتساوي للفرد عن دوره في العمل والحياة الأسرية.

وكذلك يعرف التوازن بين الحياة الخاصة والعملية أيضاً على إنه : مدى قدرة الشخص على تنظيم وقته وتوزيعه على العمل والأنشطة الحياتية المختلفة من أجل الحفاظ على الشعور العام بالرضا والانسجام في الحياة، (البحيري،2018:14).

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التوازن بين الحياة الخاصة والعملية فقد عرفت الباحثة تعريفاً إجرائياً له بأنه: قدرة الموظف على تحقيق الدور المطلوب منه في الحياة الخاصة والعملية بمستوى يحقق فيه ذاته ويرضى فيه عن نفسه ويتوافق فيه مع قيمه وذلك من خلال التفاوض أو التشارك بينه وبين شركائه في كلا المجالين مجال الحياة الخاصة ومجال الحياة العملية.

2:- أهمية التوازن بين الحياة الخاصة والحياة العملية:-

أ. الاهتمام العالمي المتزايد بموضوع التوازن بين العمل والتزاماته من ناحية ومتطلبات الحياة ومسؤولياتها من ناحية أخرى.

ب . زيادة وعي الأفراد بحقوقهم في العمل بما يشكل ضغطاً على المنظمات للاستجابة لهم كعملاء خارجيين يجب الاستماع الى أصواتهم.

ج . زيادة الوعي لدى المنظمات بعلاقة التوازن بين العمل والأسرة عند الموظفين وإنتاجيتهم.

د . تطور النظرة الحالية للموظفين في الشركات للطاقات البشرية أو الموظفين على أنهم موارد أساسية.

هـ - الضغط المتزايد على مؤسسات العمل لتطبيق سياسات التوازن بين العمل والأسرة.
و - المنافسة القوية بين المنظمات على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية على استقطاب وتوظيف الكفاءات دفع الكثير من الشركات الى العمل بما من شأنه ضمان ولاء هذه الكفاءات بما تقدمه من امتيازات من بينها سياسات التوازن بين العمل والأسرة،(السويدي، 2015:11-12).



11

3- فوائد التوازن بين الحياة الخاصة و

هناك مجموعة من الفوائد للتوازن بين الحياة الخاصة والعملية وكالاتي (السويدي، 2015:20).

- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- تعزيز رضى العملاء.
- تعزيز الولاء الوظيفي.
- تعزيز الرضى الوظيفي.
- تعزيز إيجابية العمل.
- زيادة الشعور بالدعم المؤسسي.
- تطبيق سياسات التوازن بين العمل والأسرة.
- تقليل نسب الغياب.
- تخفيف ضغوط العمل.
- تقليل معدلات التترك.
- زيادة الانتاجية .
- تعزيز سلوك المواطنة المؤسسية.
- تعزيز العمل الجماعي.
- تخفيض التكلفة.

4:- العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية:-

تجعل المزايا الناتجة عن تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من هذه السياسات أمراً جذاباً تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقه والاستفادة منه على كافة الأصعدة ، ويظهر ذلك من خلال دراسات عدة تم إعدادها من أجل الوصول إلى سياسات صديقة للتوازن بين العمل والحياة على أقل تقدير . ولعل من أبرز الدراسات دراسة قامت بها شركة مكدونالدز في

عام 2005 وحددت خمس عوامل لا بد من التنبيه إليها ومراعاتها عند تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة . ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يأتي .:

1- الدعم الإداري:- وذلك بسبب الدور الهام الذي يلعبه المدراء في نجاح خطط تحقيق التوازن بين العمل والحياة لأنهم في موقعها ومن خلال ممارساتهم الإدارية يساعدون على تشجيع أو إحباط سعي الموظفين لتحقيق التوازن بين مسؤولياتهم داخل العمل وخارجه ، إذ يمكن للمدير الذي تتوفر لديه الإرادة أن يستخدم العديد من الأساليب لتحقيق توازن أفضل للعاملين وبالتالي أداء أفضل من قبلهم.

12

2- العواقب على المسار المهني:- يعتبر الخوف من العواقب السلبية المؤثرة على المسار المهني والتطور الوظيفي من أهم العوامل التي تعيق تطبيق التوازن بين العمل والحياة، إذ يختار بعض العاملين عدم تطبيق هذه البرامج حرصاً على عدم تأثر مسارهم المهني بأي منحي سلبي.

3- ساعات العمل المتوقعة:- والمقصود بذلك هو الوقت المتوقع من الموظف للبقاء على رأس عمله وما إذا كان من المتوقع منه أداء أي مهام خارج أوقات العمل. إذ ورد في العديد من الدراسات أن العامل المتميز هو الذي يضع عمله في قمة أولوياته ، ويتم قياس ذلك بمدى تواجد الفرد ضمن عمله وليس فقط بمعدل إنتاجيته . الأمر الذي يشكل عائقاً كبيراً في وجه تحقيق التوازن بين العمل والحياة إذ لا بد لتقييم أداء العاملين من الاعتماد على مقاييس تتعلق بمخرجات أداء العامل وليس بوقت تواجده ضمن العمل . الأمر الذي يعتبر لبنة أساسية في نشر ثقافة التوازن بين الحياة والعمل لدى المنظمات.

4- تصورات الجنسين:- هناك اعتقاد سائد بأن سياسات التوازن بين العمل والحياة تخص النساء وبمراجعة بسيطة لسياسات التوازن بين الحياة والعمل المطبقة من قبل الرجال نجد أن العوائق أمام تطبيق الرجال لهذه السياسات تتلخص في نقاط ثلاثة:-

- ثقافة العاملين المشككة في أحقية الرجال بالمطالبة بتطبيق هذه السياسات بهدف القيام بواجباتهم العائلية.

- بيئة العمل التي تفرض ضغوط تنافسية تتعلق بالحصول على أرباح أكثر وحصة سوقية أكبر.

- الثقافة المحلية السائدة غالباً ما تمنع الرجال من الاستفادة من مزايا سياسات التوازن بين العمل والحياة.

5- دعم الزملاء:- يظهر في العديد من المنظمات المطبقة لممارسات التوازن بين العمل والحياة بأن العاملين المستفيدين من تطبيقات التوازن بين العمل والحياة يعانون من وجهة نظر سلبية من كل زملائهم ومشرفيهم .(عمورة،2014:39-41).

5.- سياسات وإجراءات العمل المتبعة في تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية:-

أ - نظام الاجازات (Leave Arrangements):-

إن نظام الاجازات داخل المنظمة له تأثير واضح على قدرة العاملين على الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية ، ولا سيما المرونة في إجراءات الحصول عليها والعودة الى العمل تدريجياً بعد قضاء أوقات الاجازات لأي سبب من الأسباب ، وإن الاجازة مدفوعة الثمن تعزز من قدرة الموظف على الإيفاء بحقوق حياته الشخصية¹³ ، فخطر الى الرجوع الى العمل أو التخلي عن الاجازة خصوصاً في أوقات الضرورة وبذلك تعد سياسات المنظمة فيما يتعلق بنظام الاجازات ذات اهمية كبيرة لتحقيق المرونة في حياة الموظفين،(أبو سلطان،2015:22).

وتتنوع الاجازات التي تمنحها المؤسسات لموظفيها بحسب السبب الداعي لها ، حيث أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في استراليا أن هذه الاجازات هي إجازة العناية وإجازة الدراسة ، وإجازة التدريب ، وإجازة الانقطاع عن العمل (دون راتب) ، وإجازة المرضية ، وإجازة الثقافية (الدينية) ، وإجازة الوفاة (الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة،2005،34).

وقد تطرق الدليل الارشادي لقانون العمل الفلسطيني للعام 2008 الى العديد من الاجازات التي يستحقها العاملون في المنظمات الحكومية وغير الحكومية مثل الاجازة العادية ومدتها أسبوعان أو ثلاثة أسابيع حسب طبيعة العمل وإجازة الوفاة ومدتها ثلاثة أيام والاجازة المرضية ومدتها أربعة عشر يوماً (الدليل الشامل لقانون العمل الفلسطيني ،2008:17).

2.- سياسات المنظمة تجاه الأبوة والأمومة والحمل (Parenting and Pregnancy Policies):-

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحقيق الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية لدى الآباء العاملين وكالاتي:-

أ - سياسات المنظمة المتعلقة بالموازنة بين الحياة الخاصة والعملية.

ب - ثقافة المنظمة.

ج - خدمات رعاية الاطفال التي يقدمها المجتمع.

فيما تعتبر ثقافة المنظمة الداعمة والمتضمنة لأوقات عمل مرنة وإجازات رعاية الاطفال المرضى من أهم العوامل المساهمة في تخفيف الضغط النفسي والجسدي على المرأة العاملة وتساعد في ضبط التوازن بين الحياة الخاصة والعملية.

وقد أشار الدليل الشامل للموازنة بين الحياة الخاصة والعملية الى العديد من السياسات المؤثرة في تحقيق الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية لدى الموظفين والتي تندرج تحت سياسات المنظمة تجاه قضايا الأبوة والأمومة والحمل كالاتي:، (الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة، 2005:35).

- السماح للموظفين بالحصول على إجازة الوالدية مدفوعة الأجر.
- السماح للموظفات بالحصول على إجازة الأمومة مدفوعة الأجر.
- السماح للحوامل بالحصول على إجازة 14 با قبل الولادة مدفوعة الأجر.
- السماح للموظفين بالحصول على إجازة التبني مدفوعة الأجر.
- السماح للموظفين بالعودة الى وظائفهم السابقة التي كانوا فيها قبل أخذ إجازة الحمل أو الوالدية أو التبني.
- توفير بيئة العمل الآمنة للحوامل.
- السماح للموظفات بالعمل لساعات مخففة - تتزايد زمنياً- بعد العودة مباشرة من إجازة الولادة.
- توفير مكان مخصص للأمهات لإرضاع أبنائهن عند الحاجة في مكان العمل.
- تخصيص المنظمة لمكان ما داخل الشركة للعناية بالأطفال.

3- مرونة إجراءات العمل:.

تسعى المنظمات الى زيادة قدرة موظفيها على الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية عن طريق الدعم الاشرافي الملموس وخيارات العمل مرنة، وتتضمن خيارات العمل المرنة كلا من مرونة الوقت وتعني سهولة الحصول على جدول عمل مرن ، ومرونة مساحة العمل وتعني القدرة على العمل من البيت وإمكانية التفكير في الأمور العائلية أثناء الدوام في مكان العمل الرسمي ، ومرونة التقييم ويعني بها أن التعويض ودفع الاجور يكون بناءً على أنتاج الموظف وليس بناءً على وقت التواجد والالتزام بساعات العمل، (Alison,2012:30)

ولا شك أن الموازنة بين الحياة الخاصة والعملية تعني قدرة الموظفين على الانتفاع من مرونة إجراءات العمل مثل قضاء وقت خارج العمل لحاجة خاصة أو أخذ يوم إجازة للعناية بطفل ، وقد أظهرت الدراسات ان المرأة بخلاف الرجل قادرة على الاستفادة بشكل أكبر من مرونة إجراءات العمل مثل مرونة ساعات الدوام ومشاركة العمل وإمكانية العمل من البيت، (Bird,2006:1-9).

وقد أوضح الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة الى أن مرونة إجراءات العمل تشمل كلا مما يلي(الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة،2005:36).

- مشاركة العمل وتعني أن الوظيفة الواحدة المتكاملة يشترك فيها أكثر من شخص.
- الاتصال والتواصل عن بعد من ومع مكان العمل.
- محدودية عدد ساعات العمل الاضافية.
- السماح للموظفين الذين يعملون بدوام كامل إمكانية العمل بنظام العمل الجزئي إذا كانت ظروف عائلاتهم تتغير بشكل كبير.
- إمكانية استبدال عدد ساعات العمل الاضافية بأيام إجازة بدلاً من الحصول على مكافأة مالية.
- السماح باختيار وقت بداية ونهاية الدوام للموظفين إذا كان التعاقد على عدد ساعات محددة من الوقت.
- التقاعد المتدرج بمعنى السماح للموظفين بالتقليل من عدد ساعات العمل تدريجياً على مدى سنوات ما قبل التقاعد.

15

4- الخدمات المقدمة للموظفين:-

أوضح الدليل الشامل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة والمطبق في استراليا الى أن الخدمات المقدمة للموظفين داخل مكان العمل والتي تساهم في زيادة قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تتمثل في كل مما يلي(الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة،2005:37):

- خدمات اتصال صالحة للاستخدام الشخصي داخل مكان العمل تعني السماح للموظفين بالاتصال على عائلاتهم من داخل مكان العمل.
- الخدمات الاستشارية للموظفين : بمعنى أن تسعى المنظمة الى توفير خدمات استشارية لصالح موظفيها فيما يتعلق بحياتهم الخاصة.
- خدمات الاحالة لتلبية احتياجات الموظفين مثل توفير رقم هاتف للاتصال عليه من قبل الموظفين حال حدوث احداث تستدعي ذلك في حياتهم الشخصية.
- البرامج الصحية : مثل برامج الحد من التدخين وبرامج الاستشارات الصحية وبرامج التطعيم ضد الامراض .
- برامج الدعم الاسري : مثل البرامج الاكاديمية الرسمية لدعم أسر الموظفين.
- مرافق لممارسة الرياضة: أي أن المنظمة تقوم بتوفير عضويات لموظفيها في مراكز تدريبية لممارسة الرياضة وغيره.

- المساعدة في حال الانتقال للعمل من مكان الى آخر حيث تقوم المؤسسة بمساعدة الموظف واسرته للتكيف مع البيئة الجديدة.

ثانياً:- التميز الإداري:

1- مفهوم التميز الإداري:

لقد سلط كتاب الإدارة الأضواء على التميز في الأداء عبر مداخله ، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس لتمييز الأداء الإداري ، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية تمييز الأداء الإداري وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيساً على ما تقدم ¹⁶ الى قاموس التميز في الأداء الإداري مصطلحات عدة مثل العمل الجماعي و فرق العمل وجودة الحياة الإدارية ، وقد تواصلت الجهود الإدارية في هذا المجال ، إذ أن المداخل الإدارية المعاصرة ترى ان مفهوم الفاعلية يعد أساساً للتميز ، وأن هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المعقدة (النسور ، 2010 : 31) ، في حين تعرف (القيسي ، 2013) التميز بأنه : هو جزء من مفهوم الجودة اذ تعني الاولى تميز جانب محدد بينما الثانية تعني جميع الجوانب،(القيسي، 2013:37). وبين (Ajaif,2008:227) أن التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة ويمكن ان يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم الخدمات أو تصنع السلع ، أو انها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية،

ويستخلص مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط استراتيجي فعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف ، وكفاية المصادر ، والحرص على الأداء وسعي المنظمة الى استغلال الفرص الحاسمة .

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم التميز فقد تبنت الباحثة تعريفاً إجرائياً له على إنه: تفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها ، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات أداء منافسيها ، ونقاط الضعف والقوة الخارجية ، والبيئة المحيطة بها.(زايد،2007:6).

2. أهمية التميز الإداري:

أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري،2012:30)، بوصفها تعبير عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها، وتعبير عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها بتفوق ليكون ذلك محصلة العمليات كافة التي تقوم بها

والنتيجة النهائية التي تهدف الوصول اليها ، فهو المرآة التي تعكس عملها (المشهداني،2012:84) إذ انه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر ، والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير ، الذي يشكل الميزة التنافسية ، والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز (Hitt et,2007:231). ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز ، بل لابد من مواصلة الجهد والمحافظة عليه وتحسينه ، فالتميز لا يتحقق بالتمني ، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعاً ، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند الجهد من أجل التميز الى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة (الفتلاوي،2012:82) . ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان ، كما وضحتها (المسعودي،2008:264). هي كما يلي:.

- المنظمات بحاجة الى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها.
- المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية ، من الذي يجب ترقية ، ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أم موظفين ، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا افراداً أم مجموعات والتمعن في حساسية الدور الذي يقومون به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

3- أنواع التميز الإداري:

أ - التميز القيادي:-

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فأن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشتها والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة

، ف نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية . إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز، (Borghini,2013:226).

ب - التميز بتقديم الخدمة:-

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة  18 للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم . وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل ، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر ،(النعيمي، وآخرون، 2008:43).

وحدد (Hughes,2003:22) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:-

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنيه نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء .
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم ، والتعرف على احتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ج - التميز البشري:-

دور الموارد البشرية:-

المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة ، والإدارة هي عماية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية (Daft,2000:22) . ويقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة . وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري . وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان . فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية . فهو المكون الأساسي للمنظمة ، وهو غايته 19 هاية. ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الاداء الإداري.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة. فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات ، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة في اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات ، (غازي،2014:8).

4- خصائص التميز الإداري:- يطرح (Peters&Wetereman,2004:13-15) مجموعة

من الخصائص للتميز الإداري وكالاتي:-

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الانتاج من خلال العاملين بتوفير بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

5- دوافع التميز الإداري:

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يأتي:-

أ - التغير سريع وثابت:-

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث ، فلا شك ان الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير . فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة ، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية (زايد، 2007:16) . وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة ، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التي ²⁰ (المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق) . أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، (بلهادي، 2007:16).

ب - المنافسة بلا حدود:-

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة ، منها الانتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية ، وشدة الابداعات المتلاحقة ، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى ، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة،(ياسين، 2008:19).

ج - تنامي الشعور بالجودة:-

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها . ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger,1998:28). بقولهما إن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.

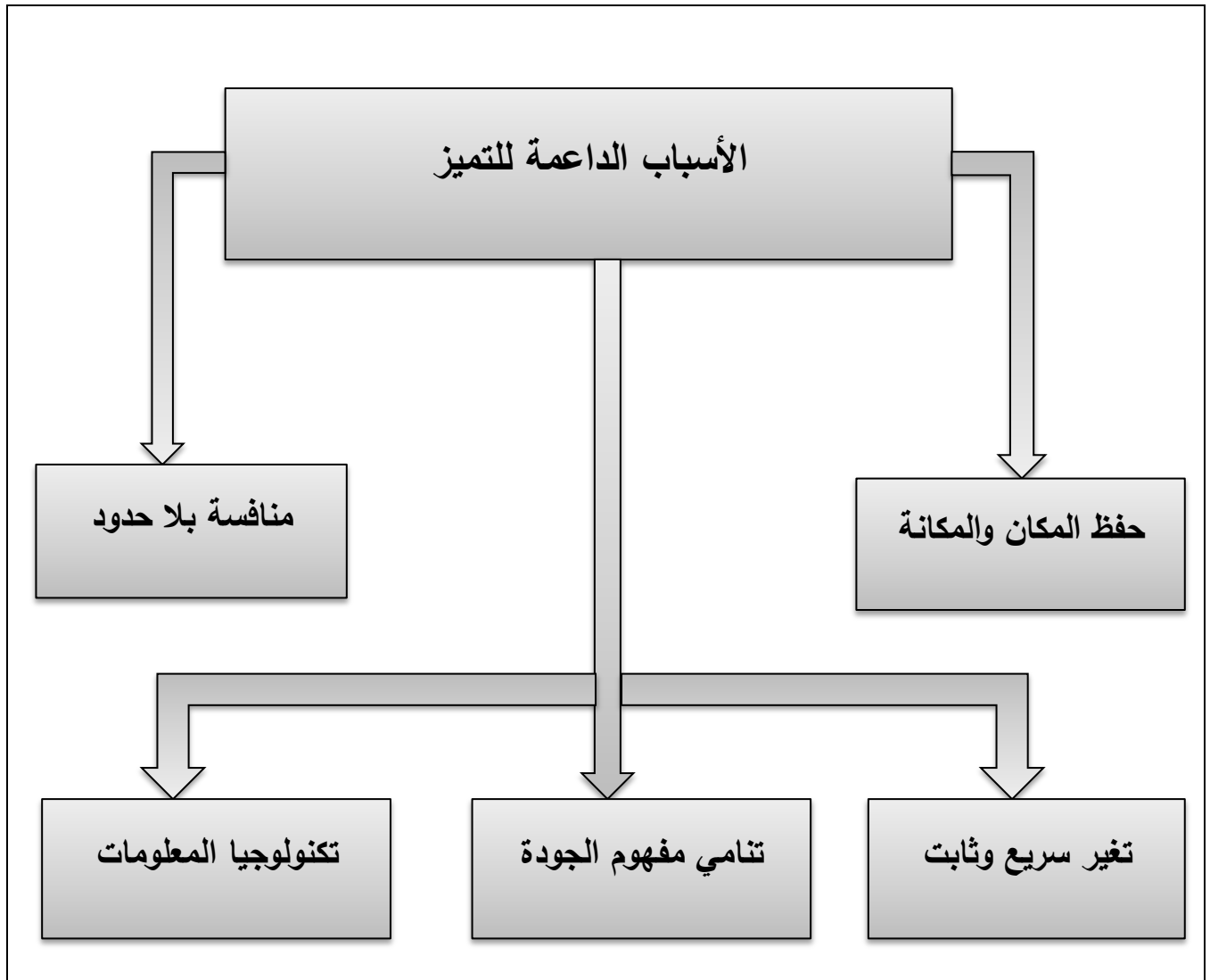
د - طفرة تكنولوجيا المعلومات:-

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى استخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والاجهزة التكنولوجية الحديثة ، ومن جانب

آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية ، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية،(غازي،2014:11).

ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على ::

- الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.
 - المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.
 - استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود الـ 21 حسين المستمر.
- والشكل الاتي يوضح الأسباب الداعمة للتميز



الشكل(2) الأسباب الداعمة للتميز

المصدر: زايد ، عادل . " الاداء التنظيمي الطريق الى الاداء المتميز " المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص16.

وبالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها ، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز ، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جداً ، أو أنها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات ، ولكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى، (زايد، 2007:16) :

_ تكاليف مباشرة:-

- تكاليف الوقاية:- تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة.
 - تكاليف التقييم:- تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
 - تكاليف الشغل:- تتضمن تكاليف التألف 22 صنيع وتكاليف علاج شكاوي العملاء.
- _ تكاليف غير مباشرة:-** وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى:-

- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الإبداعية له.

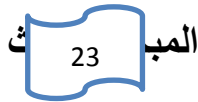
ويمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل الاتي:-



الشكل (3) تكاليف تحقيق التميز

المصدر: زايد ، عادل . " الاداء التنظيمي الطريق الى الاداء المتميز" المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص17.

من الشكل يتضح لنا أن تحقيق مستوى عالٍ من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة أو ما يسمح بتحقيق الوفرة في التكاليف.



العلاقة بين تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري

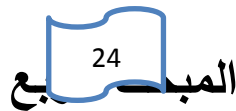
إن العنصر البشري يعد من أهم مدخلات النظام الإنتاجي ، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها ، كما يعد بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة في نفس الوقت ، فقصور القدرات البشرية بمعناها الواسع يعد السبب الرئيس لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم ، (ديبة ، 2015: 2).

حيث تواجه المنظمات تحديات من تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة أثناء العمل ، وبين تلبية التزاماتهم الشخصية في حياتهم اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل ، ويشار

إلى إن للتوازن بين العمل والحياة تأثيراً إيجابياً على المنظمة والموظفين على حدٍ سواء ، وهذا ما أكدته دراسة (البليسي، 2012) ، بضرورة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المنظمة ، لكي يتمتع العاملون بحياة أسرية هادئة سعيدة ، مما يؤثر إيجابياً على معنويات العاملين وأدائهم في العمل. إذ إن الحفاظ على مستقبل العاملين في المنظمة يكون من خلال الاحتفاظ بمكتسبات العامل الوظيفية ، ومنحه فرصة للتقدم والترقي والتميز والتطور في العمل ، واستخدام أساليب حديثة في التميز مثل التوسع في الوظيفة أو الأثر الوظيفي ، أو تقاسم الوظيفة وبالتالي جميعها تعد من المداخل لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف مما يؤدي إلى تحقيق التميز الإداري.

إن استمرار العمل وضمان تلقي الدخل المستمر وتلبية رغبات واحتياجات الموظف كل هذا يلعب دوراً هاماً في تخفيض حالات التوتر ورفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مع إزالة الخوف من حياة العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتي بدورها تؤدي إلى التميز الإداري، (القحطاني، 2012: 24).

وترى الباحثة إن التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين يقلل حالات الصراع داخل المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين مما ينعكس ذلك على التميز الإداري. حيث إن الموظف جزء لا يتجزأ من حياة العمل المهنية ، ففي حال توفر الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المنظمة ، فهذا يوفر له التربة الخصبة لكي ينمو داخلها ، ويطور من نفسه ومن تحسين أدائه مما ينعكس إيجابياً على التميز الإداري وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.



الإطار الختامي للبحث

الاستنتاجات.

التوصيات.

المصادر.

الاستنتاجات:-

- 1- يؤدي التوازن بين الحياة الخاصة والعملية دور رئيس وفاعل في إيجاد وتطوير القدرات المميزة للموظفين باعتبار أن التوازن بين الحياة الخاصة والعملية يساهم بشكل فعال في التميز الإداري.
- 2- أتضح من الطرح النظري أن أغلب الكتاب والباحثين يرون أن هناك علاقة قوية بين التوازن بين الحياة الخاصة والعملية والتميز الإداري وذلك لأن الموظفين الذين يتمتعون بمهارات التوازن بين الحياة الخاصة والعملية نجدهم يتخذون قرارات جيدة ومناسبة.

3- أن التميز الإداري يعد الأساس للنمو والتطور والاستمرار ، فهو يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الجيدة والسليمة والتي تساهم في دورها في الأبداع في العمل وتحقيق الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي رضا الزبائن.

4- إن ارتفاع التميز الإداري لدى الموظفين يعتبر معياراً لزيادة نسبة الانتاجية والأداء في العمل.

5- يساعد التوازن بين الحياة الخاصة والعملية الموظفين على تحفيز ذاتهم والتميز في أدائهم.

التوصيات :-

1. تدعيم وإثراء أنظمة الإجازات المتخصصة للموظفين بالمرونة والخيارات الواسعة ، وسن إجراءات من شأنها تسهيل حصول الموظف على إجازاته المستحقة دون أي مشاكل أو عراقيل
2. العمل على تعزيز برامج الخدمات الصحية والذي من شأنه التخفيف بشكل كبير من الالتزامات الصحية عن الموظفين مثل التأمين الصحي وغيره.
3. زيادة الدورات التي تهتم بتعريف الموظفين بمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية.
4. زيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز.
- 5- الاهتمام بصورة أكثر في إعطاء الموظفين فرص كثيرة من أجل تطوير وممارسة أساليب التوازن بين الحياة الخاصة والعملية في مجال التميز الإداري.

قائمة المصادر

العربية والأجنبية

المصادر

أولاً:- المصادر العربية:-

القرآن الكريم : سورة البقرة ، الآية : (32).

1. البحيري ، هشام محمد صبري. " دراسة تحليلية لأثر تطبيق استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فعالية الأداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر ". كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2018.

2. البحيصي ، عبد المعطي محمود . " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة " رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2014.

3. البلبيسي ، أسامة . " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012.

4. ابوسلطان ، خالد جمال . " سياسات واجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " رسالة ماجستير ، إدارة الاعمال ، غزة ، 2015.

5. بلهادي ، سعيدة . " تنمية الابداع الاداري في الاداء المتميز بين القادة والمرووسين " رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2007.

6. دروزة ، سوزان . "العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن. 2008

7. ديبية ، ناصر حمدي. " واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية " . رس 28 ير ، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا ، فلسطين ، 2015.

8. زايد ، عادل . " الاداء التنظيمي الطريق الى الاداء المتميز " المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2007.

9.السلمي ، علي. " إدارة الموارد البشرية " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.

10.السويدي، عبدالله . " التوافق بين العمل والأسرة ، رؤية مؤسسة العمل " بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر، 2015.

11.العزب ، حسين محمد والعنزي ، فرج شليويح . " أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية " مؤتة للبحوث والدراسات الانسانية والاجتماعية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الرابع، 2013.

12.عمورة ، ريم. " أثر العوامل المعنوية الخاصة على نوايا ترك العمل " ، دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل. رسالة ماجستير كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2014.

13.غازي ، علي ، علي . " الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي " مجلة المدير الناجح سلسلة التميز ، العدد 3 ، 2014.

14.الفاعوري ، أسماء مروان . " أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد البشرية في التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في أمانة عمان . رسالة ماجستير منشورة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

15.الفتلاوي ، إيناس عباس يونس . " أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز" دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء . رسالة غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2012.

16.القحطاني، سعد. " بيئة العمل الداخلية لاقتما بمعنويات العاملين " رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2012.

17.القيسي ، هناء محمود . " فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعلم العالي : الاساليب الممارسات "، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.

18. مركز التعليم والقيادة في الجمعية التعاونية . " الدليل الأفضل للموازنة بين الحياة العملية والخاصة " 34، استراليا ، 2005.

19. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية . " الدليل الإرشادي لقانون العمل الفلسطيني " 2008.

20. المسعودي ، موسى أحمد . " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي ، دراسة في البنوك الأردنية " . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 4 ، العدد 3 ، 2008.

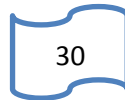
21. المشهداني ، امنة عبد الكريم مهدي . " رأس المال البشري وتعزيز الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية " بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2012.

22. المغربي ، عبد الحميد. " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي " رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2007.

23. النصور ، اسماء سالم . " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

24. النعيمي وآخرون ، محمد عبد العال وصويص ، راتب جليل . " تحقيق الدقة في ادارة الجودة مفاهيم وممارسات " دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008.

25. ياسين ، سعيد غالب . " الادارة الاستراتيجية " دار اليازوردي العلمية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008.



ثانياً :- المصادر الأجنبية:-

26. Ajaif, Mona. "Culture of Excellence in some semi Government Organizations in Dubai" Paper for Quality Congress MiddleEast2
Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle

EastResponsibilities : Challenges and Strategies , Dubai:e-TQM College,2008.

27. Alison, Bruton . **"Work– Life Balance and The Work Force Reference University of Bir mingham"**, 2012.

28. Bird, Jim , **" Work – Life – Balance : Doing It Right and Avoiding the pitfa. Employment Relation"**, Today, Vol 33–3, 2006.

29. Borghim, E,C. **"A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation"** , The Journal of Creative Behavior ,vol.31,No.1,2005.

30. Clark, S, c. **" Work family border theory : A new Theory of Work/ Family balance . Humanrelation"** , 53, 6,2000.

31. Daft, R. **" Organization theory and design"**, 7th ed, South Western, College Publishing .Ohio,2001.

32. Durhan , Marei. **" Work/ Life Balance: Personal and Organizational Strategies Of School Leaders"** Master Research, Victoria University, Australia,2007.

33. Greenhouse, J, H, Collins, K, M,& Shaw, J,D, **"The relation between Work / Family balance and Quality of life Journal of vocational behavior** , 63,3, 2003.

34. Hitt, Michael A, Hoskisson, E. Robert,Ireland , R. Duane. **"Management Of Strategy: Concepts and Cases"** South – Western 1st ed , New York,2007.

35. Hughes , Arthur Middleton. **"The Customer Loyalty Solution : What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs"** McGraw. Hill, USA,2003.

36. Sharma, Anilk & Talwar , Balvir."Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence" Vol . 11 No.3 Emerald Group Publishing Limited, 2007.
37. Peters, T,J, & Waterman, H, "In Search of Excellence" 2nd edition, London,Profile Books, 2004.
38. Wheel & Huger."Strategic Management and Business Policy" Entering The20th , century global socity ,1998.

تأثير راس المال الفكري في التغيير التنظيمي

بحث استطلاعي في شركة دياالى العامة

بحث تقدمت به الطالبة نور عامر حسين

الى مجلس قسم الادارة العامة وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في

علوم الادارة العامة

بأشراف

المدرس

محمد ابراهيم تايه

1441 م 2020

هـ

إقرار المشرف

اقر ان اعداد هذا البحث (.....)

المتقدم من قبل الطالبة نور عامر حسين.....

جرى تحت اشرافي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ديالى وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة البكالوريوس في علوم الإدارة العامة

المشرف

المدرس: محمد ابراهيم تايه

مكان العمل

/ / التاريخ

.توجيه السيد رئيس القسم

.بناءً على اقرار المشرف / ارشح هذا البحث للمناقشة

الاستاذ المساعد الدكتور هيثم يعقوب يوسف

رئيس القسم

/ / التاريخ

اقرار لجنة المناقشة

.....نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة المشكلة بموجب الامر الاداري ذي العدد

في نقر بأننا اطلعنا على منهجية ومتضمنات البحث

.....بعنوان

وناقشنا الطالبة..... و ووجدناها

.....جديرة بالقبول وحصلت على درجة.....وكتابة

عضو

عضو

عضو

مصادقة عميد الكلية

اصادق على قرار لجنة المناقشة

الاستاذ الدكتور

مهدي صالح دواي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

2020 / / التاريخ

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

(31: البقرة)

الاهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الايام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

- الى منارة العلم والامام المصطفى الى الأمي لذي علم التلمذ الى سيد الخلق " الى رسولنا الكريم محمد " صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وسلم
- الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من ربنتي وانا ربنتي وانا ربنتي بالصلوات والدعوات الى من علمتني وعانت الصعاب لأصل الى ما انا فيه الى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم (جراحى) (أمى)
- الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني الى ما انا عليه الى (من احمل اسمه بكل افتخار) (أبى)
- الى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ويتنازلون عن حقوقهم لأرضائي والعيش في هناء الى من هم اقرب الي من روجي الى من شاركني حزن الأم وبهم (استمد عزتي وأصراري) (اخوتي)
- الى الذين تسكن صورهم واصواتهم اجمل اللحظات والأيام التي عشتها الى من (أنسني في دراستي وشاركني همومي) (أصدقائي)

الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات اسمى واجلى عبارات -
في العلم الى من صاغوا لنا علمهم حروف ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم
(والنجاح) اساتذة قسم الإدارة العامة
2020 الى كل طلبة السنة الرابعة تخصص ادارة عامة دفعة -

الشكر والتقدير

بعد الحمد لله على اتمام هذا العمل بتوفيق الله ومساعدة الناس توجب العمل بتوجيهات
سيد الخلق جميع عليه افضل الصلاة والسلام واتم التسليم (سيدنا محمد صلى الله
عليه وعلى اله وصحبه وسلم) لا يشكر الله من لا يشكر الناس . لا بد لنا ونحن
نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى اعوام قضيناها في
رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في
بنا جيل الغد وقبل ان نمضي تقدم اسمى آيات الشكر والأمتان والتقدير والمحبة الى
الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى ()
(جميع اساتذتنا الافاضل في قسم الادارة العامة
كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ (محمد براهيم تايه) لتفضله بالأشراف
على هذا البحث وتعاونه الكامل
كما اتقدم بجزيل الشكر وعضيم التقدير للأستاذ (حيدر شاكر نوري و عامر رشيد
(لتدريسه مادة منهج البحث العلمي
والى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والمعلومات والافكار ربما
دون ان يشعروا دورهم بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير واخص منهم الزميلات
((ريام سمير ثامر، حوراء علي جواد
وكذلك اتوجه بالشكر ايضا الى كل من وقف في طريقنا وعرقل مسيرتنا فلولا
وجودهم لما احسنا بمتعة الدراسة ولا حلاوة المنافسة فلهم منا كل الشكر

الباحثة

نور عامر حسين

المستخلص

يعد رأس المال الفكري المصدر الأساسي الداعم لقدرة المنظمة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية والمحافظة على مركزها التنافسي، وبذلك فمن الضروري الاعتماد على قيادة مجمل العمليات التغيير التنظيمي لذلك استند البحث إلى عرض المتغيرين أساسيين هما رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، المادي، العملاء) وإدارة التغيير التنظيمي منطلقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم حسم تأثير رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي على المستوى الميداني في شركة العامة ديالى، سع البحث الى تحديد اي من ابعاد رأس المال الفكري اكثر تأثيراً في إدارة التغيير التنظيمي، وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (50) عضواً من اعضاء الشركة العامة ديالى اخضعت إجابات للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الاحصائي قد حققت تقدماً في تأثير بعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعد القدرة واخيراً جاء بعد المعرفة من حيث تأثيره في ادارة عملية التغيير التنظيمي

ومن خلال مجموعه من الاستنتاجات ان هناك وجود علاقه ارتباط احصائيه بين راس المال الفكري وابعاده (راس المال الهيكلي، وراس المال المادي، وراس المال البشري وراس المال العملاء) بالتغيير التنظيمي . كذلك هناك عدد من التوصيات وهي التشجيع على بناء فرق العمل قائمة الادارة الذاتيه مع تنظيم فريق للبحث والتطوير

Abstract

IS mantel capital, the main source of support for the organization's ability to cope various environmental changes and to maintain its competitive positions, and thus it necessary to rely upon in the changes of the overall it's process of organizations changes, and (human, skeletal, material, agent) and management of organizations changes starting point "fundamental problem that unresolved impacts of mental capital in management of organizations changes to the level at the company general Deal a to study sought to identify any of the dimensions of mental mor effective in managing organization change.

The selected of sample of international strength (50) member of member of the bordsof company general Deala subjects answer to the analysis, the results of statistical have Meade progresses "in" effect after experience and come after ability finely knowledge teram impacts in the management of process organizational change.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

ب	قرار المشرف
ج	قرار اللجنة
د	الاية
هـ	الاهداء
و	الشكر والتقدير
ز	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
1	المقدمة
2	المبحث الاول : منهجية البحث العلمي والدراسات السابقة
3	اولا: منهجية البحث
4	مشكلة البحث
3	اهمية البحث
3	اهداف البحث
4	مخطط البحث
4	فرضيات البحث
5	منهج البحث
5	حدود البحث
5	ادوات جمع البيانات

الصفحة	الموضوع
7	ثانيا : بعض الدراسات السابقة
7	الدراسات العربية

9	الدراسات الاجنبية
12	المبحث الثاني :الاطار النظري
12-16	اولا راس المال الفكري
16-20	ثانيا التغيير التنظيمي
	المبحث الثالث :الاطار العملي
22-30	اولا التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
30-42	(ثانيا اختبار فرضيات البحث) الارتباط والتاثير
	المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
44	اولا الاستنتاجات
45	ثانيا التوصيات
54-60	قائمة المصادر
51-60	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
6	متغيرات البحث والمصادر المعتمدة للمقاييس
12	كتاب وعلماء بعض مفاهيم راس المال الفكري
17	كتاب وعلماء بعض مفاهيم التغيير التنظيمي
24	الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد عينه البحث
28	اجابات افراد عينه البحث راس المال الفكري وابعاده
29	اجابات افراد العينة حول التغيير التنظيمي
31	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
33	علاقه الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمتغيرات الرئيسيه المستقلة والمعتمدة
36	اختبار استقلاليه ابعاد المتغير المستقل (راس المال الفكري
37	نتائج تحليل الانحدار المتعدد
38	نتائج تحليل اثر ابعاد راس المال الفكري في التغيير التنظيمي
38	تاثير ابعاد راس المال الفكري في التغيير التنظيمي

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
4	مخطط البحث الفرضي

14	ابعاد راس المال الفكري
19	ابعاد التغيير التنظيمي
25	التوزيع والاعمار والنسب المئوية للمستجيبين
26	الجنس حسب العدد والنسب المئوية للمستجيبين
26	توزيع المؤهل العلمي والنسب المئوية
27	المستوى الوظيفي للمستجيبين والنسب المئوية
27	سنوات الخدمة للمستجيبين والنسب المئوية لهم
32	للتوزيع الطبيعي Q_Plot. اختبار

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
49-58	استمارة الاستبانة

المقدمة

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية الغير ملموسة التي تمثل المورد الأثمن لهذا العصر، وسعت المنظمات جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها تحقيق التفوق في كل أنشطة التي تتضمنها المنظمة، لذلك نجد أن المنظمات اليوم تمتلك قيمة سوقية تتجاوز اضعاف

مرات قيمتها الدفترية.من هنا على المنظمات المعاصرة ان تعمل بشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل المصدر الابتكار الإنتاجات الفكرية والمنتجات . ولا زالت المنظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها،وهذا يشكل أمامها عائقا لبناء قاعدة فكرية متميزة وحققها الدؤوب الي إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء،لذا سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى مساهمة في تحقيق اهداف المنظمة والعمل على تطوير رأس مالها الفكري بالمستوى المرغوب والمتوقع. ولهذا اتجه البحث إلى حسم تأثير رأس المال الفكري بأبعاده في إدارة عمليات التغيير التنظيمي ميدانيا في الشركة العامة ديالى على وجه الخصوص باعتبار أن تحقيق ذلك يعد هدف أساسي لبحث انطلاقا من خلال قضيتين رئيسيتين تتضمنان وجود علاقة تأثيربين رأس المال الفكري بأبعاده في إدارة التغيير التنظيمي. والاختبار الفرضيات استعمل البحث ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية المناسبة فاعتمدت الوسيط(Median) والمدى (Rang) والانحدار البسيط(simple Regressions) وتحليل العاملي (Factor Analysis) .تسلسل البحث على وفق أربعة مباحث تخصص الاول منها لغرض المنهجية وبعض الدراسات السابقة. والمبحث الثاني تخصص بعرض الإطار النظري لبحث ،والمبحث الثالث لعرض الجانب الميداني والتحليلي لتنتهي الدراسة بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات

المبحث الاول

اولا : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

منهجية البحث : (1)

(2) اهمية البحث

اهداف البحث : يهدف البحث (3)

(4) مخطط البحث الفرضي

(5) فرضيات البحث

(6) منهج البحث

(7) حدود البحث

(8) ادوات جمع البيانات

(9) وصف الاستبانة

ثانيا : الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

(١) مشكلة البحث

لازلت الكثير من المنظمات في غفلة عن اهمية راس المال الفكري باعتباره الموجه الرئيسي لاستخدام بغية الموارد الاخرى ومن طرق رشيدته وانه اللاعب الاساس في دعم الميزة التنافسية في المنظمات وبالتالي لم تتم محاسبته عن تكلفة توفير المعلومات الخاصة بالمنظمة ويتم ذلك من خلال التساولات

١_ ما مستوى التغيير التنظيمي في المنظمات

٢_ هل توجد علاقه ارتباط بين التغيير وعملياته وراس المال الفكري بالمنظمات

٣_ هل توجد فروق معنويه بين المنظمات بين التغيير التنظيمي وراس المال الفكري

(٢) اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من خلال

١_ تسلط الضوء على مفهوم ادارة التغيير التنظيمي في اهم القطاعات الحكومية على المستوى الاقتصادي

٢_ تركيز الاهتمام على عدة مجالات في التغيير التنظيمي منها التغيير في التواصل والتغيير في التدريب والتغيير في التحفيز على تسلط البحث على مفهوم راس المال الفكري

٣_ دور التغيير التنظيمي في نجاح ادخال راس المال الفكري في المنظمات العامة في العراق

٤_ يهتم هذا البحث كيفيه أستثمار راس المال في التغيير التنظيمي في المنظمات. ويعد هذا البحث من الجهود المتواضعة في مجال الادارة والذي لا يؤدي الاعداد له الى المحافظه على راس المال وعدم هدارة في المنظمه

(٣) اهداف البحث :يهدف البحث الى

١ _ التعرف على واقع ادارة راس المال الفكري في الشركة العامة

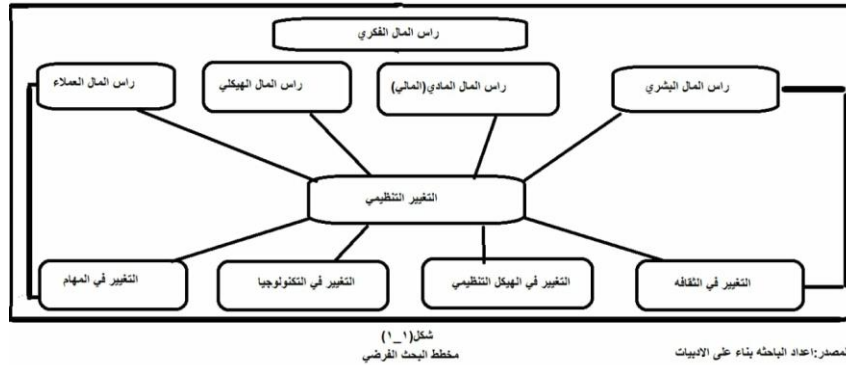
٢ _ يهدف البحث الى التعرف على اسباب ممانعه ورفض العاملين لادارة التغيير وأدخال تكنولوجيه المعلومات ضمن الشركه العامة

٣ _ تحليل مكونات ابعاد راس المال والتعرف على دورها ومساهماتهم في تمويل الشركات العامة في قطاع دىالى

٤ _ الكشف عن اتجاهات الشركة نحو اهتمام راس المال فيها

(٤) مخطط البحث الفرضي

لتحقيق الغرض من البحث والوصول الى اهدافه المحددة في تحديد اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة فقد قامت الباحثة بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماد على الادبيات السابقة والتي تمثلت في الشكل (١)



(____) علاقة ارتباط

(.....) علاقة تأثير

٥) فرضيات البحث

استنادا الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية

١ _ الفرضيه الرئيسيه الاولى (فرضيات الارتباط)

توجد علاقة ارتباط معنويه ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري من خلال ابعاده (راس المال المادي ،راس المال الهيكلي ،راس المال البشري ،راس

المال العملاء) والتغيير التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الاتيه

أ_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال المادي والتغيير التنظيمي وابعاده

ب_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال البشري والتغيير التنظيمي وابعاده

ج_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي وابعاده

د_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده

٢ _ الفرضيه الرئيسيه الثانيه (فرضيه التأثير)

- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين راس المال الفكري وابعاده (المادي ،البشري ،الهيكلية ،العملاء) والتغيير التنظيمي وابعاده وتتفرع منها الفرضيات الاتية
- أ_ يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين راس المال المادي والتغيير التنظيمي وابعاده
- ب_ يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين راس المال البشري والتغيير التنظيمي وابعاده
- ج_ يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين راس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي وابعاده
- د_ يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين راس المال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده

٦) منهج البحث

اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع الاراء لعينة البحث وتوجيهات واستعمال المنهج الوصفي لوصف واضح المتغيرات المدروسة ،اما المنهج التحليلي يستعمل في تحليل نتائج المعالجات الاحصائية المتغيرات البحث و اوضع الاستنتاجات التي على اساسها تبني التوصيات

٧) حدود البحث

- ١ _ الحدود المكانية :الشركة العامه لصناعات الكهربائيه /فرع ديبالى
- ٢ _ الحدود الزمانية امتدت من المدة (١/٣/٢٠٢٠) ولغايه (٢٠/٥/٢٠٢٠)
- ٣ _ الحدود البشريه :العاملين والموظفين في شركة الصناعات الكهربائيه

٨) ادوات جمع البيانات

استعملت الباحثة مجموعة من الادوات والاساليب لانجاز هذا البحث منها الجانب النظري والجانب النظري

١ _ الجانب النظري: حيث اتجهت الباحثة والى الكتب والمراجع العربيه والاجنبية ذات العلاقة والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث

٢ _ الجانب العملي :تم الاعتماد على الاستبانة في عملية جمع البيانات اللازمة لاختيار الفرضيات اذ اعدت بالاعتماد على مراجعه ما متاح من المصادر العلمية

ذات العلاقة بموضوع راس المال والتغيير ثم الاعتماد على البيانات من واقع السجلات والتقارير الاحصائية للمنظمة المبحوثة لاغراض التحليل

٩) وصف الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور حيث خصص الاول :للاسئلة المتعلقة بالتغيرات النوعية فيما يخص (العمر_ المؤهل العلمي _ المستوى الوظيفي _ عدد سنوات الخدمة) اما المحور الثاني فقد تضمن محور راس المال الفكري وتتضمن الفقرات التي تغطيها (راس المال البشري _ راس المال الهيكلي _ راس المال المادي _ راس المال العملاء) وعددها (٢٠) فقرة اما المحور الثالث مخصص لتغير التغيير التنظيمي والذي يتضمن الفقرات التي تغطيها (التغير في الثقافه _التغير في التكنولوجيا _التغير في المهام _التغير في الهيكل التنظيمي) وعددها (٢٠) كما مبين في الجدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة للمقياس

المحو ر	المتغير الرئيسي	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر المعتمدة للمقاييس التي تم توليفها على وفق ما يتلام مع متغيرات البحث
الثاني	تأثير راس المال الفكري	٢٠	٢٠_١	دراسه (البرواري،٢٠٠٢) دراسه (المفرجي،٢٠٠٣) دراسه (عقيلي،٢٠٠٥) دراسه(العاني،٢٠٠٠) دراسه (عبد المنعم،٢٠٠٩) دراسه (القريوني،٢٠٠٥) دراسه (الجاسم،٢٠٠٥)
الثالث	التغير التنظيمي	٢٠	٢١_٤٠	دراسه(حلمي،٢٠٠١) دراسه (الدهان،٢٠٠٢) دراسه(السلمي،٢٠٠٦) دراسه (الشماع،٢٠١٠) دراسه (درويش،٢٠٠٧)

المصدر : اعداد الباحثه

ثانيا :الدراسات السابقة

١) دراسات راس المال الفكري

الدراسات العربية

١_دراسة (السعيد،٢٠٠٦):ادارة راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسيه للمنظمات الاعمال في جامعه قناة السويس مصر

تمكن اهيمه الدراسه تأصيل مفهوم راس المال الفكري وتحديد مكوناته الاساسيه وكيفية قياسها مما يساعد على بيان مسببات القيمه في المنظمات الاعمال و المساعدة في تحديد لوجه القصور في ادارة راس المال الفكري في المنظمات الصناعيه ،التعرف على افضل الاساليب الادارية التي يمكن استخدامها في تنمية راس المال في المنظمات الاعمال المعاصرة ،وتقديم مقترح لادارة راس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية ،تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في ادارة راس المال الفكري ببعض منظمات الاعمال في الجمهوريه المصريه العربيه ،التاثير السلبي على القدرات التنافسية لهذه المنظمات .

٢_دراسة (محيا المطيري،٢٠٠٧):ادارة راس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة في جامعة ام القرى السعوديه

هدفت الدراسة الى وضع تصور مقترح لادارة راس المال الفكري في الجامعات السعوديه ،ابرز التحولات والتحديات المجتمعيه التي لها علاقه براس المال الفكري ،البحث في راس المال الفكري كمفهوم حديث التعليم الجامعي كشف راس المال الفكري بالجامعات والتي يمكن من خلالها الاهتمام بها ،تفعيل ادارة راس المال الفكري وصولا الى تمكينه من رفع الاداء المنظمي للجامعه وتحقيق التمييز

الدراسات الاجنبية

١_maze mchahar baghi and sandy crippls _،2006
(Intellectual Tuscaloosa:directions not blind faith)

العلاقة بين الفكر ورأس المال

هدفت الدراسة الى تقديم اطار يوضح العلاقة بين الفكر ورأس المال تتبع اهمية الدراسة من ايجاد اسلوب جديد من التفكير البديل يوفر معنى اكثر اثراء واوسع يعد المعنى رأس المال الفكري وذلك من خلال تحديد وجهات نظر مختلفه ومنها الاهمية المتساوية مع الابقاء على النظرة الفاحصة النافذة الخيال والابداع والتعلم في العمل ،ويتطلب تحقيق رأس المال الفكري تغييرا اساسيا في التفكير حول ادارة رأس المال الفكري في اطار العمل وليس التغيير في سلوك العاملين والمديرين .

٢_دراسه (an caddy،2000)

Recognig both assets and liabilities

العلاقة بين الثقافه التنظيميه رأس المال الفكري

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين مفاهيم الثقافه التنظيميه ورأس المال الفكري،اقتراح نموذج لقياس رأس المال الفكري.يركز على الثقافه التنظيميه باعتبارها مكون اساسي برأس المال في المنظمات الاسترالية تحديد اهمية النسبيه ،قدمت الدراسة نمودجا جديدا لقياس رأس المال الفكري ،توصلت الدراسة الى نتائج منها وجود علاقه بين مفاهيم الثقافه التنظيميه ورأس المال الفكري تعد الاصول الفكرية من اهم عوامل الانتاج في بيئه الاقتصاد

٢_دراسات التغيير التنظيمي

الدراسات العربيه

١_دراسه (العربي،٢٠١٢) :دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثه من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائريه
هدفت الدراسة الى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج ومنها ان المتوسط العام للتغيير داخل الشركات المدروسه كان مرتفع بمتغيراته المعتمد وهي ثقافه الشركه والتكنولوجيه المستخدمه وان تطورات افراد عينه الدراسه المبحوثه لابعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت مرتفعه وان هناك دورا ايجابيه لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيميه (الاداري ،التقني ،الاضافي)

٢_ دراسه (رمضان، ٢٠٠٥) ادارة التغيير في التطوير التنظيمي
دراسه واقع عمليه ادارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا ،هدفت
الدراسه الى معرفة النماذج العلمية التي تنتجها منظمات الاعمال في سوريا في
القطاعين العام والخاص لاحداث التغيير ومعرفة اسباب مقاومة التغيير في هذه
المنظمة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية وقد توصلت الدراسه الى عدد من
النتائج منها تختلف منظمات الاعمال من حيث تبنيها النماذج العلمية المتعلقة
بالادارة التغيير التنظيمي كما تبين ان نسبة تبني منظمات الاعمال تتخفف في
القطاع النماذج العلمية لادارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص

.الدراسات الاجنبية

١_ دراسة (Beer and Ensstat، 2009)

(Why change programs Does not produce change)

لماذا تغيير البرامج لاينتج تغيير

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاسباب التي تدفع المنظمات المختلفه لاجراء
التغيير التنظيمي والوسائل المختلفه المنبثقه في تحقيق هذا التغيير التنظيمي
وتوصلت هذه الدراسة الى ان السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لاجراء التغيير
التنظيمي هو العمل على مواجهة الاسواق المتغيرة والمنافسة المتزايدة وان هناك
عدد من الوسائل المختلفه لتحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة وفعاليه وهي مايلى
:التقليل من الاعتماد على السلطه الاداريه والاجراءات والقوانين الرسميه و التقسيم
الضيق للعمل (البيروقراطيه)وابتعاد المنظمات بشكل كبير عن اشكال
البيروقراطيه في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمه حيث يناط الامر
الواجب عمله بالشخص المسؤول عن القيادة وفرق العمل التي يقع على عاتقها
التنفيذ المهمات والواجبات المختلفه

٢_ دراسه (Stewart and Kringas ، 2005)

Strategy and values on six agencies from Australia
publicservice

استراتيجية ادارة التغيير وقيمتها في سنه وكالات استراليه للخدمه العامه

هدفت الدراسة الى دراسه انماط ادارة التغيير في ست وكالات استراتيجيه العامله في الخدمات وقد توصلت هذه الدراسه الى اعتبار العوامل التاليه من العوامل المشاركه التي تقود الى نتائج ناجحه في التغيير في المنظمات المبحوثه وهي اعتبار نموذج مناسب في التغيير وتوافر القيادة الفاعله ودعم الادارة العليا والمشاركه والموارد الكافيه واحترام الثقافه التنظيميه والاهتمام بالاتصال كاداة من ادوات تنفيذ التغيير وان عمليه التغيير في كل اوجهها ومراحلها تعتمد بصورة اساسيه على توفر شروط ضروريه لتحقيق الاهداف المطلوبه ويحتاج ذلك الى وجود الادارة الواعيه والمبدعه والمدرکه لما يحدث حولها لتستطيع ادارة التغيير بنجاح

المبحث الثاني الاطار النظري

اولا: راس المال الفكري

1- مفهوم رأس المال الفكري

٢_ اهمية راس المال الفكري:فان اهمية راس المال الفكري

٣_ ابعاد راس المال الفكري:تتضمن اربع ابعاد وهي

4_ خصائص راس المال الفكري:وتشمل

ثانيا: التغيير التنظيمي

المبحث الثاني
الاطار النظري

اولا: راس المال الفكري

١ _ مفهوم رأس المال الفكري

يهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم راس المال الفكري حيث تزداد اهمية راس المال الفكري باعتبار العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفيه والتنظيميه للأفراد ،وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة .وقد اختلف بعض الكتاب والعلماء على ان راس المال يتناول عده تعاريف

جدول (١_٢) مجموعة بعض كتاب وعلماء راس المال الفكري

التسلسل	المؤلف	المفهوم
١	بني حمدان (٢٠٠٣_١٠)	قدرة عقلية قادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي الذي يضمن البقاء في المنظمة في بيئة العمل المتغيره بسرعه
٢	توماس (٢٠٠٤_٣١)	يعرف بانه الموهبه والمهارات والمعرفه التقنيه والعلاقات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة
٣	يوسف (٢٠٠٥_٤)	هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول غير المنظوره للمنظمه هي راس المال البشري ورأس المال الهيكلي
٤	السعيد(٢٠٠٨_٦٩)	مجموعه من القيم غير الملموسه التي تعتبر جزء من راس المال والتي تتمثل على مكونات بشريه وهيكلية وعلائقيه تساهم في انتاج او افكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء و تحسين الحصة السوقيه وتعظيم القدرات التنافسيه للمنظمة
٥	Mention(2012_20)	مجموعه من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفه واسعه تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالميه من خلال الاستجابه لمتطلبات العملاء والغرض التي تنتجها

وبالنظر الى التعريفات السابقه ترى الباحثة :ان راس المال الفكري هو انه ما تمتلكه المنظمه من مكونات بشريه وتنظيميه وعلائقيه والتي تتمثل في الكفاءات البشريه المبدعه ذات الخبرة والمعرفه والمهارات اضافته الى الهياكل التنظيميه والبرامج والعمليات والفوائد المعلوماتيه كذلك مالمديها من علاقات مع كافة الاطراف الداخليه

والخارجيه وتساعد في تحسين اداء المنظمه وتساهم في تنمية الحصه السوقيه وتودي الى تعظيم قدرتها التنافسيه .

٢_ اهمية راس المال الفكري: فان اهمية راس المال الفكري تمكن من النقاط التاليه:

- ١_ يعتبر عامل المعرفه عنصرا مهما يسمح للمنظمه بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها ومعرفه كيفيه ادارتها وقياس راس المال الفكري وبالتالي ينتج عن ذلك مايعرف براس المال الفكري .
- ٢_ التعرف الى الاطر المتواجده لهم والعوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفيه تدقيق تلك المعايير وخاصة مايتعلق منها بالكفاءات الاساسيه لراس المال الفكري والذي يمثل اهم المصادر الرئيسيه للتنافسيه المستدامه للمنظمات
- ٣_ عند استخدام هذا البرنامج بشكل منتظم وبالتالي سوف يتم الحصول على المقاييس الموازين الكفؤة للمنظمه والتي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانياتها العموميه وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام راس المال الفكري لها
- ٤_ اختيار منهجية منظمه لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفيه رفع كفاءة استخدام راس المال الفكري
- ٥_ الاسهام في تدريب العديد في زيادة معرفتهم بأهم العوامل التنافسية مع تعليمهم افضل المعارف والتقنيات الاداريه المستخدمه في ذلك
- ٦_ قياس موثوقيه المعلومات ذات صله برأس المال الفكري (الشربيني ،٣١، ١٩٩٨)

٣_ ابعاد راس المال الفكري:تتضمن اربع ابعاد وهي

- ١_ راس المال البشري :ويتمثل في المعرفه التي يمتلكها ويخلقها العاملون والمهارات والخبرات اضافه الى الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير ،وتنبثق اهمية راس المال البشري من القدرات التي يمتلكها الموظفين في الابتكار والابداع في كل من منتجات او الخدمات التي تقدم لأول مرة او تطوير ماهو موجود منها فعلا (Adkins،200،2006)

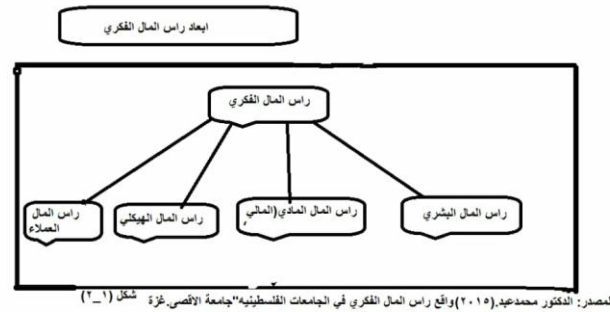
٢ _راس المال الهيكلي :ويمثل الهياكل والانظمه وكذلك الاجراءات والضوابط المتواجدة داخل الشركة من اجل انجاز الاعمال ويعبر ايضا عن معرفه المتداوله عبر المستويات الاداريه المختلفه واخيرا المعلومات وقواعد البيانات (سلطان،٢٠٠٦،٢٠٢)

٣ _راس المال المادي (المالي) عبارة عن مجموعه من الاجزاء الماديه التي تمتلكها الشركة وبالتالي فهو يعكس الوجود المادي للشركه وقيمتها الدفترية بموجب الاجزاء والقيود المحاسبية (رشا الغول،٧٩،٢٠١٤)

٤ _راس المال العملاء :ويعكس القيمة التي تنتج عن مستوى رضا كل من العملاء والموردين وكذلك الجهات الخارجين الاخرى واصحاب المصالح ويعبر كذلك عن مدى قدرة الشركة في بناء علاقات جيدة مع هذه الاطراف وتعد تلك العلاقات ذات تاثير كبير وقيمه حيويه وذلك الاسباب الاتيه

أ_تعد المهمه الاولى لاي شركه هي بناء قاعده من العملاء بالسوق و وضع اسس العلاقات والتواصل معهم

ب_ان الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقه الجيده مع عملائها يحقق لها زياده في الارباح (Tum do،55،2004)



4_خصائص راس المال الفكري:وتشمل

١ _الخصائص التنظيميه :وهي خصائص ترتبط بالبيئه المؤسسيه وتتضمن

أ_تواجد راس المال الفكري في جميع المستويات ونسب متفاوتة

ب_المرونه التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الافراد

ج_تواجد في العلاقات الرسميه وغير الرسميه في المنظمه

د_ عدم التمرکز في المרכזيه الاداريه

- ٢ _ الخصائص المهنيه: وهي الخصائص ترتبط بممارسه العناصر البشريه داخل التنظيم والتي تتضمن
- أ_ امتلاك العديد من المهارات الفنيه النادرة والخبرات المتراكمه بحيث يكون من الصعب استبدالهم
- ب_ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عاليه
- ج_ التدريب الاثرائي

- ٣ _ الخصائص السلوكيه والشخصيه :وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتشمل
- أ_ الميل الى تحمل المخاطرة والاقدام على الاعمال والانشطه المجهوله وحب العمل في حالات عدم التاكد
- ب_ المثابرة في العمل
- ج_ الثقة العاليه بالنفس
- د_ الاستفاده من الخبرات الاخرين

- ٤ _ الخصائص الشكلييه:وهي خصائص الشكل العام الظاهري لراس المال الفكري وتتضمن
- أ_ غير ملموس وغير مرئي حيث لا يمكن الامساك براس المال الفكري او تقييمه بأثمان محددة
- ب_ صعوبه وضع معايير لقياس راس المال الفكري التي تمتلكها الشركه ومهارات ماديه وغير متاحه لصناعي القرار وبالتالي فانهم يفتقدون لمعايير واضحه تمكنهم من متابعه وقياس حركه راس المال الفكري (قويدري،٦،٢٠١١)

- ٥ _ سمات راس المال الفكري :والتي تتضمن
- ١ _ امكانيه التحكم فيه بواسطه الشركه ومن ثم الحصول على مناقصه اقتصاديه والمستقبليه والتي تكون مقصورة على الشركه وصعوبه الاستفاده منه بواسطه الاخرين

- ٢ _ وجود مشاكل تتعلق بفصله او الاقتصاد الى فصله وصعوبه تحديد ما اذا كان قد تم المحافظه عليه او صياغته اوسوف يتم استبداله تدريجيا

٣ _ الدرجة العاليه من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به فيما بين الادارة داخل الشركه وبين اصحاب المصالح الاخرين

٤ _ يتسم بدرجة عاليه من عدم التأكد
٥ _ المخاطرة المرتبطه به مقارنة بالاصول التي تنشأ نتيجة وجود فاصل زمني بين الاستثمار فيه وبين التدفقات النقدية الواضحه والمترابطه به (رشا الغول ٢٠١٤،٣٠٠)

ثانياً: التغيير التنظيمي

١ _ مفهوم التغيير التنظيمي :يعرف بانه الاله او الدفع التي تحرك الادارة والمؤسسه لمواجهة الاوضاع الجديده واعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفاده من عوامل التغيير الايجابي (التغيير المحمود و الفوائد العديده للمنظمات والافراد) وتجنب او تعليل عوامل التغيير السلبي (هو التغيير الى الاسوأ) وقد تعددت المفاهيم للتغيير التنظيمي من عدة كتاب وعلماء وهي

جدول (٢_٢) مجموعه كتاب وعلماء مفاهيم التغيير التنظيمي

التسلسل	المؤلف	المفهوم
١	Recordo ,1995,5	انه عملية تستخدمها المنظمه لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمه للتعامل مع المتطلبات التي تعرضها البيئه الخارجيه حيث تتطلب ادارة التغيير قيادة حكميه قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطه بالمنظمه

٢	Cisco,20 04,7	هو عمليه تحول المنظمة من الواقع الحاضر الى واقع تسعى للوصول اليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي وتطوير الاعمال والسلوكيات الاداريه التي تتابع اساليب علمية لتعزيز التغيير المراد
٣	النجار ، ٢٠٠٦،١٢	يعرف هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفه دورية ولايستطيع الانسان التدخل لضبط هذا التغيير لانه يحدث بصفه خارجيه عن نطاق تحكمه وسيطرته
٤	محمد يوسف ، ٢٠٠٤،٩٦	يقصد به اجراء تغيير في طريقه العمل او ادارة المؤسسه من خلال خطه واضحه المعالم كما ان الهدف منه مواكبه التغييرات والتطورات الحديثه في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجيه وكفاءة العمل في المؤسسه والمنشأة
٥	اللوذي، ٢٠٠٩،٤٩	يعرف بانه محاوله طويله المدى لادخال التطوير والتغيير بطريقه مخططة معتمدين في ذلك على اسلوب تشخيص المشكلات بطريقه يشارك فيها اعطاوه بصوره جماعيه

وبناء على التعريفات السابقه ترى الباحثه ان التغيير التنظيمي هو فلسفه اداريه شامله لجميع مجالات المنظمة منهجيه في صوغ مجموعه من الخطوات المدروسه المتعاقبه تباعا تهدف الى احداث حاله من التكيف في التغييرات والاضاع المستجدة كافه في البيئه بالاعتماد على ماتملكه المنظمة من القدرات ومهارات ومعارف وخبرات تهبيء كافه مستلزماتها وتنفيذها بغايه تحقيق الاهداف المنشودة .

٢ _ اهمية التغيير التنظيمي : وتتمثل اهمية التغيير في النقاط الاتيه

١ _ اهمية التغيير بالنسبه للعاملين :من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفه للعاملين في المنظمة والاضاع القائمه في منظماتهم حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسأله العاطفيه في حياة المؤسسه وعلى الاخص تحقيق الذات للفرد والصراحه بين اعضاء المؤسسه والشعور بالدفء الاجتماعي

٢ _ اهمية التغيير بالنسبه للعملاء : لقد اخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث اصبح له دورا بارزا في استراتيجيه المؤسسه من خلال اشراكه في

وضع السياسات والاجراءات واصبح البعض يتحدث عن الجودة الخدمه الماديه والمعنويه وأصبحت الجودة تعرف بانها كل مايلبي حاجات ومطالب العملاء

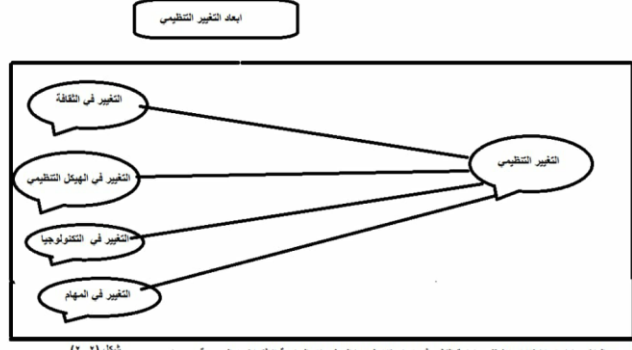
٣ _ اهمية التغيير بالنسبه للمؤسسه (الجوده الشامله) ان التغيير ياخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشامله الذي يعني بها التحسين حيث تمكن الجودة الشامله من التقاء كل اعضاء المؤسسه في كل الادارات و أعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للاداء (كورتل وكحيلة، ١٧٥، ٢٠١٥)

٣ _ ابعاد التغيير التنظيمي وتشمل اربع ابعاد
١ _ التغيير في الثقافه :التغيير هو عمليه تحول تشمل سلوك الافراد وهياكل التنظيم ونظم اداء وتقويمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئه المحيطه ولقد استدعى نظر الانسان منذ بدء الخلفيه ان بعض الظواهر تتغير تلقائيا بطريقه تعجزه عن ايقاف التغيير او التحكم في مساره (عماد الدين، ١٢، ٢٠٠٤)

٢ _ التغيير في الهيكل التنظيمي :يكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال اعاده تقسيم الوحدات الاداريه اي احداث ادارات جديده او دمج ادارات اخرى ويؤثر ذلك في التبعيه بين الافراد داخل بيئه العمل وهي نطاق الاشراف المتبع على العمل (عبد الباقي، ٣٣٤، ٢٠٠٥)

٣ _ التغيير في التكنولوجيا: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في اساليب الادارة وتقديم الخدمات اذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير ادخال معدات جديدة وطرائق و وسائل اعمال جديده الا ان هذه التأثيرات اصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لان تقنيه المعلومات اصبحت هي الهدف فالحل الوحيد للمديرين هو العمل ايجادعلى استخدام تقنيات متطورة (العطيه، ٣٥٠، ٢٠٠٣)

٤ _ التغيير في المهام :ويشمل التغيير في الواجبات والاعمال والانشطه في السياسات المتبعه في المنظمه مع بعضها او حتى القاءها كما يشمل في طرق او اجراءات العمل كتقليل التعقيدات في اجراءات العمل او تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدفه والسرعه والسهوله في تنفيذ الاعمال (العقيلي، ٣٧١، ٢٠٠٧)



٤ _ اهداف التغيير التنظيمي: تتضمن

١ _ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو

٢ _ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون من مختلف المجموعات المختصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة

٣ _ مساعده الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب

٤ _ تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم

٥ _ الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة

٦ _ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات من المنظمة

٧ _ تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف من اساليب الادارة التقليدية

٨ _ مساعده المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها

(العقيلي، ٢٠١٠، ٣٥٦)

٥_ خصائص التغيير التنظيمي :تتضمن

١ _ الاستهدافيه : التغيير حركه تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في اطار حركه المنظمه تتجه الى عليه معلومه وموافق عليها ومقبوله من قوى التغيير

٢ _ التوافقيه : يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عمليه التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفه لعمليه التغيير

٣ _ الواقعيه :يجب ان ترتبط اداره التغيير بالواقع المحلي التي تعيشه المنظمه وان يتم اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها

٤ _ الشرعيه : يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعيه والقانونيه والاخلاقيه في ان واحد

٥ _ القدره على التكيف السريع مع الاحداث : ان اداره التغيير لا تتقابل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها

(سيد سالم عرفه ٢٠١٢،٢٠)

المبحث الثالث

الاطار العملي

اولا : عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها

ثانياً: - وصف مستوى الإجابات وتقييمها رأس المال الفكري

ثالثاً - وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير التغيير التنظيمي

ثانياً : اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والتأثير)

المبحث الثالث

الاطار العملي

المقدمة

يعرض في هذا الفصل وصفاً للإجراءات في دراسته، من خلال بيان منهجيتها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، والأدوات المستخدمة لأغراض جمع البيانات (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومن ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات. متضمناً مبحثين الأول عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها ، والثاني اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير.

أولاً : عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تقوم الدراسة بوصف إجابات عينة الدراسة وتفسيرها في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات عن استبانة الدراسة وباستعمال الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف (التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة، وكانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة بناءً على تحليل تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، وكما يلي:

أولاً :- خصائص عينة البحث

أظهرت إجابات الأشخاص عينة الدراسة (الموظفين) التي تمثلت (العاملين ، الموظفين الإداريين) عدد من السمات الشخصية الموضحة ، إذ يوضح الجدول (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) وكما يلي :-

جدول (١_٣): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	27	55.1
	أنثى	22	44.9
	العدد الكلي	49	100.0

10.2	5	18-30	العمر
34.7	17	30-39	
36.7	18	40-49	
18.4	9	50-63	
100.0	49	العدد الكلي	
44.9	22	دبلوم فني	المؤهل العلمي
42.9	21	بكالوريوس	
8.2	4	دبلوم عالي	
4.1	2	ماجستير	
100.0	49	العدد الكلي	
26.5	13	15-20	سنوات الخدمة
46.9	23	20-30	
22.4	11	30-40	
4.1	2	40-50	
100.0	49	العدد الكلي	
2.0	1	خبير	المستوى الوظيفي
2.0	1	مدير قسم	
14.3	7	معاون مدير قسم	
22.4	11	مدير فرع	
59.2	29	معاون مدير فرع	
100.0	49	العدد الكلي	

المصدر من اعداد الباحث (2019)

نلاحظ من الجدول (٣_١) الآتي:

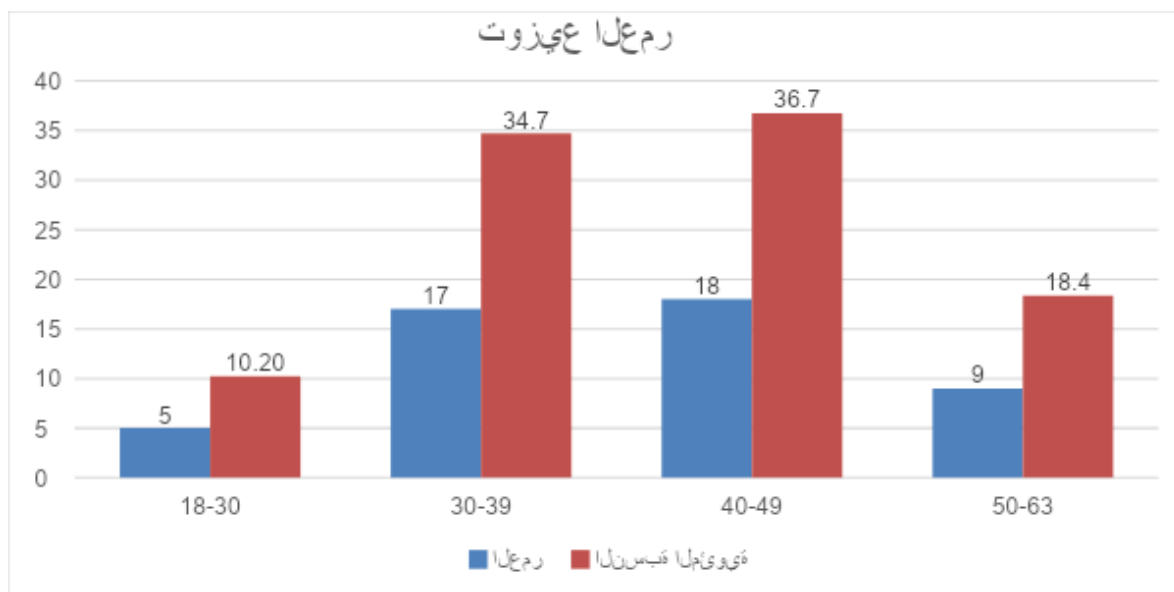
1-النوع الاجتماعي: أن ما نسبته (55.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (44.9%) هم من الإناث. وتشير تلك النتيجة إلى أن غالبية العاملين في شركة القادسية للصناعات الكهربائية هم من الذكور.

2-العمر: أن غالبية أفراد عينة الدراسة بلغت (36.7%) هم ممن تتراوح أعمارهم من (40-49 سنة)، يليها (34.7%) هم ممن تتراوح أعمارهم من (30-39 سنة)، حيث تكون الأعمار محصور ما بين الفئة (18- 63 سنة)، وتشير تلك النتائج أن العاملين في الشركة هم من الأغلبية من فئة الشباب.

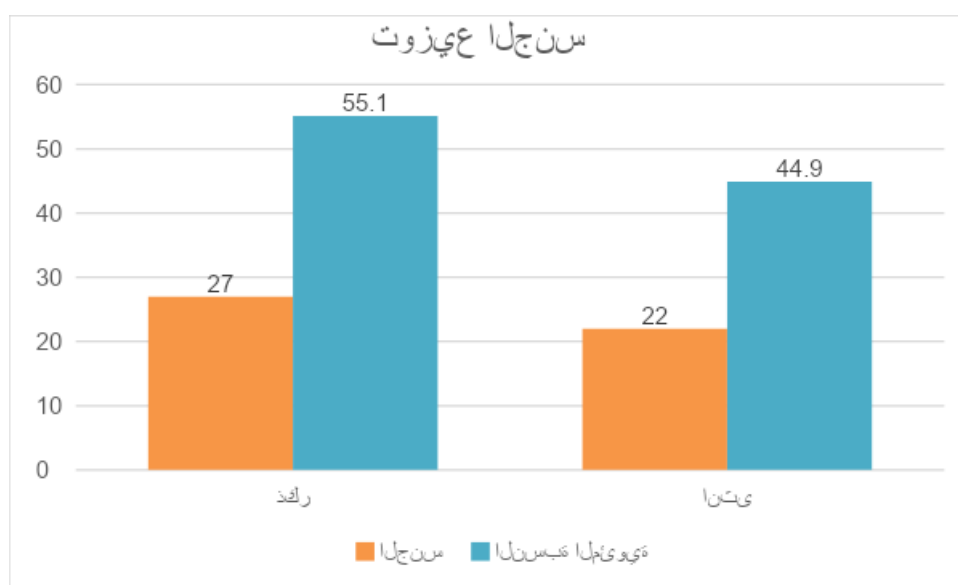
3-المؤهل العلمي: أن أعلى نسبة بلغت (44.9%) هم ممن لديهم شهادة (دبلوم فني)، وتشير تلك النتائج إلى أن الشركة تستقطب الأفراد الذين لديهم مؤهلات علمية من شهادة دبلوم فني.

4-عدد سنوات الخبرة: أن أعلى نسبة بلغت (46.9%) هم ممن لديهم خبرة (20-30 سنة)، يليها (15-20 سنة) بلغت نسبتهم (26.5%)، وتشير تلك النتائج إلى أن شركة الصناعات الكهربائية مكثفية بالأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة أقل من أو يساوي 30 سنة .

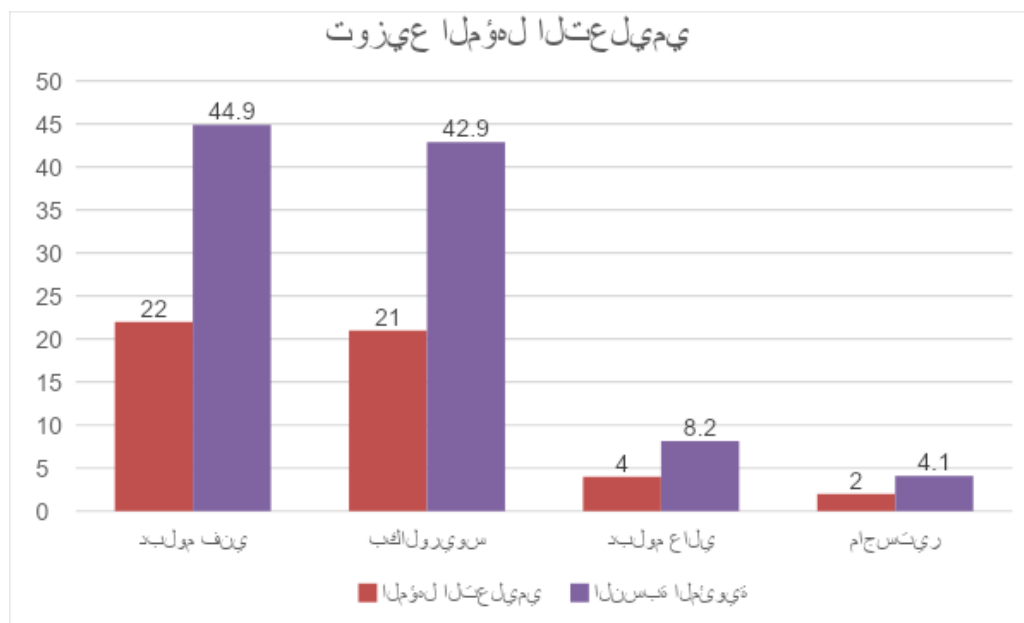
5-المنصب الوظيفي: أن أغلب أفراد العينة من المنصب (معاون مدير فرع) بلغت نسبتهم (59.2%)، وتدل تلك النتائج على أن هيكلية الشركات ضمن معايير الترتيب الوظيفي المتبع لديهم.



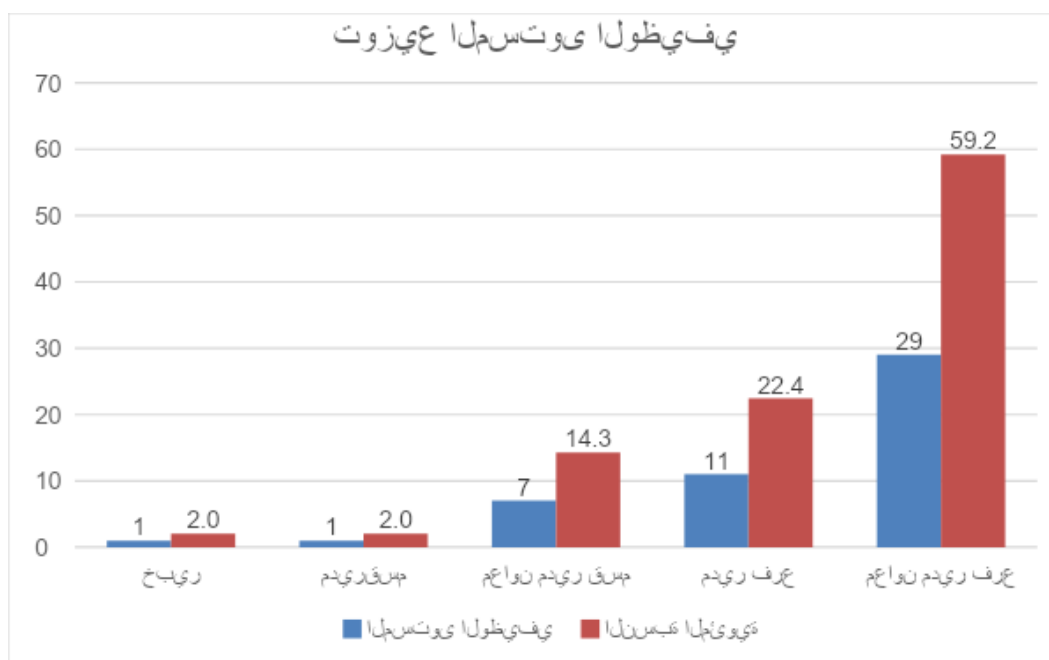
شكل (٣_١) التوزيع والاعمار والنسب المئوية للمستجيبين



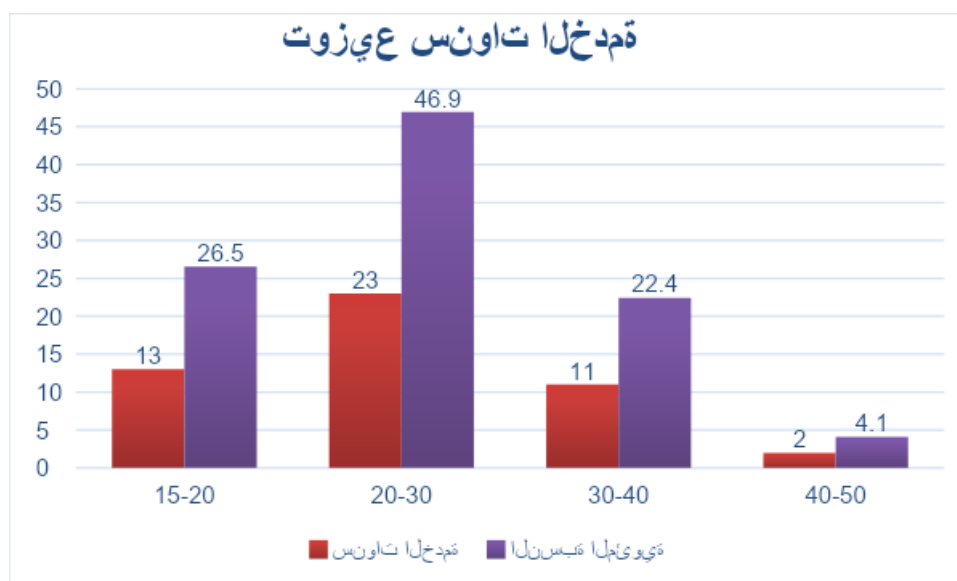
شكل (٣_٢) الجنس حسب العدد والنسبة المئوية للمستجيبين



شكل (٣_٣) توزيع المؤهل العلمي والنسب المئوية للمستجيبين



شكل (٣_٤) المستوى الوظيفي للمستجيبين والنسب المئوية



شكل (٣_٥) سنوات الخدمة للمستجيبين والنسب المئوية لهم

ثانياً: - وصف مستوى الإجابات وتقييمها رأس المال الفكري
تضمن المتغير المستقل للدراسة (راس المال الفكري) في الاستبانة على (4) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة للأبعاد من أجل معرفة أي منها التي حصلت على مستوى اهتمام أعلى من قبل المستجيبين في الشركات المبحوثة ، وكما مبينة نتائجها في الجدول ().

جدول رقم (٣_٢) إجابات افراد عينة الدراسة رأس المال الفكري وابعاده

ت	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مستوى التقييم
1	رأس المال المادي	3.6000	0.35119	9.76%	4	جيد
2	رأس المال الهيكلي	4.5184	0.15768	3.49%	1	جيد جداً
3	رأس المال البشري	4.4163	0.34602	7.84%	3	جيد جداً
4	رأس مال العملاء	4.4694	0.31768	7.11%	2	جيد جداً

رأس المال الفكري ككل	4.2510	0.14487	3.41%	جيد جداً
----------------------	--------	---------	-------	----------

اعداد الباحث (2019) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول () أن الشركات المبحوثة تستخدم رأس المال الفكري بمستوى جيد جداً ويدعم ذلك المتوسط الحسابي اذ بلغ قيمته (4.2510) وهي اعلى من الوسط الفرضي * وبانحراف معياري بلغ (0.14487) وهذا يؤشر تجانس اجابات افراد العينة ، فضلاً عن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (3%) * وعلى مستوى الابعاد الفرعية فقد حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.6-4.6) وكانت أعلى مستوى في الاهمية هو بعد رأس المال الهيكلية بمتوسط حسابي بلغ (4.5184) بانحراف معياري بلغ قيمته (0.15768) ومعامل الاختلاف بلغ (3%) ثم يليه بالمرتبة الثانية بعد رأس مال العملاء بمتوسط حسابي (4.4694) وبانحراف معياري (0.31768) ومعامل اختلاف بلغ (7%) ، فضلاً عن تجانس اجابات العينة التي كانت جميعها اقل من (50%) ويفسر الباحث ذلك بأن الشركات المبحوثة تهتم بالرأس المال الهيكلية اكثر من بقية الابعاد .

رابعاً - وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير التغيير التنظيمي

قام الباحث في هذا المحور على وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييمها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للفقرات والتي تضمنها هذا المتغير في الاستبانة على (4) ابعاد وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد التي حصلت على أهمية أعلى، وكانت نتائج التحليل كما مبينة في الجدول () .

جدول رقم (٣_٣) إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مستوى التقييم
1	التغيير في الثقافة	4.4000	0.28577	6.49%	2	جيد جداً

2	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.8551	0.30212	7.84%	4	جيد
3	التغيير في التكنولوجيا	4.4776	0.28814	6.44%	1	جيد جداً
4	التغيير في المهام	4.4531	0.29938	6.72%	3	جيد جداً
	التغيير التنظيمي ككل	4.2964	0.16630	3.87%		جيد جداً

اعداد الباحث (2019) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التغيير التنظيمي، قد تراوحت ما بين (3.80-4.45)، وكانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (التغيير في التكنولوجيا) بمتوسط حسابي مقداره (4.4776) وبانحراف معياري مقداره (0.28814) ، ويليه في المرتبة الثانية بُعد (التغيير في الثقافة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4000) وبانحراف معياري مقداره (0.28577) ، ، فضلاً عن تجانس اجابات العينة التي كانت جميعها اقل من (50%) وهذا ما يعكس تقارب وتجانس إجابات وآراء افراد العينة نحو التغيير التنظيمي بمستوى مرتفع، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى ان تميل الشركة المبحوثة الى استعمال التغيير في التكنولوجيا اكثر من بقية الابعاد

ثانياً

اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والتأثير)

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء الاختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقة وليس نتائج مزيفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، فضلاً عن اختبار الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ، واختبار التأثير بين المتغيرات الرئيسة باستخدام بعض

الاساليب الاحصائية (الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد) وكما موضحة أدناه.

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

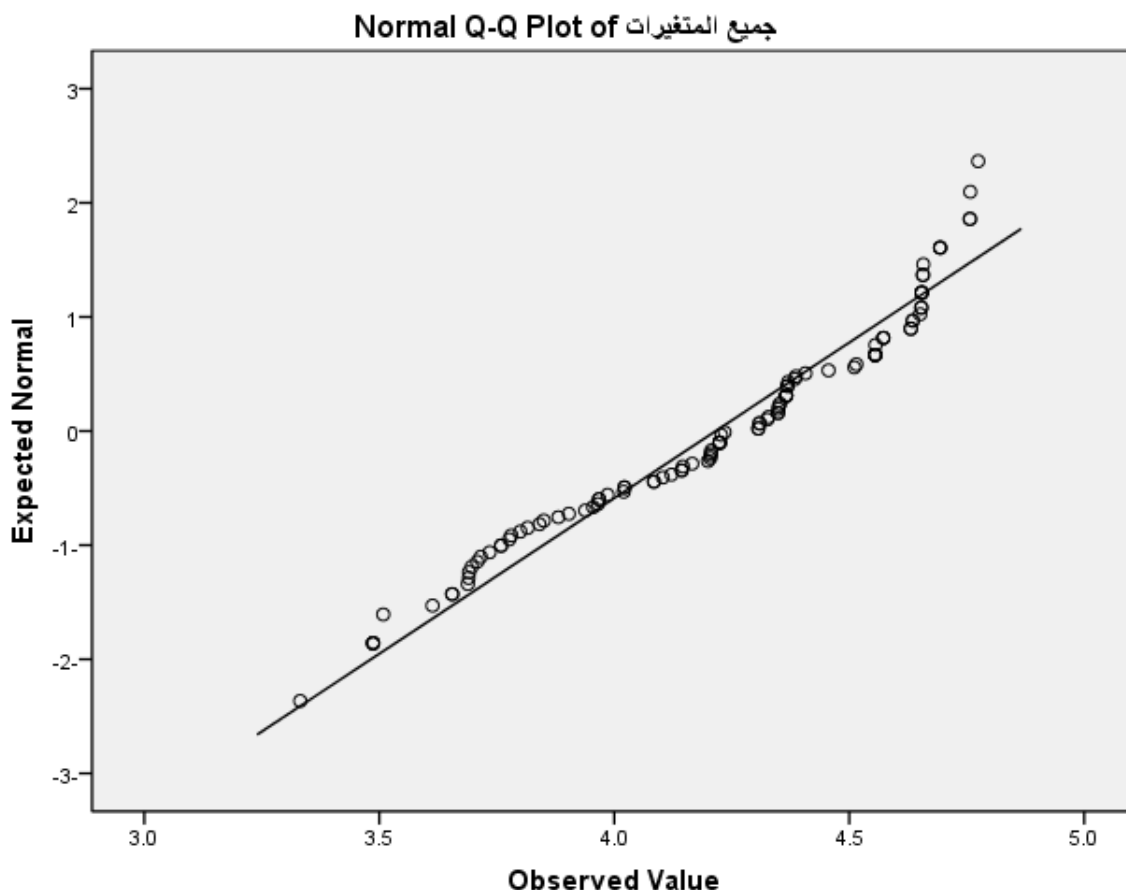
تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الشروط الواجب توافرها لاستخدام الانحدار الخطي البسيط والانحراف المتعدد، ويبين الجدول () بان قيمة مستوى المعنوية لجميع المتغيرات كان أعلى من (0.05) تبعاً لطريقة (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، اختبار كولموجوروف - سميير نوف للعينة الواحدة وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، كما أن مستوى المعنوية كان أعلى من (0.05) وفقاً لطريقة (Shapiro-Wilk) شايبورو - ووك وهذا يشير الى تناسق البيانات، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على المجتمع بأكمله، ويؤكد ذلك اختبار (Q-Q Plot) الذي تم إجراء على جميع الفقرات بشكل عام وكما موضح بالشكل () إذ يلاحظ بأن جميع القيم تقع على الخط المائل (الواقع في المنتصف) أو قريب منه مما يدل على أن البيانات ذات توزيع طبيعي.

الجدول (٣_٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
رأس المال الفكري	.102	49	.200*	.975	49	.369
التغيير التنظيمي	.206	49	.100	.903	49	.101

(*) يكون التوزيع طبيعياً عندما تكون القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : اعداد الباحث (2019) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS



الشكل (١_٣) اختبار Q-Q Plot للتوزيع الطبيعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

ثانياً - اختبار فرضيات الارتباط بين رأس المال الفكري والتغيير التنظيمي

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى بفروعها والتي تنص بأن " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال المادي ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس مال العملاء) و التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير في الثقافة ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في المهام)، إذ يقوم برنامج (SPSS) بمقارنة (r) المحسوبة مع (r) الجدولية بشكل مباشر وإعطاء الرمز (*) في حالة كانت (r) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) أو رمز (**) في حالة كانت (r) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) وعدم إعطاء رمز في حال كانت غير دالة معنوية، ولأختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون (Correlation

Pearson Coefficient) ، لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات ، وكلما كانت درجة الارتباط قريبة من (1) كلما كانت قوية وكما موضحة في الآتي :-

من 0 - 0.30 ارتباط ضعيف موجب

0.30 - 0.70 ارتباط قوي موجب (ايجابي)

+1 ارتباط ايجابي تام

0 لا يوجد ارتباط

-1 ارتباط سلبي تام

1 الى 0.30 - ارتباط سلبي ضعيف

-0.30 الى 0.70 - ارتباط سلبي قوي

والجدول () يوضح علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمعتمد

الجدول (٣_٥) علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمتغيرات الرئيسية المستقلة والمعتمدة (49=n)

معامل ارتباط بيرسون		التغيير في الثقافة	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في المهام	المتغير المعتمد
		Y1	Y2	Y3	Y4	التغيير التنظيمي
رأس المال المادي	الارتباط	0.058	0.051	-0.107	0.024	0.012
	المعنوية	0.692	0.728	0.464	0.871	0.932
رأس المال الهيكلي	الارتباط	.314*	0.088	0.161	-0.101	0.199
	المعنوية	0.028	0.549	0.270	0.492	0.170
رأس المال البشري	الارتباط	0.126	0.202	0.271	0.056	.289*
	المعنوية	0.387	0.163	0.059	0.703	0.044
راس مال العملاء	الارتباط	0.239	.380**	0.204	0.153	.433**
	المعنوية	0.099	0.007	0.160	0.293	0.002
المتغير المستقل (رأس المال الفكري)	الارتباط	.327*	.384**	0.253	0.104	.471**
	المعنوية	0.022	0.006	0.080	0.475	0.001

العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) اعداد الباحث (2019) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ولاختبار فرضيات الارتباط ظهرت النتائج كالاتي:-

الفرضية الرئيسية الاولى - الفرضية الفرعية الاولى

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال المادي والتغيير التنظيمي وابعاده ،اذ بلغت قيمة الارتباط (0.012) مما يدل عدم وجود ارتباط بمستوى معنوية (0.932) وهذا يؤثر بان راس المال المادي ليس له علاقة بالتغيير التنظيمي ، أما بما يخص ارتباط متغير راس المال المادي مع المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي فقد كان اعلى معامل ارتباط مع التغيير في

التكنولوجيا اذ بلغ قيمته (-0.107) وهو ارتباط سلبي ضعيف غير معنوي بمستوى معنوية (0.464) اما فيما يخص ارتباطه مع بقية الابعاد فليس هنالك علاقة ارتباط اصلاً .

الفرضية الرئيسة الاولى - الفرضية الفرعية الثانية

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي وابعاده ، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.199) وهو ارتباط إيجابي ضعيف غير معنوي بمستوى معنوية (0.170) ، أما بما يخص ارتباط متغير رأس المال الهيكلي مع المتغيرات الفرعية لمتغير التغيير التنظيمي فقد كان اعلى معامل ارتباط مع التغيير في الثقافة اذ بلغ قيمته (0.314) وهو ارتباط إيجابي بمستوى معنوية (0.028) اما بالنسبة لبقة لبقية الابعاد فلا توجد علاقة بينها وبين رأس المال الهيكلي. وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والتغيير التنظيمي وابعاده). باستثناء بعد التغيير في الثقافة .

الفرضية الرئيسة الاولى - الفرضية الفرعية الثالثة

2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.2890.*) وهو ارتباط ايجابي ضعيف بمستوى معنوية (0.044) وهذ يؤشر أن الشركات المبحوثة تهتم بالرأس المال البشري ، أما بما يخص ارتباط متغير رأس المال البشري مع المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي فلا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية .

الفرضية الرئيسة الاولى - الفرضية الفرعية الرابعة

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس مال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.433.**) وهو ارتباط ايجابي قوي بمستوى معنوية (0.002) وهذا يؤشر أن الشركة تعتمد بشكل اساسي على رأس مال العملاء ، اما بما يخص ارتباط متغير رأس مال العملاء مع المتغيرات الفرعية للتغيير التنظيمي فقد كان اعلى معامل ارتباط مع التغيير في الهيكل التنظيمي اذ بلغت قيمته (0.380 **) وهو ارتباط ايجابي بمستوى معنوية (0.007) ، اما بالنسبة لبقية الابعاد فليس هنالك علاقة ارتباط معنوية وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس مال العملاء والتغيير التنظيمي وابعاده).

الفرضية الرئيسة الاولى

5_ وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده على المستوى الاجمالي والتغيير التنظيمي، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.471.**) وهو ارتباط ايجابي قوي بمستوى معنوية (0.001) وهذا يؤشر اهتمام الشركات المبحوثة باستخدام رأس المال

الفكري، أما أعلى معامل ارتباط كان مع التغيير في الهيكل التنظيمي إذ بلغت قيمته (0.384**) وكان أقل ارتباط مع التغيير في الثقافة إذ بلغت قيمته (0.327*) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بابعاده (رأس المال المادي ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، رأس مال العملاء) والتغيير التنظيمي .

ثالثاً - اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة

يقوم الباحث في هذه الفقرة وفي ضوء الفرضيات التي تم صياغتها من أجل تحديد اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة التي تمثلت برأس المال الفكري والتغيير التنظيمي، وتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح أثر للنموذج بشكل عام ومن ثم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد المتغير التابع وتحليل (Stepwise) لمعرفة تسلسل قوة التأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، إذ يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما في المعادلة الاتية :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_i$$

حيث ان:

(X_1, X_2, X_3, X_4) المتغيرات المستقلة التي تمثل ابعاد رأس المال الفكري (رأس المال المادي ، رأس المال

الهيكل ، رأس المال البشري ، رأس مال العملاء) على التوالي

Y : المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

($\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$) : تمثل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة على التوالي.

ε_i : يمثل الخطأ العشوائي للنموذج.

ويمكن اختبار الأثر على النحو الاتي:

1- اختبار علاقة الاثر للنموذج

تم اختبار استقلالية ابعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) كونها احد الشروط الواجب توفرها لإجراء اختبار الانحدار المتعدد وذلك باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحميل، وكما هو موضح بالجدول () والذي يبين بأن قيمة التضخم لأبعاد ذكاء الاعمال كانت أقل من (4) وأن قيمة معامل التحميل كانت أعلى من (0.2) وهذا يدل على عدم وجود علاقة تداخل خطية بين الابعاد.

جدول رقم (٦_٣) اختبار استقلالية ابعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

ت	المتغير المستقل (رأس المال الفكري)	معامل تضخم التباين (VIF)	التحميل
---	------------------------------------	--------------------------	---------

1	راس المال المادي	1.049	0.954
2	راس المال الهيكلي	1.062	0.941
3	راس المال البشري	1.078	0.927
4	راس مال العملاء	1.008	0.992

المصدر: إعداد الباحث (2019) استنادا الى مخرجات (SPSS) .

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر راس المال الفكري بأبعاده (راس المال المادي ، رأس المال الهيكلي ، راس المال البشري ، راس مال العملاء) على التغيير التنظيمي ، وكما موضح بالجدول رقم () .

جدول رقم (٧_٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية Sig.	F المحسوبة	R ²	مستوى الدلالة Sig	T	قيمة معامل بيتا β	ابعاد رأس المال الفكري
0.001	5.640	0.279	0.131	1.538	1.207	الحد الثابت
			0.950	0.063	0.004	راس المال المادي
			0.028	2.266	0.302	راس المال الهيكلي
			0.012	2.631	0.161	راس المال البشري
			0.001	3.477	0.224	راس مال العملاء

المصدر: إعداد الباحث (2019) استنادا الى مخرجات (SPSS) .

يبين الجدول (٧) وجود أثر ذو دلالة معنوية لإبعاد راس المال الفكري على التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.640) للنموذج بشكل عام لان قيمة Sig اقل من 0.05 عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية على أثر راس المال الفكري بأبعاده (رأس المال المادي ، رأس المال الهيكلي ، راس المال البشري ، راس مال العملاء) على التغيير التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.279) يتضح بان ذكاء الاعمال تفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (72%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة .

- 1- اختبار اثر المتغيرات الفرعية لذكاء الاعمال في الصلابة النفسية
 - 2- للتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد ذكاء الأعمال على الصلابة النفسية، حيث تفرع من الفرضية الرئيسة الثانية خمسة فرضيات فرعية ، والجدول (٨_٣) يوضح ذلك.
- المعادلات الانحدارية (لنتائج تأثير راس المال الفكري وأبعاده في التغيير التنظيمي)

$Y = \beta_0 + \beta_1 X$ المعادلة الانحدارية	$Y = \beta_0 + \beta_1 X$ $Y = 4.275 + 0.006(X1)$ حيث أن (1X) بعد راس المال المادي
	$Y = 3.347 + 0.210(X2)$ حيث أن (2X) بعد راس المال الهيكلي
	$Y = 3.683 + 0.139(X3)$ حيث أن (3X) بعد راس المال البشري
	$Y = 3.284 + 0.226(X4)$ حيث أن (4X) بعد راس مال العملاء
	$Y = 1.996 + 0.541 (X)$ حيث أن (X) المحور الرئيسي راس المال الفكري

الجدول (٩_٣) نتائج تحليل أثر ابعاد راس المال الفكري في التغيير التنظيمي

الابعاد	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R^2	Df درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
---------	-----------------	------------------	-----------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------	--------------------------

رأس المال المادي	التغيير التنظيمي	4.27 5	0.006	0.021	1 47	0.007 0.932
راس المال الهيكلي		3.34 7	0.210	0.019	1 47	1.942 0.170
رأس المال البشري		3.68 3	0.139	0.064	1 47	4.279 0.044
راس مال العملاء		3.28 4	0.226	0.187	1 47	10.824 0.002
راس المال الفكري		1.99 6	0.541	0.206	1 47	13.430 0.001

المصدر: إعداد الباحث (2019) استنادا الى مخرجات (SPSS).

1. توضح نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٩_٣) بأن ليس هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال المادي في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعـد رأس المال المادي في التغيير التنظيمي (0.007). وبلغت قيمة sig (0.932) أي أكبر من 0.05 وهذا يعني لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد راس المال المادي في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وبناءً على تلك النتائج التي اظهرت عدم معنوية الفرضية يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال المادي في التغيير التنظيمي) وقبول الفرضية البديلة التي تنص (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال المادي في التغيير التنظيمي)

2. توضح نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٩) بأن ليس هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعـد تكنولوجيا المعلومات في الصلابة النفسية (1.942) وبلغت قيمة sig (0.170) وهذا يعني لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد راس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وبناءً على تلك النتائج التي اظهرت عدم معنوية الفرضية يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لراس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي). وقبول الفرضية البديلة التي تنص (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لراس المال الهيكلي في التغيير التنظيمي)

3. توضح نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٩) بأن هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي (4.279) وبلغت قيمة sig (0.044) وهي اقل من 0.05 وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء رأس المال البشري في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وبناءً على تلك النتائج التي اظهرت معنوية الفرضية يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.064) يتضح بان بعد رأس المال البشري تفسر ما نسبته (6%) من المتغيرات التي تطرأ على الصلابة النفسية اما النسبة الباقية والبالغة (94%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.139) بأن زيادة بعد رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بنسبة (13%).

4. توضح نتائج الانحدار كما مبينة بالجدول (٩) بأن هنالك أثر ذو دلالة معنوية لرأس مال العملاء في التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء رأس مال العملاء في التغيير التنظيمي (10.824) وبلغت قيمة sig (0.002) وهي اقل من 0.05 وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء رأس مال العملاء في التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وبناءً على تلك النتائج التي اظهرت معنوية الفرضية يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرأس مال العملاء في التغيير التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.187) يتضح بان بعد القدرات التحليلية تفسر ما نسبته (18%) من المتغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (82%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.226) بأن زيادة بعد رأس مال العملاء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بنسبة (22%).

5. اختبار الانحدار المتعدد (Stepwise):

في التعبير التنظيمي. رأس المال البشري، وأخيراً بعد رأس المال الهيكلي .

ويمكن التعبير عن الصيغة النهائية للنموذج الانحدار بالمعادلة الآتية:

$$\hat{Y} = 1.218 + 0.224x_2 + 0.160x_3 + 0.303x_4$$

الجدول (٣_١٠) تأثير ابعاد رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي بطريقة

(STEPWISE)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.248	1	.248	10.824	.002 ^b
	Residual	1.079	47	.023		
	Total	1.328	48			
2	Regression	.346	2	.173	8.101	.001 ^c
	Residual	.982	46	.021		
	Total	1.328	48			
3	Regression	.450	3	.150	7.688	.000 ^d
	Residual	.878	45	.020		
	Total	1.328	48			

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي

b. Predictors: (Constant), رأس مال العملاء

c. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

d. Predictors: (Constant), رأس مال العملاء, رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.284	.308		10.647	.000
	رأس مال العملاء	.226	.069	.433	3.290	.002
2	(Constant)	2.736	.393		6.964	.000
	رأس مال العملاء	.220	.066	.421	3.318	.002
	رأس المال البشري	.130	.061	.271	2.135	.038
3	(Constant)	1.218	.757		1.609	.115
	رأس مال العملاء	.224	.064	.428	3.529	.001
	رأس المال البشري	.160	.060	.334	2.684	.010
	رأس المال الهيكلي	.303	.131	.287	2.310	.026

التغيير التنظيمي

Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 ^a	.187	.170	.15152
2	.510 ^b	.260	.228	.14609
3	.582 ^c	.339	.295	.13966
a. Predictors: (Constant, رأس مال العملاء				
b. Predictors: (Constant, رأس مال العملاء, رأس المال البشري				
c. Predictors: (Constant, رأس مال العملاء, رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي				

المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات (SPSS)

الابعاد المعنوية هي (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري ، رأس مال العملاء)

الابعاد الغير المعنوية هي (رأس المال المادي)

وبالنسبة لقيمة معامل التحديد رأس مال العملاء (R^2) البالغة (0.187) يتضح بان بعد وصول المستخدم تفسر ما نسبته (18%) من المتغيرات التي تطرأ على الصلابة النفسية اما النسبة الباقية والبالغة (82%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

وان قيمة معامل التحديد لرأس المال البشري (R^2) البالغة (0.260) يتضح بان بعد القدرات التحليلية تفسر ما نسبته (26%) من المتغيرات التي تطرأ على الصلابة النفسية اما النسبة الباقية والبالغة (74%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة .

اما مايخص قيمة معامل التحديد لبعء راس المال الهيكلية (R^2) البالغة (0.339) يتضح بان بعد المعرفة تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطرأ على الصلابة النفسية اما النسبة الباقية والبالغة (77%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات

التوصيات

اولا الاستنتاجات

قامت الطالبه بوضع اجابات مبدئيه على تساؤلات دراسته بناء مجموعه من فرضيات ثم بعد ذلك اختبارها باعتماد الادوات الاحصائية المناسبه حيث ثبتت تحقيق فرضيه البحث وتوصلنا الى

١_ وجود علاقه ارتباط معنويه بين راس المال الفكري وابعاده (راس المال البشري ،راس المال الهيكلية ،راس المال المادي ،راس المال العملاء) والتغيير التنظيمي

٢_ وجود علاقه ارتباط معنوية بين راس المال الهيكلية والتغيير التنظيمي وابعاده باستثناء بعد التغيير في الثقافه

٣_ لا توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال البشري والتغيير التنظيمي

٤_ توجد علاقه ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال العملاء والتغيير التنظيمي بابعاده

٥_ يوجد تاثير ذات دلالة احصائية بين راس مال المادي والتغيير التنظيمي بابعاده

٦_ لا يوجد تاثير بين راس مال الهيكلية والتغيير التنظيمي بابعاده

ثانياً: التوصيات

١_ ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة والمحافظة باستمرار عليه باستمرار عنصر فعال في نجاح الشركة في ظل التطور التكنولوجي هائل الذي تعرفه بيئته الأعمال

٢_ ضرورة العمل على تشكيل هيكل تنظيمي وجعله أكثر مرونة مما يسمح بتوفير بيئته داعمة لتنمية رأس المال الفكري

٣_ يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الابتكار والاحتفاظ لموارد بشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة من خلال تخلص من القيود والمعوقات تحد من قدرات الأفراد على الابتكار حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام المكافآت التشجيعية من أجل الابتكار في العمل

٤_ إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري ومنها رأس المال العملاء من خلال تحسين علاقات مع رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات

٥_ التشجيع على بناء فرق العمل قائمه الادارة ذاتيه مع تنظيم فريق للبحث والتطوير

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

اولا :المراجع

١ _ القرآن الكريم

ثانيا :المصادر العربيه

٢ _ الكتب

١ _ الغول،رشا الغول .(٢٠١٤). " المحاسبه عن راس المال الفكري " .الطبعه الاولى
مكتبه الوفاء القانونيه ،الاسكندريه .مصر .

٢ _ عليان،رحي مصطفى عليان.(٢٠١٥). " اداره التغيير ".الطبعه الاولى دار النشر
والتوزيع،عمان .الاردن .

٣ _ نجم،نجم عبود نجم.(٢٠١٠). "ادارة اللاملموسات".الطبعه العربيه دار اليازوي
العلميه للنشر والتوزيع،عمان .الاردن

٤ _ عرفه،سيد سالم عرفه.(٢٠١٢). "اتجاهات حديثه في اداره التغيير ".الطبعه الاولى
للنشر والتوزيع ،عمان .الاردن .

٣ _ الرسائل والاطاريح

٥ _ الطيطي،خضر مصباح الطيطي .(٢٠١١). " اداره التغيير والتحديات
والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ".الطبعه الاولى دار الحمد للنشر والتوزيع ،عمان
الاردن .

٦ _ المفرجي،عادل حرحوش المفرجي.(٢٠٠٣). "راس المال الفكري لمنظمه العربيه
للتنميه الاداريه".الطبعه الاولى ،مصر .

- ٧_ اللهيثي،خالد عبد الرحيم اللهيثي.(٢٠٠٣). "ادارة الموارد البشريه لراس المال".الطبعه الاولى دار الاوائل ،الاردن.
- ٨_ زهران،علاء زهران.(٢٠٠٦). " المحاسبه عن راس المال الفكري في ضل الاقتصاد المعرفه."الطبعه العربيه ،مصر.
- ٩_ مدهون،محمد ابراهيم مدهون.(٢٠١٧). "راس المال الفكري في جودة الاداء المؤسسي".الطبعه الاولى،عمان .الاردن.
- ١٠_ اشيتوي ،محمد عبد اشيتوي.(٢٠١٥). "واقع ادارة راس المال الفكري".الطبعه العربيه ،قطاع غزة .فلسطين .
- ١١_ عبد الحميد،خالد احمد عبد الحميد.(٢٠١٤). "ادارة راس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية".الطبعه العربيه للعلوم الاداريه ،غزة. فلسطين .
- ١٢_ الظلاعين،علي الظلاعين.(٢٠١٣). " اثر ادارة التغيير في تعزيز فعاليه الشركه المساهمه العامه ".الطبعه الاولى للنشر والتوزيع ،الكويت.
- ١٣_ عبد السلام .(٢٠١١). " دور راس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ضل ادارة المعرفه". الدار العربي للنشر والتوزيع .الاردن.
- ١٤_ الجزرواي،رشيد عباس الجزرواي.(٢٠٠٨). " ادارة رؤؤس الاموال واثرها في تشغيل المنشآت ".الاكاديميه العربيه ،الدنمارك.

15_ marwan salim Al_Agha.(2014)." Managing .intellectual and a relationship in enhancing .competitive advantage".Am_Azhar .university.Faze.

16_ Sarah Sulaiman Jada.(2014)." The reality of managingchange in official". University.libraries in the view.Jordan

الملاحق

الملاحق
ملحق (١)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى

استمارة استبيان

اخي الموظف/اختي الموظفه

اضع بين ايديكم الكريمه استبيان الدراسه الموسومه (تاثير راس المال الفكري في التغيير التنظيمي)بحث تطبيقي في الشركه العامه لديالى وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الاداريه.

شكرا لكم سلفا تعاونكم معي راجيه ان تتكلل جهودنا جميعا بما يحقق اهداف الشركه من خلال توخي الدقه والموضوعيه في تحديد الاستجابات المناسبه التي ترددت انها تعبر عن أرائكم بشكل مناسب .

ارجو الافضل بالاطلاع على النقاط الاتيه.

- ١_ لا حاجه لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة
- ٢_ الدراسه لا تستهدف تاثير الخلل او القصور في اداء الشركه ونقاط قوتها وضعفها
- ٣_ المعلومات الواردة في الاستبيان ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا
- ٤_ ضع علامه (صح) على الخيار الذي تراه مناسب والذي يتضمن خمسا تفضيلا نبداً من (اتفق تماما) الى (لا اتفق تماما)
- ٥_ ارجو عدم ترك اي فقره دون جواب لان ذلك سيؤدي الى اهمال الاستبانة بكاملها.
- ٦_ ان الباحثه ستكون مستعدة للاجابه عن اي استفسار او توضيح تواجهكم

مع فائق تقديري

المشرف

الباحثه نور عامر حسين

م.محمد ابراهيم تايه.

المحور الاول :البيانات الشخصيه والوظيفيه

١_العمر :١٨_٣٠ () ٣٠_٣٩ () ٤٠_٤٩ () ٥٠_٦٣ ()

٢_ النوع الاجتماعي: ذكر () . انثى ()

٣_ المؤهل التعليمي :دبلوم فني () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير او ما يعادلها () دكتوراه ما يعادلها () اخرى ()

٤_ المستوى الوظيفي : رئيس مجلس الادارة () عضو مجلس الادارة () خبير () مدير قسم () معاون مدير قسم () مدير فرع () معاون مدير فرع ()

٥_ سنوات خدمه ١٥ _ ٢٠ () ٢٠ _ ٣٠ () ٣٠ _ ٤٠ () ٤٠ _ ٥٠ ()

المحور الثاني :متغير راس المال الفكري

١_ راس المال المادي :عبارة عن مجموعه من الاجراءات الماديه التي تمتلكها الشركه وبالتالي فهو يعكس الوجود المادي للشركه وقيمتها الدفترية بموجب القيود المحاسبه

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يملك الموظفون قرارات الابداع و تخفيف المكانه المدفوعه في الشركات					
٢	تسعى الشركه الى تخفيف درجه رضا عاليه للموظفين والمدراء					
٣	تمتع الموظفون بالمعرفة التامه والمحدثه باستمرار في مجال اعمالهم					
٤	تحرص اداره الشركه على الاستماع لمشاكل الموظفين وتعمل على متابعتها					
٥	تتوفر المصداقيه والثقه بين اداره الشركه والموظفين					

٢_ راس المال الهيكلية: ويشمل الهياكل والانظمه وكذلك الاجراءات والظوابط المتداوله داخل الشركه من اجل انجاز الاعمال وبصير ايضا عن المعرفه المتداوله عبر المستويات الاداريه

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٦	لدى الشركه برامج تدريبيه					

					لتهيئة البديل المناسب لكل موقع وظيفي (المواقع المهمه)	
					لدى الشركه نظام حوافز والمكافأة تطور جيد ويركز على الاداء الوظيفي	٧
					لا تمتلك الشركه كابوس بيروقراطي للموظفين (البطئ في سير العمل في الشركه)	٨
					يجتمع موظفو الشركه بالعملاء بشكل مستمر لتحديد رغباتهم وحاجاتهم	٩
					تخصيص الشركه وقت كافي لحل مشاكل الموظفين	١٠

3_ راس المال البشري : _ويتمثل في المعرفه والتي يمتلكها ويخلقها العاملون كالمهارات والخبرات اضافته الى الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١١	مؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المتاحة لهم					
١٢	تحصل الشركه على افضل المخرجات عندما يحصل الموظفون كفريق					

					واحد	
					يملك الموظفون الخبرات الكثيرة في مجالات وظائفهم	١٣
					الموظفون راضون من برامج الابداع وتوليد الافكار في الشركة	١٤
					يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة	١٥

٤_ راس المال العملاء :يعكس القيمة التي تنتج عن مستوى رضا كل من العملاء
الموردين وكذلك الجهات الخارجية الاخرى واصحاب المصالح

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٦	تهتم الشركة بتطوير قدرات الموظفين وتنمية نظامهم وعلاقاتهم					
١٧	تسعى الشركة الى نسيج علاقات متبادله مع الشركات الاخرى					
١٨	يملك الموظفون مهارات الاستخدام الفعال الاجهزة الخاصه بالتواصل مع الاخرين					
١٩	يستفيد موظفو الشركة من					

					خدمه الانترنت في بناء علاقات او التواصل مع الشركات والمؤسسات الاخرى	
					٢٠ تساعد العلاقات العامه مع المؤسسات الاخرى على رفع مستوى الابداع والابتكار للموظفين	

المحور الثالث : ادارة التغير (التغيير التنظيمي)

١_ التغيير في الثقافه : عمليه تحول تشمل سلوك الافراد والهيكل التنظيم وتنظم الاداء وتقويمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئه المحيطه

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تسعى الشركه الى تغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافه الشركه					
٢	يتم تعديل ثقافه الشركه بما يتوافق في ثقافه المجتمع					
٣	تسعى الشركه من خلال ثقافتها الى تجسيد ثقافه المؤسسه لدى العاملين					
٤	تطور الشركه من ثقافتها لتحقيق حاله					

					انسجام والتوافق مع العاملين	
					يتم تغيير ثقافته الشركه وفقا لاهداف العامه لها	٥

٢_ التغيير في الهيكل التنظيمي : يكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال اعاده تنظيم الوحدات الاداريه اي احداث ادارة جديده او دمج ادارات اخرى

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٦	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركه عند استخدام اقسام او وظائف فيها					
٧	تقوم الشركه بتبديل خطوط الاتصال بين كافه اقسامها بدقه					
٨	تقوم الشركه بدمج الادارات مع بعضها البعض					
٩	تعمل الشركه على حدائه وتطوير هيكلها باستمرار كلما دعت الحاجه اليها					
١٠	تعمل الشركه تغييرات في					

					هيكلا التنظيمي لمواكب التطورات	
--	--	--	--	--	-----------------------------------	--

٣_ التغيير في التكنولوجيا :تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في اساليب ادارة وتقديم الخدمات اذ تطلب هذه الثورة من كلا التغيير وادخال معدات جديده

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١١	تسعى الشركة الى تغيير الاجهزة التكنولوجية المستخدمه وتطويرها لتواكب التغييرات					
١٢	تسعى الشركة الا ادخال احدث الاسباب التكنولوجيا المستخدمه في عمليات الاتصال					
١٣	تعمل الشركة على استخدام شبكه الانترنت في تقديم الخدمات للموظفين					
١٤	توفير الشركة تسهيلات الماديه والتكنولوجية للعاملين					
١٥	تعمل الشركة الى تغيير البرامج التكنولوجيا المستخدمه وتحديثها					

٤_ التغيير في المهام : يشتمل التغيير في الواجبات والاعمال والانشطه او دمج انشطه مع انشطه مع بعضها او حتى القاء اعمال قائمه والتغيير في السياسات المتبقية في المنظمه

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٦	تسعى الشركه الى تغيير كل مايتعلق بنظام المنظمه					
١٧	تقوم الشركه بتغيير نوع الانشطه والمهام المسنده الى العاملين والموظفين					
١٨	تحدث الشركه تغييرات حجم المسؤوليات والصلاحيات					
١٩	تفتح الشركه وسائل الاتصال الايجابيه بين ادارتها المختلفه					
٢٠	تحدث الشركه تغييرات في طبيعته العلاقات الموجوده في الوظيفة					

تحليل SWOT و أثره على الأداء المتميز

بحث مقدم الى مجلس قسم الادارة العامة كجزء من متطلبات نيل درجة
البكالوريوس في الادارة والاقتصاد

اعداد كل من الطلبة
نزار ابراهيم عبداللطيف
زهراء جاسم محمد

بأشراف
م.م محمود حسن جمعة

2020 م

1441هـ

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ
بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة العلق (الآية 1-5)

الإهداء

الى من جرَّعَ الكأسَ فارغاً لكي يسقيني قطرةَ حُبِّ

الى من كلَّتْ أُناملهُ لِيُقَدِّمَ لَنَا لَحْظَةً سعادة

الى من حصدَ الأشواكَ عَنْ دَرْبِي لِيَمْهَدَ لِي طَرِيقَ الْعِلْمِ
الى الْقَلْبِ الْكَبِيرِ (والدي العزيز)
الى مَنْ أَعْطَنِي الْحُبَّ وَالْحَنَانَ الى رَمَزِ الْحَبْرِ وَبَلَسَمَ الشِّفَاءَ
الى الْقَلْبِ النَّاصِعِ بِالْبَيَاضِ (والدتي الحبيبة)
الى الْقُلُوبِ الطَّاهِرَةِ الرَّقِيقَةِ وَالنَّفُوسِ الْبَرِيَّةِ الى رِيَّاحِينَ حَيَاتِي
(إخواني وأخواتي)
الى الرُّوحِ النِّيِّ سَكَنْتَ رُوحِي وَأَدَمَى قَلْبَ فِرَاقِهَا
الآن تَفْتَحِ الْأَشْرَعَةَ وَتُرْفَعِ الْمَرْسَاةُ لِتَنْطَلِقَ السَّفِينَةُ فِي عُرْضِ بَحْرِ
وَاسِعٍ مَظْلَمٍ هُوَ بَحْرُ الْحَيَاةِ وَفِي هَذِهِ الظُّلْمَةِ لَا يُضِيءُ إِلَّا قَنْدِيلُ
الذِّكْرِيَّاتِ ذِكْرِيَّاتِ الْإِخْوَةِ الْبَعِيدَةِ
الى الَّذِينَ أَحَبَبْتَهُمْ وَأَحْبَوْنِي (أَصْدِقَائِي)

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

لأبَدَ لَنَا وَنَحْنُ نَخْطُوا خَطَوَاتِنَا الْآخِرَةَ فِي الْحَيَاةِ الْجَامِعِيَّةِ مِنْ وَقْفَةٍ نَعُودُ بِهَا إِلَى
أَعْوَامِ قَضِينَا فِي رَحَابِ الْجَامِعَةِ مَعَ أَسَاتِذَتِنَا الْكَرَامِ الَّذِينَ قَدَّمُوا لَنَا الْكَثِيرَ بِأَذْلِينَ
بِذَلِكَ جُهُوداً كَبِيرَةً فِي بِنَاءِ جِيلِ الْغَدِ الْمَشْرِقِ.

وَقَبْلَ ان تَمْضِي نُقَدِّمُ أَسْمَى آيَاتِ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ وَالتَّقْدِيرِ وَالْمَحَبَةِ إِلَى الَّذِينَ
حَمَلُوا أَقْدَسَ رِسَالَةٍ فِي الْحَيَاةِ ، إِلَى الَّذِينَ مَهَّدُوا لَنَا طَرِيقَ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ إِلَى
جَمِيعِ أَسَاتِذَتِنَا الْأَفْاضِلِ .

"كُنْ عَالِمًا ، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَكُنْ مُتَعَلِّمًا ، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَأَحِبِّ الْعُلَمَاءَ ، فَإِنْ لَمْ
تَسْتَطِعْ فَلَا تُبْغِظْهُمْ " .

وَنُخِصُّ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ الْأَسْتَاذَ الْفَاضِلَ م.م **محمود حسن جمعة** الَّذِي يَسْتَحِقُّ
مِنَّا عَظِيمَ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ وَالَّذِي لَا يُمْكِنُنَا أَنْ نَنْسِيَ جُهُودَهُ مَعَنَا فِي تَوْجِيهِهَا نَحْوَ
طَرِيقِ الصَّوَابِ .

قائمة المحتويات

الترتيب	الموضوع	رقم الصفحة
1	الآية القرآنية	2
2	الاهداء	3
3	الشكر والتقدير	4
4	قائمة المحتويات	5

6	المقدمة	5
10-7	المبحث الاول : منهجية البحث	6
7	أولاً: مشكلة البحث	7
7	ثانياً: أهداف البحث	8
7	ثالثاً: أهمية البحث	9
8	رابعاً: فرضيات البحث	10
8	خامساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات	11
8	سادساً : الادوات الاحصائية للبحث	12
9	سابعاً : المخطط الفرضي للبحث	13
31-10	المبحث الثاني : الجانب النظري	14
23 .10	المحور الاول : تحليل swot	15
31 .23	المحور الثاني : الاداء المتميز	16
32	المبحث الثالث : الاستنتاجات و التوصيات	17
32	اولاً : الاستنتاجات	18
32	ثانياً : التوصيات	19
35 . 33	المصادر	20
	الملاحق	22

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي وينبغي على المنظمات ان تواكب هذا التطور من خلال الأساليب الحديثة في الإدارة وكذلك دراسة وتلبية رغبات واحتياجات الزبائن المختلفة والمتغيرة.

ومن الأساليب الحديثة التي برزت في الإدارة هو مفهوم تحليل (SWOT) الذي يقوم بتحديد نقاط القوة وكيفية تعزيزها وتحديد نقاط الضعف في المنظمة وكيفية معالجتها وكذلك

تحديد الفرص وكيفية استغلالها وتحديد التهديدات وكيفية التعامل معها حيث ينبغي على المنظمات استخدام تحليل (SWOT) في التخطيط لأنشطتها وعملياتها.

وقد حظى الأداء المتميز كمفهوم وممارسة بأهتمام متزايد من قبل المنظمات لا سيما في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر ويعتبر الأداء المتميز مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة (كالعاملين، المساهمين ، الزبائن، والإدارة).

ومن هنا أنطلق البحث في توضيح كيفية استخدام تحليل مصفوفة (SWOT) في تحسين الأداء المتميز حيث أن المنظمات يجب أن تتميز في أداءها وفي أنشطتها لتضمن بقاءها في السوق وتتنافس مع المنظمات الأخرى وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها حيث أن المنظمة ومن خلال استخدامها لتحليل (SWOT) ستتمكن من تحسين أداءها وبالتالي ستحقق غاياتها وأهدافها وتضمن المنافسة في السوق وكذلك ولاء العاملين والزبائن .

يتكون البحث من ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى التأطير النظري لمتغيرات البحث، وجاء المبحث الثالث متضمناً الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تواجه المنظمات تغيرات بيئية سريعة تفرز مجموعة من التحديات مما يجعل استمرارها في غاية الصعوبة إذا لم تستطع دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بقصد تحقيق أهدافها وتستعمل الشركات لهذا الغرض أدوات متعددة لتحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية و يعد

الأداء التشغيلي الناجح هو دالة لحسن تحليل الفرض والتهديدات واستخدام الموارد الداخلية التي تتميز بها الشركة في عالم المنافسة مع الشركات الأخرى .

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤل المؤشر أدناه يمكن أن يساهم في توضيح

مشكلة البحث:

هل يمتلك المدراء في المنظمات تصوراً واضحاً عن تحليل SWOT و الأداء المتميز؟

ثانياً – أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها ينصب هدف البحث أساساً على تشخيص وتحديد دور تحليل SWOT والأداء المتميز .

ثالثاً – أهمية البحث

تتبنى أهمية البحث من كونها تناولت موضوعاً حيوياً يربط بين مدى إفادة المنظمة من تحليل SWOT والأداء المتميز والربط بين تحليل SWOT والأداء المتميز حيث أصبحت الأساس الذي يتم من خلال التنافس بين المنظمات.

رابعاً: وسائل جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على الأدبيات النظرية من كتب وبحوث ورسائل واطاريح جامعية.

المبحث الثاني

الجانب النظري

المحور الأول : تحليل SWOT

أولاً :- مفهوم تحليل SWOT:

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957 حيث قدم Philip Sielzni أطروحته الخاصة بالملاءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة و ظروف البيئة الخارجية ثم طورت هذه الفكرة لاحقاً من

قبل مجموعة أساتذة الإدارة العامة من مدرسة هارفارد للأعمال ولاسيما Learned and Andrews كي تصبح أداة يستند إليها لا في تحديد القدرات المميزة (Distinctive Competencies) للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس باستطاعة المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة و الاستفادة منها. (رشيد وجلاب ، 2008: 265-264) ويعد تحليل (SWOT) احدى الأدوات المفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف، والفرص، والتهديدات ويحاول هذا المدخل إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من الجهة ثانية 2، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (الجادر ، 2007: 37) وطبقاً لرأي (Johnson & Scholes, 2002:80) فإن الإستراتيجيين بحاجة ماسة إلى معرفة طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق نوعاً من الملاءمة والتناسب بين الأنشطة والموارد الداخلية و عوامل البيئة الخارجية المؤثرة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق النجاح في أداء أعمالها وفي تحقيق أهدافها وفيما يأتي عدداً من التعاريف التي يظهرها الجدول (1) ...

جدول (1) تحليل SWOT حسب آراء بعض الباحثين والكتاب

اسم الكاتب، السنة: الصفحة	التعريف
Romang,2008:P:2	عبارة عن أداة تخطيط استراتيجي لتقويم القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال.
Wheelen&Hunger,2004:109	إنها أداة تستخدم في عملية إيجاد التوافق لأستراتيجي بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في الوقت الذي يتم التعامل مع التهديدات الخارجية ، ونقاط الضعف الداخلية

إنها أداة تعبر عن حالة العناصر الأربعة وهي القوة (strength)، والضعف (weakness)، والفرص (opportunities) والتهديدات (threats) للشركة و كيفية الاستجابة لمتطلباتها	Thompson&Strickland, 2003:127
أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة من خلال تقييم الظروف البيئية الداخلية أي تشخيص نقاط القوة والضعف وتقييم الظروف البيئية الخارجية من خلال تشخيص الفرص والتهديدات المستقبلية	Davies , 1998:51

المصدر (الجدول من اعداد الباحث)

واستناداً الى ما جاء في التعاريف السابقة يتبين ان تحليل SWOT " انها اداة تستخدم لتحليل موقف الشركة من خلال مقابلة عناصر البيئة الداخلية (قوة وضعف) مع عناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) " .

ثانياً: - أهمية مصفوفة (SWOT)

تناول الكتاب والباحثون أهمية مصفوفة SWOT في ضوء مجموعة من المؤشرات، وعلى سبيل المثال اشار (رشيد وجلاب، 2008: 265) إلى انها :

أ - تساعد في تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمات وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ب - تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي تمتلكه المنظمة بين المنظمات الاخرى المنافسة.

ج - بالإمكان تحديد البديل الاستراتيجي المناسب على وفق المعادلة الآتية :- $SA=O/(S-W)$

اذ إن :-

SA = يمثل البديل الاستراتيجي

O = الفرص الخارجية المتاحة

S = عناصر القوة الداخلية للمنظمة

W = عناصر الضعف للمنظمة

وبقدر تعلق الأمر بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية ، فان الأمر يتوقف على إجراء عملية التقييم الداخلي Internal assessment بالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفحص الخارجية External Scanning بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية .

ويوضح الجدول (2) العناصر الرئيسية التي يجب تناولها بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل (SWOT) في التحليل. (ياسين ، 1998: 97)

جدول رقم (2) عناصر مصفوفة (SWOT)

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهمة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات	المعاناة من المشكلات العلمية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات	عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية في الإستراتيجية
ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج	ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو
ثقافة تنظيمية عالية	ثقافة تنظيمية ضعيفة
هيكل تنظيمي متقن	هيكل تنظيمي غير جيد

التحليل الخارجي

الفرصة	التهديدات
--------	-----------

الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق فضلا عن خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق التوطن بين الشركات المنافسة القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية سرعة التأثير باتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين تغير أذواق وحاجات المستهلكين تغيرات سكانية
--	---

المصدر: ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998:97.

ويرى (عوض ، 2000: 136) إن تحليل (SWOT) يساعد في تحديد وتشخيص الآتي

- 1- نقاط القوة التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية
 - 2- نقاط القوة التي يمكن استعمالها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.
 - 3- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية .
 - 4- نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ثم يشير إلى انه وبعد تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يمكن الإجابة عن الأسئلة الآتية :-
- 1- كيف يمكن استعمال نقاط القوة الداخلية في تعظيم استخلاص الفرص المتاحة؟
 - 2- كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات؟
 - 3- ما هي أوجه التحسين والتطوير الضرورية في الأداء الداخلي والواجب انجازها كي تستطيع المنظمة استغلال الفرصة المتاحة ؟
 - 4- ماهي الأنشطة الواجب التخلص منها تماماً كي تستطيع المنظمة البقاء من السوق ؟

ثالثاً :- التحليل البيئي :

يقسم التحليل البيئي الى قسمين وهما تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية

وكما يأتي :

1/ تحليل البيئة الداخلية :

أ- لغرض الاستفادة القصوى من الفرص البيئية التي حددتها المنظمة ، يجب على الإدارة العليا إن تقيم بشكل تفصيلي إمكانات المنظمات في المنافسة . إذ يعتمد جزء من صياغة الاستراتيجية على ذلك ، ولا بد إن يكون التقييم موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف ، ولكل منظمة صورة داخلية خاصة بها تميزها عن أية منظمة أخرى تتضمن مجموعة من نقاط القوة والضعف التي تضع الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تطوير استراتيجيتها لخلق ميزتها الاستراتيجية (الركابي، 2004: 148) .

ب- يرى باحثو إدارة الأعمال والعمليات ، واتساقاً مع مفهوم نظرية النظم إن المنظمة عبارة عن نظام (system) منغرس في نظام أكبر (super system) وهي البيئة الخارجية وإلى جانب ذلك فإن المنظمة تتألف من عدد من الأنظمة الثانوية (sub system) وعلى الرغم من أنهم يتفقون في ذلك ، إلا أنهم يختلفون في عدد ونوع الأنظمة الثانوية المؤلفة للمنظمة التي ينصب عليها التحليل ، وخطوات التحليل . فقد حدد (الركابي ، 2004 : 149-151) ان لـ (porter) أربعة عوامل ينصب عليها التحليل الداخلي في المنظمة وهي :

(الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبناء التحتي للمنظمة وتشمل الأنشطة المساعدة مثل البحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والموارد البشرية ، والاحتياجات المادية و التطور التكنولوجي).

ولـ (wheelen&Hunger) هناك عوامل ومتغيرات ينصب عليها التحليل وهي (الهيكـل ، و الثقافة ، والموارد).

في حين يؤكد (Johnson&Schools) إن العوامل التي ينبغي أن يوجه إليها تحليل البيئة الداخلية هي (الثقافة ، وطبيعة الأعمال ، و الأهداف ، والتأثير الخارجي) .

وان تحليل البيئة الداخلية يعتمد بشكل رئيسي على تحليل ما يأتي :

أ- عناصر القوة :-

القوة : على وفق رأي (الدوري 2003: 155) هي بعض العناصر المتوافرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل أوهي الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية ،وتوافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية ،وانخفاض تكاليف الإنتاج ،ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات ،وقدرة

عالية للتنافس ، وتحقيق ميزة سوقية عالية ، وامتلاك المنظمة إنتاجاً أحسن ، واسماً بارزاً وسمعة قوية، وتكنولوجيا مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك .

وتكمن قوة المنظمة أيضاً الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة .

وترى (الجادر، 2007 : 39) نقلاً عن (Johnson and Schloles, 2002:16) أن دراسة وتحليل البيئة الداخلية يساعد المنظمة في التعرف على القدرات الذاتية وتحديد نقاط القوة والضعف التي من خلالها تتمكن المنظمة من مواجهة المشكلات المتولدة من التغيير البيئي، ويجب على المنظمة ان تدرك بان نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد على الإستراتيجية التي تتبعها وهذا يستدعي القيام بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة التي تشمل الموارد البشرية ، والمالية، والعمليات ، والتسويق ، والبحث والتطوير .

ويرى كل من (Thompson and strickland, 2003:88) إن تعريف نقاط القوة بأنها بعض الأشياء المتوافرة في المنظمة التي تسهم بشكل ايجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة ، لكي تعزز عناصر القوة وتسهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية كما يرى إن القوة فقط تستقى من العناصر الاتية :

- المهارات والخبرات
- الموجودات المادية
- الموجودات البشرية
- الموجودات التنظيمية
- الموجودات غير الملموسة
- القابليات التنافسية
- المشاريع المشتركة

في حين يعرفها (Pearceaud Robinson , 1999:177) بأنها " مورد أو مهارة أو ميزة

تعطي المنظمة تفوقاً قياسيً بالمناسبة واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها"

وترى (الجادر: 2007: 40- 41) إن عناصر القوة هي مزايا ايجابية تمتلكها المنظمة

كي تسهم بشكل ايجابي في نجاحها ودفعها إلى الإمام .

1- تمثل نقاط القوة عوامل مواتية للمنظمة في حين تمثل عناصر الضعف عوامل معيقة لتقدم المنظمة .

- 2- تستطيع المنظمة نوعاً ما التحكم بنقاط القوة والضعف كونها تقع ضمن البيئة الداخلية بخلاف الفرص والتهديدات التي يصعب على المنظمة التحكم بها .
- 3- تتباين عناصر القوة والضعف في كل منظمة إذ لا يوجد تشابه في عناصر القوة والضعف بين منظمة وأخرى .
- 4- تميل بعض الإدارات العليا في بعض المنظمات إلى إبراز عناصر القوة وإخفاء نقاط الضعف أو عدم تشخيصها بالشكل الدقيق مما يؤثر في عملية التحليل الاستراتيجي كله مما يؤدي إلى إخفاق المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ب/ عناصر الضعف :-

أما بالنسبة لعناصر الضعف فهي بخلاف من عناصر القوة إذ إنها تعزى إلى عدم توافر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها إلى عدم إمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من امتلاك ميزة إستراتيجية محددة.

ويعرف كل من (Thompson and strickland,2003:92) نقاط الضعف بأنها " وجود نقص في إمكانيات المنظمة وخاصة عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها ، وهي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس " .

إما (Johnson and scholes,1999: 93) فقد عرفها بأنها عدم توافر القدرات الداخلية التي يؤدي النقص في إحدى مجالاتها إلى عدم إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها . وتعرفها (الجادر ، 2007 : 40) بأنها "عجز المنظمة عن مجاراة منافسيها بسبب ضعف قدراتها الداخلية مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويرى (الدوري ، 2005 : 155 - 156) إن الضعف هو بعض النقاط التي تؤثر نقصاً أو فقراً في إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها بـ موارد المنظمات المنافسة لها أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو التي ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية، وهناك عناصر متعددة من نقاط الضعف في المنظمة كالتوجيهات الإستراتيجية غير الواضحة أو انعدام التسهيلات ، وضعف الموارد المادية والبشرية ، أو فشل في جانب البحوث والتطوير ، وضعف شبكة التوزيع ، مهارات تسويقية دون المعدل ، وتكاليف الوحدة المنتجة العالية مقارنة بالمنافسين الآخرين . وأشار (ياسين، 1998 : 99) إلى أن المديرين يميلون عادة إلى إبراز عناصر القوة في منظماتهم ويتجاهلون عناصر الضعف ، لا سيما تلك

العناصر التي تكون نتيجة أساليب إدارية خاطئة أو قرارات غير ناضجة تسبب مشكلات وخسائر للمنظمة وهذه الظاهرة تتضح بجلاء في المنظمات التي تعمل في القطاع العام ، إذ يميل المديرين إلى إبراز وتوثيق المنجزات والمزايا وتجنب العيوب أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة التنظيمية أو في أنشطة وعمليات المنظمة.

وبناء على ما تقدم يرى الباحثان عناصر الضعف :-

هي العناصر التي تؤدي إلى ضعف المنظمة في مجارة منافسيها بسبب عدم توافر القدرات الداخلية لها وتمتلك المنظمات بصورة عامة و منها الشركات العملاقة أو المتعددة الجنسية عناصر القوة والضعف مع اختلاف درجات القوة والضعف واختلاف تأثيرها في نتائج الأعمال ومع تباين تأثير القدرة في تحمل عناصر الضعف إلى مدة معينة من أجل تجاوزها أو التقليل من أثارها السلبية .

2/ تحليل البيئة الخارجية :-

إن دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية من الموضوعات المهمة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، إذ يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية .

وان تطور المجتمعات ، وتعقد حاجاتها وخدماتها ، من العوامل التي دفعت المتخصصين الى الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة . وقد كان التركيز في الماضي على المشكلات الداخلية، وهذه المشكلات لها صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية ،وماطرا عليها من تطورات مثل ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي ، هذا إلى جانب ظهور عدد من الأنواع الحديثة للشركات ، كالشركات المشتركة، الشركات متعددة الجنسيات .

فالمنظمات على اختلاف أنواعها ، تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحدودة ومن خلال التفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها فالمنظمة ككيان اجتماعي تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة . (بن حبتور ، 2004: 149) وتمثل البيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشرة في عمليات اتخاذ القرار . أو هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي

تمتلك القدرة على التأثير في المنظمة كلها أو في جزء منها (إبراهيم ، 2004: 47) أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة في المنظمة. (سليمان ، 2004: 27) .

وتتراوح العوامل التي تكون خارج حدود المنظمة بين سلوكيات الزبائن ، ومنافسو المنظمة وخصائص الصناعة التي تعمل بها ، والتدخل الحكومي.

ويشير (Macmillan&Tampoe,2000:95) إلى إن الغرض من تحليل البيئة الخارجية هو:

- 1- فهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة .
 - 2- التغيرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظومة .
 - 3- التغيرات المتعلقة بالصناعة نفسها والتعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والإحداث الخارجية الخاصة ذات المساس المباشر بالمنظمة .
- وطبقاً لرأي (Thomson & Scholes، 1997 :89) فإن الإستراتيجيين بحاجة ماسة إلى معرفة طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق نوع من الملاءمة والتناسب بين الأنشطة والموارد الداخلية و عوامل البيئة الخارجية المؤثرة ، بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق النجاح في أداء أعمالها وفي تحقيق أهدافها .
- وان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ينصب على تشخيص ما يأتي :

أ- الفرص :-

إن عملية تحليل الفرص تتطلب من المنظمة تحديد الفرص المتاحة أولاً ومن ثم تقييم هذه الفرص وصولاً إلى اختيار أفضلها بما يتفق مع أهداف المنظمة وإمكانياتها ، وتتمثل الفرصة بالحالات أو الأحداث والاحتمالات التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها. (الصقال ، 2004: 27)، في حين يعرف (Hitt,et.al,2001:52) الفرص بأنها "ظرف تعمل فيه البيئة العامة بمساعدة المنظمة في تحقيق التنافس "

ويرى (الزغبى ، 1999:43) إن الفرصة عبارة عن موقف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابياً مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين.

ويعرف (Thompson & Strickland,1996 :92) الفرصة بأنها الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعمل المنظمات عادة في بيئة تنافسية سريعة التغير ويحيط بها عدد وفير من الفرص التي تولدها البيئة المحيطة وهناك الكثير من المنظمات التي تستطيع تحديد هذه الفرص وتحليلها وتقييمها في حين تعجز منظمات أخرى عن تحقيق ذلك .

إن المنظمات الكبيرة والناجحة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال ، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق فرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها. (ياسين 1998: 149)

وتشير (الجادر ، 2007: 42-43) إلى أن الفرصة المهمة للمنظمة يمكن تحديدها من خلال توافقها مع قيم المنظمة ومواردها ، لان تلك الفرصة هي التي يمكن استغلالها . أي إن اقتناص الفرصة بنجاح وتحقيق المنظمة لأهدافها يقترب بوجود توازن بين الفرص التي تم تحديدها بين إمكانيات وقدرات المنظمة الداخلية.

وان أية منهجية لدراسة وتحليل الفرص والتهديدات يفترض في الأقل أن تمر بثلاث مراحل أساسية هي : (ياسين، 1998:150)

- 1- التعرف وبشكل دقيق على طبيعة الفرص المتاحة وتوصيفها وذلك من اجل معرفة مدى ملاءمتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية .
- 2- تقييم الفرص المتاحة وتقدير جدواها . وذلك من اجل معرفة هل إن المخاطرة التي تكتنفها تعادل المردود أو لا . فالمخاطرة التي تكتنف الفرصة يجب إعطاؤها كل الاهتمام ولا يمكن إغفالها لأنه لا يمكن البدء بتنفيذ تلك الفرصة إلا إذا عرفنا ما تحويه من مخاطرة من اجل معرفة ما يناسبها من إمكانيات المنظمة .
- 3- إيجاد الحلول للمشكلات التي يمكن إن تظهر وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية تنفيذ تلك الفرص.

إن محددات الفرص هي الزمان ، والمكان ، والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصة والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنظمات الأخرى الموجودة في السوق . فالغرض من وجودها في ميدان الأعمال لا تولد من فراغ وإنما تظهر في ضوء التغيرات الطارئة في أوضاع الأسواق والتكنولوجية أي ظهور أسواق جديدة أو إمكانية تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية الجودة (ياسين، 1998:150) .

وهذا يعني إن الفرصة يمكن أن تكون فكرة نستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة ، بشرط أن يكون ذلك

متناسباً مع الرؤية الإستراتيجية لتلك المنظمة فضلاً عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية .

واستناداً إلى ما ذكرناه آنفاً من تعريفات للفرص يرى الباحثان الفرصة هي كل موقف أو ظرف في البيئة الخارجية الذي قد تتمكن المنظمة من استغلاله لتحقيق التنافس الاستراتيجي للمنظمة.

ب - التهديدات :- إن التهديدات تمثل القطب السالب أو المضاد للفرص وهذه التهديدات تمثل قوى وعوامل ومواقف خارجية تؤدي إلى مشكلات وأضرار للمنظمة أو قد تحد من قدرتها في تحقيق أهدافها. (سليمان، 2004: 27)

وعرفت (الجادر، 2007: 43) بأنها "العقبات التي تقف أمام المنظمة وتحد من تحقيق أهدافها، أو تقلل من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة أمامها وقد عرفها (إبراهيم، 2006: 47) بأنها حالات أو اتجاهات سلبية أو غير مرضية أو غير متوافقة مع اتجاهات المنظمة.

وقد عرف (Pearce&Robinson, 1999: 175) التهديدات بأنها "ظرف غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة" .

أما (الديوه جي، 1999: 353) فقد عرف التهديدات بأنها " اضطراب معين يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والذي قد يؤدي إلى إحداث آثار عكسية مع أهداف المنظمة" ويؤكد (ياسين، 1998: 99) إن التهديدات قد لا تكون موجودة وإنما قد تدل على احتمالية ظهورها في مدة زمنية قريبة أو بعيدة المؤشرات والاتجاهات التي تظهر في السوق أو في التطورات والتغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

ومع ما تقدم يرى التهديدات هي :

اضطراب يحدث في البيئة والذي قد يؤدي إلى آثار سلبية ويحد من تحقيق أهداف المنظمة وتتمثل التهديدات عادةً بدخول منافسين جدد وتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية ونمو قوة التفاوض عند المشتريين أو التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين وغيرها من الأمور التي تشكل تهديداً أو تحدياً بالنسبة للمنظمة ويشير (الدوري، 2005: 159) إلى إن الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في موقف المنظمة إنما يشترك معهما في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف. إذ ينبغي أن تهدف الإستراتيجية إلى:

1-اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة

2- الدفاع ضد التأثيرات الخارجية

وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ،وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) وبعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل (2)تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات . و كل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي(القوة والضعف)وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات (الدوري 2005 : 161-160):-

1-استراتيجيات هجومية :- يشير المربع(1)في الشكل (2) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية .اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

2-استراتيجيات علاجية:- يوضح المربع (2) إن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية ، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أما لأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

شكل (1)
أُ نموذج لتحليل مصفوفة (swot)

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية نقاط البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات (استراتيجية انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (استراتيجية دفاعية)	التحديات

المصدر: - الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري، عمان، 2005 .

3- استراتيجيات دفاعية:- لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتحديات . فان المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه ، تتوجه للدفاع ضد أخطار التحديات المحيطة بها ،من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التحديات التي تواجهها.

4-استراتيجيات انكماشية :-تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل (2) ، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التحديات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ،أو الاندماج مع شركات أخرىالخ. (الدوري 2005 : 161-160)

المحور الثاني : مفهوم الأداء المتميز وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء المتميز :

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي ، أو كما يطلق عليه المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

إن البحث الذي أجراه الباحث عن موضوع الأداء المتميز في الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن وجود قلة ملحوظة في تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية بشكل تفصيلي ، لذا فقد سعى الباحث إلى تغطية جوانب هذا الموضوع بما هو متيسر ومتاح من مصادر ، وقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح.

يتناول الأداء المتميز مستويين ، وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد ، والأداء المتميز على مستوى المنظمة ، واستناداً إلى هدف الدراسة وتوجهاتها سيتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات.

إن الافتراض الرئيس في لجوء المنظمات للاهتمام بهذا النوع من الاداء يكمن في عدم جدوى قيام الأفراد بتأدية المهام الموكلة اليهم فحسب ، بل إن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات استدعى ضرورة التفكير في السبل التي تجعل من الافراد ينجزون اعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي ، بحيث يستطيع الفرد ان يتفوق على مستويات اداء العاملين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً من قبل المنظمة وبما يرضي ادارة المنظمة والزبائن خصوصاً تلك المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بحدة المنافسة والتغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.

يقصد بالأداء الوظيفي للفرد بشكل عام هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، وتتضمن جودة ومستوى الأداء ، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها (الحوامدة ، 2004 ، 66).

ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة (Ivancevich, 1997, 462).

ويعرف (Privett, 1983, 45) الأداء المتميز أنه السلوك (الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي ، كما انه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.

كما يعرف الأداء المتميز انه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح ، ويتعلق بالافراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (www.personnelzone.com/pztraining.usf).

وبشير (Drucker 1995) إلى ان تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات (حسين ، 2004 ، 12) ، وبالتالي فان الأداء المتفوق هو الذي تنفرد به منظمة ما دون سواها ، لذا فان الأداء المنظمي المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة ، لذا فان وجود افراد مبدعين في المنظمة يجعل من تلك المنظمة مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى.

ومن وجهة نظر الباحث (Spence 1994) فان الأداء المتميز هو احد أوجه الإبداع ، اذ يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك بانه شيء متميز وفريد. (الملك ، 2002 ، 132). ويعرف (القوي ، 2000 ، 303) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع.

ثانياً: الأداء المتميز في الفكر الإداري:

يعد موضوع الأداء المتميز على مستوى الفرد من موضوعات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وتحديداً ضمن نظريات الدوافع وقد شكلت هذه النظريات احد اهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المدراء لاكثر من قرن من الزمان. ومن أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع (Expectancy Theory) ، ويعد العالم (Vroom) من ابرز أنصار هذه النظرية.

لقد أوضحت نظريات الدوافع التي تناولتها الأدبيات الإدارية بان الدافعية والرضى عن العمل يزداد بزيادة الاستقلالية في العمل والحرية التي تعطى للأفراد في عملهم ، إذ انهم ليسوا آلات موجهة وفقاً لبرنامج معين في المنظمة ، وإنما هم افراد وعناصر بشرية لهم مشاعر وأحاسيس لابد وان تؤخذ بنظر الاعتبار رغباتهم وقدراتهم ، ولقد نما الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بعد ظهور العلوم السلوكية (عباس ، 2003 ، 185).

تقوم هذه النظرية على افتراض ان سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة ، والموازنة بين الكلفة والعائد المتوقع لكل من تلك البدائل ، ويسلك بعد تلك

العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع ان يحقق أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات ، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة (المرتبطة بالعمل) ، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية. ويعد (Vroom) أول من جاء بهذه الأفكار في نظريته ، التي أكد فيها على ان استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه ، وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها ، وبين ما يعتقد انه يستحقه ، فالتركيز هنا يكون على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

1. العلاقة بين الجهد المبذول والأداء ، أي أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء ، وإمكانية الوصول إلى الأداء المتميز .
2. العلاقة بين الأداء والمكافأة ، إذ يعتقد الفرد أن الوصول إلى مستوى أداء معين سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغبها (الهدف).
3. العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للفرد.

ثالثاً: أساليب تحقيق الأداء المتميز :

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز . وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق أداء متميز هي (باور ، 1997 ، 227-228):

1. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي
 2. تطوير المدراء: وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي ، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر ، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر .
 3. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر ، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
 4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة ، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.
- وترى وجهة نظر أخرى ان تحقيق الوتائر العالية في الأداء والإنتاجية للعاملين في المنظمة يتحقق من خلال لجوء إدارة المنظمة إلى إتباع الأساليب الآتية (عباس ، 2004 ، 97-111):

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ، ومنها نظرية (X,Y) لماكريكر (McGregor) ، ونظرية سلم الحاجات لماسلو ، وبإمكان إدارة المنظمة الاستفادة من نظرية ماسلو (Maslow) في تحسين الأداء وجعله متميزاً ، عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية ، اذ يتحفز العاملون للعمل اذا كان هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية.

2. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: ان رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ، ينبغي عليها ان تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة ، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3. ربط الحوافز بالأداء : وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي:

- مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين.
 - وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
 - تحديد حجم مسؤولية العاملين.
 - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء.
 - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
 - تحديد طريقة أداء العمل.
 - المتابعة الدورية للأداء.
 - استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.
4. تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتقويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس ، اذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل العاملين متذمرين.
5. تجنب العوامل المحبطة للتحفيز: يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين ، إذ انها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين.
- ويرى (George, 1998, 120) ان الشركات ذات الأداء العالي (المتميز) تطلب من مواردها البشرية ان يقوموا بتنفيذ الأنشطة الآتية:

1. المساهمة في وحدات العمل والأقسام والفرق ذات الأنشطة المتنوعة.

2. حل مشاكل العمليات في أجزاء المنظمة جميعاً.
3. الاتصال الفاعل مع الزبائن والموردين.
4. قياس وتحليل مؤشرات الأداء من أجل تحسين الأداء.
5. إدارة العمليات بشكل فاعل لتحسين الجودة وتخفيض الدورة الزمنية.
6. العمل على تعلم مجالات واسعة المهام.
7. اخذ زمام المبادرة في تحديد ومعالجة التحسينات.
8. تحمل مسؤوليات جودة الإنتاج.

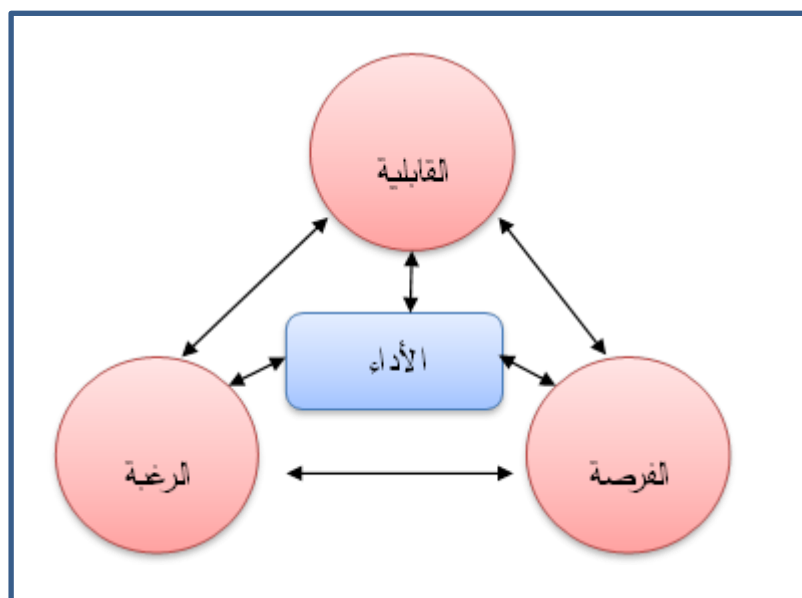
وتذهب وجهة نظر أخرى إلى ان اعتماد المدخل الياباني في إدارة الموارد البشرية يعد من الأساليب الفاعلة لتحقيق الأداء المتميز ، ومن أبرز خصائص هذا المدخل التي لها القدرة للوصول إلى الأداء المتميز ما يأتي (النداوي ، 1999 ، 45):

1. النظرة الشمولية للاهتمام بالإفراد العاملين: إذ توفر الإدارة اليابانية وسائل عديدة تعمل على دعم الفرد اجتماعياً وعاطفياً ونفسياً من منطلق الإنسان كيان متكامل.
2. المشاركة الجماعية في صنع القرار: ان آلية اتخاذ القرار في المنظمات اليابانية يقوم على أساس مشاركة كل من سيتأثر باتخاذ القرار ، وعلى الرغم من ان صنع القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً ، الا ان اتخاذ القرار سيصبح من مسؤولية المشاركين جميعهم.
3. القيم المشتركة: ان تحديد السلطات والمسؤوليات في الإدارة اليابانية يقوم على أساس جماعي وليس فردياً ، وان وحدة البناء التنظيمي هي الجماعة وليس الفرد ولذلك فان كل الأمور المهمة تتحقق بفضل العمل بروح الجماعة لكونه حافزاً للإفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود للوصول إلى أفضل النتائج.
- ولكي يتحقق الأداء العالي (التميز) فانه لا بد من ان يتمتع بثلاثة عوامل ، وكما موضحة في الشكل (5) وهي (الشماع ، 1999 ، 252):

1. القابلية أو القدرة على الأداء كتمتعه بالذكاء والصحة العامة ، ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
2. الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز. ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لاثبات سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه ان يحقق هدفاً رسمته ادارة المنظمة. (جواد ، 2000 ، 85).

3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ، ويمكن إيجاد ذلك عن طريق قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التقنية المستخدمة ومنظومات التخطيط واتخاذ القرار وكيفية تحويل الصلاحيات ، فقد يبرز دور منظومة التقنية في موقف معين بحيث ان

تطويرها يعد عنصراً حاسماً في خلق فرصة الأداء الأجد (التميز) ، وفي مواقف أخرى قد يكون التطوير لازماً في تخطيط العمليات وجدولتها والتنسيق بين الفعاليات ، ثم ان تخويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابلياتهم والاستفادة من مكنوناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء متميز .



شكل (5)

ابعاد الأداء الوظيفي

المصدر: الشماع ، خليل محمد حسن ، (1999) ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل، ص 253 .

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي ، ان تميز المنظمة في ادائها هو انعكاس لاداء الفردي ، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز ، وأشارت إلى

ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء ، وهي (Kotler, 40-42, 2000):

1. أصحاب المصالح (Stakeholder): ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم ، وأصحاب المصالح هم اية جهة لها مصلحة في المنظمة ، ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين... ، اذ يستوجب الأمر ان تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في الصناعة.
 2. العمليات (Processes): ان المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل ، اذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية ، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها ، ان المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد ، او جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.
 3. الموارد (Resources): تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها ، وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ، ومن اهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.
 4. الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير ، ويلاحظ ان الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة ، الا ان الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغير. ان اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.
- وفي دراسة (Peters & Waterman 1982) قام الباحثان بدراسة (40) منظمة أمريكية للتعرف على الخصائص التي جعلتها منظمات متميزة ، ومن هذه الخصائص (حريم ، 2003 : 312):

1. الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
2. الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم.
3. إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية ، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
4. السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفاعل.

5. تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
 6. بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.
 7. الجمع بين الحزم واللين في التعامل مع موارد المنظمة البشرية ، إذ يتم اعتماد رقابة مركزية لحماية قيم المنظمة وأهدافها ، وفي الوقت نفسه هنالك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- ويرى (توماس بيرز) في كتابه (البحث عن التميز) بان النظام الذي يحكم المنظمات المتميزة يتضمن القيم الأساسية الآتية (صدام ، 2004 : 30):

- الاعتقاد في ان تكون الأفضل.
- الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد ولكل منهم هويته.
- الاعتقاد بأهمية تفاصيل العمل وكمال الإنجاز.
- الاعتقاد بأهمية ان يكون كل العاملين مبدعين مع القناعة بدعم الفشل متى حدث.
- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في الاتصالات.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

1. هناك قدر " كبير" من الاتفاق بين آراء الكتاب والباحثين في مجال إدارة العمليات والإدارة الإستراتيجية حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في عمليات الشركة وهذا يستلزم من إدارة الشركة التعامل الإيجابي مع تلك العوامل لمساعدتها في تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة لديها باستمرار .
2. يتفق الكتاب والباحثون في مجال إدارة العمليات والإدارة الإستراتيجية على ضرورة اهتمام الشركات بعوامل بيئة المنظمة وذلك لأهميتها في دفع الشركات الى الاهتمام بالأداء المتميز وتحفيزها على تقديم منتجات جديدة وتطوير منتجاتها القائمة باستمرار لضمان بقاء ونمو الشركة .
3. اتفق اغلب الإجابات على ان المنظمة تهتم بالدخول الى الاسواق الجديدة.
4. اتفق اغلب الاجابات ان تزايد الضغوط التنافسية من قبل شركات القطاع الخاص على صعيد العقود.

ثانياً-التوصيات

1. ضرورة اهتمام المنظمة بمبحوثة بعوامل البيئة لما لها من تأثير على أداء العاملين وقدرتهم على تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم ومن ثم تحقيق الاداء المتميز .
2. على المنظمة المبحوثة الاهتمام بعوامل البيئة لما لها من تأثير على نشاط الشركة من حيث موقعها في السوق في المنافسة واكتساب ثقة الزبائن وتوثيق العلاقات مع المجهزين .
3. قيام الشركات المبحوثة بتطوير البرامج التدريبية المتعلقة بالحصول على التقانة المناسبة واستخدامها بكفاءة لمساعدة الشركة على تحقيق الإبداع التقني .
4. ضرورة وضع استراتيجيات واضحة لمشاريع البحث والتطوير مع الأخذ بنظر الاعتبار المرونة لهذه الأهداف على وفق المتغيرات البي

المصادر

- 1- إبراهيم ، عدي إبراهيم عباس ، التحليل البيئي وأثره في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي (دراسة حالة) ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 2006
- 2- البرنوطي ، سعاد نايف ، الإدارة أساسيات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2001
- 3- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، ط1 دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2004
- 4- الخطيب ، سمير كامل ، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي _ دراسة حالة مع نموذج مقترح ، دكتوراه ، في إدارة الأعمال (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2002 .
- 5- الدوري زكيا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005
- 6- الديوه جي ، أبي سعيد ، إدارة التسويق ط ح ، الدار الجامعي للطباعة والنشر ، الموصل ، 1999
- 7- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب أحسان دهش، لإدارة إستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 8- الركابي ، كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة ، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004
- 9- الزغيبي ، حسن علي عبد، أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة، دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999
- 10- السامرائي ، سلوى هاني عبد الجبار ، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه ، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء القطاع الصناعي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1999
- 11- سليمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2004
- 12- شبيل ، محمد حسن عبد المنعم ، اثر ثقافة المعلومات في الأداء المنظمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للضرائب ، بحث دبلوم عالي ، تقنيات العمليات ، الكلية التقنية الإدارية ، 2008

- 13-الصقال، احمد ، التحليل الاستراتيجي وأثره على خيارات الأعمال والميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2004.
- 14- عبد الرضا ، نغم يوسف ، اثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملياتي ، دراسة استطلاعية في شركات القطاع الصناعي العراقي ، أطروحة
- 15-العبوسي ، خوله إبراهيم جبار ، استخدام الموازنة التخطيطية لأغراض الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة ، بحث دبلوم عالي، تقنيات المالية والمحاسبية ، الكلية التقنية الإدارية ، 2007
- 16-العبيدي ، احمد إبراهيم حسين ، اعتماد نظام (MRP) في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، الوزيرية ، رسالة ماجستير تقني ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد ، 2007
- 17- عوض، محمد احمد الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000
- 18-عوض، محمد احمد الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000
- 19-لازم ، يسرى ياسين ، اثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين في الأداء المنظمي للمشروعات الصناعية الصغيرة في بغداد ، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2007
- 20- اللامي ، غسان قاسم داوود ، التغير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات ، حاله دراسية في صناعة الاسمنت العراقية ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 1999
- 21- اللامي ، غسان قاسم داوود ، التغير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات ، حاله دراسية في صناعة الاسمنت العراقية ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 1999
- 22-محسن، عبد الكريم & النجار ، صباح مجيد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط ح ، مكتبة الذاكرة ، بغداد ، 2004
- 23- المعموري ، إيثار عبد الهادي الفيحان ، اثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس ، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 1999

- 24- نايف ، اسعد كاظم العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية دراسة لبعض منتجات الصناعة والمعادن في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، 2006
- 25- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998

اثر بيئة العمل على التطوير الاداري

بحث تقدمت به الطالبتان

اسراء ثاير محمد

زينب محمد هاشم

إلى - جامعة ديالى - كلية الادارة والاقتصاد

وهو كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في الادارة العامة

بإشراف

أ. م. محمود حسن جمعة

2020م

1441هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ
يَأْتِمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنَّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ)

صدق الله العظيم

سورة القصص , الآية 20

الاهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً
(أمي الغالية)
إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب
(اخواتي واخواتي)
الى سندي وقوتي في الحياة
زوجي
إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي
الى من تذوقت معهم اجمل اللحظات
الى من سافقتهم واتمنى ان يفتقدوني
الى من جعلهم الله اخوتي بالله ومن احببتهم بالله طلاب قسم الادارة العامة /
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة ديالى
اهدي لهم ثمرة جهدي

الباحثان

(ب)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح
لي إنجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد أولاً وآخراً .

اما بعد ...

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا ، فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى واتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ المساعد محمود حسن جمعة الذي كان له الفضل الكبير في انجاز هذا البحث ، فجزاه الله كل خير فله مني كل التقدير والاحترام .

كما تتقدم الباحثتان بالشكر والتقدير إلى زملاء دراستها الأعزاء داعياً لهم من الله التوفيق . لا يسعني وقد انجزت بحثي هذا بفضل الله الا ان اقدم كلمة شكر وتقدير الى جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد – قسم الإدارة العامة لإتاحة الفرصة لنا لإكمال دراستنا وتقديمها كافة التسهيلات لتحقيق ذلك .

الباحثتان

(ت)

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد هذا البحث المرسوم بعنوان (اثر بيئة العمل على التطوير الاداري) جرى تحت اشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في الإدارة العامة .

التوقيع /

بإشراف

أ. م محمود حسن جمعة

/ / 2020

(ث)

قائمة المحتويات

الموضوع	اثر بيئة العمل على التطوير الاداري	الصفحة
	الآية القرآنية	2
	الاهداء	3

4	الشكر والتقدير	
5	اقرار المشرف	
6	قائمة المحتويات	
7-11	الاطار المنهجي	المبحث الاول
12- 18	ماهية بيئة العمل	المبحث الثاني
19-23	ماهية التطوير الاداري	المبحث الثالث
24	الاستنتاجات والتوصيات	المبحث الرابع
25-26		المصادر

المبحث الاول

الاطار المنهجي

اولا / المقدمة

إن الاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحي في المنظمات العامة والخاصة أحد الاستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيها تلك المؤسسات في ظل احتدام

المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد، الذي يتوقع دائماً الحصول على أفضل الخدمات , إذ لابد أن يتفهم الموظف أنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية، ومطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بشؤون العمل من حيث تحسين الأداء وإجراءاته، وتطبيقات التقنية، وبرامج التطوير الأخرى، ولا يعني هذا أن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رئيسهم، لكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل .

وتهدف عمليات التطوير الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق المواطنين، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

ثانيا / أهمية البحث

تتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث اثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما ايجابيا أو سلبيا في أدائهم ، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقا لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر , فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يسهم في الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا وتحسين الأداء .

ثالثا / مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث من خلال التعرف على التساؤل الاتي :-

ما هو اثر بيئة العمل على التطوير الاداري ؟

رابعا / اهداف البحث

1- التعرف على ماهية بيئة العمل .

2- التعرف على أهمية التطوير الاداري .

خامسا / منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة المنهج المتبع مع طبيعة موضوع البحث .

سادسا / الدراسات السابقة

1- دراسة (مارلين سر كيس) اثر بيئة العمل على الاداء الابداعي للعاملين عام , رسالة ماجستير منشورة , 2018 .

هدفت هذه الدراسة الى دراسة على اثر بيئة العمل المتمثلة في (التكنولوجيا ، التدريب ، الحوافز والمكافاة ، ظروف العمل والهيكل التنظيمي) على الاداء الابداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق تم اختبار عينة مكونة من ثلاثة مصارف خاصة عاملة في مدينة دمشق وهي بنك سورية والمهجر بنك بيمو السعودي الفرنسي وبنك البركة حيث تم اختيار هذه البنوك على وجه التحديد دون غيرها من المصارف السورية الخاصة البالغ عددها اربعة عشر مصرفا في مدينة دمشق بسبب تعاون هذه المصارف في الرد على تساؤلات الباحثة وبسبب ضيق الوقت وبسبب نجاح اعمال هذه المصارف التي تجاوزت اعمالها المصارف الخاصة الاخرى من حيث الارباح المحققة والخدمات المميزة المقدمة للعملاء والحوافز الموزعة للعاملين .

ويتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف السورية الخاصة الثلاث موضوع الدراسة والبالغ عددهم 225 موظف وقد تم توزيع 145 استبيان على عينة عشوائية من العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية تم استرجاع ما مجمله 124 استبانة صالحة للدراسة بنسبة استجابة بلغت 87% من المجتمع الكلي استندت الباحثة على ثلاث فرضيات رئيسية لمعرفة تأثير بيئة العمل على متغيرات البحث واختبارها وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية الاستدلالية لتحقيق اهداف الدراسة اذ خضعت بكاملها الى التحليل الاحصائي الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد و خلصت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الاداء الابداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة حيث احتلت المرتبة الاولى ظروف العمل كأفضل عامل من عوامل بيئة العمل حسب تقييم العاملين في المصارف ثم الهيكل التنظيمي ثم التكنولوجيا ثم التدريب واخيرا الحوافز والمكافاة حسب تقييم عينة الدراسة وبالتالي توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات لعل اهمها ضرورة زيادة الاجور والحوافز المادية والمعنوية للحد من تسرب العاملين والخبرات المبدعة وتحقيق الاداء الابداعي والاخلاص للمنظمة كذلك التركيز على تطوير العاملين مهنيا بالأساليب

التكنولوجية المعاصرة من خلال التدريب والتحفيز المستمر لتطوير خبراتهم في مجالات عملهم إضافة إلى زيادة وعي المنظمات لضرورة تركيز الاهتمام على الفئات الشابة والمؤهلة وافتتاح المجال لهم للتعبير عن مقترحاتهم وافكارهم الجديدة بثقة لزيادة التزامهم بعملهم وبالتالي رفع إنتاجيتهم والوصول في نهاية المطاف لمؤسسات مصرفية مبدعة قادرة على المنافسة العالمية .

2- دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف) " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز , جامعة الملك عبد العزيز بجدة , كلية الادارة والاقتصاد , 2012 .

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة ؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وطرق التغلب عليها ؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على(27) فقرة ، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة ، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل ، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين ، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل ، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل ، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات ، منها: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها ، تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة

وذلك لتسهيل العمل الإداري ، توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم .

3- دراسة (بشرى عبد العزيز العبيدي) " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات " , 2013 .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي تؤثر على هذا الرضا سلبا أو إيجابا من خلال فرضيتين رئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين . ويضم مجتمع البحث العاملين في المصنع إذ اختيرت عينة منهم بلغ عدد أفرادها (65) فردا , و استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي ، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات ضمت (59) فقرة توزعت في (5) مجالات هي (محور أسلوب القيادة والإشراف ، محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ، محور ثقافة المنظمة ، محور ظروف العمل المادية ، و محور الرضا الوظيفي) , واستعانت الباحثة ببعض المقاييس الجاهزة والتي تم اعتمادها في دراسات وبحوث سابقة وأظهرت النتائج إن هناك رضا وظيفي الى حد ما لدى العاملين بالمصنع محل البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي (08.3) وكذلك جاء ترتيب المحاور الأربعة للبحث كآلاتي : حيث احتل محور أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى في درجات الرضا ثم تلاه محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ثم جاء محور ثقافة المنظمة بالمرتبة الثالثة وأخيرا محور ظروف العمل المادية وعليه خرج البحث بمجموعة توصيات أهمها وضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم ، ووضع نظام عادل لتقييم العاملين بحيث يعتمد التقييم على الأداء ، والعمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة وغيرها من التوصيات .

المبحث الثاني

ماهية بيئة العمل

اولا / مفهوم بيئة العمل الداخلية

ان مفهوم بيئة العمل ليس بالمفهوم الحديث حيث نوه له العديد من الباحثين وولد مع ولادة علم الادارة عندما بدأ فريدريك تايلور بالحديث عن البيئة المادية التي يعمل بها وهذا ما اشارت اليه معظم الدراسات السابقة حيث وردت تعريفات منها ما يلي :-

تعرف بيئة العمل بانها " هي بيئة العمل الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل اسوار او مبنى المنظمة البشر مديرون مرؤوسون وعلاقاتهم التبادلية ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم وكذلك النظم والسياسات والادارة والتجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وتصميم او طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة وكذلك الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وانتاجية الادارات والعاملين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ، نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين مناقشتها . (القحطاني سعيد ، 2012، ص13)

وكذلك عرفت بيئة العمل بانها " حول بيئة العمل الداخلية انها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الانظمة واجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة بين بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل وهي المكونات المادية المتفردة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة واضاءة وتصميم مكاتب وادوات مكتبية مساعدة " . (الزهراني ، 2013، ص24)

وايضا عرفت بيئة العمل " بانها نشاط يشتمل على مجموعة من الاعمال والاجراءات الفنية والادارية يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في اماكن تنفيذ الاعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص وتصميم البرامج المختصة من اجل السيطرة على وازالة مصادر ومسببات الحوادث والامراض المحتملة التي يمكن ان تصاب بها الموارد البشرية اثناء تأدية اعمالها والناجمة عن طبيعة هذه الاعمال او عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر واثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل على الاقل لتخفيف من هذه الاثار وايجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحيح يحافظ على هذه الموارد من أي خطر " . (عقيلي ، 2005،

ثالثا / مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمات

1- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية :- دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة على ان المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاءالخ تؤثر في اداء وانتاجية الفرد وفي سلامته وصحته اذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل افضل وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب الانواع المختلفة من الاعمال وتتمثل المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية في الاتي :- (سركيس , 2018 , ص 23-24)

1- البناء غير الصحي :- هو البناء الذي يفتقر الى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديدها كما انه لا يسمح بدخول اشعة الشمس والضوء الطبيعي اليه بشكل جيد مثل هذا البناء يخلق مناخا طبيعيا يساعد على انتشار الامراض المعدية بين العاملين في مكان العمل كالإنفلونزا وضيق في التنفس وصداع بسبب نقص الاكسجين .

2- عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء :- يسبب التصميم الداخلي السيء للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل ومن مؤشرات هذا التصميم السيء ما يلي :-

- ضيق المساحات والممرات مما يسبب ازدحاما وتلوثا في الجو الداخلي وخطورة التصادم الى جانب انه يسبب ضيقا نفسيا وعصبيا لدى العنصر البشري في مكان العمل وارتفاعا في مستوى الضجيج والضوضاء فيه .

- ارضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض اماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور متنوعة .

- عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطرا على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث ظرف يستدعي اخلاء البناء بسرعة .

3- الاضاءة :- لا شك ان الاضاءة غير الجيدة في مكان العمل تؤدي الى تأذي العينين مع مرور الزمن واضعاف قدرة الفرد الى الاداء الجيد ومن مؤشرات الاضاءة غير الجيدة وجود مساحات مظلمة .

4- الضجيج :- مما لا شك فيه ان الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والانتاج وخاصة الاعمال التي تعتمد على المجهود الذهني اذ تؤدي الاصوات المرتفعة الى تشتت الذهن وعدم تركيزه والى الاجهاد العصبي وفي بعض الاعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جدا يؤدي بالتدريج الى ضعف السمع لذلك يجب توافر الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الاصوات المرتفعة في هذه الاعمال حفاظا على سمع العاملين .

5- الحرارة :- درجة الحرارة في الصيف او الشتاء عامل مؤثر على صحة العاملين فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان ويجعله متوترا والبرودة تؤدي الى امراض مزمنة من روماتيزم وانفلونزا والتهاب الرئة المزمن مما يستدعي الامر الى اتخاذ الوسائل الكفيلة لتأمين درجات حرارة مناسبة .

6- عدم كفاية فترات الراحة ومدتها اثناء العمل :- ثبت من خلال الدراسات والتجارب السابقة ان عدم وجود او قلة عدد فترات الراحة اثناء العمل او قصر مدتها ، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث واصابات العمل وخاصة اذا كان العمل سريعا او صعبا او سواء كان العمل ذهنيا ام عضليا .

7- عدم كفاءة اعمال الصيانة :- الكثير من حوادث واصابات العمل ينتج عن عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للألات والادوات والمعدات المستخدمة في اماكن العمل.

8- التدخين : يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسدا ويحدث ضررا لدى كل من يعمل فيه مسببا امراضا قلبية وصدرية مما يرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض لهذا يجب دفع تكلفة لتنقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدث الدخان من سواد ويفضل منع الموظفين من التدخين في اماكن العمل ووجود فسحة خاصة للمدخنين في الهواء الطلق .

9- النظافة :- ان عدم النظافة في مكان العمل ووجود اوساخ ومخلفات انتاج (وخاصة الصناعية الخطرة) هي مناخ ملائم لانتشار الامراض ووقوع حوادث متنوعة وتحدث اثرا نفسيا سلبيا لدى الفرد وتجعله غير مرتاح ومتوتر . (سركيس , 2018, ص24-25)

ثالثا / مكونات بيئة العمل النفسية والاجتماعية

وتشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :-

1- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض .

2- علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم .

3- علاقة اعضاء هيئة الادارة بعضهم ببعض .

رابعاً / انواع بيئة العمل

من بين الطرق او الاساليب الشائعة لتقسيم بيئة العمل :-

1- البيئة العامة والبيئة الخاصة :- البيئة العامة هي الاطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية الى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ، اما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الاخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذي يجب ان تتفاعل معهم البيئة .

2- البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :- البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية الخ اما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الادارية هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لان هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فأنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية اذ نجد البيئة الداخلية مختلفة الى حد ما من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود الى اختلاف انماط القيادة والفلسفة الادارية المطبقة والانظمة والقواعد والاجراءات المعمول بها في المنظمة .

3- البيئة الفعلية والبيئة المدركة :- ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية والبيئة المدركة من قبل الاداريين حيث ان بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة والبعض الاخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا ام مرؤوسين اضافة الى ذلك فان الادراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الادارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة فالأفراد العاملون في المستويات

الادارية المختلفة ينظرون الى الامور بطرق مختلفة تبعا للمركز الوظيفي والمستوى الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ وهذا يعني ان المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة وان تكوين هذه البيئة يعتمد على الادراك وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة اذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعده على التكيف معها .

4- البيئة القلقة والبيئة الهائجة :- تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة قد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها اما البيئة الهائجة فهي من اكثر البيئات حركة وتغيير وعنصر عدم التأكد عال فيها لان التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لذا فأنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها لهذا نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة .

5- البيئة المستقرة ومتحركة :- اساس التصنيف هنا هو الحركة او درجة الاستقرار والثبات وقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ كما قد تكون البيئة متغيرة او غير مستقرة وقد يكون هذا التغير سريعا كما هو الحال بالنسبة الطقس والبيئة التكنولوجية ذات التجديد السريع والمستخدم في العمليات الانتاجية او التغيرات السريعة في استراتيجية المنظمات المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة لا سيما ان بعض هذه التدخلات غير متوقع. (سركيس , 2018, ص25-27)

رابعا / العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية والمالية والاقتصادية وغيرها ويمكن تعريفها كالتالي :-

1- المواد الخام :- تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات الاوراق والآلات والمعدات والتقنيات والاثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وكل ما تحتاجه بيئة العمل المادية .

2- الموارد البشرية :- تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية فهذه الموارد وما تضمنه من اداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام واعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته ما تمتلكه من مهارات وامكانيات وقدرات لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد

البشرية المتوافرة في المنظمة فضلا عن اتخاذ الاجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الافراد بدرجة تمكنهم من اداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها .

3- الموارد المالية :- يؤثر توافر الموارد المالية ايجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة فضلا عن تحقيق الامن الوظيفي للعاملين واشعارهم بالثقة بخلاف العسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء او توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح في المنظمة .

4- النمط القيادي :- يعد نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالأشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم بخلاف الاشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التألف والرغبة في التجديد والابتكار والابداع .(الشمري , 2013, ص14-15)

5- السياسات الادارية :- تسهم السياسات الادارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الاجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للأبداع والابتكار اما السياسات الادارية المتحيزة او العشوائية او اذا كانت غير موجودة اساسا فان غيابها او عجزها يجلب اجواء سلبية وبيئة تنظيمية محيطية تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على مستور ادائهم .

6- القيم المهنية :- المنظمة التي تشبع فيها القيم تحترم الفرد وتحرص على انضاجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح مكانا امنا للاستمرار او البقاء والعطاء بخلاف القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة فأنها تسهم في تسريحهم او تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب .

7- الهياكل التنظيمية :- كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف كلما شجعت على الابتكار والابداع والتجديد والتكيف مع الحالات اما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الاجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي الى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8- خصائص الافراد العاملين وصفاتهم الشخصية :- عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الافراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والاجواء البيئية الايجابية او السلبية . (الشمري , 2013, ص15-16)

المبحث الثالث

ماهية التطوير الاداري

اولا / مفهوم التطوير الاداري

من خلال مراجعة ادبيات التطوير يتضح ان هناك تداخلا بين مفهوم التطوير الاداري وبعض المفاهيم الاخرى مثل التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي والاصلاح الاداري ولعل منشأ هذا التداخل هو التباين بين اراء ووجهات نظر الكتاب العرب بشأن هذه المفاهيم ويرجع هذا التباين الى عدة عوامل لعل من ابرزها عامل الترجمة ثم غيره من العوامل كاختلاف المدارس والمناهج والبيئة المحيطة بالكاتب ويشير القحطاني الى ان مفهوم التطوير الاداري عبارة عن محاولة عربية لوضع مفهوم يعنى بجوانب التطوير في المنظمات الحكومية مع افتقار هذا المفهوم لجوانب عديدة من المفاهيم التطويرية الاخرى ويرى ان التطوير الاداري اما ان يكون ترجمة عربية لمصطلح التطوير التنظيمي ومرادفا له مع التركيز على النظرة الجزئية لهذين المفهومين في الاهتمام بالجهاز الاداري للدولة او استبدال مفهوم التطوير الاداري بمصطلح التطوير والتنظيم الذي يعبر عن التطوير الشامل للمنظمات الحكومية مع تحديد مفهومه بما يتناسب مع بيئة منظماتنا العربية (القحطاني ، 1417هـ ، ص 18) وبما ان هذه الدراسة تتناول دور ادارة التطوير الاداري في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الادارة الالكترونية وهو ما يمثل جانبا محدودا من جوانب التطوير الاداري فأنها لن تتطرق للخلاف حول هذه المفاهيم علما بأن الباحث يميل الى الرأي القائل بأن التطوير الاداري هو التطوير التنظيمي وان الاشكال بين المصطلحين ان وجد يعود للترجمة . (الحمود ، 1417هـ ، ص 14)

ويعرف التطوير الاداري بانه " التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الاداري نتيجة لعدم الرضا عن ادائه مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على الاساليب والوسائل التي تساعد على الاسراع بأحداث التغيير في الجهاز الاداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وادارته " . (القحطاني ، 1417هـ ، ص 9)

وكذلك يعرف التطوير الاداري بأنه " تلك المجهودات والانشطة التي تبذل من اجل التخلص من اسباب عجز الجهاز الاداري عن اداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة " . (حمزاوي ، 1985 ، ص20)

وعرف ايضا التطوير الاداري بأنه " يتجسم في تحقيق درجة من التناسب بين اعداد العاملين واختصاصاتهم ومستويات كفاءتهم وبين عدد الوحدات المطلوب انتاجها " . (الاعرجي ، 1982م ، ص54)

وعرف التطوير الاداري عبارة " عن جهود هادفة ومخططة لخلق المناخ الملائم لأحداث تغيير في سلوك الافراد والجماعات وتطوير اساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار " . (القيسي ، 1420هـ ، ص9)

ويعرفه عطية التطوير الاداري بأنه " عملية تغيير هادفة تهدف الى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة" ويرى ان أي تغيير في اداء الافراد وفي طرق ووسائل العمل وفي علاقة الادارة بالعاملين هو تطوير اداري (تنظيمي) ويشترط له ان يكون مخططا " (عطية ، 1408 هـ ، ص208)

وعرف الضحيان التطوير الاداري بأنه " دفعة الى الامام تعطى للجهاز الاداري بقصد تحقيق الاهداف عن طريق رفع كفاءة الجهاز ونظمه وموظفيه " . (الضحيان ، 1412هـ ، ص59)

ثانيا / اهمية التطوير الاداري

يمثل التطوير الاداري اهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة ولمنظمات اليوم بصفة خاصة حيث حاجتها الماسة والشديدة الى ان ترقى بمستوى ادائها وان تكون في حالة استنفار دائمة من التطوير والتنظيم والتغيير نظرا لشدة المنافسة في السوق من جهة والسرعة الهائلة في التقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة اخرى وكذلك كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على جميع المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية , وتكمن اهمية التطوير الاداري في اسباب عديدة ذكرها العديد من المؤلفين وقد ذكرها الاعرجي بشكل مجمل وشامل في الوقت نفسه وهي كما يلي :-

1- تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية للمنظمات للعمل على تحقيق الاهداف المرسومة لمقابلة الطلب على السلع والخدمات المطلوب انتاجها وتوفيرها على ان يكون حجم المنتج من السلع والخدمات يقابل ما تملكه المنظمات من امكانيات مادية وبشرية .

2- التبعات المترتبة على الزيادة المستمرة في اعداد السكان زادت من اهمية التطوير الاداري بالنسبة للمنظمات لتكون قادرة على مواجهة واشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الافضل والاحسن من السلع والخدمات المطلوبة .

3- قيام معظم الاجهزة الادارية في الدول النامية منذ فترات زمنية طويلة تختلف عن الفترة المعاصرة في الاهداف والمعطيات البيئية حيث ان البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والاجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية ، مما ترتب على ذلك اعادة النظر في طرق ووسائل والية عمل المنظمة وفقا لمعطيات البيئة الجديدة .

4- اتجاه الدول النامية الى تبني اهداف تنموية جديدة ادى الى ضرورة التطوير واعادة النظر في مكونات اجهزتها الادارية لتكون قادرة على تحقيق تلك الاهداف الجديدة . (الاعرجي ، 1982 ، ص66-67)

ثالثا / اهداف التطوير الاداري

تختلف اهداف التطوير الاداري باختلاف الهدف من التغيير فقد يستهدف التطوير الاداري جوانب بذاتها دون غيرها نظرا لحاجة المنظمة الى التطوير في تلك الجوانب بشكل اكبر لسبب او لآخر ويمكن القول ان الهدف الرئيس لعملية التطوير هو تحسين اداء المنظمة لرفع الانتاجية ، ولتحقيق هدف التطوير الرئيس تحتاج عملية التطوير ان تهتم بالركائز الاساسية في المنظمة وهي الهيكل والتقنية والعاملون ووظائفهم وقد تناول بعض الكتاب اهداف التطوير الاداري من زوايا مختلفة على النحو التالي :-

ان الهدف الاساسي للتطوير الاداري هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها من اجل الاستفادة بأكبر قدر ممكن من الامكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة (عصفور ، 2002م ، ص23) نجد هنا ان هدف التطوير يتم تناوله من زاوية الهيكل التنظيمي والتقنية وتبسيط الاجراءات كونها احد وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها على حين لم يرد ذكر لاستهداف العاملين ووظائفهم ويرى (ثوماسون) ان الهدف الرئيسي للتطوير الاداري "هو الاحساس بالالتزام والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة ومن ثم الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات وتأبيد هذه الحلول" . (علاقي ، 1999م ، ص359) وهنا نجد ان ثوماسون قد تناول اهداف التطوير من زاوية العاملين من خلال الحديث عن الالتزام والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين ويتناولها ايضا من زاوية الهيكل التنظيمي والتقنية والاجراءات من خلال الاعتراف بالمشكلات والطرق الكفيلة بحلها ولا شك ان اعادة الهيكلية وتبسيط الاجراءات والتقنية من طرق حل المشاكل ومن ثم تحسين الاداء في المنظمات

اما سيزلاقي ووالاس فيريان ان الاهداف الشائعة للتطوير تتمثل في الارتقاء بمستوى عال من الاداء والدافعية والتعاون ووضوح اساليب الاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف . (عصفور ، 2002م , ص25-26) وهو ما يعد استهدافا لجميع زوايا المنظمة التي ذكرناها من هيكلية وتقنية واجراءات عمل وعاملين ووظائف نظرا لان الارتقاء بمستوى الاداء يعد هدفا رئيسا لا يمكن تحقيقه بدون استهداف جميع زوايا وعناصر المنظمة الاساسية ويلخص علاقي اهداف التطوير الاداري فيما يلي:-

- 1- احداث التغييرات المناسبة في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر على فاعلية المنظمة .
- 2- تحويل السلوك .
- 3- تغيير القيم والاتجاهات (علاقي ، 1999م , ص360)

رابعا / مقومات التطوير الاداري

يقوم التطوير الاداري على مجموعة من المقومات التي لا غنى له عنها لكي يكون فعالا ويحقق النجاح المطلوب ويصنف (ال زاهر , 1414هـ , ص89-90) مقومات التطوير الاداري في خمس مقومات نذكرها مع التعليق عليها وهي كما يلي :-

- 1- توافر القناعة والرغبة الصادقة في التطوير الاداري وهذا منوط بالسلطة السياسية في البلد والقيادة الادارية في المنظمات والادارات المتخصصة في هذا الجانب .
- 2- التخطيط السليم للتطوير الاداري ويكون من خلال التوافق بين الاهداف والامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- 3- ارتباط التطوير الاداري بالبيئة العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الاهمية وتجاهل البيئة المحيطة قد يؤدي الى فشل عملية التطوير بالكامل لذلك يجب ان ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليذ وقيم ومبادئ وثقافة لان بعض الافكار والطرق والاساليب التطويرية نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير .

- 4- الاستمرارية في عملية التطوير الاداري لا شك ان من اهم صفات العملية التطويرية كما ذكرها الكثير من علماء الادارة انها جهد مخطط وطويل الامد وهذا يقودنا الى ان التطوير الاداري لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط بل عليه تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها من

خلال استشراف المستقبل وتحدياته ومعرفة ما فيه من فرص وتهديدات للاستفادة من الفرص وتوظيفها والعمل على تلافي التهديدات .

5- الشمولية في عملية التطوير الإداري النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية وتقلل من الأخطاء وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى شيء من الصحة والموضوعية وهذا ينسحب على العملية التطويرية حيث أن نظرتها الشمولية للجوانب التنظيمية والانسانية يحقق لها أفضل النتائج .

خامسا / معوقات التطوير الإداري

عملية التطوير غالبا ما يصاحبها شيء من التغيير بل إنها تركز عليه في بعض الأحيان وغالبا ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة التي تأخذ أشكالا مختلفة إضافة إلى بعض العوامل التي تشكل عائقا دون نجاح عملية التطوير أو تقلل من فاعليتها ومن تلك العوامل ما يلي :-

(القيسي, 1420هـ , ص 19)

1- وجود فجوة بين السلوك للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم وهذا من أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري ويجعل العاملين يفقدون المصادقية في الإدارة العليا وهم من يتبنى التطوير وحينها لن يكون هناك رغبة ولا تباين لعملية التطوير وقد ينتج عن ذلك مقاومة لعملية التطوير من شأنها أن تؤخر عملية التطوير أو تجعلها فاشلة .

2- عدم وجود نظام أو ربط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير .

3- خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج قد تقابل عملية التطوير والتغيير في بعض الأحيان بشيء من الخوف مما يترتب عليه مقاومة وهذه الفئة التي يمتلكها الخوف من التغيير والتطوير هي في الحقيقة لا تعي أهميته ولا تدرك أن التغيير والتطوير أمر ضروري ولا يلزم منه المساس بهم أو بوظائفهم طالما أنهم قادرون على تحقيق أهدافه ويكمن الحل في اشتراك العاملين في عملية التغيير والتطوير وشرح أهدافه لهم بشكل جيد وهذا يؤدي بهم إلى تبنيه وعدم مقاومته .

4- التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وأي عملية تطويرية تفقر التخطيط إلى ما بعده أو لا تخطط بشكل سليم مبني على تشخيص صحيح ودقيق لن يكتب لها النجاح وأن حققت شيئا من ذلك فإنه يبقى نجاحا منقوصا ويضيف الباحث ما أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة أمرا في غاية الأهمية .

5- نقص الكوادر البشرية المتخصصة اذ ان الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً في غاية الأهمية لنجاح عملية التطوير .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

وفي ختام البحث فقد توصلت الباحثة الى الاستنتاجات والتوصيات :-

أولاً / الاستنتاجات

- 1- تعرف بيئة العمل بأنها حول بيئة العمل الداخلية انها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الانظمة واجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة بين بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل وهي المكونات المادية المتفردة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة واضاءة وتصميم مكاتب وادوات مكتبية مساعدة .
- 2- عرف التطوير الاداري بانه جهود هادفة ومخططة لخلق المناخ الملائم لأحداث تغيير في سلوك الافراد والجماعات وتطوير اساليب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار .
- 3- تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل وتوفير عناصر الحماية والأمان من الأخطار المهنية .
- 4- إطلاع وتدريب العاملين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وتفويض العمل لهم مما يزيد من حبهم للمنظمة ورضاهم عنها .
- 5- ان التخطيط السليم للتطوير الاداري ويكون من خلال التوافق بين الاهداف والامكانيات المادية والبشرية المتاحة .

ثانياً / التوصيات

- 1- توصي الباحثة المنظمات وخاصة المصارف بضرورة الاهتمام بشكل كبير ببيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية نظراً لأهميتها بالنسبة للعاملين .
- 2- توصي الباحثة بضرورة تدريب الموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية .
- 3- توصي الباحثة بعد تكليف ادارة التطوير بمهام ليس من اختصاصها لتستطيع القيام بمهامها الأساسية .

4- توصي الباحثة بدعم ادارة التطوير بالمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب
لنتمكن من اداء مهامها بأكبر قدر ممكن من الجودة والمهنية .

المصادر

القران الكريم

اولا / الكتب

- 1- الحمود , احمد حماد , واقع وحدات التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية , معهد الادارة العامة , الرياض , 1417هـ .
- 2- الضحيان , عبد الرحمن , الاصلاح الاداري , دار العلوم للطباعة والنشر , جدة , 1412هـ .
- 3- الاعرجي , عصام واخرون , نظريات التطوير الاداري , ط1 , وزارة التعليم العالي والبحث العلمي , العراق , 1982 .
- 4- حمزاوي , محمد سيد , التطوير الاداري في الدول النامية , جامعة الملك سعود , الرياض , 1985 .
- 5- علاقي , منى عبد القادر , ادارة الموارد البشرية , ط2 , مكتب دار زهران , جدة , 1999 .
- 6- عقيلي , محمد عبد الله , السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة , دار الفكر العربي , مصر , 1999 .
- 7- عطية , حامد سوادي , العملية الادارية , معارف نظرية ومهارات تطبيقية , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 1408هـ .
- 8- عصفور , محمود شاكر , اصول التنظيم والاساليب , ط2 , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , 2002 .

ثانيا / الرسائل والاطاريح

- 1- الشمري عايد , دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية , رسالة ماجستير منشورة , جامعة نايف للعلوم الامنية , 2013 .

- 2- القيسي , علي محمد حاوي , التطوير الاداري في وزارة العدل - دراسة حالة على كاتبة عدل الرياض الثانية , رسالة ماجستير منشورة , جامعة الملك سعود , الرياض , 1420هـ .
- 3- ال زاهر , علي ناصر شتوي , سياسات التطوير الاداري في المملكة العربية السعودية , رسالة ماجستير منشورة , 1414هـ .
- 4- القحطاني , سالم سعيد , التطوير الاداري المفهوم والمدخل والاساليب , ورقة عمل مقدمة لندوة وحدات التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية , 1417هـ .
- 5- الزهراني , محمد عبد الله , البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض , رسالة ماجستير منشورة , جامعة نايف للعلوم الامنية , 2013 .
- 6- مارلين سرקيس , اثر بيئة العمل على الاداء الابداعي للعاملين , رسالة ماجستير منشورة , الجامعة الافتراضية السورية , ادارة اعمال, 2018 .

ثالثا / البحوث المنشورة

- 1- بشرى عبد العزيز العبيدي , دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات " , بحث منشور , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد

((دور الذكاء الشعوري في اتخاذ القرارات المناسبة))

بحث مقدم إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية

من قبل الطالبة

اية خضر نصيف

بإشراف

أ. محمود حسن جمعة

2020م

1442



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
((أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ))

(سورة البقرة ، الآية:32)

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستتير، فلقد كان له
الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً

(أُمي الغالية)، أطال الله عمرها.

إلى إخوتي؛ وإلى زوجي الحبيب وإلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات

والصعاب. إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون

اهدي لكم بحثي

الباحث

الشكر والامتنان

أحمد الله رب العالمين وأشكره على عظيم فضله الذي أعانني على تجاوز الصعاب وأمدني
بالقوة والصبر على إتمام هذا البحث * * وتقديراً مني وعرفاناً لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل
الشكر والتقدير والوفاء إلى مشرف البحث الأستاذ ((محمود حسن جمعة)) المحترم الذي لم يدخر
جهداً في الإشراف على بحثي وإخراجه بهيئته اللائقة إلى حيز الوجود، وتقديم النصح والمشورة

والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل دراستي * * وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم
بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي
(أساتذتي في قسم الإدارة العامة)).

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة ((رئاسة وأعضاء))
فلكم كل الشكر والتقدير والاحترام * * وأخيراً أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد
العون وبذل جهداً لمساندتي * * وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والله
ولي التوفيق.

الباحث

الإقرارات

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد البحث الموسوم (دور الذكاء الشعوري في اتخاذ القرارات المناسبة) والمقدم من قبل الطالبة (اية خضر نصيف) جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية.

اسم وتوقيع المشرف: أ. محمود حسن

جمعة

توصية رئيس قسم الإدارة العامة

بناءً على توصية المشرف أرشح هذا البحث للمناقشة

أسم وتوقيع رئيس القسم: أ. محمود

حسن جمعة

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة، قد أطلعنا على بحث التخرج المقدم من قبل الطالبة (اية خضر نصيف جاسم) والموسوم (دور الذكاء الشعوري في اتخاذ القرارات المناسبة) وقد ناقشنا الطالبات في محتواه العلمي وفيما له علاقة به، وهي جديرة بالقبول لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية بتقدير "

(أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع رئيس اللجنة)

الملخص

تتناول البحث الحالي مدى تأثير الذكاء الشعوري على اتخاذ القرارات من قبل مدراء المؤسسات وتمثل الدور الرئيسي للبحث في توصيف عناصر الذكاء الشعوري (فهم الذات ، اداره الذات ، اداره العلاقات ، اداره المشاعر) ونماذج (نموذج جولمان ،نموذج ماير وسالوفي ، نموذج بار - أون) وهدف البحث الحالي الى معرفه الدور الذي يمارسه الذكاء الشعوري (اثراً وارتباطاً) بأبعاده باتخاذ القرار الاستراتيجي ولقد توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات ومنها بانه توجد هناك علاقه ارتباط معنويه بين الذكاء الشعوري المتمثلة بأبعاده واتخاذ القرار الاستراتيجي وختم البحث بعده توصيات منها استخدام الذكاء الشعوري كأحد معايير التوظيف من قبل الشؤون الإدارية، والاهتمام بالجانب الشخصي والنفسي للمدراء وتوفير اداره مختصه توفر برامج تدريبيه تعنى في معرفه الذات وتنظيمها .

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	ب
الإهداء	ج
الشكر والامتنان	د
الإقرارات	هـ
المستخلص	و
قائمة محتويات البحث	ز
المقدمة	1 - 3
المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث	
أولاً: مشكلة البحث	4
ثانياً: أهمية البحث	4
ثالثاً: أهداف البحث	4
رابعاً: فرضيات البحث	4
خامساً: مخطط البحث الافتراضي	5
سادساً: مصطلحات البحث	5 - 6
سابعاً: التعريف الاجرائي للذكاء الشعوري	6
ثامناً: الدراسات السابقة	6 - 9
المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث	
أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي وعناصره	10 - 12
ثانياً: نظريات او نماذج الذكاء الشعوري	12 - 15
ثالثاً: علاقة الذكاء العاطفي والسن والجنس	15 - 16
المبحث الثالث : اتخاذ القرار	
أولاً: مفهوم اتخاذ القرار	17 - 18
ثانياً: أهمية اتخاذ القرار	18
ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار	18 - 19
رابعاً: علاقة الذكاء الشعوري بعملية اتخاذ القرار	
أولاً: علاقة الذكاء الشعوري بعملية اتخاذ القرار	20
المبحث الرابع : الاطار الختامي للبحث	
الاستنتاجات	21
التوصيات	21

المقدمة :

يشكل المورد البشري المحرك الاساسي لكافة العمليات والمهام التي تقوم المنظمات بتنفيذها، كما يشكل اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والمصدر الرئيس لتمييزها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها، وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على سلوك هذا المورد وعلاقته بالأفراد الآخرين الذي يتعامل معهم ومن ابرز هذه العوامل هو الذكاء الشعوري للمورد البشرية الذي يتجلى في القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين. ولضمان استعداد المورد البشري لبذل اقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة وتحقيقها اهدافها، فيجب عليها تحقيق الرضا الوظيفي لديه الذي يشير الى الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤساءه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما. ويمكن للمنظمة تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية من خلال السياسات والاجراءات المختلفة التي تقوم باتباعها في التعامل معهم. ولهذه الاهمية حاولنا في هذا البحث التعرف على دور الذكاء الشعوري في اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث. إن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة وكفاءة القائمين عليها باتخاذ قرارات إدارية سليمة تتفق مع أهداف المنظمة وتطلعاتها ، فعملية اتخاذ القرار تشكل محور العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة كما أنها عملية تتسم بالاستمرارية فلا يخلو يوم من مجموعة من القرارات من مختلف الإدارات وبمختلف المستويات الإدارية. ولقد ارتبط أداء المدير بعملية صنع القرار بحيث أصبح يسمى صانع القرار (Decision Maker) وبات هنالك أنماط من المديرين مرتبطة بطرق اتخاذ القرار، فمنهم من هو متجنب للمشاكل، ومنهم المدير المتردد، والمدير العاطفي، والمدير المخاطر وأنماط أخرى كثيرة تختلف باختلاف المسميات والتصنيف.

إلا أن عملية صنع القرار ليست بالأمر السهل فهي تتطلب المفاضلة بين مجموعة من الخيارات ضمن الظروف والإمكانات المتاحة، وحتى يتمكن المدير من اتخاذ أي قرار لابد وأن تتوفر فيه العديد من المهارات والخبرات وهي ما تجعل المدراء يختلفون فيما بينهم وفي قراراتهم وتميز كل منهم عن الآخر وتحدد مدى نجاحاتهم . ولطالما كان نجاح القادة يعزى لأسباب تتعلق بقدراتهم العقلية، ومهاراتهم التقنية، إلا أن الدراسات الحديثة قدمت دلائل وبراهين تثبت أن التدني في العواطف ومهارات التعامل ، تؤثر على قدراتنا المهنية أكثر من النقص في خبراتنا التقنية وحتى في الذكاء العام. كما أن الدراسة الميدانية على بعض الناس في مواضع القيادة- في المؤسسات والشركات- وبعض الناجحين في حياتهم العملية، أضافت دليلاً جديداً يدعم الدور الأساسي الذي تلعبه العاطفة في اتخاذ القرار، والقيادة، والنجاح في الحياة.(نصيف،2006).

ولعل من أهم من ساهموا بإبراز الدور الذي تلعبه العاطفة او الشعور في مدى تفوق الأشخاص على مختلف الأصعدة هو الدكتور دانييل جولمان (Daniel Goleman) من جامعة هارفارد ، وذلك من خلال الكتاب الذي أصدره في عام 1995 بعنوان " الذكاء الشعوري" الذي يعتبر من أهم المراجع للباحثين في هذا المجال. وعرفه بالقدرات العقلية التي ندير بها سلوكنا، ونتفاعل وفقها مع الأوساط الاجتماعية التي تحيط بنا، ونتخذ من خلالها القرارات الشخصية التي تطور بها حياتنا كما أن للذكاء العاطفي دور مهم في فاعلية اتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة على مستوى القيادة العليا، إذ يساهم في تنظيم مشاعر متخذ القرار وفي السيطرة على انفعالاته فضلاً عن قراءة المشاعر من حوله (الطائي، العطوي، 2010). وهذا ما ستحاول هذه الدراسة معرفته من خلال قياس الذكاء العاطفي لدى المشرفين والمدراء العاملين في قطاع التامين ومدى علاقته بالقدرة على اتخاذ القرارات. لسنوات عديدة ظل الاعتقاد السائد هو أن النجاح يعتمد على الذكاء العادي (الأكاديمي) والمهارات التقنية والتخصصية فقط، إلا أن العقد الأخير من القرن

الماضي شهد دراسات وأبحاث علمية تثبت أن هذا الذكاء وتلك المهارات غير كافية وحدها لتحقيق النجاح في مختلف المجالات ومنها العمل في المنظمات، بل إن هناك جوانب عديدة تتعلق بالنواحي اللاعقلانية (غير الإدراكية) والمتمثلة بالشعور، والمهارات الاجتماعية التي يجسدها نوع آخر من الذكاء يطلق عليه الذكاء الشعوري (قد يسميه البعض بالذكاء العاطفي، الانفعالي، أو الوجداني) وهو ما استقطب اهتمام العديد من الناس في مختلف نواحي الحياة. يتضمن البحث اربعة مباحث تناول المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث، أما المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، والمبحث الثالث تناول العلاقة بين المتغيرين، أما المبحث الرابع فتضمن الإطار الختامي للبحث.

المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث

اولاً: - مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ان مدراء المؤسسات ليس لديهم معرفه بأهمية الذكاء الشعوري ومدى تأثيره الايجابي على اتخاذ القرارات
ومما سبق يمكن صياغه مشكله الدراسة على شكل سؤال رئيسي وهو :-
ما هو أثر الذكاء الشعوري على عملية اتخاذ قرارات المدراء؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل اهميه البحث في اهميه الموضوع الذي تطرقه لشرحه حيث حظي الذكاء الشعوري في الآونة الاخيرة بدراسات كثيره وباهتمام ملحوظ عندما تبين بان النجاح في جميع المجالات عامه وفي اتخاذ القرارات على وجه الخصوص لا يعتمد على الذكاء الاكاديمي "العادي" فقط بل ان هناك جوانب عديده تؤثر على مدى نجاح المؤسسات وقراراتها تتعلق ب
اللاعقلانية (غير الادراكية) والمتمثلة بالشعور والمهارات الاجتماعية .
ويمكن ان نوضح أهمية البحث من خلال:

- 1- ابراز دور تأثير الذكاء الشعوري في اتخاذ القرارات.
- 2- يكتسب البحث أهميته من اهميه موضوع الذكاء الشعوري وخاصة أن هذا المفهوم يعتبر حديثاً نسبياً.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على مدى استخدام الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرارات
- 2- التعرف على أهم النتائج الايجابية المتحققة جراء استخدام اسلوب الذكاء الشعوري في القرارات المتخذة.
- 3- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرارات السليمة.

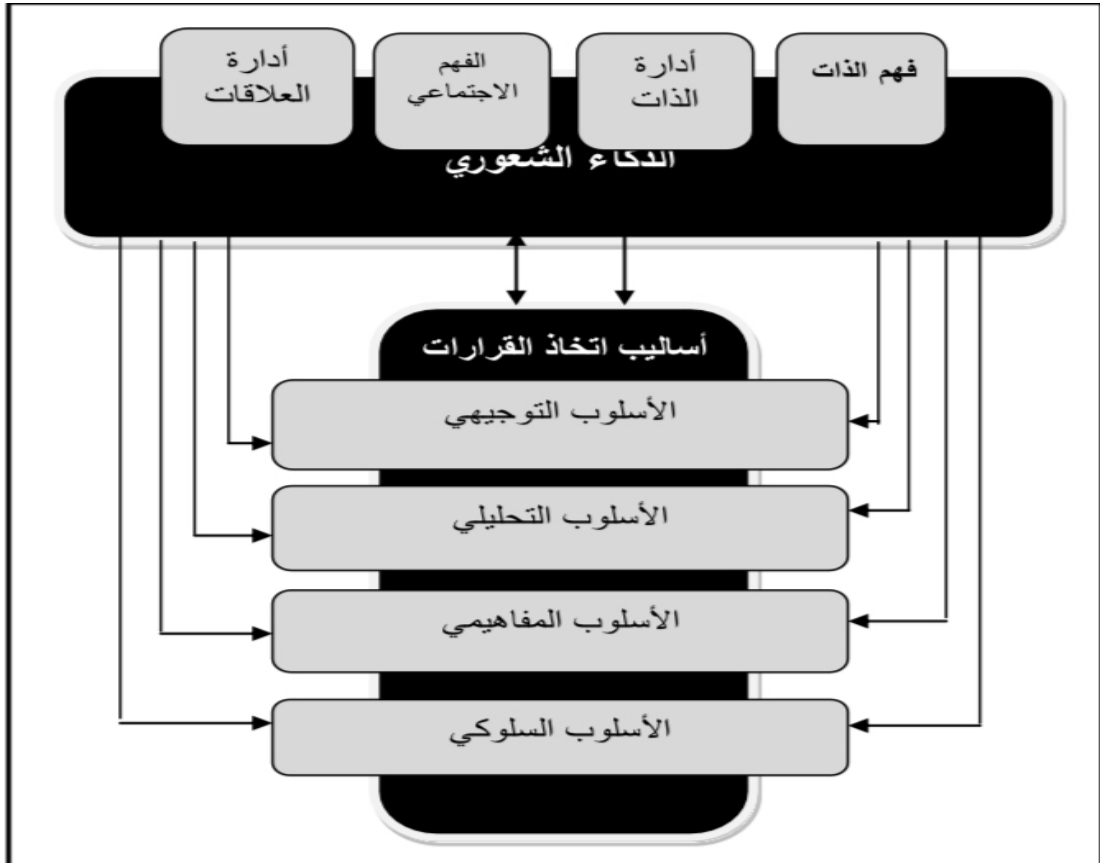
رابعاً: فرضيات البحث

ويفترض البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري واتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً: مخطط البحث الافتراضي

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي والذي يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير في إطار نوعين من المتغيرات اذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير.

- المتغير التفسيري (المستقل) : الذكاء الشعوري والتي سيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي (فهم الذات ، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، إدارة العلاقات) .
- متغير الاستجابة (المعتمد): اساليب اتخاذ القرارات والذي سيتم قياسه من خلال أربعة وهي (التوجيهي ، التحليلي ، المفاهيمي ، السلوكي).



الشكل (1) المخطط الفرضي المقترح للبحث

سادساً: مصطلحات البحث

❖ **الذكاء الشعوري:** مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها، لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد.

❖ **فهم الذات :** أفهم ذاتي يعني أن أكرس المجهود العضلي والعقلي من أجل إنجاز هذه الخطوة التي تعد بمثابة طريقة حقيقية من أجل التعامل مع الحياة بشكلٍ يسير، وبدون أن يحدث لنا أي مشكلاتٍ قد تدمر حياتنا، وتقضي على ما تبقى منها.

❖ **ادارة الذات :** او التنظيم الذاتي يقصد به قدرة الشخص على التحكم بالمشاعر السلبية، مثل: الغضب، والقلق، والخوف، والاكتئاب ، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الخاصة بإدارة المشاعر السلبية، مثل: التفكير بإيجابية، أو المشي لمسافات طويلة، أو ممارسة التأمل.

❖ **الفهم الاجتماعي:** عني الشعور بما يشعر به الآخرون والتفاعل معهم. هو قراءة مشاعر الآخرين من خلال أصواتهم أو تعابير وجوههم وليس بالضرورة من أقوالهم ، ومعرفة مشاعر الآخرين.

❖ **ادارة العلاقات :** هي عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها المحافظة وتعزيز الفهم والثقة بين المتعاملين معها والجمهور بشكل عام من خلال التحليل الذاتي والتصويب (داخليا) ومن خلال جميع أساليب التعبير (خارجياً).

❖ **اتخاذ القرار:** يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطاً لحل المشكلات ينتهي بحل مثالي أو مرضي على الأقل.

سابعاً : الدراسات السابقة

1- دراسات خاصة بالذكاء الشعوري

أولاً: دراسة (عواد 2003) الذكاء الشعوري وعلاقته بالرضا الوظيفي، واثّر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف العلاقة بين الذكاء الشعوري والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة العينة من (255) تدريسي واستخدمت الدراسة مقياس الذكاء الشعوري الذي قامت بتطويره لقياس الرضا الوظيفي ومن ابرز نتائج الدراسة هو وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء الشعوري والرضا الوظيفي .

ثانياً: دراسة الطائي: (2004)

"الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الذكاء الشعوري للقيادة الإدارية في بعض منظمات القطاع الصناعي في العراق وعلاقته مع بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وأنماط القيادة.

وتضم العينة (124) قائداً في المستويات الادارية الثلاثة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات واثم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

أبرز نتائج الدراسة هو تبين مستوى الذكاء الشعوري للأفراد العينة حيث برز تفوق الاناث في مهارات الذكاء وكذلك الفئة العمرية (49-40)

وأصحاب الخدمة الطويلة ونمط القيادة الموجة اكثر ذكاء من اقرانهم الاخرين.

الدراسات السابقة الخاصة باتخاذ القرار

1.دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي 2007: "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين

بمجلس الشورى السعودي"، وقد هدفت الدراسة لى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى لموظفين بالمجلس. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية:

- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟

_ ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟

- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟ واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في حين كانت عينة الدراسة جميع

موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض وعددهم (685) موظفاً، بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1- توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

2- أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وذلك بحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

3- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس، بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا

يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق.

2- دراسة صالح بن ناصر شغروود القحطاني 2007: رسالة ماجستير بعنوان "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة". وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، وعلى أبرز الضغوط الاجتماعية وآثارها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية. وتمحورت الدراسة حول التساؤلات التالية: ما أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة عند اتخاذ القرارات الإدارية؟ ما الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة. ما العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة؟ أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة، وكانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (319) ضابطاً. وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

1. هنالك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
2. توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية عن العمل.
3. أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

الذكاء الشعوري

أولاً: مفهوم الذكاء الشعوري (العاطفي) وعناصره

يكتنف تحديد مفهوم الذكاء الشعوري صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب اتجاهه، فضلاً عن وجود عدد من المعاني التي من الممكن استخدامها للإشارة الى نفس المصطلح منها الذكاء الشعوري والذكاء الانفعالي والذكاء العاطفي والذكاء الوجداني. وبدأ الاهتمام حديثاً بمفهوم الذكاء الشعوري كبنية نفسية يمكن من خلاله فهم الكثير من جوانب السلوك الإنساني، ويلقى هذا المفهوم في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، حيث طبق العديد من الدراسات والبحوث الحديثة في هذا الموضوع محاولة البحث في العلاقة بينه وبين العديد من المظاهر النفسية والسلوكية الأخرى، وتجمع الدراسات والبحوث على أن للذكاء الشعوري أثراً في سلوك الفرد وسماته الشخصية والاجتماعية بدرجة تفوق تأثير الذكاء العقلي والأكاديمي، وأن ربط العقل بالانفعالات أمر لا يمكن إنكاره أو التقليل من شأنه، فلقد كان من المعتقد في الفترات المبكرة لدى علماء النفس أن النشاط العقلي يتميز أو ينفصل عن الانفعالات الإنسانية، أما الآن فيعتقد أن العمليات الانفعالية تلتقي أو تتقاطع مع أنشطة التفكير العقلية، ولذا بات هناك اقتناع لدى علماء النفس بأن دراسة الانفعالات من الممكن أن تساعد في فهم السلوك التوافقي للإنسان بصفة عامة (العبدلي، 2009: 25). وقد عرف على انه: " مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها، لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد "، اما (George, 2000) فقد عرفه بانه: " القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين"، ومن وجهة نظر (Reed & Clarke, 2000) يمثل الذكاء الشعوري القدرة على إدراك وفهم وتناول الانفعالات ببطانة واستخدامها كمصدر للطاقة الإنسانية والتزود بالمعلومات والعلاقات مع الآخرين (المصدر، 2008: 596). وبذات الاتجاه تقريباً عرف بأنه قدرة الفرد على تقييم مشاعره وانفعالاته ومشاعر وانفعالات الآخرين والتمييز بينهما واستخدام ذلك في توجيهه لسلوكه وانفعالاته، عرف بأنه حسن المطابقة بين التقدير الذاتي بين المفحوص عن عالمه الداخلي ومحاكات موضوعية مرتبطة بتقبل الملاحظة الخارجية (رابح، 2011: 62)، كما عرف الذكاء الشعوري بانه: " القابلية على فهم الذات وإدراكها والتعبير عنها وإدراك الآخرين وفهمهم والتعامل مع المشاعر القوية ومراقبة الاندفاعات والتكيف لحل المشكلات الشخصية او الاجتماعية (جلاب، 2011: 520). أهم

عناصر الذكاء الشعوري يمكن تحديد أبرزها بالآتي (إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي، فهم الذات، المهارات الاجتماعية، فهم الآخرين). (الزبيدي ، 2010)

1. فهم الذات: ويشمل كل من: " فهم الذات الشعوري: فالقادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من فهم الذات الشعوري يملكون غالباً الحدس نحو أفضل الخيارات، وهم صريحون وصادقون في الحديث عن مشاعرهم وعن قناعاتهم، والتقييم الذاتي الدقيق: فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة من فهم الذات، يعرفون غالباً نقاط قوتهم وضعفهم، ويظهرون روح الدعابة والفكاهة، ويرحبون بالنقد البناء، وبالتغذية المرتدة، والتقييم الذاتي الدقيق وهو ما يسمح للقائد أن يعرف متى يطلب المساعدة ولماذا، والثقة بالنفس: تؤدي الثقة بالنفس إلى الاستفادة من نقاط القوة والقدرة على القيام بالمهام الصعبة، وتوافر الحضور والبروز بين الآخرين."

2- إدارة الذات: وتشمل: " ضبط النفس: فالقادة الذين لديهم القدرة على ضبط النفس، يجدون طرائق لإدارة مشاعرهم وانفعالاتهم المزعجة، ويوجهونها بطرائق مفيدة، لأنهم يحافظون على هدوئهم، وصفاء أذهانهم في ظروف الضغط والأزمات، الشفافية: هي انفتاح حقيقي للمرء على الآخرين بما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله والقادة الذين يتسمون بالشفافية يعترفون بأخطائهم ولا يخافون من مواجهة الآخرين بسلوكهم السيء ان وجد، التكيف: هو القدرة على الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة التحديات، والعطاء بصورة مستمرة من دون فقدان الرغبة في ذلك، التوجه للإنجاز: فالقادة الذين يملكون تلك الكفاءة يتمتعون بمعايير شخصية تدفعهم للسعي دائماً لتحسين أدائهم وأداء مرؤوسيهـم، ويضعون أهدافاً قابلة للقياس ولكنها تمثل تحدياً، وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرائق جديدة لإنجاز أفضل، المبادرة: هي الكفاءة في اغتنام الفرص، او صنعها بدلاً من مجرد الانتظار، والقائد المتمتع بتلك القدرة يخرق الروتين، ويحب التصدي للحلول، ويسعى دائماً لخلق فرص أفضل للمستقبل، التفاؤل: فالقائد المتفائل يرى في العقبة فرصة بدلاً من كونها تهديداً، وينظر للآخرين بإيجابية، ويتوقع منهم الأفضل، ويتوقع أن بإمكانه أن يحقق هو والآخرين إنجازاً ومستقبلاً أفضل."

3- إدارة العلاقات: وتشمل: " الإلهام: وهي كفاءة القادة في إلهام الآخرين، وخلق التجاوب، وتحريك الآخرين برؤية مقنعة نحو مهمة مشتركة، وهم قدوة لغيرهم، ويمنحون الآخرين حساً وإثارة فعالة نحو العمل، والتأثير: وهي كفاءة القادة في الحصول على مشاركة من يريدون، واتباع الأسلوب المناسب للإقناع، وينبع التأثير من شخصية القائد وسلوكه ومن تعبيراته اللفظية وغير اللفظية، وتطوير الآخرين: وهي كفاءة القادة في تنمية قدرات الآخرين، والاهتمام الحقيقي بفهم أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وتقديم تغذية مرتدة بناءة في الوقت المناسب، والحث على التغيير: وهي كفاءة القادة في معرفة الحاجة للتغيير، ومواجهة الوضع السائد، وتقديم البرهان على ما يريدون وأقناع الآخرين به، وإيجاد الطرائق العلمية لمواجهة ما يعوق التغيير، وإدارة الصراع: وهي كفاءة القادة في جذب كل الأطراف، من خلال تفهم وجهات نظرهم المختلفة ومشاعرهم، وتبسيط نقاط الخلاف، وإعادة توجيه الطاقة باتجاه هدف مشترك يسانداه الجميع.

4- إدارة المشاعر: وتشمل: التعاطف: فالقادة الذين لديهم تعاطف يكونون أكثر قابلية للإحساس بمشاعر الآخرين سواء المحسوسة أو غير المحسوسة، ومثل هؤلاء القادة يصغون بانتباه، ويمكنهم أن يفهموا وجهة نظر الآخر، مما يجعلهم قادرين على التفاهم جيداً مع أناس من خلفيات وثقافات متنوعة، والوعي التنظيمي: فالقائد الذي يملك تلك الكفاءة، يكون قادراً على تنظيم شبكة من العلاقات الاجتماعية، وأن يقرأ علاقات القوة الرئيسية، وإدراك القوى السياسية والاجتماعية والثقافية المتفاعلة في صلب تنظيم ما، فضلاً عن القيم والقواعد غير المنطوقة الموجهة لسلوك الناس، والتوجه للخدمة: فالقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة؛ يخلقون جواً عاطفياً يحفز المرؤوسين الذين هم على اتصال مباشر مع العميل على الاحتفاظ بعلاقة جيدة معه ومراقبة مدى رضاه، كما أنهم يجعلون أنفسهم في الخدمة كلما دعت الحاجة، وهم سعداء بذلك: الذكاء الشعوري والنوع البشري.

ثانياً: نظريات او نماذج الذكاء الشعوري

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديث حيث تعدد الباحثين ينشأ عنه ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم، وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء العاطفي، أهمها ما يلي:

1. نموذج (جولمان) للذكاء العاطفي: قدم (جولمان) نموذج للذكاء العاطفي يعتمد على

سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، فالأول حمل عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام (1995م)، والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) وأصدره في عام (1998م)، وعرف (جولمان) (الذكاء العاطفي) بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال. وبين (جولمان) أن الذكاء العاطفي مكون من خمس مجالات أساسية، وهي:

- الوعي بالذات: ويشير ذلك إلى معرفة الشخص لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة.
- إدارة الانفعالات: ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة.
- حفز الذات: ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته.
- التعاطف: ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم.

- التفاعل مع الآخرين: وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم(70 Goleman,1997: 18-57؛ Goleman,1995: 271-286).

2. نموذج (ماير وسالوفي) للذكاء العاطفي:

حيث اهتموا بالجوانب المعرفية للذكاء فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف، وعرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته. وفيما بعد عرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد، ولقد بين (ماير وسالوفي) على أن الذكاء العاطفي يشمل أربع قدرات أو مكونات، وهي:

- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن الانفعالات سواء من خلال الحركات أو ملامح الوجه أو الصوت أو الإشارات.
- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير: بحيث يتم توظيف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين التفكير.
- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناها.
- القدرة على إدارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات وإدارتها وتكون معيّنًا للفرد لتطوير علاقاته مع الآخرين وتحسينها. (السمدوني، 2007) (Mayer & Salovey & Mayer, 1990:189).

3. نموذج (بار-أون) للذكاء العاطفي: ركّز (بار-أون) بتحليله للذكاء العاطفي على آثاره ونتائجه وأنه ينتمي إلى ميدان الإمكانات العقلية والقدرات العاطفية غير المعرفية ،

وعرف (بار-أون) الذكاء العاطفي بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط. وعرفه بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع المتطلبات البيئية وضغوطه **ولقد حدد (بار-أون) (خصائص الذكاء العاطفي تبعاً لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة، وأوضح (بار-أون) أن الذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحياناً، وهي:**

- **كفاءات لا معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية):** وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، **مثل: الوعي الذاتي والتوكيدية وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية.**

- **كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة بين الأشخاص):** وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، **مثل: التعاطف والمسئولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص.**

- **كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف** مكونات القدرة على التوافق): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، **مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة.**

- **كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونا إدارة التوتر):** وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، **مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع.**

- **المزاج العام:** وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، **مثل: السعادة والتفاؤل.**

ولقد أعد (بار-أون) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات اللامعرفية ، وأستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من (360) فقرة لتحقيق من تلك الكفاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (بار-أون 9-38: Bar-on,2000) (Bar-on,1999؛ السمدوني، 2007:) (الأحمدي، 2007)

ثالثاً: علاقة الذكاء العاطفي والسن والجنس

عندما يولد الطفل يدخل ضمن نظام تحديد الجنس ، وهذا النظام يخلق حقائق مختلفة للأجناس فضلاً عن بيانات متباينة توفر لهم مختلف الفرص للتعلم الفكري أو الشعوري. وهذا ما يؤدي إلى بناء القاعدة الشعورية للجنس سواء كان ذكراً أو أنثى. وفيما يتعلق بالتباين في التفاعلات الشعورية بين الرجال والنساء. فقد وضح بأن هناك اعتقاد سائد تأصل في مجتمعنا وهو أن النساء يمتلكن من الجوانب الشعورية أكثر مما يملكه الرجال. وهذا ما أثبتته الاختبارات التي أجريت على كلا الجنسين. وتمت الإشارة بأن النساء يُظهرن تعابير شعورية أوضح من تلك التي يظهرها الرجال. وذلك فيما يتعلق بكل من الشعور الإيجابي والسلبي ويتمتعن باهتمام عالٍ بالشعور وقراءة أفضل للتلميحات اللغوية.. لكن ذلك لا يعني أن الرجال لا يظهرون أي شعور، بل تتضح لديهم العديد من صور الشعور كالغضب، والاشمئزاز، والضجر (نفاذ الصبر)، والتهكم. وهم يخفون فقط ذلك الشعور السلبي الذي ينم عن سرعة التأثر بالخوف، الحزن، الكآبة. وإلى حد ما بعض حالات الشعور الإيجابي كالنعومة أو الرقة، التي يعتقدون بأنها غير ذكورية. وكلا الجنسين يُظهر نفس الأداء في معظم الاختبارات المرتبطة بالذكاء. وما يوضح الاختلافات الشعورية بين الجنسين هي الطرائق المختلفة للعلاقات التي يشتركون فيها، فالنساء ربما يتكيفن لإبداء اهتمام أكبر بالشعور، أو لأنهن قد يمتلكن استعداداً بيولوجياً أفضل لأداء هكذا أدوار، أو أنهن يمتلكن قابلية فطرية أفضل من الرجال في إظهار مشاعرهن وقراءة الآخرين، أو بسبب امتلاكهن لحاجة أكبر من الرجال للقبول الاجتماعي. فضلاً عن ميل الرجال لأن يكونوا أقوياء وحازمين ومحاولتهم إظهار شعور يتوافق مع هذه الصورة. وهذا ما يُحسب للنساء في أنهن أكثر دفئاً وودية من الرجال وإظهارهن لشعور أكثر إيجابية (الطائي، 2004: 65-66).

اتخاذ القرار

تعتبر القرارات المحرك المركزي للأنشطة التنظيمية بل لقد ذهب البعض إلى تعريف الإدارة بأنها : هي اتخاذ قرارات ، وهذا ما أكده (هيربرت سايمون) الحائز على جائزة نوبل واحد من نظري مدرسة اتخاذ القرارات في الإدارة بقوله " الإدارة ما هي إلا اتخاذ قرارات" (Simon,1971:67) وأيد هذا الرأي (أكيو موريتو رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة سوني عندما ذكر : إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي اتخاذ القرار)(صالح وآخرون، 2010).

وتضاهي المنظمات الناجحة في أدائها بالمقارنة مع غيرها بأنها تتخذ قرارات أفضل وأسرع وبإنجاز متكامل ، وتشكل عملية اتخاذ القرار أهم نشاط يمارسه المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات، ويلاحظ " بيتر دركر " (P. Druker) إن اتخاذ القرار أحد مهام المدير الرئيسية ، والقرارات ذات الأهمية التي يتأثر بها كامل أقسام المنظمة وأداء القرار ونتائجه هي التي تحدد طبيعة المدير الفعال ومدى قدرته على تحمل المسؤولية في إدارة المنظمة. وهذا لا يعني بخس أفعال بقية العاملين في المنظمة بل إن عملية اتخاذ القرار بذاتها توجه وتنسق العلاقات المتكاملة والتجميعية لهذه الفعاليات.

كما تعد عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية تسري على كافة أشكال نشاطات المنظمة ويؤكد كونتز (Koontz) (أنه لا يوجد تفريق فيما يدار سواء كان منظمة خاصة أم حكومية، منظمات خيرية أو دينية وحتى الجامعات فإن واجب المدير في أي مستوى هو أن (يقرر) بالعمل لكي يحقق أهداف الجماعة بأقل التكاليف المادية والبشرية، ويشير البيرز (Albers) حيثما يوجد مدراء يفترض أن توجد قرارات فكلية صنوان متلازمان وعليه فإن وجود الإدارة عامة وشاملة يلزم بقاء القرارات التنظيمية ديناميكياً بمفهوم تكاملي وتنسيق عالمي. (شهادة، 2005) وعكفاً على ما سبق، سيتم دراسة عملية اتخاذ القرار من حيث المفهوم، والعناصر، والخطوات، العوامل المؤثرة ، والشروط اللازم توافرها لكفاءة عملية اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

تعريف القرار: " هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها". (العزاوي، 2006) في حين يعرفه (ماهر، 2007/2008) بأنه " هو أفضل بديل لحل المشكلة، أو هو الحل". أما (الصيرفي، 11: 2007) فيعرف القرار بأنه " عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة". أما القرار الإداري فيعرفه (حريم وآخرون، 1998، 140) بأنه " سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

تبرز أهمية اتخاذ القرار من خلال الآتي (ماهر، 37-34 : 2007 / 2008):

- اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة، فالإنسان يمارس اتخاذ القرارات طوال الوقت، وتتنوع هذه القرارات من بسيطة مثل ماذا سيأكل، إلى قرارات مصيرية وحاسمة مثل ماذا سيتخصص في دراسته، وأين سيعمل وغيرها الكثير من القرارات، أما في سياق المنظمة فالقرارات الإدارية تمارس في مختلف المجالات من تخطيط وإنتاج وتسويق وتنظيم.

- اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله، فاتخاذ القرارات هي الأداة التي بواسطتها يمارس المدير العمل الإداري، فيقرر ما يجب القيام به ومن سيقوم به ومتى وأين يجب القيام به، وبالتالي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

- إن اتخاذ القرار هو جوهر وأساس كل الوظائف سواء اجتماعية او السياسية او الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فكل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات ومرجع هذا الاختلاف يعود إلى درجة التفصيل في الخطوة وليس في إضافة خطوة أو حذف أخرى من أو إلى عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي الخطوات المستخدمة من قبل معظم كتاب الإدارة (حسين والساعد، 22-24) :

1-تحديد المشكلة

2-البحث عن البدائل

3-تقييم البدائل

4-اختيار البديل المناسب (الأمثل)

5-تنفيذ القرار.

6-المتابعة والرقابة.

المبحث الثالث: علاقة الذكاء الشعوري بعملية اتخاذ القرار

يحمل القادة على عاتقهم مسؤولية كبيرة ، فهم يتخذون قرارات من شأنها أن تؤدي إلى نجاح منظماتهم أو فشلها، وهذا بحد ذاته يشكل عبئاً وضغوطاً كبيرة عليهم، مما يتسبب في خلق مشاعر من القلق، الخوف، الحذر، وقد يتعدى الأمر ذلك ويصل إلى درجة الإحساس بالذنب أو الحزن. فنجاح القرار الإداري لا يعتمد فقط على المنطق وإنما تلعب المشاعر دوراً كبيراً . فالقائد القادر على إدراك دقيق لشعوره، يساعده ذلك في استخدام ذلك الشعور في عملية اتخاذ القرار (Grander & Stough, 2002: 70) .

ويمكن اعتبار الذكاء العاطفي وسيلة لتحقيق النتائج المرجوة، عبر القدرة على الوصول ، استخدام ، فهم وإدارة الشخص لشعوره وشعور الآخرين . وكما أن الذكاء العاطفي هو الاستخدام الذكي للأفكار والشعور ، فالقلب والعقل يعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين (Mayer & Salovey , 1997) فكلمة " القلب" التي استعملها الكاتبين هي إشارة إلى الشعور. إضافة إلى ذلك فإن المقدرة الشعورية هي من تسهل عملية الاختيار، وعدم الاستسلام للكلم الهائل من الخيارات، لأن الشعور يكون مترادفاً مع التعلم، والتجارب، والخبرات وهو الذي يساعد في عملية تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه اتخاذ القرار (Harmon,)

(46:2000 ، وحتى يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات بالتوافق مع مشاعره ، عليه إتباع التالي (Noyes, 2003:3):

1. الوصول لشعوره: وذلك عبر تحديد ومواجهة ما يشعر.
2. الاندماج والتكامل مع شعوره: وذلك من خلال الإحساس بشعوره بشكل كامل، ومن الطرق التي يمكن أن تساعد بهذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال التدوين أو التسجيل على آلة تسجيل والتي تمكنه فيما بعد من التفكير بوضوح أكبر.
3. فهم ماهية شعوره وما يحاول أن يخبره: فعلى القائد أن يبقى متفتحاً على المعلومات الغزيرة التي يزوده بها شعوره بخصوص الماضي والمستقبل، فهذا سوف يساعده على اتخاذ أفضل القرارات في المستقبل.
4. إدارة شعوره: وهنا تتجسد العملية القيادية حيث الإصغاء للشعور والعقل، عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين. فعندما يشعر القائد بالهدوء فسيجعل كل من حوله يشعرون بالهدوء، وكذلك الحال عندما يشعر بالثقة فسينعكس ذلك على كل من حوله. وأن يقدم ما يكون قادراً على تقديمه (صالح وآخرون، 2010: 281-282).

المبحث الرابع : الاطار الختامي للبحث

الاستنتاجات

- 1- قبول الفرضية والتي تنص على ان توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري واتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- تتباين أبعاد الذكاء الشعوري بتأثيرها في اتخاذ القرارات.
- 3- ضروره تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولذلك لما له من اثر كبير على تحفيز الذكاء الشعوري.
- 4- يمكن للمنظمة تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية من خلال السياسات والاجراءات المختلفة التي تقوم بإتباعها في التعامل معها.
- 5- ان نجاح اي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدره وكفاءة القائمين عليها باتخاذ قرارات إدارية سليمة تتفق مع أهداف المنظمة وتطلعاتها.

- 6- أتضح من الطرح النظري ان أغلب الكتاب والباحثين يرون ان هناك علاقة قوية بين الذكاء الشعوري وجودة القرارات الإدارية وذلك لأن المدراء الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الشعوري نجدهم يتخذون قرارات جيدة ومناسبة.
- 7- ان للضغوط النفسية والمشاكل التي تحدث داخل العمل تأثير واضح على مستوى اداء الفرد وبالتالي التأثير على قرارته.

التوصيات

- 1- استخدام الذكاء الشعوري كأحد معايير التوظيف من قبل الشؤون الإدارية.
- 2- إعداد دراسات مستقبلية باستخدام نماذج أخرى للذكاء العاطفي او الشعوري وإجراء مقارنة بين نتائج هذه النماذج.
- 3- الاهتمام بالجانب الشخصي والنفسي للمدراء، وتوفير إدارة مختصة تقدم برامج تدريبية تعنى في معرفة الذات وتنظيمها.
- 4- إيلاء الذكاء العاطفي مزيداً من الاهتمام خاصة على مستوى منظمات الأعمال، عبر عقد ورش عمل وتوفير برامج تدريبية لنشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمنظمات على حد سواء.
- 5- ربط أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، للإسهام في قرارات إدارية ذات جودة مرتفعة.
- 6- قياس مستوى الذكاء العاطفي على مستوى فريق العمل وما له من تأثير على أداء المنظمة ككل.
- 7- متابعة واستخدام أحدث الوسائل والتطرق لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين بمستويات الإداريات.

المصادر

المراجع العربية:

- 1- الجبهان، دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن ، (2009) دراسة ميدانية بعنوان "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض".
- 2- الخضر، عثمان حمود (2006م) "الذكاء الوجداني" الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- 3- الخطيب و معاينة ،أحمد، عادل سالم ، (2009) "الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" إريد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- 4- الشهري، سعد محمد علي. (1430و 1429هـ)، دراسة بعنوان " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف".

- 5- الصيرفي، محمد. (2007) ، " القرار الإداري ونظم دعمه"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 6- الطائي و العطوي، يوسف حليم سلطان، عامر علي حسين (2010) "الذكاء الشعوري في المنظمات، مدخل متكامل" عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 7- العزاوي ، خليل محمد ، (2006) "إدارة اتخاذ القرار الإداري" عمان: دار كنوز المعرفة.
- 8- العنزي، محمد عبد الله، (2010) دراسة حول " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".
- 9- الغزالي، حافظ عبد الكريم ، (2012) دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".
- 10- القرعان، مها (2005)، الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد(16)، ص (20-23).
- 11- توفيق، عبد الرحمن(2009) " دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي" الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- 12- حسين والساعد، علي، رشاد، (2001) "نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكمي" عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 13- حسين حريم وآخرون، (1998) أساسيات الإدارة- دار الحوامة- عمان، ص 140.
- 14- حمزة، سيد علي محمد سيد علي، (2010) دراسة بعنوان "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.
- 15- شحادة، أ. د حلمي،(2005) " القرار النموذجي " ، جامعة مؤتة، مركز يزيد للنشر.
- 16- صالح والعزاوي و خليل، أحمد، بشرى، إبراهيم. (2010.) " الإدارة بالذكاءات"، عمان - دار وائل للنشر والتوزيع .
- 17- ماهر ، أحمد ، (2007/2008) "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- 18- مصطفى، أحمد سيد(2005) "المدير ومهاراته السلوكية، الاتصال- التفاوض - التفويض- الشخصية والضغط - الذكاء العاطفي وفرق العمل".
- 19- نصيف، غسان، (2006) "الذكاء العاطفي للمدير الناجح" حلب، شعاع للنشر والعلوم.

- 20- الطائي، ابراهيم.(2004) الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادراك والاقتصاد جامعة بغداد.
- 21- العنزي، سعد،(2002) الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الإداري المتميز ،مجلة الحكمة، العدد 28.
- 22- بن ناصر شغورد القحطاني، صالح(2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- 23- بوخرسية، بوبكر وآخرون.(2008) دراسات في التنمية البشرية، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 1-Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological wellbeing. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- 2-Cooper, R.K & Sawaf, A. (1997).Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations. New York: Berkley Publishing Group.
- 3-Cherniss, C., Goleman D., (1999).” An EI – Based on Theory of Performance”. www.Amazon.com.
- 4-Chris Brown, Roberta George-Curran and Marian L. Smith, (2003) “The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process”, JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT, Vol. 11 No. 4, November 2003 379–392, DOI: 10.1177/1069072703255834, © 2003 Sage Publications.

- 5–Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- 6–Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: BanTam.
- 7–Gosling, Mecheal (2006). “Measuring emotional intelligence of managers in Singapore and the application of emotional intelligence for individual and organization effectiveness, an exploratory study.
- 8–Mau, W: Decision making style as a predictor of career Decision making status and treatment Gains. Journal of Career Assessment, V3 N1, P 89 – 99 win 1995.
- 9–Salovey, P. & Mayer, J.D (1990).Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211.

دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع التنظيمي

بحث مقدم إلى

قسم الإدارة العامة-كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة

ديالى وهي جزء من متطلبات

نيل درجة بكالوريوس في الإدارة العامة

من قبل الطالبان

أسماء حسين حميد

ذكرى حسن ناصر

بإشراف

الأستاذ

محمود حسن جمعة

1442 هـ

2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (85)**

صدق الله العظيم

(الإسراء)

الإهداء

إلى

والدينا

نسأل الله للحاضرين منهم دوام الصحة والعافية

وللراحتين عنا الرحمة والمغفرة لهما من رب رحيم

إخواننا وأحببتنا وزملائنا وأصدقائنا

لمؤازرتهم لنا طيلة أعوام الدراسة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذا البحث بمنه وفضله وإحسانه لعباده والصلاة والسلام على خير خلقه أجمعين محمد (ص) المبعوث رحمة للعالمين.

لزاما علينا بعد الانتهاء من إتمام هذا البحث أن نقدم شكرنا وتقديرنا الى الأستاذ (محمود حسن جمعة) لإشرافه على البحث رغم أعباء مسؤولياته، ولما أبداه من ملاحظات قيمة وجهد أغنى البحث وجعله بصيغته العلمية السليمة، فله منا كل الاحترام سائلين المولى القدير أن يمنحه الصحة والعافية. ونتوجه بالشكر والتقدير لأساتذتنا الأفاضل في قسم الإدارة العامة لجهودهم المتميزة خلال سنوات الدراسة.

الإقرارات

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد البحث الموسوم (دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع التنظيمي) والمقدم من قبل الطالبتان (أسماء حسين حميد) و (ذكرى حسن ناصر) جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية.

أسم وتوقيع المشرف

ب. محمود حسن جمعة

توصية رئيس قسم الإدارة العامة

بناءً على توصية المشرف أشرح هذا البحث للمناقشة

أسم وتوقيع رئيس القسم

ب. محمود حسن جمعة

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة ، قد أطلعنا على بحث التخرج المقدم من قبل الطالبتان (أسماء حسين حميد) و (ذكرى حسن ناصر) والموسوم (دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع التنظيمي) وقد ناقشنا الطالبتان في محتواه العلمي وفيما له علاقة به ، وهي جديرة بالقبول لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية.

(أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع عضو اللجنة) (أسم وتوقيع رئيس اللجنة)

الملخص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والتأثير بين دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع التنظيمي. ومن خلال الطرح النظري تبين أن هناك علاقة واضحة بين القيادة الإدارية وتحقيق الإبداع التنظيمي. وفي ضوء ذلك توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها: تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع التنظيمي في المنظمات والإبداع التنظيمي بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة، ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك. وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات المناسبة منها: العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للمنظمات وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإبداع التنظيمي.

Summary

The current research tests the relationship of correlation and influence between the role of administrative leadership in achieving organizational creativity, as the research problem was represented by the following question: What is the role of successful administrative leadership in achieving organizational creativity. Through the theoretical presentation, it was found that there is a clear relationship between administrative leadership and the achievement of organizational creativity. In light of this, the research reached a set of conclusions, including: Administrative leadership is the key to accessing organizational creativity in organizations, and organizational creativity, in turn, is the key to accessing competitive advantages, creative organizations and leadership, and most researchers and writers go to that. The research reached a set of appropriate recommendations, including: working to know and reveal the factors affecting creativity negatively and positively to take advantage of them as feedback and make it a culture for organizations and not as a policy to confront problems only, and this falls on the shoulders of leaders and subordinates alike.

Keywords: administrative leadership, organizational creativity.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الإقرارات
هـ	الملخص
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
1	المقدمة
6 – 2	المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
4 – 2	أولاً: منهجية البحث
2	1- مشكلة البحث
2	2- أهمية البحث
2	3- أهداف البحث
3	4- المخطط الفرضي للبحث
4	5- فرضية البحث
4	6- حدود البحث
6 – 4	ثانياً: الدراسات السابقة
13 – 7	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
7	أولاً: مفهوم القيادة
8	ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية
10 – 9	ثالثاً: صفات القائد الإداري
13 – 10	رابعاً: أنماط القيادة الإدارية
18 – 14	المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي
14	أولاً: مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي
15	ثانياً: أنواع الإبداع التنظيمي
17 – 16	ثالثاً: مراحل الإبداع
18	رابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي
21 – 19	المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي
23 – 22	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
22	أولاً: التوصيات
23	ثانياً: التوصيات
25-24	قائمة المصادر

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
3	مخطط البحث الفرضي	1
19	صورة مبسطة للإبداع	2
21	أنموذج وصفي سلوكي لصفات القائد الإداري المبدع	3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
20	أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع	1

المقدمة

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات نجاحها ونموها لكي تدعم مركزها المالي بما يمكنها من إنجاز خططها في ظل الظروف المعقدة، لذا توصل الباحثون الذين حاولوا دراسة الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المنظمات ونموها في مجال إدارة الأعمال، وتعثر منظمات أخرى إلى وجود قاسم مشترك يجمع المنظمات الناجحة معاً يتمثل في قياداتها العليا كطريقة لرؤية التفكير والتصرف الاستراتيجي مما يجعلها قادرة على تحقيق النجاح وتحقيق الإبداع التي تساعد على النجاح المستمر، ولبلورة هذا الاتجاه ستجري مناقشة الطروحات النظرية والأفكار والمفاهيم والمنطلقات المرتبطة بالقيادة الإدارية والإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما. وتم تقسيم البحث الى خمسة مباحث يتناول المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، بينما يتناول المبحث الثاني القيادة الإدارية، وخصص المبحث الثالث للإبداع التنظيمي، ويتناول المبحث الرابع العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي، أما المبحث الخامس والأخير فخصص للأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن ، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات (خدمية وإنتاجية) والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات ، واذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فان القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية ، بل هي قلبها النابض.

ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في منظماتنا العراقية في تحقيق الإبداع التنظيمي تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الآتي:

(ما دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع التنظيمي).

2- أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع ، اذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً في أدبياتهم ، كما ان دور القيادة الإدارية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. ويعد الإبداع مقدرة جوهرية له فعل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح.

3- أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- 1- السعي لتأطير فكري لموضعين مهمين هما القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي التي اكتسبتا أهمية كبيرة في عصرنا الحالي سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات.
- 2- بيان الدور الذي تلعبها القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة.
- 3- بيان أهمية الإبداع التنظيمي في تحقيق المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

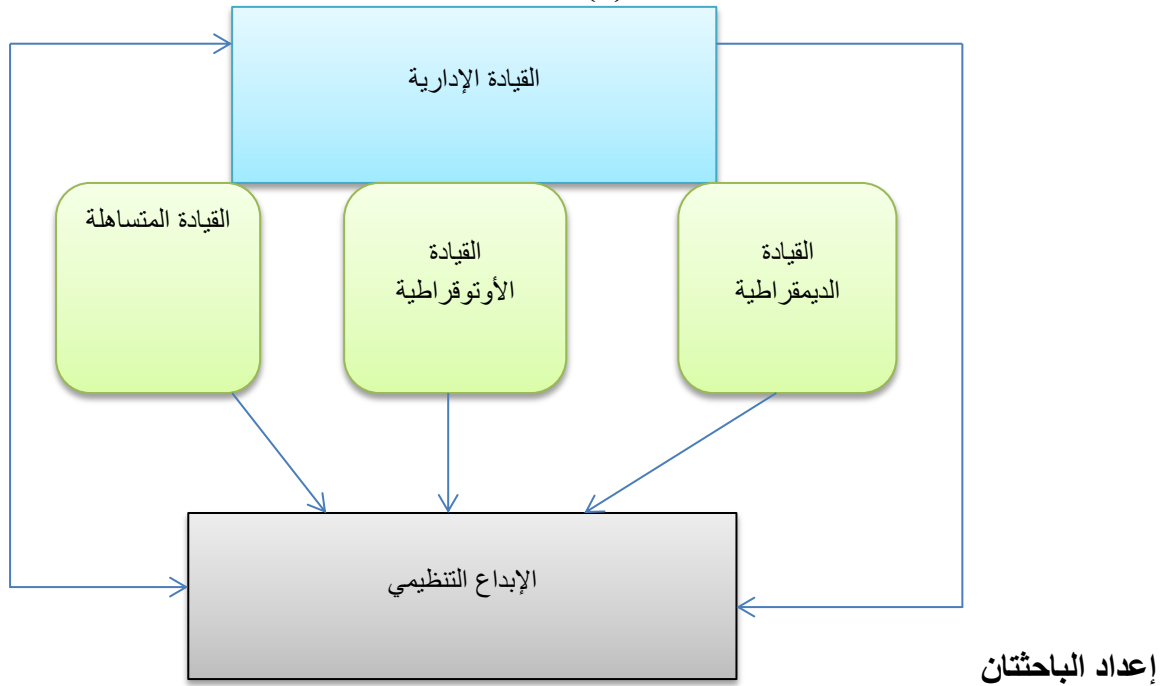
4- مخطط البحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملا لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلا يمكن توضيح الآتي:

أ- المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادية الإدارية.

ب- المتغير المعتمد: ويتمثل بالإبداع التنظيمي.

شكل (1) مخطط البحث



5- فرضية البحث

تتمثل فرضية البحث الرئيسة بالآتي:

" توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع التنظيمي".

6- حدود البحث

امتدت الفترة الزمنية لإنجاز البحث من 2021/3/15 ولغاية 2021/6/15.

ثانيا: الدراسات السابقة

1- دراسة (العبيدي، 2010) تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في

استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية

تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع عمل كليات الجامعة المستنصرية وأقسامها في مجال التقانة والتفكير الاستراتيجي ودورهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي وإثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في الجامعة لأهمية متغيرات الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض اختبارها في إحدى الجامعات العراقية ألا وهي (الجامعة المستنصرية) واختير عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام فيها والبالغ عددهم (116) كعينة للدراسة. ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة عدد من الوسائل الإحصائية منها النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط بيرسون واختباري (F,T) والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود ترابطات بين المتغيرات الرئيسية والثانوية لكل من تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإبداع التنظيمي، وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها وأهمها ضرورة تطبيق الإبداع بشكل فاعل عن طريق تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصالات المتطورة وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري.

2- دراسة (جمعة ونوري، 2011) تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع

الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى

يختبر البحث علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط

(Person) وتحليل الانحدار البسيط . وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

3- دراسة (جمعة، 2012) استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع

التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

يختبر البحث علاقة الارتباط والأثر بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (32) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث . وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية تمكين العاملين ومتغيراته (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) والإبداع التنظيمي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

4- دراسة (الدباغ، 2014) صنّاع المعرفة ودورهم في تحقيق الإبداع المنظمي

بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية

تمثلت مشكلة البحث بمدى تبني صنّاع المعرفة وإبراز دورهم في تحقيق الإبداع المنظمي في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة مكونة من (116) فرداً، ولتحليل بيانات البحث استعمل البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel). وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين صنّاع المعرفة والإبداع المنظمي، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي لصنّاع المعرفة في الإبداع المنظمي في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية. وفي إطار مناقشة النتائج تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات أهمها، يعدّ صنّاع المعرفة من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الإبداع المنظمي في الهيئة المبحوثة في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، الأمر الذي يستلزم

منها زيادة الاهتمام وتبني صنّاع المعرفة لديها من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والإفادة منها بأفضل شكل ممكن.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية

أولاً : مفهوم القيادة

يشغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم وتناول الكتاب والباحثين هذه الظاهرة كثيراً ، ولكن أهمية القيادة الإدارية في المنظمات (إنتاجية أو خدمية) قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتشابكة ، فضلاً عن المنافسة الشديدة في الأسواق . ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة .

القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة ، وقد ينظر إليها على أنها فن ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم ، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً . وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بهذا الموضوع إلا انه لا يزال لغزاً مميزاً وموضوعاً غامضاً . إذ لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم وسنورد بناءً على ما تقدم عدة تعريفات للقيادة فالقيادة من فعل (قيد) أي " جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ " ، وأن القيادة من وجهة نظر معاصرة هي " عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة " . كما تعرف القيادة بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف المعاصرة " وإذا

رجعنا إلى الفكر القديم لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة (القيادة Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل) أي " يقوم بمهمة ما ". أما (حريم : 2009:216) فيرى بأنها " عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة ".

مما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه ، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني ، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها الى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين(جمعة، نوري، 2011:305).

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية

لعل أهم الأسباب التي أدت الى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين الى مطالب الزبائن (السوق) والحكومات (الجماعات الضاغطة) واذا تواجه المنظمات هذه الضغوطات (التحديات) داخلية كانت أم خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات. وتعرف بأنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة ". في حين أشار (الشماع، 2007:253) إلى القيادة الإدارية بأنها " الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين ". وأنها العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول اليه في ظل إطار علمي وإنساني ". فهي وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس. وأخيراً يرى(سميث) أنها "القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات"(جمعة، نوري، 2011:306).

ثالثاً: صفات القائد الإداري

يمكن تلخيص صفات القائد الإداري الى عشرة هي (الهواسي، البرزنجي، 2014: 114):

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

ب- النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

ت- الإنجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقاً مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

ث- امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

ج- العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

ح- العمل الجاد بتفانٍ والتزام : إن القائد الفعال يقوم بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

خ- تحديد الأهداف : معظم القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

د- استمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول فيها على الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات .

ذ- امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

ر- مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ يشكلون فريقاً يتصدى لأقوى مهام .

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية

هناك العديد من الأنواع أو النماذج للنمط القيادي، وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم، وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم، وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى. ومن أشهر الأنماط التي تناولتها الدراسات ذات العلاقة هي تلك الأنماط التي تعتمد على طبيعة نشاط القائد، إذ صنف أنماط القيادة الى: القيادة كاريزمية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة المستبصرة، والقيادة المتعددة الثقافات. إن نمط سلوك القائد لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بكل من البعدين (العاملين ، الإنتاجية) وبالتالي وجود خمسة أنماط هي: القائد السلبي، القائد الاجتماعي، القائد التقليدي، القائد المتوازن، والقائد الشامل. أما (Likert) مع زملاءه من جامعة مشيكان فقد صنفوا الأنماط القيادية الى أربعة أنماط من حيث درجة المركزية والثقة بالمرؤوسين وأسلوب التحفيز والرقابة في كل نمط من هذه الأنماط وهي: السلطوي الاستبدادي المستغل، السلطوي الاستبدادي العادل،

التشاورى، الجماعى أو المشارك. وقد تم اعتماد الأنماط القيادية الآتية لأغراض البحث الحالى لكونها أكثر الأنماط القيادية التي يعتمد عليها المديرين في المنظمات.

أ- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

وفي هذا النمط من القيادة فإن القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من أن القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح، إلا أنه مسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه. ويتسم هذا النوع من القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والاتصال المباشر مع المرؤوسين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة. والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين.

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل بالآتي (كشمولة، 2007: 16):

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

2- المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها ، الشيء الذي يساعده على إتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه.

3- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى الى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته الى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة(كنعان، 2007: 227).

ب- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

يطلق عليه التسلطي والإسبداي وكذلك الدكتاتوري، وهو الأسلوب الذي يعتمد تركيز السلطة بيد القائد وإستعمال القوة من الموقع الرسمي وإتباع الأسلوب القسري في التعامل مع المرؤوسين. ويتصف القائد على وفق هذا النمط بالنشاط والفاعلية، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ، وإن هذا النوع من القيادة يتم التركيز فيه على الاهتمام بالعمل دون العاملين.

ويقسم (هاشم، 1989: 337) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسة، وكما يأتي:

1- الأوتوقراطي العنيف: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون والتي يصبح عندها المرؤوسون مستائين.

2- الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول استخدام الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال الإطراء والثناء والمدح للمرؤوسين، فضلاً عن العقاب البسيط لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

3- الأوتوقراطي المناور: وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

ت- القيادة المتساهلة Loose Leadership

وتسمى بالقيادة الفوضوية أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها ، وذلك لكونها تقوم على ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي، إذ تبدو

القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم (النداوي، 2004: 37).

والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين، إذ ينقصه الحماس والمحفزات اللازمة التي تدفعه لأداء القيادة السليمة، وبذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود. وإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً، بالمقارنة مع القيادة الأوتوقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للعاملين الكسالى منهم وقد يكون التساهل كبيراً إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار (القريوتي، 2000: 188).

وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو من أساتذة الجامعات والأطباء ورجال البحث العلمي، وهؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في توجيه والإشراف (عقيلي، 1996: 291).

المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع

يعد العصر الحاضر عصر الإبداع، ومنظّماته هي الأكثر استعداداً للإبداع بكل مستوياته، إذ إن ما يلاحظ على المنظمات في الوقت الحاضر هو ذلك التسارع في تحسين الوضع الحالي وإدخال الجديد على ما تقدمه من منتجات أو خدمات أو أفكار، ويعود ذلك إلى

التطور الحاصل في رؤية المنظمات للإبداع والاستثمار فيه بوصفه المجال الذي يحقق قيمة مضافة عالية وسلاح التنافس في المنظمات الحالية.

وقد تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع، فالإبداع هو تبني سلوك يكون جديدا للمنظمة وللسوق وللبيئة العامة. إن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. والإبداع هو عملية اقتراح وتبني وإنشاء وتنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتج أو السياسة أو الممارسة أو السلوك أو البرنامج أو الخدمة والتي قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها. إن الإبداع هو المعرفة والاكتشافات الناتجة عن اتصالات المنظمة الداخلية والتي تزيد في النهاية من جودة حياة الناس والبيئة وهي سمة أساسية للبشر. والإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة (جمعة، 2012: 202).

أما الإبداع المنظمي على أنه كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها. وهناك من يرى أن الإبداع المنظمي يمكن أن نتلمسه في مجالين، أذكر بعض على القدرات الإبداعية كسلوك للموارد البشرية، التي تعبر عن القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات وعلى قدراتهم على الاتصال وتمتعهم بروح الإقدام والمجازفة والقدرة على إحداث التغيير والقدرة على تشجيع الإبداع، فيما يركز البعض الآخر على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفكار أو أساليب جديدة في مجال طرح منتجات جديدة أو استعمال أساليب وعمليات جديدة أو إدخال تحسينات عليها، ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي هو الحادثة على مستويين، مستوى السلوك الفردي وما يحمله من قدرات على التفكير والاتصال والمجازفة والدافع لإيجاد الحلول غير التقليدية لحل المشكلات، ومستوى السلوك المنظمي في تبني الأفكار والهياكل والعمليات والأساليب والطرائق التي تحقق الإبداع في مخرجاتها (الدباغ، 2014: 82).

ثانيا: أنواع الإبداع التنظيمي

يمكن تحديد أنواع الإبداع التنظيمي وفق ما يأتي (جمعة، 2012: 203):

أ- أنواع الإبداع وفق مصدره: يقسم الإبداع وفق مصدره الى إبداع داخلي وإبداع خارجي، اذ يمثل الإبداع الداخلي عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين. أما الإبداع الخارجي فيتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

ب- أنواع الإبداع بحسب مجاله: يصنف الإبداع بحسب مجاله الى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي، اذ يشير الإبداع الإداري الى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم. أما الإبداع التكنولوجي فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل وتغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

ج- أنواع الإبداع بحسب القرار المتخذ: يصنف الإبداع بحسب القرار المتخذ الى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، أما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

د- أنواع الإبداع بحسب طبيعة تأثيره: يصنف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره الى إبداع جذري وإبداع مضاف، فالإبداع الجذري يمثل طفرات رئيسية من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة، أما الإبداع المضاف فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات الى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمجابهة التنافس.

هـ- أنواع الإبداع وفق الاستمرارية: يصنف الإبداع وفق الاستمرارية الى إبداع مستمر وإبداع متقطع، فالإبداع المستمر يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج، أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى بالإبداع غير المستمر فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم، أي يكون التغيير في المنتج القديم جذرياً، أي ان هناك قفزة نوعية في التغيير وليس فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر.

ثالثاً: مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل حتى تظهر بصورة كاملة ومعبرة عن الموضوعية والنضج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضج العقلي للأفكار، وموضوعية الأحكام التي

يقدمها الشخص المبدع، حتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة، فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته، ويمكن أن يظهر الإبداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويمكن تحديد مراحل عملية الإبداع كالآتي:

1- إيجاد الفكرة: وذلك عن طريق الإبداعات التلقائية أو الذاتية، الذكاء، العمليات المعلوماتية.

2- الخبرة الذاتية: لإنشاء فكرة ذات قيمة جوهرية وتطبيقها.

3- تحديد العملي أو الواقعي: وذلك لتحديد التكاليف والفوائد المتوقعة.

4- التطبيق النهائي: لإنتاج المنتج وتسويقه أو الخدمة الجديدة أو إلى تنفيذ طريقة للعمليات أو مدخل جديد لها.

بينما حدد (Harris) خطوات عملية الإبداع بست خطوات هي:

1- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

2- جمع المعلومات.

3- التفكير في المشكلة.

4- تصور الحلول.

5- تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبياً.

6- تنفيذ الأفكار.

يتضح مما سبق أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات على وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتّاب والباحثون، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة وأن أغلب النماذج لخطوات الإبداع، يمكن إجمالها بثلاث مراحل أو خطوات رئيسة هي إيجاد الفكرة الإبداعية أو ومضة الإبداع نتيجة تفاعل المعلومات

والبيانات لإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي ثم احتضان هذه الفكرة الإبداعية، وأخيراً التنفيذ أو التبني، إلا أن هذه المراحل لا تعبر عن النضوج التام لعملية الإبداع التنظيمي في ظل شيوع المفاهيم الحديثة وخاصةً الثقافة الإبداعية التي تدعو إلى انتشار الإبداع التنظيمي في المنظمة وعدم الاكتفاء بتنفيذه (العبيدي، 2010: 90).

رابعاً: أبعاد الإبداع التنظيمي

يمكن توضيح أبعاد الإبداع التنظيمي كما يأتي (الدباغ، 2014: 101):

1 – دعم الإدارة العليا للإبداع: يمكن أن تلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً ومهما ومؤثراً في دعم وتيسير تنفيذ الأنشطة والعمليات الخاصة بالإبداع، وذلك بعدّها السلطة العليا التي تتخذ القرارات المهمة للإبداع كالمشروعات المهمة أو الميزانية الداعمة لهذه المشروعات، أو قرارات تعيين الاستشاريين، أو تعيين العمال المبدعين، أو تدريب العاملين على تنفيذ عملية الإبداع وخصوصاً فيما إذا كانت هناك تكنولوجيا حديثة، ودعم تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من القرارات المهمة الداعمة للإبداع لذا فإن دعم الإدارة العليا يمكن أن تؤثر وبشكل كبير في تنفيذ الإبداع. كذلك ينبغي على الإدارة العليا أن توفر المناخ الملائم لكي يتمكن العاملون من ابتكار الأفكار الجديدة فضلاً عن توفير الموارد الضرورية التي تدعم هذه الأفكار.

2- امتلاك الموارد الضرورية للإبداع: هناك عدد من الدراسات تشير نتائجها إلى أن المنظمات التي تنفذ الممارسات والأنشطة الداعمة للإبداع فإنها تتحمل تكاليف مالية كبيرة، أما في حالة غياب أو ركود هذه الأموال فإن المنظمات تواجه صعوبة كبيرة في تنفيذ العمليات الإبداعية، إذ على المنظمات أن توفر الأفراد للمشاركة في عملية تنفيذ الإبداع، والعمل على تدريب العاملين من خلال إدخالهم في دورات تدريبية قبل التنفيذ وأحياناً أثناء التنفيذ، فالتدريب يلعب دوراً مهماً لتهيئة العاملين على تنفيذ الإبداع، فضلاً عن استعمال سياسة دعم وتشجيع الأفراد عن طريق الحوافز والمكافآت المجزية، وفي الوقت ذاته دعم تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الأدوات اللازمة وغيرها وكل هذا بحاجة إلى امتلاك المنظمة إلى الموارد الضرورية التي تساعد على تنفيذ الإبداع، وأحياناً أخرى تساعد الأموال على امتصاص حالات الفشل التي قد تتعرض لها المنظمات.

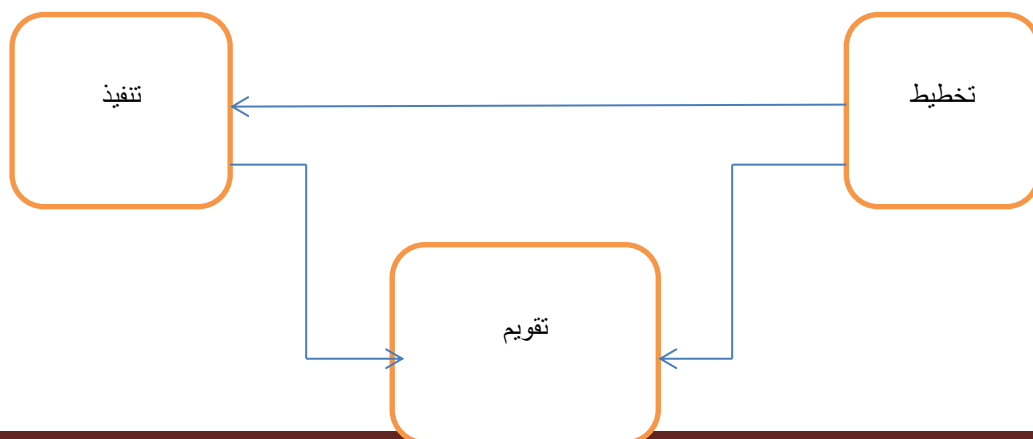
3- البيئة المساندة للإبداع: المنظمات التي تسعى الى الإبداع عليها أن توفر البيئة الملائمة لذلك، وهي التي تتيح الفرصة للتبادل الفكري وتوليد أفكار جديدة، أن البيئة الإبداعية تعني التجديد والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع، أن البيئة التي تحتضن الإبداع والابتكار وتهيء له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص.

المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل ، وكما مر بنا آنفاً أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها الى عمل إبداعي ، فان ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له ، ومن هنا ننطلق الى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة.

إن المدير القائد كي ينجح باعتباره (قائداً) في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره (مديراً) وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره (مواطناً) فعليه اعتماد مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي:

شكل (2) دورة مبسطة للإبداع



نلاحظ من الشكل أن التخطيط هو أساس النجاح وبدايته وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بنظر الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويُظهر الجدول الآتي أهم هذه الأهداف.

جدول (1) أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع

أهداف الفرد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
1- الشعور بالإشباع	1- تحقيق الأهداف	1- تكافؤ الفرص
2- الارتقاء بالمعيشة	2- الاستخدام الأمثل للمواد	2- تحقيق الرفاه للمجتمع
3- الانتماء إلى العمل	3- تنمية التطور	3- حماية الأفراد والبيئة
4- المشاركة في الإدارة	4- استثمار الابتكار	4- نمو الاقتصاد العام
5- حرية الإرادة	5- تطور مستمر	5- الارتقاء بالمجتمع

وهنا تظهر حالة القيادة الإدارية المبدعة من خلال تبني النمط والاستراتيجية التي تلائم الظروف السائدة في منظمته والتحوط من المستقبل جاعلاً هدفه الانتهاج (كماً ونوعاً) من خلال عنايته بعامله وهو ما يطلق عليه (معادلة العمل) .

ومن خلال الطرح السابق تتأكد أهمية الإبداع الإداري للمنظمات وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وهنا يستدعي ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها :

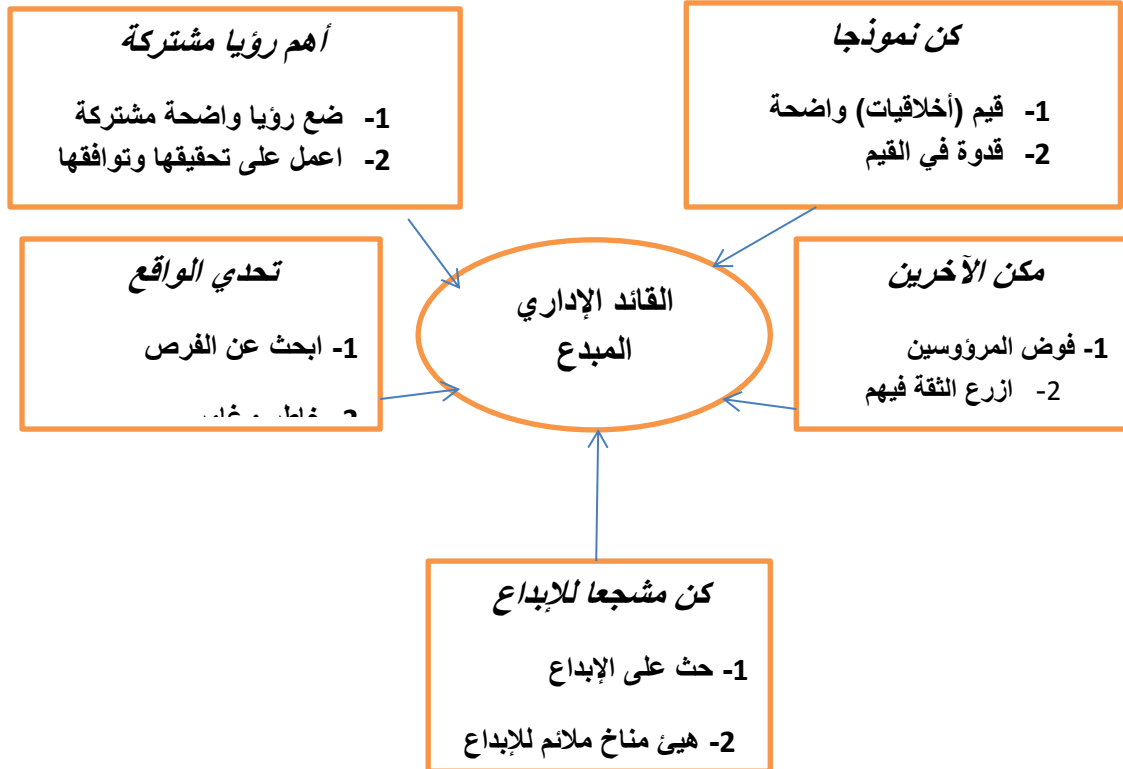
1- تفويض السلطات لمروؤسيهم .

2- زرع الثقة بمروؤسيهم وقدراتهم .

3- تشجيع المروؤسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة .

وقد ذكر العلماء نمودجا وصيفاً للقائد الإداري المبدع ، إذ طرحوا خمسة صفات توصل الى القائد الإداري المبدع وكما موضح بالشكل الآتي :

شكل (3) أنموذج وصفي سلوكي لصفات القائد الإداري المبدع



ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع ، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم(جمعة، نوري، 2011: 310-311).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعدُّ القيادة موضوعاً ديناميكياً حظي باهتمام الباحثين والمفكرين منذ نشوء المجتمعات وحتى عصرنا الحالي، وقد شمل هذا الاهتمام جميع المفردات المتعلقة بالقيادة بما فيها الأنماط القيادية التي يعتمدها المدراء في دورهم القيادي.
- 2- يعد النمط القيادي الأسلوب الذي يمارسه القائد ويتبعه في المنظمة والذي يمكنه من قيادة المجموعة بصيغة معينة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- 3- تعددت الأنماط القيادية في ميدان الإدارة، واختلف الكتاب والباحثين في تصنيفها، وقد خلصت الدراسة إلى أن محور هذه التقسيمات يتمركز في الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والمتساهل).
- 4- تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع التنظيمي في المنظمات والإبداع التنظيمي بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة. ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.
- 5- أخذت المنظمات المعاصرة تتوجه نحو الإبداع لإدراكها أهميته ودوره كنشاط منظم في التوصل إلى منتجات، تقنيات، عمليات وأساليب جديدة، ترقى من خلالها المنظمة إلى مصاف المنظمات الرائدة.
- 6- ظهر وجود علاقة بين القيادة الإدارية مع الإبداع التنظيمي في المنظمات مما يشير إلى تماسك المتغيرين. وتبين وجود اثر إيجابي للقيادة الإدارية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الإدارية، والإبداع التنظيمي) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
- 2- العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد المنظمة، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم.
- 3- تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويُمَتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين لإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.
- 4- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للمنظمات وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء.
- 5- استحداث إدارة للإبداع في المنظمات كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- 6- انتهاج وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمات في تقبل استراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها، إذ من شأن التغيير أن يروج للإبداع التنظيمي ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساس ولزيادة الوعي والاهتمام ولصياغة أهداف شاملة.

المصادر

- 1- الدباغ، رائدة مال الله، صنّاع المعرفة ودورهم في تحقيق الإبداع المنظمي بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2014.
- 2- الشماع ، خليل محمد " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان-الأردن، 2007.
- 3- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، " نظرية المنظمة "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 4- العبيدي، أرادن حاتم، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية، 2010 .
- 5- النداوي، مريم مصطفى، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2004.
- 6- الهواسي ، محمود حسن ، والبرزنجي ، حيدر شاكر . " مبادئ علم الإدارة الحديثة " الطبعة الأولى ، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، العراق . 2014 .
- 7- جمعة، محمود حسن، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد71، 2012.
- 8- جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90، 2011.

9- حريم ، حسين محمد . " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " . دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2009.

10- كشمولة، عمر محمد، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة- دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، 2007.

11- عقيلي، عمر وصفي، (1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان-الأردن.

12- كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، (2007)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

13- هاشم، زكي محمود، (1989)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى

" الإدارة الالكترونية ودورها في ادارة الازمات "

جائحة كورونا

دراسة ميدانية في كلية القانون / جامعة ديالى

بحث مقدم الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في " العلوم الإدارية "

من قبل الطالبة

جميل محمد جميل

فاتن عبد الله حميد

بإشراف

١. محمود حسن جمعة

2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا
لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

(صَلَّى اللَّهُ عَلَيْكَ الْعِظِيمِ)

سورة النساء الآية (١١٣)

الإهداء

نهدي عملنا هذا الى والدينا سواء الاحياء منهم والاموات
رحمهم الله واسكنهم فسيح جناته والى كل زملائنا الذين
رافقونا في مسيرتنا العلمية بفرحها وعسرها وفي كل لحظة
مرت علينا بتعب وعناء ومشقة، والى اساتذتنا الافاضل
الذين كسبنا منهم العلم والاخلاق والى كل من ساعدنا
ووقف بجانبنا في بحثنا هذا نهدي لهم ما جنيناه خلال
مسيرة دراستنا.

شكر وعرفان

بعد انتهاء عملنا هذا بتوفيق من الله وحده وباتباع سنة حبيبنا ورسولنا (محمد صلى الله عليه وسلم) وجب علينا ان نشكر كل من ساعدنا في عملنا هذا وخصوصا نتقدم بخالص شكرنا الجزيل الى المشرف على بحثنا (الاستاذ محمود حسن جمعة) على عمله المتواصل معنا وتوجيهنا وارشاده لنا وملاحظاته القيمة ولمساته المنيرة لبحثنا لا يسعني الا ان نقول له وفقك الله على مجهودك ونسأل الله ان ينير عليك طريقك كما انرت لنا عملنا.

كما نتقدم بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة والى قسم الادارة العامة بكادره المتميز متمثلا برئيس قسمه والتدريسيين الذين كانوا لنا قدوة خلال مسيرتنا العلمية، والى كل من بذل معنا جهدا او مد يد العون لنا ووفر لنا وقتا ونصح لنا قولاً نسأل الله ان يجزيكم عنا خير الجزاء.

الباحث

جميل محمد جميل

الباحث ...

فاتن عبدالله حميد

اقرار المشرف

اشهد بأن اعداد البحث الموسوم (الادارة الالكترونية ودورها في ادارة الازمات)

والمقدم من قبل الطلبة (فاتن عبدالله حميد) و (جميل محمد جميل)
جرى تحت اشرافي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ديالى كجزء من متطلبات نيل شهادة
البكالوريوس في العلوم الادارية .

اسم وتوقيع المشرف
أ . محمود حسن جمعه

توصية رئيس قسم الادارة العامة
بناءً على توصية المشرف ارشح هذا البحث للمناقشة

اسم وتوقيع رئيس القسم
أ . محمود حسن جمعه

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة المناقشة ، قد اطلعنا على بحث التخرج المقدم من كلا الطلبة
() و ()
والموسوم ()
ناقشنا الطلبة في محتواه العلمي وفيما له علاقة به ، وهي جديرة بالقبول لنيل شهادة البكالوريوس في
العلوم الادارية بتقدير ()

(اسم وتوقيع عضو اللجنة) (اسم وتوقيع عضو اللجنة) (اسم وتوقيع عضو اللجنة)

ملخص البحث

هدف البحث الى التعرف على أهمية الإدارة الالكترونية في إدارة الازمات وخاصة في ازمة كورونا ومدى تأثيرها في إدارة المؤسسات في ظل الجائحة ولتحقيق أهمية البحث قام الباحثون بدراسة هذه الأهمية من خلال استبانة وزعت على عينة من الافراد العاملين في كلية القانون/ جامعة ديالى، وبعد تطبيق اداتي البحث وجمع البيانات وتحليلها احصائياً، أظهرت النتائج ان مستوى الإدارة الالكترونية لدى عينة البحث كان مناسباً وتوصل الباحثان الى عدة استنتاجات كان أهمها ان الإدارة الالكترونية كان لها دور كبير في إدارة ازمة كورونا من خلال استمرار سير العمل وادارته الكترونياً رغم حظر التجوال الذي كان سائداً في ذلك الوقت وتوصل الباحثان الى عدة توصيات كان أهمها ان العمل الالكتروني في إدارة المؤسسات يوفر الوقت والجهد والكلفة ويجنبنا العمل التقليدي الذي استغرق من وقتاً وجهداً كبيراً وكلفة عالية، وعليه ينبغي ان يتم اعتماد العمل الالكتروني في جميع اعمال إدارة المؤسسات لمواكبة التطور العالمي ومواجهة أي أزمات أخرى. وقد تم التوصل من خلال نتائج الاختبار الى

1. هناك علاقة ارتباط بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات
2. هناك اثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية على ادارة الازمات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الاقراءات
و	ملخص البحث
ز	جدول المحتويات
1	المقدمة
٥ - ٢	المبحث الاول / الاطار المنهجي
	١. الاطار العام
	٢. اجراءات البحث
23 - 6	المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث
	المتغير الاول/ الادارة الالكترونية
	المتغير الثاني / ادارة الازمات
28 24	المبحث الثالث / الاطار العملي
	١. المتغيرات الديمغرافية
	٢. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للادارة الالكترونية
	٢. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لادارة الازمات
	٤ ، اختبار الفرضيات
29	المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
30	المصادر
33-31	الملاحق/ استمارة الاستبيان

قائمة الاشكال والجداول

رقم الصفحة	الشكل او الجدول	رقم الشكل او الجدول
4	المخطط الفرضي للبحث	١
24	جدول التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية للبحث	١
25	جدول متغيرات البحث الخاص بالإدارة الالكترونية	٢
26	جدول متغيرات البحث الخاص بإدارة الازمات	٣
27	جدول علاقة الارتباط	٤
27	جدول تحليل التباين	٥
28	جدول تأثير الادارة الالكترونية وادارة الازمات	٦

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات فقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات، وتعد التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعد ما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجازا لتعاملات إلكتروني.

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث

1. الاطار العام للبحث: ويتمثل بالاتي

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

2. إجراءات البحث: وتتمثل بالاتي

أولاً: منهج البحث

ثانياً: نبذة عن مجتمع البحث

ثالثاً: وصف عينة البحث

رابعاً: حدود البحث

خامساً: أدوات البحث

سادساً: المصطلحات الرئيسية

سابعاً : مقاييس البحث والاختبار

المبحث الاول

الاطار المنهجي للبحث

1. الاطار العام للبحث

اولاً: مشكلة البحث:

تتعايش المنظمات العامة في الفترة الحالية في بيئة تتسم بوجود العديد من المتغيرات المفاجئة و المؤثرة و التي من الممكن أن تتسبب في حدوث بعض الأزمات المؤثرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات، و مع ازدياد التوجه إلى ممارسات و تطبيقات الادارة الإلكترونية و تضمينها في أنشطة هذه المنظمات و استخدامها كأداة للتعامل مع تحسين الأداء و الخدمات خاصة أنها تعتمد على التقنيات و البرمجيات الحديثة و التي تتيح درجة كبيرة من المعلومات و البيانات الأمر الذي يتوافق و طبيعة و متطلبات إدارة الأزمات، مما تقدم تكون مشكلة البحث بالاتي (هل هناك دور للإدارة الالكترونية في ادارة الازمات وحل الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمات العامة)

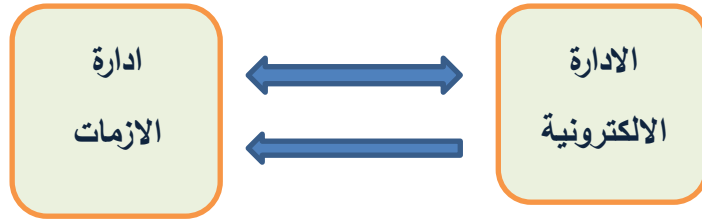
ثانياً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من خلال اهمية الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في مواجهة الازمات وهذا الدور في بالغ الاهمية من حيث الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية وكذلك التحول من المعاملات الورقية الى الالكترونية يعتبر من اهم التطورات التي تسعى الدولة لمواكبتها وتطبيقها في المؤسسات التعليمية من خلال عصرنة الادارة للحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن اهمية دراستنا في معرفة دور الادارة الالكترونية في مواجهة الازمات التي تطرأ في جميع المنظمات العامة بشكل عام وفي المنظمات (المؤسسات التعليمية) بشكل خاص.

ثالثاً : اهداف البحث :

1. ابراز اهمية العمل الالكتروني وزيادة فعاليتها في المنظمات العامة لإدارة الازمات.
2. التعرف على دور الادارة الإلكترونية في تعزيز و تطوير قدرات المنظمات العامة لإدارة الأزمات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث (من تصميم الباحثان)

خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية : وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات.

2. اجراءات البحث

اولاً : منهج البحث

ان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي والتحليل حيث سيعتمد البحث على البحوث النظرية

والتحليل الميداني الاحصائي استنادا الى استمارة الاستبيان

ثانياً : نبذة عن مجتمع البحث (كلية القانون / جامعة ديالى)

لا يتصور وجود مجتمع دون قانون إذ أن مثل هذا المجتمع يتعرض لعوامل الانهيار والزوال، كما لا يتصور وجود مجتمع بدون معرفة قانونية تمكن المتأهل في هذه المعرفة من تحديد أوجه الحقوق ونسبها الى أصحابها ونتيجة للحاجة الماسة ولأهمية الدراسات القانونية في معظم الجامعات العلمية فقد تم استحداث قسم القانون في العام 2000 وكان جزء من هيكلية كلية التربية .. الذي تطور في عام 2002 وأصبح كلية عرفت بكلية القانون.. إذ تم تخريج الدفعة الأولى في العام الدراسي 2003-2004 وفي العام 2008 تم تبديل اسم الكلية من كلية القانون الى كلية الحقوق مراعاة للتسمية الصحيحة والسليمة التي تتسجم مع أهداف الكلية ولكون كليات الحقوق طالما احتضنت الدراسة في العلوم السياسية في الجامعات الأخرى فقد تم استحداث قسم

العلوم السياسية في عام 2009 .. وأصبحت الكلية تضم قسمي القانون والعلوم السياسية ليتغير اسمها الى كلية القانون والعلوم السياسية في العام 2010 .
وقد تم اختيار عينة الدراسة متمثلة ببعض التدريسيين والموظفين من مجتمع الدراسة (كلية القانون) ممن يشغلون المناصب الإدارية في الكلية كونهم تعاملوا مع الازمة بصورة مباشرة من خلال إدارة العملية الإدارية الكترونيا خلال الجائحة.

ثالثا : وصف عينة البحث

اعتمدنا في اختيارنا لعينة البحث على العينة العشوائية البسيطة ومن ثم تم سحب العينة الملائم حيث بلغ حجم العينة 40 موظف والتي مثلت مجتمع البحث

رابعا : حدود البحث

الحدود البشرية : الافراد العاملين في كلية كلية القانون/ جامعة ديالى .
الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في كلية كلية القانون/ جامعة ديالى .
الحدود الزمانية : المدة الزمنية من (20 / 2 / 2021) ولغاية (20 / 6 / 2021)

خامسا : ادوات البحث

يقصد بها الاداة التي تم جمع البيانات من خلالها من مجتمع البحث حيث تم اعتماد استمارة الاستبيان والتي ان صياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي .

سادسا : المصطلحات الرئيسية

الإدارة الالكترونية: واحدة من ميزات القرن الحادي والعشرون في المعرفة والحضارة والازدهار المعتمدة على التقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات والثورة الالكترونية بما تمثلها من : التجارة الالكترونية ، الحكومة الالكترونية الادارة الالكترونية ، التعليم الالكتروني، الاقتصاد الرقمي،... الخ

ادارة الازمات : عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معه او بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها

سابعا : مقاييس البحث والاختبار

اعتمد الباحث في التحليل الاحصائي على البيانات والمعلومات المتحصلة من البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد استعمل الباحث أهم المؤشرات الاحصائية بما يلائم فرضيات البحث والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي :

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لمعرفة عدد ونسبة المستجيبين داخل عينة البحث .

- 2- الوسط الحسابي المرجح : ويستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات.
- 3- الانحراف المعياري : ويستعمل لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة.
- 4- معامل الارتباط Person : ويستعمل لقياس مدى ارتباط متغيرات البحث مع بعضها وتحديد نوع العلاقة هل هي طردية (موجبة) ام عكسية (سالبة).
- 5- اختبار F : ويستعمل لمعرفة وجود اثر للمتغيرات المستقلة في البحث على المتغير المعتمد.
- 6- معادلة الانحدار : وتستعمل لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد

المبحث الثاني

الاطار النظري

1. الادارة الالكترونية

تمهيد

مفهوم الادارة الالكترونية

اهمية الادارة الالكترونية

المزايا والاثار الايجابية للإدارة الالكترونية

اهداف الادارة الالكترونية

متطلبات الادارة الالكترونية

عناصر الإدارة الالكترونية

كفاءة اداء النظام الإداري

العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء

2. ادارة الازمات

مفهوم الازمة

تعريف الأزمة

عناصر الازمة

أسباب نشوء الأزمات

تعامل الدولة مع الأزمة

متطلبات إدارة الأزمة

أهداف إدارة الأزمات

منهج إدارة الأزمات

مراحل الأزمة

المبحث الثاني الاطار النظري

1. الادارة الالكترونية

تمهيد

آن ظهور معايير وقيم حديثة للعمل الاداري شكل ضغطا على ادارة المؤسسات لتأخذ شكلا جديدا بوفر المناخ الإداري المنسجم مع تلك المعايير والقيم. بمعنى اخر، اصبح من الضروري التحول من الأساليب الإدارية التقليدية الى الأساليب الالكترونية . ذلك جعل تطوير النظم الإدارية والتغيير التنظيمي من أهم سمات العصر الحديث لمواكبة المستجدات العالمية المتسارعة ومواجهة التحديات . وتبعاً لذلك، فإن جميع المؤسسات بحاجة إلى تغيير اداراتها التقليدية وتبني انظمة ادارية رقمية تتماشى مع سمات العصر الحالي.

مفهوم الادارة الالكترونية

في الوقت الذي كانت الادارة تسير على التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وادائه بشكل تقليدي ، اصبحت اليوم تسير على هدى التطور التكنولوجي ، وبرزت الادارة الالكترونية كإحدى مفاهيم الثورة التكنولوجية التي افرزت عصر المعرفة ، واصبحت الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد ويعملون و يتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى الاماكن ، وان العامل المشترك في ذلك هو اتاحة وتوفير المعرفة باقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن.

وقد تعددت الجهود العلمية التي اهتمت بتعريف الادارة الالكترونية أوردها عدد من الكتاب والباحثون فقد عرفت بانها منهجية ادارية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي للتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للدارة ، وتقوم على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه من اجمل تحقيق اهداف المنظمة .(الجميل،

(2018: 7)

وهنا تمثل استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات اداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الاهداف المروءة منها ، وانها تعبر عن استخدام الوسائل التكنولوجية في تحسين عمل الإدارة واجراء التبادلات الالكترونية ، وفي نفس السياق عرفت بانها تمثل استخدام الشبكات الالكترونية خاصة تكنولوجيا الويب في الاعمال ، وهي تمثل استعمال خليط

من التكنولوجيا الاداء الأعمال والاسراع بهذا الاداء وايجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى.(فضل الله، 2012: 12)

وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، وهنا أصبحت تمثل الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والمال.(التايه، 2018: 5) و بانها تمثل المنهج الاستراتيجي لإدارة المنظمات الديناميكية ومنظمات المستقبل من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء والقائم على التكنولوجيا، وهو يركز على الأتمتة والتكامل والذكاء الاصطناعي نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.

ومن هنا يمكن تعريف الادارة الالكترونية بانها توظيف الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الأعمال والانشطة الكترونيا.(الجميل، 2018: 8)

وتعتبر الإدارة الإلكترونية: واحدة من ميزات القرن الحادي والعشرون في المعرفة والحضارة والازدهار المعتمدة على التقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات والثورة الالكترونية بما تمثلها من : التجارة الالكترونية ، الحكومة الالكترونية الادارة الالكترونية ، التعليم الالكتروني، الاقتصاد الرقمي،... الخ . هذه السمات التي تكسب العنصر البشري الرقي والتقدم والتطور والتحديث ، بل تكسب المجتمع بأكمله أهمية تطبيق المعارف وأمثلية الاستخدام التي توازي أو تفوق عناصر الانتاج المادية. وقد ظهرت العديد من التعاريف التي أشارت إلى مفهوم الادارة منفردة او الادارة الالكترونية فقد عرفت الادارة على أنها وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد منظم تعبر عن العمل الجماعي تهدف إلى تحقيق خطة موضوعة من قبل جهة أو شخص ما وتنفذ بعدة مراحل. (his skin,2011:33)

وكذلك ورد عدة تعريفات لمفهوم الادارة الالكترونية منها وهي المعرفة التي يتم تداولها على الشبكة الداخلية الخارجية الانترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية منتجات وخدمات رقمية والوصول الواسع والمرن إليها في اي زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التفاعل وعلى نطاق واسع داخل الشركة وخارجها(التايه، 2018: 9)

وعرفها آخر بأنها : القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات التقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

اهمية الادارة الالكترونية

أصبحت الادارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة الكبيرة لتحديات القرن ، والذي اختصر الفضاء المعلوماتي والمعري في كل متغيراته واتجاهاته، ومن هنا فقد أصبحت ضرورة وركيزة

أساسية لمنظمات العصر لأنها من أهم متطلبات العصر المتغير، وقد اشارت العديد من الدراسات والابحاث الى فوائد وأهمية الادارة الالكترونية يمكن ان نقدم بعضها وكالاتي:(الدوي، 2020: 12)

- 1- تساهم الادارة الالكترونية في تقديم الخدمات للمستخدمين في كل مكان وزمان .
- 2- تساهم في جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتبسيط.
- 3- توفر المعلومات الصحية واللائمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم .
- 4- تحسين مستوى الخدمات ومحاولة تجاوز الاخطاء التي يقع فيها العاملون عند قيامهم باعمالهم، والسهولة في المجاز المعاملات .
- 5- التقليل من التعقيدات الادارية و تقليل البيروقراطية وتطوير الخدمات عن طريق تجاوز الاخطاء

6- تعمل على تحقيق المرونة الادارية في التفويض وتعزيز العمل الفرقي

7- امكانية حصول المستخدم على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق الشبكات الالكترونية .

8- تحقيق الافادة القصوى لعملاء المنظمة ومن ذلك اتباع اسلوبا موحدا للتعامل مع جميع شرائع المجتمع وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات. ازالة روتين الادارة وتحقيق التفاعل المباشر بين الأفراد والمنظمة والحكومة الالكترونية.(Jad Alla, 2015: 24)

9- رفع كفاءة وفاعلية الحكومة الالكترونية من خلال تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف .

ومن خلال ما تقدم يتضح ان الادارة الالكترونية ذات أهمية متعاظمة ، تسهم في ادخال المعلوماتية ونظم المعلومات في اعمال الادارة التنظيمية وتساهم في رفع كفاءة وجودة الأداء الإداري وزيادة الفاعلية الاستراتيجية للمنظمات و تقليل التأثير الشخصي او العلاقات على الأعمال ، بالإضافة الى تقديم الخدمات والأعمال بسهولة وسرعة عالية ، مع ضمان أمن وسلامة المعلومات وخفض التكاليف ، و مختصر القول ان الفائدة تكمن في الحصول على ادارة بلا ورق و بلا مكان و بلا زمان .

المزايا والآثار الإيجابية للإدارة الالكترونية: (آل دحون، 2008: 22)

يترتب على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- 2- نقل الوثائق إلكترونية بشكل أكثر فعالية.
- 3- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- 4- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية .

- 5- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- 6- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن النظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- 7- تقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ولقته.
- 8- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- 9- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.

أهداف الإدارة الالكترونية: (خماس، 2014: 13)

لقد أشار معظم المفكرين والكتاب والباحثين الى عدة أهداف للإدارة الالكترونية سواء على مستوى المنظمة أو المتعاملين معها وعلى النحو التالي:

- أولا - الأهداف التي تتعلق بالعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة:
 - تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المنظمة.
 - التقليل من التعقيدات الإدارية.
 - تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين.
- ثانيا - أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري:
 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض التكاليف المالية والإدارية.
 - الاستغلال الأمثل للوقت وتقليل الإجراءات الروتينية
 - القضاء على البطالة وتقليل الحلقات الإدارية الزائدة من الموارد البشرية.
 - الحد من التعامل الورقي في المعاملات. ثالثا
 - أهداف تتعلق بكفاءة وفعالية عملية ترشيد واتخاذ القرارات الإدارية:
 - توفير البيانات والمعلومات بصورة فورية لمتخذي القرار والمستفيدين
 - التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

- تسهيل عملية الوصول إلى الخدمات والتقليل من معوقات عملية اتخاذ القرار.

اهداف تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: (الدوي، 2020: 16)

- 1- التوافق مع بقية المنظمات التي تحولت نحو العمل الالكتروني يقوده
- 2- الحد من الفساد الإداري وتقليل تأثير العلاقات الشخصية في انجاز الأعمال.
- 3- تعزيز مبدأ المساواة في التعامل مع جمهور المنظمة في تقديم الخدمات.
- 4- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مع بقية المنظمات الأخرى.

ويرى الباحثون أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة، ولها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء وعملية اتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات وتسهيل الحصول عليها بأقل مجهود ممكن. خصائص الإدارة الالكترونية تشير ممارسات الإدارة الالكترونية إلى إنجاز كل

الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الالكترونية، مما يشير إلى انتقاء وعلم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك بعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي تواجه العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم حالياً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد. ويرى الباحث أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة، ولها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء وعملية اتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات وتسهيل الحصول عليها بأقل مجهود ممكن. خصائص الإدارة الالكترونية تشير ممارسات الإدارة الالكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الالكترونية، مما يشير إلى انتقاء وعلم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك بعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي تواجه العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الالكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم حالياً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن. (التايه، 2018: 11)

متطلبات الادارة الالكترونية:

الامكانات المادية الامكانات التكنولوجية الامكانات البشرية الامكانات الادارية يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية توفير مجموعة من المتطلبات والامكانيات من اجل اخراجها إلى الواقع العملي وهي كالآتي : (خماس، 2014: 17)

المتطلبات المالية : وهي تمثل توفير الدعم والتخصيصات المالية الكافية لتنفيذ وشراء مستلزمات تطبيق الادارة الالكترونية ، ويجب وضع ميزانية سنوية لذلك، كما أن خطوات تنفيذ الادارة الالكترونية تتطلب التخصيصات المتعلقة بالتنفيذ والتقييم والرقابة كما هو الحال في الادارة التقليدية، الا انها ذات تكاليف اقل بكثير .

المتطلبات التكنولوجية : ويقصد بها تطوير مختلف شبكات الاتصالات والمعلومات بما يتوافق مع بيئة التحول الالكتروني التي تستدعي شبكة معلوماتية واسعة قادرة على استيعاب الكم الهائل من المعلومات ، فضلا عن التجهيزات التقنية من معدات وحاسبات و غيرها.

متطلبات الموارد البشرية : توفير الملاكات البشرية في المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة والاقسام الخدمية والانتاجية للمنظمة ، وتدريبها لتكون قادرة على استقبال وتقبل عملية التغيير واستخدامه حيث تطلب الادارة الالكترونية احداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية التي يجب ان تكون ملائمة لها ، واعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لجعله مواكبة لمتطلبات التحول الجديد ، واعداد الخطط والبرامج تبعا لذلك.

المتطلبات الادارية : تتطلب الادارة الالكترونية ادارة جيدة من اجل ان تساند عملية التطوير والتغيير ودعم الاساليب الادارية الحديثة ، بالإضافة الى وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتطوير والاصلاح الاداري والكفاءات والمهارات المطلوبة و يتطلب ذلك تشكيل اللجان اللازمة لتنظيم الادارة الالكترونية ، والتكامل بين الجهات المختصة ووضع الخطط اللازمة للتطبيق

عناصر الإدارة الإلكترونية:(الدوي، 2020: 18)

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالآتي :

1. الأجهزة والمعدات.

2. البرمجيات بمختلف أنواعها.

3. الاتصالات.

4. نظم المعلومات.

5. الكوادر البشرية.

ويرى الباحثون أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على اربعة عناصر هي:

1. عتاد الحاسوب : (Hardware) : ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2. البرمجيات (Software): وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الالكتروني Databases وقواعد البيانات البرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة و مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة.

3. شبكة الاتصالات (Communication Network): | : شبكة الانترنت (internet network): في شبكة الشبكات، وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية ضمنها النصوص، الرسوم، الصوت، الصور ، البرامج والفاكسات

4. شبكة الإنترنت (Intranet network): وهي شبكة إنترنت داخلية محاطة بجدار عازل fire wall الأعراض أمنية، والتي تربط النظم الالكترونية المختلفة للمنظمة. : شبكة الاكسترنات (Extranet Network): وشبكة أنترنت خاصة يسمح لمجموعات خارجية مختارة بدخولها، اذ تسمح لأفراد ومنظمات من خارج الشركة بدخول محدد لشبكة الإنترنت الخاصة بها مثل بعض المشترين للحصول على معلومات تخص الكلفة ومزايا منتجاتها، ايضا انها شبكة تستند الى

التقانات الويب التي تربط موارد مختارة من ترانيت الشركة مع زبائنهم، ومجهزها او مع الشركاء الآخرين التي خلقت نظم اتصال وتعاون قوية بين المنظمات.

5. صناع المعرفة والمديرون ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحلولون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

كفاءة اداء النظام الإداري: (القصيمي، 2013: 10)

إن للأداء أهمية كبيرة اهتمت به اغلب المنظمات المتميزة، فهو بعد الوسيلة الهادفة للوصول الى هدف معين ومحدد، وذلك من كونه يمثل الناتج والمحصلة النهائية لجميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة وهو مثل الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية، فهو محصلة التفاعل بين موارد المنظمة المادية والبشرية والعلاقة بين النتائج المتحققة والمرسومة و بأخذ الاداء بشكل عام. الاداء الجزئي : يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم الى انواع متعددة بحسب الوظيفة الى اداء وظيفة الافراد واداء وظيفة الانتاج .

الاداء الكلي : ويتحقق على مستوى الانجازات لجميع العناصر والوظائف والانظمة الفرعية للمنظمة وتحقيق اهدافها ، حيث انه يعتمد تفاعل عناصر التنظيم مجتمعة .

ولأهمية الاداء يحتاج الى ان يكون بالكفاءة المطلوبة والمناسبة ، حيث يعد معيار الكفاءة من أهم المعايير التي تستخدم لقياس التطور الإداري في المنظمات الادارية او كفاءة العاملين و يستمد هذا المعيار أصوله من مدرسة الإدارة العلمية الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية مكنة. وتعني كفاءة القيادة قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد. أما الفعالية الإدارية، فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج كن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن ، إي أن الكفاءة الإدارية تختلف عن الفاعلية الإدارية، ومن هنا القائد الكفاء مختلف عن القائد الفعال ، ومن هنا فالكفاءة الادارية تمثل قدرة المنظمة على انجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد، اي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها والتحقق من الأهداف المخططة ، وأن يتم تقويم الأداء بتقويم المخرجات الى تقويم المدخلات لغرض تقويم الفاعلية والكفاءة ، وبشكل عام تأخذ الكفاءة مستويين :

1- المستوى الانتاجي الداخلي : وهو يمثل قدرة المنظمة على انجاز اهدافها بتكلفة مقاربة للتكاليف المعيارية او المخططة.

٢- المستوى التسويقي الخارجي : ومثل قدرة المنظمة على تحقيق افضل علاقة بين تكلفة الوحدات المباعة والوحدات المخططة للبيع.

وتختص الكفاءة الادارية مهارات التوجه بالمهام والمرتبطة بالقيادة والادارة الفعالة ، وتمثل تعبير لوصف الأفراد من ناحية امكانياتهم العملية في الأنشطة المختلفة .

ومن هنا ينبغي الا ينظر الى كفاءة الاداء على أنه عملية مستقبلية بل هو مرحلة من مراحل العملية الادارية ، لذلك فان تقييم كفاءة الاداء يستهدف قياس النتائج المتخصصة مقارنة مع الأهداف المرسومة مسبقا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها ، ومن هنا نجد أن تقييم الاداء مثل خطوة مهمة من العملية الرقابية ، القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة من العاملين في التنظيم بكفاءة واقل قدر من المدخلات للوصول الى افضل مستويات الأداء.

العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء: (القصيمي، 2013: 13)

هنالك عدد من العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء والتي تتفاوت فيما بينها مثل كفاءة الافراد و كفاءة التنظيم وكفاءة القطاع ، الا ان هذه العوامل تتدرج تحت صنفين اساسيين هما :

- (١) عوامل فنية : وهي تمثل مقدار التقدم التكنولوجي وطرق العمل واساليه .
- (٢) عوامل انسانية : وهي العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي وركزتها الأساسية في المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ، وعوامل تؤثر على الرغبة في العمل من خلال ارضاء حاجات العامل .

٢. ادارة الازمات

مفهوم الازمة

تعرف الأزمة بأنها لحظة تعرض فيها المنظمة للخطر. وبعد تعريف الازمة من النقاط الرئيسة التي يجب التركيز عليها لأن التعريف الصحيح و الشامل الإدارة الأزمة يمثل البداية الحقيقية للتعامل مع الأزمة والتخطيط لها وادارتها. وقد استعرض الباحثين تعريفات مختلفة للأزمة كل حسب وجهة نظره و عرفت بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به يمكن أن يؤثر بشكل مباشر وخطير على إدارة المنظمة ويولد نتائج سلبية و عرفت أيضا بأنها تطورات واسعة النطاق غير متوقعة وسلبية والتي من المحتمل أن تؤدي الى فوضى فورية اما المنظمة العربية للتنمية الإدارية فقد عرفت بأنها ما ينتج عنه تغييرات بيئية ويكون خارج إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من المفاجأة والتهديد والخطورة. (بغدادى، 2014:)

وعرفت بأنها تلك الفترة الحرجة اور الحالة الغير مستقرة والتي يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة أما فقد عرفت بأنها حدث مفاجئ و استثنائي قد يؤدي الى فرص او نتائج لنجاح المنظمات أو قد يقود المنظمات الى نتائج خطيرة، وتشير مضامين كل التعريفات السابقة إلى أن الأزمة هي حالة خطر تهدد سمعة المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على نطاق أعمالها اليومية.

تعريف الأزمة

يقصد بالأزمة في علم الإدارة العامة موقف أو وضع بالغ الخطورة ويتصف بعدم التنبؤ أو التوقع وعدم الاستقرار النسبي، ويؤثر تأثيرا سلبيا أو ايجابيا على المنظمة الإدارية، وينبئ بحدوث آثار مادية أو معنوية يصعب معالجتها والسيطرة عليه. (حسين، 2021: 4)

عناصر الأزمة:

يقصد بعناصر الأزمة تلك الأبعاد والثوابت التي يجب توافرها في الموقف أو الوضع الخطر الذي يلحق بالمنظمة الإدارية، والتي يترتب على تخلف يعد منها انتفاء مفهوم الأزمة بالمعنى الموجود في علم الإدارة العامة وتتمثل تلك الأبعاد أو المقومات في ثلاثة عناصر لتكون ما يسمى بمثلث الأزمة، وهي: (حنظل، 2020: 16)

1- عنصر المفاجأة:

يقصد بالمفاجأة علم التوقع أو التنبؤ بوقوع أو حدوث الأزمة ذاتها، وقد تكون المفاجأة بالنسبة لحجم وآثار الأزمة كأن تكون حجم الآثار التي نجمت عن الأزمة أكثر بكثير مما تم الاستعداد له. وقد ينظر لعنصر المفاجأة كذلك من ناحية توقيت حدوث الأزمة، بأن تحدث الأزمة في وقت غير الوقت الذي تم التنبؤ بوقوعها .

ويقوم عنصر المفاجأة على أمر مهم يتمثل في عدم التجهيز والاستعداد لمواجهة الأزمة السبب يرجع لعدم توافر الإمكانيات المطلوبة لذلك الاستعداد، أو عدم مات عامة تلك الاستعدادات لمواجهة الأزمة. وقد يرجع عدم الاستعداد لمواجهة الأزمة السبب يرجع لعدم قدرة القائمين على إدارة المؤسسة الإدارية وضعف خبرتهم في التعامل مع الأزمة على الرغم من توافر الإمكانيات والتجهيزات لدى المؤسسة. وأخيرا قد يكون سبب عدم الاستعداد لمواجهة الأزمة يرجع للمماطلة والتقصير والإهمال من قبل القائمين على إدارة المؤسسة.

وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أنه قد يمكن توقع الأزمة و التنبؤ بحدوثها ومع ذلك يبقى عنصر المفاجأة عنصرا أساسيا من مكوناتها ولا ينفي عنها دال مفهوم الأزمة بالمعنى الموجود في علم الإدارة العامة ، حيث إنه وإن كان من الممكن توقع وقوع الأزمة، إلا أنه يبقى عنصر المفاجأة قائما من حيث توقيت وقوع الأزمة. (ديري، 2017: 12)

ويرتبط بعنصر المفاجأة أمرا منها أيضا وهو الغموض، فعدم معرفة مصدر وحجم وطبيعة الأزمة ووقت حدوثها والآثار الناجمة عنها يجعل الأزمة تتسم بالغموض وعدم الوضوح، وبالتالي يعد وقوعها أمرا مفاجئا للقائمين على إدارة الأزمة.

وأخيرا يعتبر عامل السرعة من العوامل الأساسية لاعتبار المفاجأة عنصرا أساسيا من عناصر الأزمة، ومفاده أن تحت الأزمة بصورة سريعة سواء من حيث وقوعها أم تفاقمها أم من حيث الآثار الناجمة عنها. فهذه السرعة تجعل الوقت المتاح لدى القائمين على إدارة الأزمة غير كافي اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهتها ويترتب على محدودية

وضيق الوقت ضرورة قيام القائمين على إدارة الأزمة باستغلال ذلك الوقت المتاح لاتخاذ الإجراءات الصائبة لمواجهة الأزمة، وإلا فإن الإجراء يصبح غير ذي جدوى في مواجهة الأزمة). بل إن التأخر في الوقت يساري عدم اتخاذ الإجراء مما يؤدي لتفاقم الأمور وزيادة الآثار المثمرة للآثار.

2- عنصر التهديد:

يعتبر التهديد عنصرا من عناصر الأزمة وركنا أساسيا من أركانها فلكي تقوم الأزمة يجب أن يحدث تهديدا للمنظمة الإدارية. و هكذا تبدأ مظاهر الأزمة بمجرد طيور التهديد أو تحققه، سواء بالفعل أم القول أم الإشارة أم بالكشف عن خطر قائم بالفعل، وسواء تحقق التهديد بصورة مباشرة أم غير مباشرة، وعلى ذات فبمجرد الكشف عن مظاهر الخطر بأي وسيلة كانت يتحقق عنصر التهديد ولید الأزمة شريطة توافر باقي عناصر.

ولكن يجب الإشارة في هذا الخصوص إلى أنه لا تكفي أية درجة من التهديد القيام عنصر التهديد اللازم لقيام الأزمة، بل يجب أن يكون الخطر محور التهديد خطرا جسيما أيا كان مصدر هذا الخطر (داخلي أو خارجي، من قبل الطبيعة أو الأفراد) وتحطه (فردى - جماعي - مؤسسي - قومي - دولي)

وفي ذات السياق يجب التأكيد على أن الخطر الجسيم لا يكفي لتوافر عنصر التهديد اللازم لقيام الأزمة، بل يلزم وجود التهديد كإنداز بالخطر الممكن حدوته. فقد يكون الخطر جسيما ولا نكون أمام أزمة بل كارثة لغياب عنصر التهديد. (زيد، 2016: 6)

3. عنصر الآثار المدمرة:

يشترط لقيام الأزمة تصاعد وتفاقم النتائج والآثار الناجمة عنها وتداعى الأحداث خارج السيطرة. وتفاقم النتائج قد يكون على المدى القصير أو على المدى المتوسط أو على المدى الطويل. كما قد تكون تلك الآثار عبارة عن خسائر بشرية كوقوع عدد كبير من الضحايا أو خسائر مادية أو خسائر معنوية كالمساس بسمعة الدولة الخارجية

وهكذا نخلص مما سبق أن للأزمة ثلاثة عناصر تمثل أركانها، وهي التهديد والمفاجأة والآثار المثمرة، بحيث إذا تخلف عنصر من تلك العناصر تخلف ركن من أركان الأزمة، وبالتالي لا تكون أمام أزمة بالمعنى الموجود في علم الإدارة العامة.(زيد، 2016: 8)

أسباب نشوء الأزمات : (حنظل، 2020: 19)

تتنوع الأسباب المنشأة للآزمات بتوع الآزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية، وبرغم تنوع هذه الأسباب فانه من الممكن تسليط الضوء على أهمها :

١- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادة | من خلال جانبيين المعلومات الميسورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها.

٢- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

٣- سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الشبيكة الحدث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر. 4- الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للآزمات، بل هو أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدبر للكيان الإداري ومحطم لإمكاناته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

٥- الرغبة في الابتزاز : يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

6- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

٧- الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة .

٨- استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

9- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشري.

١٠- الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضا الاختناقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة .

١١- تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

١٢- تعارض المصالح: هي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها ، ولكل فرد أيضا مصالحه فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع الأحداث ونشوء الأزمة.

تعامل الدولة مع الأزمة : (حسين، 2021: 6)

هناك مشكلة داخلية وخارجية ، السياسية والاقتصادي والتي تعاني منها الدول تمثل ازمات حقيقية تعرض الكيانات السياسية للاهتزاز وتندثر بوقوع تغييرات خطيرة فكيف تتعامل الدولة ، اية دولة سواء أكانت في عهد ثوري أي عهد يطمح الى احداث تغييرات متواصلة في النظام الاقتصادي والاجتماعي أو في ظل الدول المستقرة او التي يملك قادتها الرغبة في التغيير وينحون منحى للحفاظ على ما هو موجود ، في هذه الحالة التصرف او التعامل تقرره الأزمة ذاتها . ولا يمكن أن نضع ثوابت عامة ومطلقة لعموم التصرفات جامعة ومانعها الا أن ذكر بعض الثوابت المهمة ضروري اذا ما ارتبط بأمثلة عملية ملموسة واهم الثوابت التي تفرض على الدول الحرص عليها وهنا تعني الدول التي تمتلك منطلقا وتستخدم العقل .

واهم الثوابت التي ترى أن على الدول التمسك بها او استيعابها عند ادارة الازمة تنحصر بما يلي :

- 1- الحفاظ على الاستقلال والسيادة والحرص على صيانة الخيارات الأساسية للشعب والأمة.
- 2- التمسك بالمبادئ الرئيسية للنظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي .
- 3- اعتماد الحسابات الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات الكبيرة والخروج من مأزق الحسابات الآتية التي تدفع الدول الى مزيد من التأزم .

- 4- امتلاك مرونة عالية في التعامل مع مفردات الازمة وتجنب التزمت .
- 5- تعزيز الصلة بالشعب وحساب موقعة جيدا ويدقة والابتعاد عن أي شكل من اشكال الاستهانة وإتباع كافة الوسائل الاعلامية والسياسية التي تساعد على تكوين موقف عام موحد بين القيادة والشعب .
- 6- التراجع خطوة من دون المس بالأساسيات قد يكون ضرورة للتقدم مستقبلا خطوات اذا ما اعتمد التراجع في اطار الحسابات الاستراتيجية ولم يأت نتيجة سوء تقدير او ضعف في فهم عناصر الأزمة .
- 7- القوة هي العنصر الأساسي والحاسم في تحقيق الكاسب على الغير والقوة بمفرداتها السياسية والعسكرية والاقتصادية الأساسي في تحقيق التقدم وتجاوز الأزمة .

إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيرا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا لذلك كان لابد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).

نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة... الخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام (١٩٩١) ثم عاد هذا المصطلح ليزدهر عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات الإنجاز مهامه اودل المآزق الطارئة التي تواجهها.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث انه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والدوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. وظهر علم إدارة الأزمات في الستينات من القرن الماضي وأصبح هنالك جدلا حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) و (التعامل مع الأزمات) | وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة و الأدوات العلمية المختلفة(بغداد، 2014: 42)

وكان هذا المفهوم سائدا منذ القدم إلا أنه لم يطلق عليه (إدارة الأزمات) وكان ذلك متجسدا من خلال الممارسة العملية التي كان يقوم بها الإنسان في تعامله مع المواقف الحرجة التي يواجهها وكانت تندرج تحت مسمى الحنكة والخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة، وكانت هذه الممارسات

هي الاختيار الحقيقي لقدرها على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجير طاقاتها الإبداعية.

وقد قدم الكتاب والباحثين عددا من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات) تبعا لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية فتعرف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.

وهناك من يعدها بأنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للآزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بغرض التحكم في النتائج و آثارها التدميرية. ويعرفها آخرون بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معه او بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها وتعرف بأنها أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والد حصول عليه واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية. (زيد، 2016: 9)

وهناك تعريف آخر بأنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة. علم إدارة التوازن بين القرى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى بأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه.

أهداف إدارة الأزمات : (حنظل، 2020: 21)

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة الاستجابة سريعة وفعالة للظروف و المتغيرات المتسارعة اللازمة بهدف تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للآزمات المتنبأ بها وبحوثها وتوفير الدعم اللازم لتحقيق التوازن إلى حالته الطبيعية . وتتخلص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

1. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
3. توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة
4. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للآزمات على الأفراد والجماعات.

5. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة. ومن أجل تحقيق إدارة الأزمات بشكل فعال من المهم أن تتوفر مجموعة من المتطلبات.
١. تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة
٢. تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
٣. توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
4. بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- د. أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضا على المستوى الخارجي.
6. إن إدارة الأزمة نحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها.
٧. تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها.
٨. ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر
٩. أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخلية لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.
١٠. أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهياًة داخلية للتعامل والاستجابة للازمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.
١١. عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة.

متطلبات إدارة الأزمة : (حسين، 2021: 7)

- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها من خلال الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور.
- التنسيق أن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك الحيلولة دون تعارض الإجراءات.
- التخطيط، أن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلال القادة الإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات.

- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد.

- تفويض السلطات: أن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة بشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول.

مراحل إدارة الأزمات: (ديري، 2017: 15)

تمر إدارة الأزمات بمراحل ومستويات متعددة تختلف الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها تبعا لتوجهاتهم الفكرية فمنهم من صنفها إلى أربع مراحل وهي :

1- تخفيف الأزمة، ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.

2- الاستعداد : ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.

3- المجابهة: وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.

4- إعادة التوازن: وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتا ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبيا حسب إدارة الأزمة).

5- التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تعلمها المنظمة. وهناك من يصنفها إلى ستة مراحل وهي: (زيد، 2016: 11)

1. الاختراق حيث يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها والاختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها.

2- التمرکز: يتم بناء قاعدة اختراقها من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة.

3- التوسيع: يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب ارض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من اجل جذبها لإضعاف القوى الازموية.

4- الانتشار : وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيدا عن أماكن السيطرة ويلعب الإعلام دورا كبيرا في تنفيذ الانتشار.

5- التحكم والسيطرة: يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.

6- التوجيه: وهي من اخطر المراحل حيث يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التي ترها الإدارة مناسبة لها.

وتتم إدارة الأزمة بخمسة مراحل هي: (حسين، 2021: 9)

- 1- تجنب الأزمة: يتم فيها استكشاف كافة الاحتمالات والمتغيرات التي في دي نجم عنها أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الازمات المحتملة.
- 2- التحضير والاستعداد : والغاية منها التحضير والاستعداد لمواجهة التي لا تفيد فيها إجراءات تجنب الأزمة ولا تفعل في منع حدوثها. م.
- 3- الاعتراف بوجود الأزمة: حيث يساهم الاعتراف بوجود أزمة في نقادي الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
4. احتواء الأزمة ومجابهتها: وهي تعتمد على مرحلة الأسد تعداد والتدضير لمواجهة الأزمات ويجب هنا أن نتخذ الإدارة قرارات سلمية ومناسبة.
5. الاستفادة من الأزمة: وتتجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل مما كانت عليه في البداية .

منهج إدارة الأزمات: (حنظل، 2020: 23)

للإدارة الفعالة للآزمات مقومات أساسية ترتكز عليها تناولها الباحثين ويمكن تحديد أبرزها وكالاتي:

1. المنهجية العلمية، فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم .ومع ذلك فان اخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية .
- 2- تقدير الموقف الازموي : يشمل تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها وتحديدًا دقيقًا للقوى الضائعة للأزمة والساندة لها ويليها جمع المعلومات عن الأزمة وأبعادها
- 3- الوفرة الاحتياطية الكافية: فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة ومقاومة كل قصور وعجز أيا كان نوعه.
- 4- توعية المواطنين: يتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من اجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن
- 5- تبسيط الإجراءات: أن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت وإنما يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.

6. إنشاء فرق مهمات خاصة: يجب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع أفرادها التدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة .
- 7- تفويض السلطات: وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات .
8. استخدام الخطة الإعلامية: بعد الإعلام في عناصرنا الحالية قوة حقيقية وسلاح بالغ الأثر إيجابا أو سلبا ومن هنا يجب على القيادة أن تكون واعية وعلى قدر كبير من الحذر .
9. توفير الدعم القانوني والرسمي: حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلا بد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها .
- 10- استخدام نظم الخبرة : تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية والى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.

مراحل الأزمة: (ديري، 2017: 19)

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

أ. مرحلة ميلاد الأزمة

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ب. مرحلة نمو الأزمة

نمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة

نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها .

ج. مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما .

د. مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ. مرحلة تلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

1. المتغيرات الديمغرافية للبحث : يبين وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية للبحث

المؤهل العلمي			
Valid	دبلوم	5	12.5
	بكالوريوس	11	27.5
	دبلوم عالي	7	17.5
	ماجستير	9	22.5
	دكتوراه	8	20.0
	Total	40	100
Valid	سنوات الخدمة		

أقل من 5 سنوات	7	17.5
من 5 الى 15 سنة	15	37.5
من 16 الى 25 سنة	7	17.5
من 25 الى 30 سنة	6	15.0
31 سنة فأكثر	5	12.5
Total	40	100

نلاحظ في جدول رقم (1) ما يلي :

- فيما يخص متغير المؤهل العلمي في البحث حيث كان تكرار بكالوريوس هو الاعلى حيث بلغ 11 بنسبة 27.5 % .
- فيما يخص متغير سنوات الخدمة في البحث فقد كان تكرار الاعلى من 5 الى 15 سنة حيث بلغ 15 بنسبة 37.5 %

٢. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص بالإدارة الالكترونية

جدول رقم (2) ادناه يصف متغيرات البحث الخاص بالإدارة الالكترونية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الادارة الالكترونية	ت
0.74751	4.1800	الادارة الالكترونية لها دور كبير في تطوير العمل الاداري في المؤسسات الحكومية في ظل الازمات.	1
0.70711	4.1000	لعبت الادارة الالكترونية دورا كبيرا في سير العمل الاداري في المؤسسات الحكومية في ظل جائحة كورونا .	2
0.74983	4.0600	كان هناك تواصل في العمل بين الرئيس والمرووسين لتسهيل سير العملية الادارية في ظل الجائحة .	3
0.65184	4.0600	استمرار تقديم الخدمات للمواطنين في ظل الادارة الالكترونية خلال فترة الجائحة وحظر التجوال.	4
0.61809	3.8400	ساهمت الادارة الالكترونية في رفع مهارة تعامل منتسبي المؤسسات الحكومية للتعامل مع التطبيقات الالكترونية.	5
0.72843	4.0000	ساهمت الادارة الالكترونية في رفع استخدام منتسبي المؤسسات الحكومية الانترنت بمهارة عالية في ظل الجائحة .	6

7	تساهم الادارة الالكترونية في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع التطبيقات الالكترونية في ظل جائحة كورونا .	4.0200	0.68482
8	العلاقة الادارية بين الاقسام والادارات المختلفة تتناسب مع تطبيقات الادارة الالكترونية.	4.4000	0.74751
متوسط العام		4.90688	0.828605

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن الادارة الالكترونية قد حصل على وسط حسابي عام قدره (4.90688) وانحراف معياري (0.828605) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي ، وأما على

مستوى الفقرات فقد جاء الفقرة رقم (3) في هذا المحور والتي هي (كان هناك تواصل في العمل بين الرئيس

والمروسين لتسهيل سير العملية الادارية في ظل الجائحة) هو الاكثر تجانسا حيث حصل على متوسط (4.0600) وبانحراف معياري قدره (0.74983) وان اتجاه هذه الفقرة هي (موافق) ، وان الاتجاه العام

الادارة الالكترونية هو (موافق).

٣. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص بإدارة الازمات

ت	ادارة الازمات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
1	هل يوجد تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمات	4.3000	0.95298
2	يتم التخطيط للازمات غير المتوقعة.	4.2200	0.85714
3	توجد برامج تدريبية في مجال ادارة الازمات	3.7400	1.49571
4	تهتم الادارة العليا بتحديد اشارات حدوث الازمة .	3.8800	1.22291
5	يتم التعامل بحرص مع القوى المسببة للازمة	4.3200	1.07457

0.80026	4.1800	يتم تشكيل فريق مخصص لإدارة الازمة	6
1.13641	3.8800	يوجد نظام معلومات خاص لإدارة الازمة	7
1.28158	3.4800	يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ وإدارة الازمات	8
1.102695	4.0225	المتوسط العام	

جدول رقم (3) ادناه يصف متغيرات البحث الخاص بإدارة الازمات

تشير نتائج الجدول رقم (٣) أن إدارة الازمات قد حصل على وسط حسابي عام قدره (4.0225) وانحراف معياري (1.102695) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي ، وأما على مستوى الفقرات فقد جاء الفقرة رقم (5) في هذا البعد والتي هي (ساهمت الادارة الالكترونية في حل كثير من المشاكل في ظل جائحة كورونا مثل صعوبة التواصل بين الموظفين او بين المواطن والمؤسسة الحكومية . هو الاكثر تجانسا حيث حصل على متوسط (4.3200) وبانحراف معياري قدره (1.07457) وان اتجاه هذه الفقرة هي (اتفق) ، وان الاتجاه العام ادارة الازمات هو (اتفق)

4. اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وإدارة الازمات.

جدول (4) يمثل علاقة الارتباط

Correlations

		ادارة الازمات
الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	**0.720
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

جدول رقم (٤) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات البحث ، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون معنوية وتساوي (0.720) وذلك لان القيمة المعنوية sig. تساوي (0.001) وهي اقل من 0.01 بثقة 99% وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الاولى اي يوجد ارتباط معنوي بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات.

2. الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية على ادارة الازمات.

جدول رقم (5) يمثل جدول تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi on	11,122	1	9,133	37,622	0,000
	Residual	12.345	38	0.133		
	Total	25.455	39			
a. Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية						
b. Dependent Variable إدارة الازمات						

تشير نتائج اختبار F الى وجود أثر بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات والموضحة في الجدول رقم (٥) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (37,622) عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت قيمة P-value تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود اثر بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات.

جدول رقم (6) يمثل تأثير الادارة الالكترونية وادارة الازمات

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.	R ²

		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0.996	0.577		1.728	0.090	0.453
	الإدارة الإلكترونية	0.890	0.225	0.560	5.624	0.000	
a. Dependent Variable: إدارة الالتزامات							

يشير جدول رقم (٦) الى ان قيمة R^2 تساوي (0.453) وهذا يعني ان الادارة الالكترونية قد فسر ما نسبته (43.7 %) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الالتزامات وقد بلغت قيم $B = (0.560)$ أي أن زيادة متغير الادارة الالكترونية وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة ادارة الالتزامات بنسبة 56 % من وحدة الانحراف معياري .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. الإدارة الالكترونية كان لها دور كبير في إدارة أزمة كورونا من خلال استمرار سير العمل وإدارته

- الالكترونيا رغم حظر التجوال الذي كان سائدا في ذلك الوقت.
2. التواصل بين الرئيس والمرؤوسين كان مستمرا الكترونيا رغم الجائحة مما أدى الى استمرار الحياة الحكومية وعلى مستوى القطاعات الأخرى .
3. ان الازمة أدت الى زيادة ثقافة الموظفين بالعمل الالكتروني بسبب الحاجة الماسة اليه في تلك الفترة مما زاد من معرفتهم التقنية وخبراتهم بها.
4. ان الازمة لفتت انتباه المسؤولين بأهمية الإدارة الالكترونية مما جعلتهم يهتمون بهذا الجانب ويؤولون اليه الأهمية الكبيرة وتشجيع موظفيهم على تعلم التقنيات الحديثة لإدارة مؤسساتهم الكترونيا الى جانب الإدارة التقليدية.
5. بسبب ازمة كورونا التجأت المؤسسات الحكومية الى تطوير مواقعها الالكترونية على شبكة الانترنت واهتمامهم بهذه المواقع لأنها أصبحت المنفذ الوحيد لإدارة هذه المؤسسات في ظل الجائحة.
6. هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وادارة الازمات
7. وجود اثر ذو دلالة احصائية للادارة الالكترونية على ادارة الازمات

ثانيا: التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالادارة الالكترونية لادارة المؤسسات الحكومية والخاصة كونها إدارة تواكب التطورات التي تحدث على مستوى العالم وتفتح باب التواصل مع جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الأخرى.
2. ان العمل الالكتروني في إدارة المؤسسات يوفر الوقت والجهد والكلفة ويجنبنا العمل التقليدي الذي استغرق من وقتنا وجهدا كبيرا وكلفة عالية، وعليه ينبغي ان يتم اعتماد العمل الالكتروني في جميع اعمال إدارة المؤسسات
- لماكبة التطور العالمي ومواجهة أي أزمات أخرى.
3. تدريب العاملين وجميع الكوادر في هذه المؤسسات على التقنيات الحديثة والمواقع الالكترونية لتأهيلهم للإدارة الالكترونية وزيادة خبرتهم وكفاءتهم في هذا المجال.
4. ينبغي على الجهات المسؤولة توفير بنية تحتية للإدارة الالكترونية وتوفير خدمة انترنت تواكب ما موجود في دول العالم المتطور.

المصادر

١. القرآن الكريم

٢. ابراهيم، ايسر خليل، (2012)، " دور العلاقات العامة والاعلام في تفعيل أداء الحكومة الالكترونية، مجلة آداب الفراهيدي، العدد (11) حزيران، العراق.

٣. ابو قحف، عبدالسلام،(2012)، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٤. آل دحوان، عبد الله بن سعيد،(2008)، " دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الادارة الالكترونية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
٥. التايه، صفاء،(2018)، " دور الادارة الالكترونية في تحسين كفاءة اداء النظام المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
٦. الجميلي، احمد محمد جاسم،(2018)، "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة صناعة التأمين"، دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 10، العدد 2، العراق.
٧. الدوي، اوس خالد ذنون،(2020)، " الادارة الالكترونية لدى مديري شعب كميات التربية بجامعة الموصل وعلاقتها بتنورهم التكنولوجي، جامعة واسط، مجلة كلية التربية، أبحاث المؤتمر العممي الدولي الثاني / نقابة الاكاديميين الع ا رقيين/ مركز التطوير الاستراتيجي الاكاديمي وجامعة صلاح الدين/ كلية التربية الاساسية/ اربيل للمدة 10-11 شباط 2020.
٨. القصيمي، محمد مصطفى،(2013)، " متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية في المنظمات العراقية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل"،مجلة تنمية الرافدين المجلد 35، العدد 113، العراق .
٩. بغدادي، فيصل،(2014)، " دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٠. حسين، ساجد ناصر،(2021)، " إدارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار) دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن/ الشركة العامة للصناعات الفولاذية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 27، العدد 125، العراق.
١١. حنظل، قاسم احمد،(2020)، " بعض عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة في المنظمات الصحية مستشفى تكريت العام أنموذجا : دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) ج2، العراق.
١٢. خماس، تهاني فلاح، (2014)، " الادارة الالكترونية لمؤسسات المعمومات ودورها في الأمن الاقتصادي العراقي، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق .
١٣. ديري، زاهد محمد،(2017)، " إدارة الازمات الادارية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٤. زيد عبوي، زيد، (2016)، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، الاردن.
١٥. فضل الله، جان سيريل،(2012)، " التخطيط لبناء قاعدة تطبيقية لتقييم خدمات الحكومة الالكترونية في العراق"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مجلد(4)، عدد(2)، العراق.
16. His Skin, Salim Boutros (2011), "Modern Strategies for Crisis Management", Amman: Dar Al-Raya.
17. Jad Allah, Mahmoud Jad Allah (2015), "Crisis Management", Amman: Osama Publishing House.

الملاحق

الموضوع / استمارة استبيان

السيدات والسادة المحترمون ..

نهديكم اطيب تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الموسوم " الادارة الالكترونية ودورها في ادارة الازمات (جائحة كورونا نموذجا)
والادارة الالكترونية هي : منهجية ادارية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي للتطبيقات والمعلومات والاتصال في
ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، وتقوم على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه
من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

و يهدف البحث الى تحديد مدى اهمية الإدارة الالكترونية و دورها في تطوير عمل الادارة في المؤسسات الحكومية
و دورها المهم في اتخاذ القرارات الصائبة في ظل الازمات والتي تصب في مصلحة هذه المؤسسات .

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم
باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما ان المعلومات المدونة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ولا يسعني الا ان نقدم لكم الشكر والعرفان على تعاونكم معنا ...

الباحث

اولا : المعلومات الشخصية " تخص المستجيب "

1- العنوان الوظيفي

2- المؤهل العلمي :

أ. دبلوم ب. بكالوريوس ج. دبلوم عالي د. ماجستير ه. دكتوراه

3- سنوات الخبرة :

أ. اقل من 5 سنوات ب. من 5 الى 15 سنة ج. من 16 الى 25 سنة د. من 25 الى 30 سنة

ه. 31 سنة فأكثر

ثانيا : اسئلة الاستبانة (يرجى الاجابة بوضع علامة " √ " في الخانة المناسبة)

العبارات الخاصة بالمتغير المستقل/ الإدارة الإلكترونية

ت	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الحكومية في ظل الازمات.					
2	لعبت الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في سير العمل الإداري في المؤسسات الحكومية في ظل جائحة كورونا .					
3	كان هناك تواصل في العمل بين الرئيس والمرؤوسين لتسهيل سير العملية الإدارية في ظل الجائحة .					
4	استمرار تقديم الخدمات للمواطنين في ظل الإدارة الإلكترونية خلال فترة الجائحة وحظر التجوال.					
5	ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع مهارة تعامل منتسبي المؤسسات الحكومية للتعامل مع التطبيقات الإلكترونية.					
6	ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع استخدام منتسبي المؤسسات الحكومية الانترنت بمهارة عالية في ظل الجائحة .					
7	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث الهياكل التنظيمية لكي تتلاءم مع التطبيقات الإلكترونية في ظل جائحة كورونا .					
8	العلاقة الإدارية بين الأقسام والإدارات المختلفة تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					

العبارات الخاصة بالمتغير التابع / ادارة الازمات

ت	الاسئلة	موافق بسدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بسدة
١	هل يوجد تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمات					
٢	يتم التخطيط للازمات غير المتوقعة					
٣	توجد برامج تدريبية في مجال ادارة الازمات					
٤	تهتم الادارة العليا بتحديد اشارات حدوث الازمة					
٥	يتم التعامل بحرص مع القوى المسببة للازمة					
٦	يتم تشكيل فريق مخصص لادارة الازمة					
٧	يوجد نظام معلومات واتصال خاص لادارة الازمات					
٨	يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ وادارة الازمات					



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة



المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس

دراسة نظرية تحليلية

مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ديالى

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية

من قبل الطالبة

فاطمة فتيبة محمد سلمان

بإشراف

م.د. كريم صيهود كريم

2020م

1442 هـ



الاقراءات

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد البحث الموسوم (المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس: دراسة نظرية تحليلية) والمقدم من قبل الطالبة (فاطمة قتيبة محمد سلمان) جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية.

اسم المشرف وتوقيعه:

م.د. كريم صيهود كريم

توصية رئيس قسم الإدارة العامة

بناءً على توصية المشرف أرشح هذا البحث للمناقشة.

اسم رئيس القسم وتوقيعه:

أ. محمود حسن جمعة

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة، قد اطلعنا على بحث التخرج المقدم من قبل الطالبتان (آية ميثاق عبد الله قدوري. وإيثار عباس عيدان) والموسوم (آليات تجنب المخاطر المصرفية: دراسة نظرية تحليلية) وقد ناقشنا الطالبتان في محتواه العلمي وفيما له علاقة به، وهما جديرتان بالقبول لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية بتقدير. "

(اسم عضو اللجنة وتوقيعه) (اسم عضو اللجنة وتوقيعه) (اسم رئيس اللجنة وتوقيعه)

الإهداء

إلى كل من ضحى من أجل أمن هذا الوطن

إلى كل من ساعدني في هذا الجهد العلمي

إلى والدي الحبيب وأمي الغالية

إلى أساتذتي في كلية الإدارة والاقتصاد

إلى مشرفي الأستاذ المحترم

أهدي لهم تقديري وهذا جهدي المتواضع

المستخلص

في بديلة الالفية الثالثة حدثت نقلات نوعية في عالم التعليم والبيئة الاجتماعية ، وهذا الامر شكل مجموعة من المهام الكبيرة امام مؤسسات وهيئات التدريس في تحمل هذه المسؤولية، فمن اجل فهم المهام الكبيرة للمؤسسات التعليمية يبرز هدف هذا البحث في الدور الذي ممكن ان تلعبه المسؤولية الاجتماعية بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس لمواكبة هذه النقلات باعتباره ركيزة من ركائز التعليم الاساسية ، وقاعدة من قواعد بنائها ، نتيجة دوره الكبير في الاداء الوظيفي للتأثير في شخصيات الطلبة وتكوينهم العلمي ، ولم يعد هذا الدور مجرد نقل المعرفة فقط ، بل مساهمته العلمية في صنع وتطويرها المعرفة من خلال الاكتشافات العلمية والإبداعات الفكرية في شتى حقولها التي لإخلاف على أهمية دورها في إثراء المعرفة الإنسانية وتطويرها ، وفي معالجة مشكلات المجتمع المختلفة، لذلك يتطرق هذا البحث الى المسؤولية الاجتماعية ومدى علاقتها بأداء موظفي هيئات الكوادر التدريسية والسبل الكفيلة بتطوير وتحسين هذه العلاقة واهميتها ودورها في العملية التعليمية.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الاهداء	2
ج-د	الاقراءات	
هـ	المستخلص	5
و	قائمة المحتويات	6
1	المقدمة	9
3-2	الاطار المنهجي للبحث	10
12-4	المبحث الاول : الاطار العام للمسؤولية الاجتماعية	11
8-4	المطلب الاول : ما هي المسؤولية الاجتماعية	12
12-8	المطلب الثاني : اهمية واهداف واسباب وانواع المسؤولية الاجتماعية	13
20-12	المبحث الثاني : الاطار العام للأداء الوظيفي لهيئة التدريس	14
16-13	المطلب الاول : ما هو الاداء الوظيفي	15
20-16	المطلب الثاني : مضامين الاداء الوظيفي لدى هيئة التدريس	16
21	المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات	17
24-22	المصادر	18

المقدمة

شهد العالم ومنه مجتمعنا العربي تغيرات كبيرة نتيجة التقدم التكنولوجي والعلمي الهائل الذي ولد ثورة معلوماتية تنقلها الأفراد في مختلف أنحاء العالم عبر شبكة الساتلايت والانترنت فتركت أثراً بالغاً العمق على قيمهم وتوجهاتهم، على الرغم من الخصوصيات التي تتميز بها المجتمعات من حيث إطارها الثقافي والاجتماعي وطبيعة نظم التعليم فيها ، ومع ذلك فقد كانت هناك بعض مظاهر التحول والتغير في مختلف مجالات الحياة التي أثرت بشكل مباشر في الأداء الوظيفي للأفراد ، وعلى قدراتهم وإمكاناتهم ، وما لاشك فيه أن الأداء الوظيفي هو مؤشر لحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها . والتي في ضوءها يمكن أن يحدد التزاماتهم وواجباتهم بوحى من المسؤولية الاجتماعية التي يستشعرونها، وتتركز المهام الأساسية للمؤسسات التعليمية انطلاقاً من كونها مؤسسات تربية رفيعة المستوى في أعداد الكوادر المؤهلة وأعداد البحوث العلمي التي تطلبها عملية التقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع وتطويره ، لذلك فإن دورها يتسم بالخطورة ، من خلال مسؤولياتها في قيادة النهضة العلمية ، وتوسيع آفاق المعرفة ونشرها والتصدي للمشكلات والتحديات الآنية التي تواجه المجتمع ، فضلاً عن التنبؤ بالتحديات المستقبلية، لذا أن الثروة العلمية والمعرفة الهائلة التي يمتلكها العالم المتقدم التي مكنته في تحقيق التقدم والرفاه الاجتماعي والرقى الحضاري ، كان لهيئات التعليم الدور الرائد منها ، فهذا الرصيد العلمي والمعرفي الضخم قد أبدعته وطورته العقول النيرة والتي كانت للجامعات دور مهم في احتضانها وصياغتها وتهيئة الظروف الملائمة لنموها وابداعها.

الاطار المنهجي للبحث

اولا : مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث من إن مسؤوليته تكمن في تحقيق الاهداف التربوية التي يسعى التعليم إلى تحقيقها والتي تقع على عاتق الهيئات التدريسية، إذ أن عملية التعليم ترتبط ارتباطا وثيقا بإعداد الطلبة للمساهمة في نمو مجتمعاتهم وتطويرها وحجم المسؤولية الاجتماعية التي يتحملها الكادر التدريسي ضمن اطار اداءه الوظيفي، وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي وجد الباحث انه من الضروري تحديد مشكلة البحث في دراسة هذين الجانبين المهمين في شخصية هيئة التدريس، ومما يزيد هذه المشكلة أهمية قلة الدراسات على حد علم الباحثة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في العراق ومعرفة مدى العلاقة بينهما.

ثانيا : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث كون المسؤولية الاجتماعية تمثل الالتزام الذاتي والعقلي للفرد اتجاه الجماعة وما ينطوي عليه من الاهتمام بها وحل مشكلاتها والمشاركة معها في انجاز بعض الاعمال التي تقوم بها، فضلا عما يحمله الفرد من احساس بحاجات جماعته ويكون هذا نابعاً من ضميره، كما وان كفاءة الاداء الوظيفي يمثل الاهمية البالغة من خلال جانبين مهمين هما الاداء النمطي والاداء الفعلي وبواسطة هذين المعيارين يمكننا معرفة اذا كان الفرد قد نجح للوصول للإداء الفعال ضمن المعايير المطلوبة ام لا لتحقيق الاهداف المرجوة منه. لذا فالبحث عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي اصبحت مهمة ضرورية في نجاح عمل هيئات التدريس ودورها يتوقف على وجود تدريسين ذوي كفاءة وقدرة عالية في الاداء الوظيفي لإنجاز المهام.

ثالثا : اهداف البحث

يستهدف البحث الحالي

- قياس المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

- التعرف على دلالة الفروق في المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس.
- قياس الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية.
- التعرف على دلالة الفروق في الاداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.
- ايجاد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية.

رابعاً : فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث فانه يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية الأتية : المسؤولية الاجتماعية لها علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس في تقديم ما هو افضل نحو تحقيق الاهداف.

خامساً : حدود البحث

- الحدود المكانية للبحث – بعض الكليات العراقية.
- الحدود الزمانية للبحث - السنة الدراسية الحالية 2021.

سادساً : المنهج العلمي للبحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي النظري وذلك بتجميع الادبيات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة وتحليلها والتعرف على الوسائل والضوابط اللازمة للعلاقة الناجحة والمؤثرة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي لدى هيئة التدريس.

سابعاً : اسلوب البحث

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج النظري لدراسة الحالة موضوع البحث والاستدلال ببعض المعلومات والنصوص التشريعية والمؤشرات المعرفية لدراسة الحالة.

ثامناً : موضوع البحث

يتناول البحث تقدير وحساب العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي لدى هيئة التدريس من الناحية النظرية والاتجاهات المستقبلية لهذه الآلية ضمن ادارة الاقتصاد العراقي العامة على وفق واقعه الحاضر.

المبحث الاول : الاطار العام للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

لقد توالى البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل منظمات الأعمال مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي والقانوني التشريعي من جهة أخرى . فقد درست المسؤولية الاجتماعية مفهوماً ذا علاقة مع العديد من المفاهيم الإدارية كالأداء الوظيفي في هيئات التدريس واتخاذ القرارات والشفافية والفساد الإداري والميزة التنافسية والإبداع بشكله العام والتكنولوجي بشكله الخاص ومن جانب آخر طورت معايير وقياسات مختلفة وعرضت مداخل متعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في بيئات متعددة. فلقد ازداد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في النصف الثاني من القرن العشرين في ضوء ضرورة الموازنة بين مصالح منظمات الأعمال المتناقضة المتمثلة بالربحية ومصالح المجتمع وتحقيق رضا العميل. وبذلك برزت أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات التدريس والتي سنتناولها هنا من الجانب التعليمي لما لها علاقة بالأداء الوظيفي بكادر التدريس.

المطلب الأول : ماهي المسؤولية الاجتماعية

أولاً : مدخل مفاهيمي

لقد توالى البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل منظمات الأعمال مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي والقانوني التشريعي من جهة أخرى . فقد درست المسؤولية الاجتماعية مفهوماً ذا علاقة مع العديد من المفاهيم الإدارية كالأداء واتخاذ القرارات والشفافية والفساد الإداري والميزة التنافسية والإبداع بشكله العام والتكنولوجي بشكله الخاص ومن جانب آخر طورت معايير وقياسات مختلفة وعرضت مداخل متعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في بيئات متعددة، ولقد برزت فلسفة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة حتمية لتطور الأفكار والحركات التي اهتمت بحماية المجتمع، فضلاً عن الاهتمام بحماية البيئة والموارد الطبيعية، خاصة في ظل الانتقادات الموجهة للفلسفات السابقة ، التي كانت لا تولي الجوانب السابقة الاهتمام الكافي، إذ تشير المسؤولية الاجتماعية إلى الدور الذي يتعين على المنظمة أن تؤديه تجاه المجتمع. إذ ازداد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في النصف الثاني من القرن العشرين في ضوء ضرورة الموازنة بين مصالح منظمات الأعمال المتمثلة بالربحية ومصالح

المجتمع من جهة أخرى. وبذلك برزت هنا أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات التعليم كعنصر فعال في تعزيز عملها الوظيفي (Ashlay,2008:3).

ثانيا : منظور تاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

اختلف الكتاب في تحديد الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية فالمسؤولية الاجتماعية ليست نتاجا لقضايا معاصرة فهي ترتبط بالمتغيرات الأساس الحاصلة في المجتمع ولاشك إن الولوج في مفهوم المسؤولية الاجتماعية لابد إن يمر عبر بوابة العلاقة الجدلية بين الأعمال والمجتمع ، وأينما كانت الأعمال فلا بد من وجود المجتمعات التي تحتضن هذه الأعمال بغض النظر عما إذا كانت هذه الأعمال صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، ومن الطبيعي القول إن وجود الأعمال المتطورة يعكس وجود المجتمعات المتطورة والعكس صحيح. ويطلق مصطلح الأعمال (Business) على نشاطات المنظمة التي يقوم بها الأفراد لإنتاج بهدف إشباع حاجات المجتمع، ويعود تاريخ ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى 2000 قبل الميلاد أي إلى عصر الفراعنة إذ أشار قدامى المصريين للمسؤولية الاجتماعية من خلال مفهوم (النصيحة من الأب إلى الابن) وتماشى البابليون 600 قبل الميلاد مع سابقيهم من قدامى المصريين ، مؤكدين من خلال شرائع نبوخذ نصر على الاهتمام برقابة الإنتاج ومدفوعات الأجور التشغيلية واحترام حقوق الإنسان واهتمامهم بالزراعة كان من جانبيين ، الأول جانب المهنة أو الحرفة ، والثاني الجانب الجمالي كما في جنائن بابل المعلقة للحفاظ على بيئة نظيفة (موسوعة العراق في التاريخ ،1983: 15-17).

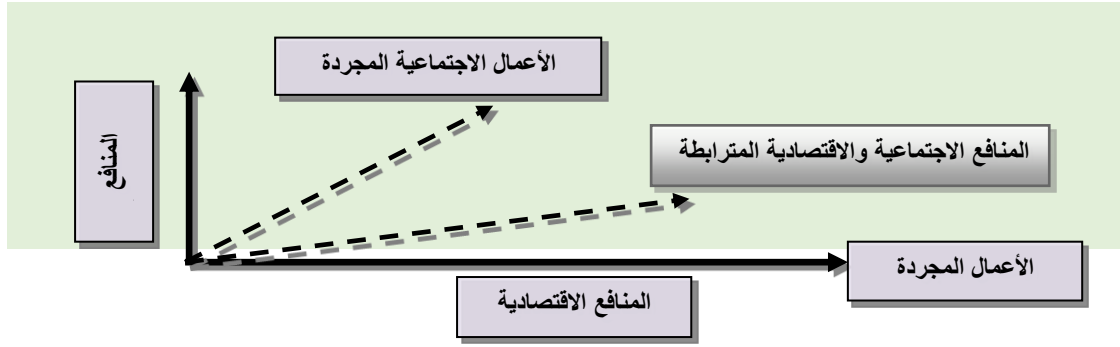
وكذلك إبان الثورة الصناعية كان للمسؤولية الاجتماعية صدى واسع وتبني أفكارها من قبل الكثير من الباحثين والمالكيين فقد كان Robert Owen من الأوائل المهتمين بالعامل وكرس جانباً كبيراً من وقته وجهده للاهتمام بالإنسان الذي أطلق عليه اسم "الآلة الحية" وتضمنت خطته تنظيم ساعات العمل وقوانين العمل للإحداث والتعليم العام وتقديم وجبات طعام أثناء العمل والمشاركة في مشروعات المجتمع، وشهدت العقود الممتدة من الستينات إلى التسعينات في القرن العشرين أحداثاً مهمة كان لها اثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها البارز في اداء عمل الافراد وزيادة مطالبية المجتمع وأصحاب المصالح والذين يعرفون بأنهم تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود، وفي السنوات الأخيرة شهدت العلاقة بين قطاعات الأعمال التعليمية والمسؤولية الاجتماعية تحولاً هائلاً من وجهة النظر الكلاسيكية التقليدية من

الأعمال كتعظيم الربح وعوامل الادارة الاقتصادية الى نظرة اكثر اخلاقيةً اتجاه المجتمع والبيئة وكوادر التعليم والمتعلمين (Daft,2008:151-152).

ثالثاً : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو فكرة مقارنة لمفهوم الأخلاقيات ، فهي تعني التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ وهذا يعني أن المنظمة سوف تغدو أكثر مواطنة عند أداء عملياتها وهذا يجعل المسؤولية الاجتماعية أكثر صعوبة كمفهوم. إذ يرى البعض بأنه في المجتمعات البسيطة والمحدودة الثقافة تكون المسؤولية الاجتماعية مهتمة بالمتطلبات الفردية مثل (الغذاء، والنقل ، والتعلم ... الخ) ولكن في المجتمعات المتقدمة والأكثر رقياً فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتسع ليشمل (مفاهيم النفع الاجتماعي، والخدمة التعليمية والاجتماعية والتقدير الاجتماعي، والاستجابة الواسعة لتوقعات وحاجات أصحاب المصالح)، ويؤكد منظر الإدارة (Keith Davis) بأن المجتمع بحاجة إلى منظمات تعليم تهتم بالمسؤولية الاجتماعية ، إذ أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعاراً ترفعه المنظمات العالمية الناجحة ولا سيما التعليمية إذ إن المنظمات التي لا تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية في أعمال ادائها الوظيفي ستجد نفسها غارقة تدريجياً وستواجه بالتأكيد عدم رضا الطلبة والمجتمع ككل تجاه كافة أنشطتها. فالمسؤولية الاجتماعية تشير إلى الدور الذي يتعين على المنظمة التعليمية أن تؤديه في حل المشاكل الاجتماعية فهي ليست فكرة حديثة لدرجة أصبحت فيها المسؤولية الاجتماعية إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة ، وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم ديناميكي حركي يتغير بتغير توقعات وأذواق ومطالب وتطلعات المجتمع وكذلك التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية ولقد عرفت المسؤولية الاجتماعية من زوايا واتجاهات مختلفة نتيجة اختلاف العوامل البيئية المؤثرة على المنظمات (Schermerhorn, 2001:127).

ويمكن توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال الشكل (1) الذي تظهر فيه المسؤولية الاجتماعية بحيث تكون طريقة للموازنة بين الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية



المصدر : اعداد الباحثة بالاطلاع على الادبيات الادارية

الشكل (1) : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

وقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات، وما يمكن أن تقدمها المنظمات لتحسين الأداء الوظيفي فيها بوصفه مطلباً جوهرياً لا سيما في مجال التعليم، وعرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى. وأيضاً هناك من يعبر عنها بأنها جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التدبيرية التي تعدّ تطور رفاهية وحقوق المجتمع هدفاً رئيسياً لها، وإيضاً عرفت المسؤولية الاجتماعية بشكلها المبسط على أنها تعني ببساطة الاستجابة لاهتمامات المجتمع، أما مركز المديرين البريطاني فعرف المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالتعليم بأنها لا تقتصر على المسؤولية القانونية للمؤسسة التعليمية تجاه المجتمع وحسب ولكن تمتد لتشمل كيفية إدارة الآثار المترتبة على نشاطها والمجتمع والبيئة والكوادر المتعلمة ومدى القدرة في المساهمة في تطويرها، لذا فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن نطاق بحثنا فهو يغطي مصطلحات ثلاثة ويربط فيما بينها (المنظمة، والمجتمع، والمسؤولية)، فهو يحقق العلاقة والاعتمادية بين مؤسسات التعليم وكوادرها التدريسية والمجتمع الذي تعمل فيهم خلال الاداء الوظيفي المتميز، (William&David,2006:6-7).

رابعاً : عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهذه العناصر هي (الدوري وصالح، 2009: 257-258) :

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعد المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات التعليم شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها تجاهه، عن طريق بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل الإسهام في دعم البنية التحتية.
2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية في ما يخص الجوانب البيئية أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة.
3. مسؤولية الاستجابة الاجتماعية: إن الكيفية التي تستجيب بها منظمات التعليم حول المسؤولية الاجتماعية تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة أو المشروع، وفي الحقيقة تتفاوت هذه الاستجابة من منظمة إلى أخرى وفق عدد من العوامل، إلا أننا نستطيع أن نبوب تلك الاستجابة بين المنخفضة والعالية.
4. مسؤولية مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة: إن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن كوادرات التدريس، وكذلك ضمن المنظمة نفسها، ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجية من الطلبة وغيرهم يمكن أن يؤثر في المعايير لما هو أخلاقي.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف وأسباب وأنواع المسؤولية الاجتماعية

أولاً : الأهمية

لقد اكتسب موضوع المسؤولية الاجتماعية خصوصاً قدر تعلق الأمر بموضوع التعليم في مجال بحثنا أهمية خاصة في الوقت الحاضر إذ أصبح الحديث عنه في الآونة الأخيرة ظاهراً مألوفاً يمكن رؤيتها بوضوح في عناوين المؤتمرات والندوات ، كما أننا نجد مجالاً للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية. ولقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في مجالات التدريس وما لها علاقة مباشرة في أداء المعلمين في المؤسسات باعتبارها ذو تأثير مساهم في هذا المجال من خلال ما تدرجه في جداول أعمالها من مجالات ذات طابع اجتماعي والتي لها التزام تجاه المجتمع والبيئة وكل ما له علاقة بحقوق الإنسان وقوانين العمل، ولقد اختلف الباحثون بخصوص أهمية المسؤولية الاجتماعية وما الدور

او المردودات التي ممكن ان تعود بها على المؤسسات التعليمية او هيئات التدريس التي تتبنى هذه المفاهيم ، وبشكل أكثر تفصيلاً أكد (Wheelen & Hunger) (إن التزام منظمات التعليم بالمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالمنافع المباشرة وغير المباشرة وتتمثل بالآتي (Wheelen & Hunger :2010:39-41) :

1. قد تساعد الاهتمامات البيئية للمنظمة من فرض ولاء الطلاب لهذه المؤسسات.
2. قد تساعد الاهتمامات الطبية للمنظمة في الاحتفاظ بعلاقات مستديمة مع باقي الهيئات ومؤسسات التعليم.
3. تمكن المنظمة من اجتذاب كوادر متميزين من أولئك الذين يفضلون العمل مع منظمة تتحلى بروح المسؤولية.
4. تكون للمنظمة فرصة اكبر مقبولة من جانب الدول الاخرى او الأجنبية.
5. تمكن المنظمة من استثمار النوايا الحسنة للمسؤولين الحكوميين للحصول على الدعم في الأوقات العصيبة .
6. تكون المنظمة أكثر احتمالاً لاجتذاب التدفقات الرأسمالية من المستثمرين الذين يعدون المنظمات التعليمية ذات السمعة الطيبة أكثر استحقاقاً للاستثمار فيها على المدى الطويل.
7. استقطاب الكفاءات البشرية والعلمية للعمل في المنظمة نظرا "لسمعتها الجيدة في التعامل داخليا وخارجيا .
8. بناء علاقات قوية مع الحكومات تساعد في تسهيل عمل منظمة التعليم وحل مشكلاتها وتلبية متطلباتها التدريسية.
9. رفع قدرة المنظمة على التعليم والابتكار وإنتاجية عالية للكوادر التعليمية.
10. تحقيق ولاء أكبر للمتعلمين من خلال تحسين سمعة المنظمة والهيئة التدريسية وبالتالي زيادة استقطابها للطلبة والمتعلمين.
11. تنمية درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لآراء ووجهات نظر الطلبة وكوادر التدريس وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها مما يعزز ريادتها في مجال التعليم.

ثانيا : الاهداف

هناك من يعتقد إن العديد من منظمات التعليم تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية فهي بذلك تستهدف مجموعة من الأهداف جراء هذا الالتزام والذي يؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على اداءها الوظيفي لدى كادر التدريس (Carlsson & Akerstom,2008:8-9) وهي كلاتي:

1. زيادة الطلب عليها في هذا المجال وتحسين وضعها وسمعتها مع زيادة القدرة في اجتذاب الطلبة والاحتفاظ بموظفيها.
2. تقليل كلف العمل قدر الامكان مع زيادة الاجور للكادر التدريسي وزيادة الرغبة والفوائد للمستثمرين والطلبة المتعاملين مع منظمات التعليم.
3. تعزيز المسؤولية الاجتماعية من مواطنة المنظمة للمجتمع والبيئة.
4. يمكن لسياسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات التعليم أن توضح صورة المنظمة وكذلك رسالتها واهدافها من وجهات نظر المتعاملين معها.
5. تصبح منظمات التعليم المسؤولة اجتماعيا أكثر رغبة للتأثير في استقطاب المتعلمين ويكونوا أوفياء لها ومدافعين عن منظماتهم .
6. أظهرت البحوث أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات التعليم مرتبطة بالأداء الوظيفي وقابلة لاستخدام أفضل تطبيقات الجودة في تقديم خدماتها للطلبة.
7. تحسين العلاقات مع كل الاطراف وتقديم افضل خدمات علمية ممكنة عن طريق تأثيرها في تخفيض كلف العمل الداخلية .
8. تحقيق تنسيق أفضل في العمليات ضمن اداء كادرها الوظيفي مع تحديد أفضل للأسبقيات العلمية التنافسية في مجال التعليم.

ومن الجدير بالذكر إن فوائد المسؤولية الاجتماعية ضمن منظمات التعليم يمكن توزيعها على ثلاث جهات وهي المنظمة والمجتمع والدولة . حيث تشتمل فوائد المنظمة المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع والطلبة وتحسين مناخ العمل والخدمات المتميزة وغيرها، وأما للمجتمع فالفوائد تحدد بزيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وتحسين نوعية الحياة في المجتمع و ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة وأصحاب المصالح كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل

السرية بالعمل والشفافية في التعامل و هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي على مختلف المستويات وأخيرا تحسين التنمية السياسية والتعليمية انطلاقا من التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والطلبة والجماعات .أما على مستوى الدولة فتبني المسؤولية الاجتماعية سيقبل من الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها التعليمية، فضلا عن أن عوائد الدولة ستكون أكبر بسبب وعي المنظمات بالمساهمة العادلة والصحيحة في تحمل الكلف الاجتماعية المختلفة كالضرائب والرسوم وفي القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي والتعليمي وغيرها من المجالات المعرفية (William&David,2006:5).

ثالثا : الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات التعليم

إن التطورات التكنولوجية النوعية والتغيرات الجذرية في بيئة التعليم التي تتمثل في تقديم تحديث مستمر في تقنية المعلومات والاتصالات وزيادة حدة العملية التنافسية على الصعيدين المحلي والخارجي، وقلة الموارد التي تستخدم في هذا المجال، وتطور الوعي الاجتماعي، وتنامي ظاهرة حماية المجتمعات والبيئة أدت إلى بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي جاءت نتيجة كثير من التحديات كان من أهمها (الحسن،2014: 6-7) :

1. العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ إذ أضحت كثير من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة لكادر التدريس، وأنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
2. تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من حيث التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المجتمع والكوادر الوظيفية والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا رغبت في الالتزام بتلك التشريعات.
3. التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات التعليم فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطور خدماتها التعليمية مهارات كوادرها التدريسية.
4. التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الطلبة ومتطلبات تنمية مهارات متخذي القرارات بما يتناسب والواقع التعليمي.

رابعا : أنواع المسؤولية الاجتماعية

هنالك أربعة أنواع للمسؤولية الاجتماعية وهي كالآتي (عبد المحسن،2014: 210) :

1. المسؤولية الدينية: وهي تشمل التكاليف جميعها التي التزم بها الإنسان من الدين.

2. المسؤولية الاجتماعية: وهي تشمل النظم والتقاليد جميعها التي يلتزم بها الإنسان من قبل المجتمع الذي يعيش فيه.
3. المسؤولية الأخلاقية والأدبية: وهي تشمل الأخلاق والآداب جميعها التي تنشأ من داخل النفس، وما يلتزم به المرء نفسه من سلوك نحو نفسه خاصة، ونحو المجتمع عامة.
4. المسؤولية القانونية: وهي تشمل المسؤوليات المستمدة جميعها من الدساتير والقوانين التي يتخذها المجتمع نظامًا له.

المبحث الثاني : الاطار العام للأداء الوظيفي لهيئة التدريس

تمهيد

يشهد العالم تزايد متسارع في نطاق التعليم والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، وتطور تقني متنامي وظهور العديد من الاجهزة الذكية وتغير في الوظائف المطلوبة في العديد من مجالات الحياة، مما يستلزم مواكبة هذا التغير السريع لإعداد طلاب يمتلكون المهارات المطلوبة حاضرا ومستقبلا، وهذا يتطلب تدريب هيئات التدريس على استخدام استراتيجيات ومداخل تدريس تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الطلاب وتساعدهم على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للحياة في ظل هذا التغير السريع. ولمواجهة التحديات والتطورات المتسارعة التي تواجه التعليم، شهدت الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا بجميع مدخلات التعليم الجامعي، ومنها الاداء الوظيفي (الأكاديمي) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، حيث أن كفاءة عضو هيئة التدريس، تعد أحد المتطلبات الأساسية لتطوير العملية التعليمية والبحثية والحفاظ على سمعة الجامعة ومصداقيتها . وتشير أدبيات البحث العلمي إلى أن وظيفة التدريس الجامعي من أهم الوظائف التي تؤدّيها الجامعات وأكثرها فاعلية في إعداد الطالب للحياة المستقبلية، إذ تزودهم بالمعارف التخصصية والاتجاهات السلوكية الإيجابية والقيمية، وكل المهارات العلمية والعملية اللازمة لتأهيلهم كي يصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع، ولكي يقوم عضو هيئة التدريس بدوره الرئيس والمهم والفعال على أكمل وجه، ينبغي أن يمتلك بعض الممارسات والمهارات التي تجعله يقوم بالأداء التدريسي: التخطيط للتدريس وتنفيذ التدريس وتقويم التدريس بكفاءة عالية، وتعد الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس من أهم المدخلات التعليمية في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، والذي ينقل عن طريق العملية التدريسية، المعرفة والمعلومات، والخبرات لتطوير مستوى الطلاب

وإحداث التغير الإيجابي المطلوب لديهم، لذا زاد الاهتمام بالموظف التدريسي في السنوات الأخيرة لما تواجهه منظمات التعليم من تغيرات متسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على أداء الافراد كمتغير حاسم في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ومؤثرة من جهة وكاشفة من جهة اخرى لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها على الاستمرار وتحقيق التميز.

المطلب الاول : ما هو الاداء الوظيفي

اولا : مدخل مفاهيمي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة التعليمية حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ،وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عُرف الأداء بأنه تفاعل لسوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويتضمن مفهوم الاداء الوظيفي معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانقطاع في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل ، كما عرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال التدريسية او بأنه قدرة الفرد في هيئة التدريس على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها (عباس، 1999: 242).

ثانيا : عناصر الاداء

يمكن تحديد عناصر الاداء الوظيفي بالشكل الاتي (عبدالله، 2005: 18) :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل العلوم والمعارف العامة ، والمهارات الفنية

والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف في هيئة التدريس إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

ثالثاً : مفهوم الاداء الوظيفي

ارتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره، وما زال أحد المحاور الرئيسية التي تنصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم؛ لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، ويختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات وأهداف البحث ووفقاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الأداء، ونظراً لأهمية الأداء سوف يتم التطرق إلى آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء بصورة عامة، ومن ثم الدخول في تفاصيل الأداء الوظيفي لكوادر هيئة التدريس، فقد عرف الأداء بأنه: النتيجة النهائية لأنشطة وفاعلية المنظمة. وعرف أيضاً بأنه الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقسيمه. أما عن مفهوم الأداء الوظيفي ومدى ارتباطه بهيئة التدريس فإنه يعتبر أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال من مجالات التعليم فإذا كان هذا الأداء مميزاً للأفراد في بيئة يسودها العدل والمساواة، فإن من المنطقي أن يكون هذا الفرد له مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها وقد قدمت بعض الدراسات التي تناولت تأثير الحركة والوقت على الأداء الوظيفي، وكانت هذه الدراسات هي الثمرة الأولى لدراسة الأداء الوظيفي. إذ ركزت هذه الدراسات على أداء الفرد وطبيعة ونوعية العمل التي بدورها تكون عوامل دافعة للأفراد أو المنظمات لتقديم أداء مميز وزيادة الاخلاص في العمل والإنجاز وتحمل المسؤولية، وقد عبر عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري الذي يظهر العلاقة المتميزة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتقديم جودة في الأداء وكفاءة في التنفيذ تجاه طلابه والمجتمع. فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء كادر المنظمة. كما بين (Cook) إن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة يمثل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع

الأنشطة في المنظمة. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات هيئة التدريس في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة فهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، وقد عرف ايضا بأنه مدى أو درجة بلوغ كادر التدريس لأهداف وحدة العمل والمنظمة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهارته وقدراته ومعارفه. ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة فضلاً عن التفاعل والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص . وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمة التعليمية إذا أرادت تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قادرة على إدراك سلوك ونتائج كادرها ، وذلك من خلال تقييم الأداء حين يجري التعرف على كفاءة ادائهم . ومن خلال ما تقدم فإن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يعتمد على الأفراد بعد تكليفهم فيه ويكون محدود ذات مستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة (Cook,2008:33-37).

رابعا : أهمية الاداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء الوظيفي داخل كل منظمة تعليمية تحاول تحقيق الميزة المستدامة والنجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي للأفراد فإذا كان هذا الأداء مرتفع ، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستمرارها، كما إن الأداء الوظيفي يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مراحل أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها ويشير البعض إلى أن للأداء أهمية كبرى فهو يعد الوسيلة الهادفة لتحقيق هدف معين ومحدد كي يرتبط مفهومه بكل من سلوك الفرد والمنظمة إذ يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات التعليمية بوصفه محصلة النشاطات على مستوى الفرد والمنظمة . أما رأي بعض الباحثين فقد أشاروا إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى أيضاً في خدمته للمنظمات من خلال بناء المقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين والتفهم لتفعيل عمل الجماعة وخلق العمل كما أنه يعزز من الدور الاستراتيجي لأهداف الهيئة التدريسية إذ يساعد على توجيهها من كونها مركزة على العمليات الإجرائية والخدمات إلى كونها موزعة له تأثير على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة (الخفاجي والظالمي، 2013:60) .

إن الهدف العام من الاهتمام بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس هو تشخيص مستويات الأداء لدى الافراد كمّاً ونوعاً ، للتحقق من مدى إنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن خلاله تتمكن المنظمة من تحديد الأفراد الذين لديهم المقدرة على تحقيق التميز واتخاذ التدابير التعليمية التي تحقق ذلك، كما تبرز أهمية الأداء الوظيفي في توجه

المنظمات المعاصرة على التركيز على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رغبات الطلبة فضلاً على تحقيق أهداف وحاجات الكادر التدريسي، لذا ينبغي أن يمتلك الأفراد اهتمام أكثر في تحمل المسؤولية والقيام بالعمل إضافة إلى وجود درجة عالية من الولاء لديهم تجاه للمنظمة، ويمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي بالآتي (حموشي، 2009: 35) :

1. تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية التعليمية الشاملة على اعتبار أن تلك العملية تتمخض عنها زيادة في تنمية المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة .
2. تحسين الأداء يلعب دوراً بارزاً في زيادة تحسين صورة المنظمة وتحقيق الأرباح التي تسخر بدورها في خدمة الهيئة التدريسية والطلبة.
3. رفع مستوى أداء هيئة التدريس في المنظمة والذي يعد من أهم الواجبات التي تعنى بها الإدارة لزيادة مستوى الخدمات التعليمية المقدمة ، والتي بدورها تحقق جملة من الفوائد ويعزز من موقفها وقدرتها على تحسين نوعية خدماتها التعليمية.

المطلب الثاني : مضامين الاداء الوظيفي لدى هيئة التدريس

اولا : قياس الاداء الوظيفي

إن عملية قياس الاداء الوظيفي لكادر التدريس داخل المنظمة تعد من المسائل المعقدة والصعبة التي تواجه عملية دراسة وتقييم الاداء في المنظمات المختلفة ، وهذا التعقيد ناتج عن أسباب عديدة منها: صعوبة تحديد المؤشرات الأساسية والمؤثرة على الاداء وكذلك صعوبة التمييز بين مفهوم الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق كما أن لكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عملها وبهذا يصعب قياس الاداء وتوعية بمعايير محددة، كما يمكن القول إن بقياس الاداء يمكننا الحصول على حقائق وبيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء هيئة التدريس لأعمالهم وتقدير مدى كفاءتهم الفنية والعمليات الواجبة القيام بها ، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات المختلفة في أشغال الوظائف في المستقبل ، وتقديم مستويات أعلى من مستوى الاداء الحالي (Mehmet,2013:262). وذلك من خلال استغلال القدرات والطاقة البشرية من خلال التقدم الوظيفي الحاصل وبالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة التدريسية من خلال حصول كادر التدريس على رغباتهم، كما أن عملية قياس أداء الفرد تتضمن أغلب الجوانب التي تقيس الاداء بعيداً عن التحيز إذا ما كانت تعتمد على تقييم الفرد لذاته ، وهو ما يطلق عليه تسمية التقرير الذاتي . في حين أن هناك مقياس يتجنب التمييز من خلال التقييم من قبل المشرفين والذي يسمى التقرير الإشرافي. كما أن هناك مقاييس أخرى استخدمها الباحثين مثل مقياس ، تقرير الأقران أو

مقياس تقرير التابعين ، كما ركزت دراسات أخرى على استخدام مقاييس كمية في تقييم الأداء الوظيفي للفرد هذه المقاييس تعتمد بشكل صريح وواضح على استخدام نتائج تقييم الأداء كمعيار كمستوى الأداء الوظيفي ، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد الاداء الافضل لكادر التدريس من خلال تحقيق الاتي (الفتلاوي،2012:131) :

1. أعلى مستوى للأداء يمكن أن تحققه المنظمة ، أو كادرها بالمقارنة مع معايير محددة .
 2. الأداء الناتج عن القدرات والممارسات الإبداعية للمنظمة .
 3. نتائج تفاعل سلوكيات وقدرات المنظمة بما يضع الجهد في مكانه ونتيجة المحدد.
 4. الأداء الذي يتصف بالتميز مقارنة بالمنافسين ، أو معايير الأداء المقارن .
- وهذا يعني أن منظمة التعليم تنشد إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الأداء الوظيفي المتميز لدى كوادرها ومن ثم فإن الأداء وسيلة من أجل الحصول على المكانة التنافسية ، وعلى هذا الأساس فإن الأداء المتميز، هو الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانيا : عوامل نجاح الاداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي لهيئة التدريس معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وإن هذه العوامل تكون ذات تأثير متباين على الأداء وبالتالي اختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة تأثير كل منهما على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . لذا نجد أن أغلب العلماء يواجهون صعوبات عدة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهما ، وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة تحديد بعض العناصر التي يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي لهيئة التدريس والتي من أهمها (عكاشة،2008:33) :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والخلفية التعليمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه عضو هيئة التدريس عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء .
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع كادر التدريس إنجازه في ظروف عادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة عضو هيئة التدريس على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها ومتى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وقد قسم (Rehman,2009:123) الأداء الوظيفي المتميز لهيئة التدريس إلى ثلاثة أقسام وهي : أداء المهام ، والأداء الظرفي ، والأداء المعاكس أو المجابه . يشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الخدمات التي يقدمها ، في حين أن الأداء الظرفي أو الموقفي و السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة الأعمال الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ الذي يحيط بالعمل ، أما الأداء المعاكس فهو يختلف عن النوعين السابقين ؛ لأنه يمثل السلوك السلبي في العمل فهو يختلف عن التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ، وإنما يشمل سلوكيات أخرى مثل الانحراف في العمل، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف .

ثالثاً : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود عضو هيئة التدريس التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك المهام ويمكن ان ينظر لهذا الأداء في موقف معين ، إذ يمكن أن ينظر إلى محددات الأداء الوظيفي من خلال نتائج العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات والتي يمكن أن تبين بالآتي (محمد،2001:21) :

1. الجهد : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد التدريسي على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية والتي من خلالها يؤدي مهامه .
2. القدرات : الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تعبر هذه القدرات عن سلوك الأفراد في فترة زمنية قصيرة .
3. إدراك المهام : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

وإضافة إلى كل هذه العوامل لا بد من ذكر دور التعليم التنظيمي والمعلومات والمعرفة وأثرها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وعلى هذا الأساس فإن دور الموارد البشرية في هذا الجانب يقوم على تشجيع ومشاركة افراد هيئة التدريس في شؤون المنظمة المختلفة، وكذلك السماح في مشاركتهم في تحديد أوصاف وحدود الوظائف والمساهمة في اجراء التقييمات التي تخص الأداء واتخاذ بعض القرارات التي تخص التعويضات والطلبة كما يساهم في اعطاء الأفراد وصفاً عاماً

وواسعاً للوظيفة كما يكون لديهم حرية في العمل وتنمية روح الابداع (البغدادى والعبادى، 2010:356).

رابعا : تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية المهمة والمعقدة ؛ لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ، ويجبر المديرين أو المسؤولين على مراقبة وملاحظة أداء الأفراد بشكل مستمر ، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري ، أو أي مشروع اقتصادي للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة في تقديم الخدمات ، لذلك فإن قياس كفاءة الأفراد في أي منظمة تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين الكادر واستقرارهم النفسي ، كما يمكن أن تزيد الثقة التامة بالإدارة والتي بدورها تزيد من حرصهم على تحقيق الأهداف ، وهناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثين للدلالة على تقييم أداء الأفراد فقد أطلق كتاب الإدارة عدة مسميات على هذه العملية ، فقد سميت تارة بتقييم الأداء ، وقياس الكفاءة ، وتقييم الكفاءة، كما يستخدم البعض تسمية كفاية العامل بما يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في الأداء ، ويعد الهدف من قياس كفاية العامل أو عضه هيئة التدريس هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة (شاويش، 2005:86-88).

وفي ضوء ذلك يعد تقييم الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي الأداء المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أم جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات ، وهما تطوير أداء افراد هيئة التدريس في الوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف الموارد البشرية التي تسعى إلى تقييم أداء الأفراد الجماعي ، أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة به لكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، أما عن أهمية تقييم الأداء فقد أشار (الشريف، 2004:178) إلا أن تقييم الأداء يحقق فوائد عديدة للمنظمة والعاملين أهمها:

1. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري ، فهو يتناول جوانب عديدة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل فيها ، ومنها ما يتصل بهيئة التدريس أنفسهم حين تسهم في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء الأفراد .
2. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى هيئة التدريس ، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
3. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء الأفراد ، إذ تساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب القوة والضعف والقصور في كفاءة الأفراد والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد التوجه اللازم لرفع السلوك وسد جوانب النقص في الكفاءة لدى هيئة التدريس.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. هناك رؤية واضحة فيما يخص علاقة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى هيئة التدريس في منظمات التعليم.
2. كوادر هيئة التدريس لا يعانون من ضعف في المسؤولية الاجتماعية.
3. ان المسؤولية الاجتماعية هي نتاجا اجتماعياً لا تتعلم ولا تكتسب وانما تنمو تدريجياً عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية.
4. قلة الدورات التدريبية والتثقيفية وورش العمل ذات الارتباط بمجال تخطيط التدريس وطرق التدريس.
5. هناك علاقة طردية اي كلما زادت المسؤولية الاجتماعية زادت كفاءة الاداء الوظيفي لدى هيئة التدريس وبالعكس.

التوصيات

1. تنشيط الفعاليات الاجتماعية لدى الهيئات التدريسية الجامعية بما يتيح لهم معرفة الذات والآخرين.
2. توفير فرصة للتدريسيين بأجراء تبادلات ثقافية وعلمية من خلال الزيارات المتكررة مع الجامعات العربية والاجنبية وهذا بدوره يؤثر ايجابياً في رفع كفاءة الاداء الوظيفي.
3. ايجاد المحفزات المادية والمعنوية للتدريسيين الجامعيين وتشجيعهم على الاكثار في الممارسات الجماعية التي تنمي فيهم المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها.
4. تعزيز أهمية المناسبات الوطنية والاجتماعية والتشجيع على المشاركة بها سواء لأعضاء هيئة التدريس أو للطلاب.
5. تقديم حوافز للمتميزين وتشجيع الاداء المتميز والمبدع في الممارسات التدريسية بمجالاتها لأعضاء هيئة التدريس؛ من خلال تقديم مكافآت عينية ومادية.

المصادر

أ. الكتب

1. البغدادي ، عادل هادي حسين ، والعبادي ، هاشم فوزي (2010) " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمناهج الإدارية المعاصرة : السلوك والذاكرة التنظيمية – إدارة المعرفة – إدارة المعلومات – الاداء التنظيمي " مؤسسة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن – عمان .
2. الخفاجي ، علي كريم ، والظالمي ، محمد جبار (2013) أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء ثقافة الاداء المتميز ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، مجلد (2) العدد (5) .
3. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط: 3، (2009)، ص ص257-259.
4. شاويش ، مصطفى نجيب (2005) ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) دار الشروق ، كان/الأردن .
5. عباس، سهيلة محمد علي: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر 1999م.
6. عبد الله، صلاح: فعالية تقييم الأداء، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية 2005م.
7. عبد المحسن، توفيق، "أخلاقيات الأعمال"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، (2014)، ص210.
8. محمد ، راوية حسن ، (2001) إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . القاهرة – مصر.
9. موسوعة العراق في التاريخ، إصدارات وزارة الثقافة والاعلام العراقية . بغداد ، 1983،

ب. الرسائل والاطاريح

1. الحسن، أبو بكر محمد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة- دراسة حالة لمؤسسة نفط الوحدة باتنة"، جامعة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، (2014)، ص 6-7.
2. حموشي، حامد نافع (2009) "تقانة القياسات الحيوية وتأثيرها في أداء العاملين رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
3. الشريف، طلال عبد الملك، (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا الرياض، السعودية .
4. عكاشة، اسعد محمد (2008) اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة – فلسطين .
5. الفتلاوي، ميثاق هاتف (2012) "تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظمي، دراسة حالة جامعة كربلاء، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانيا : المصادر الأجنبية

A. BOOKS

1. Ashlay H.pin Nington. Rob Mack lin. Tom Campbell, "Human Resource Management: Ethics an Esmployment", Oxford University Press, (2008).
2. Carlsson, Johanna & Akerstom, Richard, (2008), "Corporate Social Responsibility: Acase Study of Ohrlings Pricewaterhons Coopers", Bachelor Thesis Marketing, Lulea University of Technology
3. Cook, A. L., (2008) "Job satisfaction and Job performance is the relaton ship spurious" . Submitted do the office of Graduate studies of Texas A &M university in par tial fulfi llment of the reguivement for the degree of master of science.
4. Daft , Richard L .New Era of Management , 2nd Edition ,(Mason , Ohio : South Western) (2008).

5. Mehmet,T.,(2013) "organizational variables on Nurses" Job performance in Turkey : Nursing Assessments , Iranian Journal ltealth , vol , 42 . No.3 ,pp 261- 271 .
6. Rehman, M. S., (2009)" Impact of Jop Analysis on Jop performance : Astudy of puplic sector organizatizations of Pakistan. Doctor of philoso phy , In management science, National uniuniversity modern langu . agos, islamaban.
7. Schermerhorn, J., William, (2001), "Fundament", 6th Edition, John Wily & Sons, Inc.
8. Wheelen, Thomes L & Hunger, J.David, "Strategic Management and Business Policy Concepts", Prentice- Hall, New jersey, (2010).
9. William . werther . JR . David chandler , strategic corporate, ,Municipal Solid Waste and the 4Rs, An Illinois Middle School Teacher's Guide,2006.