

تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)

م.م. حيدر شاكر نوري**

م.م. محمود حسن جمعة*

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ، اذ 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 ومعاونيههم ورؤساء الأقسام ، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) اذ 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 .

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the variable of "leadership management" and variable of "innovation management". The research problem is how to understand the success leadership management role in the achievement of innovation management in Diyala University. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (44) forms to the research sample chosen as (colleges deans and their assistants and heads of departments). Data were analyzed Using a number of statistical tools including linkage coefficient (Person). The results were obtained by (SPSS) software. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was that there is a linkage and effect relationship between "leadership management" and "innovation management" .

المصطلحات الرئيسة في البحث : القيادة ، القيادة الإدارية ، الإبداع ، الإبداع الإداري

Leadership , Leadership Management , Innovation , Innovation Management

* مدرس مساعد/ جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد

** مدرس مساعد/ جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد

مقبول للنشر بتاريخ 2011/6/20

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً 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 ، وإذا 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 وفي جامعة ديالى عينة البحث في تحقيق الإبداع الإداري تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس الآتي :

(ما دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى ؟) وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما المقصود بالقيادة ، والقيادة الإدارية ، والإبداع ، والإبداع الإداري ؟
- ما مستوى أهمية متغيرات البحث المتمثلة بمتغير القيادة الإدارية والإبداع الإداري في جامعة ديالى ؟
- ما نوع العلاقة والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ؟
- هل يؤدي توافر وإدراك أهمية القيادة الإدارية الناجحة للعينة المبحوثة في تحقيق الإبداع الإداري؟

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 فضلاً عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، وكما تتضح من النقاط الآتية :

- أ- رفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف الى الدراسات والبحوث السابقة .
- ب- إبراز دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات العراقية عامة وفي جامعة ديالى خاصة لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها .
- ج- رفد الجامعة بالبيانات والمعلومات عن مفهوم القيادة الإدارية والتي تسهم بدورها في تحقيق الإبداع الإداري .
- د- تحتل الجامعة أهمية كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.

3- أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

أ- معرفة مدى ادراك عينة البحث في الجامعة المبحوثة وأهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري .

ب- التعرف على مستوى الإبداع في الجامعة المبحوثة .

ج- اختبار العلاقة والأثر المتكونة بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري .

4- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- نبذة مختصرة عن جامعة ديالى: أسست جامعة ديالى عام 1998 وبدأت العمل بثلاث كليات وهي تضم الآن (12) كلية هي (التربية الأساسية ، التربية /الأصمعي ، التربية /الرازي ، العلوم ، الطب، الطب البيطري ، الهندسة ، القانون ، الزراعة ، التربية الرياضية ، الإدارة والاقتصاد ، والعلوم الإسلامية) . واشتملت الدراسة الحالية على تسعة كليات منها .

ب- وصف عينة البحث: حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الجامعة تمثلت بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية . وقد وزعت (50) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث ، أسترجع منها (44) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (88%)، علماً إن مجتمع الدراسة يبلغ (70) فرداً . كما روعي تحديد مواصفات عينة البحث وكما مبين في الجدول الآتي :

جدول (1)

مواصفات عينة البحث

المواصفات	التفاصيل	عدد الأشخاص	النسبة %
التحصيل الدراسي	دكتوراه	32	73%
	ماجستير	12	27%
	المجموع	44	100%
الموقع الوظيفي	عميد	7	16%
	معاون عميد	16	36%
	رئيس قسم	21	48%
	المجموع	44	100%
سنوات الخدمة	أقل من 10	14	32%
	أقل من 20	9	20%
	أقل من 30	15	35%
	30 -- فأكثر	6	13%
	المجموع	44	100%

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

5- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين ، يتعلق الجزء الأول بالمتغير التفسيري (المستقل) والمتمثل بمتغير القيادة الإدارية وبواقع (22) سؤالاً ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير الاستجابي (التابع) والمتمثل بمتغير الإبداع الإداري وبواقع (17) سؤالاً وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية ، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس : أتفق تماماً (5) ، وأتفق (4) ، ومحايد (3) ، ولا أتفق (2) ، ولا أتفق تماماً (1) وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وبالا اعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها (العازمي ، 2006)

(حريم ، 2009) (الخفاف ، 2007) (سلامة ، 2007) (هيجان ، 1999) (سميث ، 2010) وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي وتم تحكيم الاستمارة من قبل ثلاث خبراء ، وكما موضح في الملحق (2) . ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي ، كان لازماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس هدف الاستبانة أهمها المقارنة الطرفية (The Comparison of Extreme Groups) ، إذ يتم ترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً ، وتقسم إلى مجموعتين ويتم اختيار 27% من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و 27% من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ، ويتم اختبار (t) ، إذ بلغت قيمتها (12.354) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن ، وتوجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان ومن أهمها صيغة (Guttman) ، وبعد تطبيق هذه الصيغة على استبانة البحث حصلنا على قيمة معامل ثبات (0.794) الذي يدل على ثبات مقياس الاستبانة .

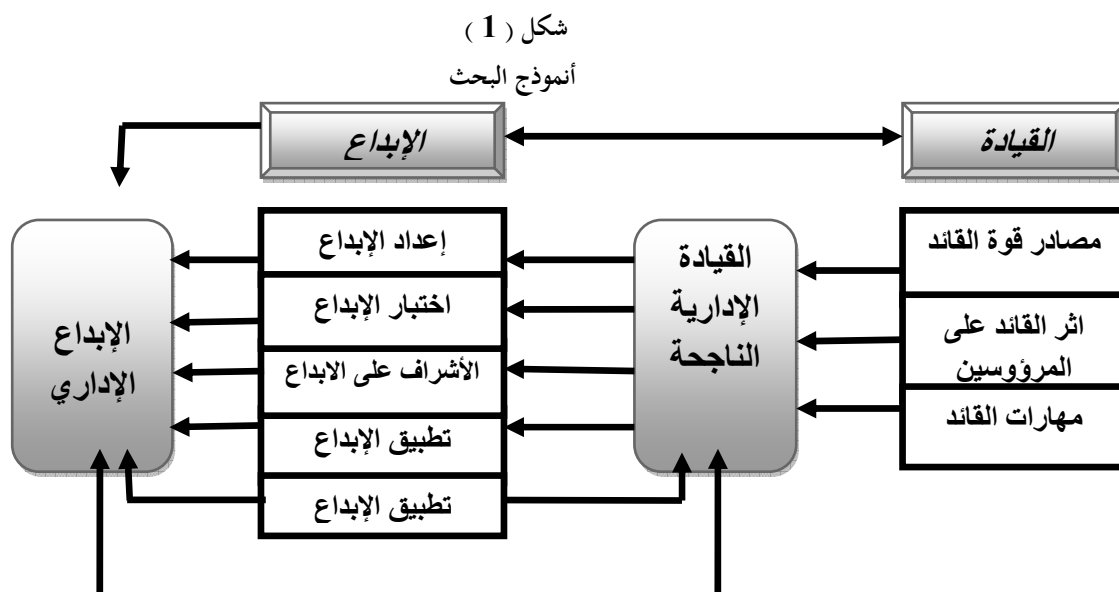
6- فرضية البحث

تتمثل فرضية البحث الرئيسة بالآتي :

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

7- مخطط البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وكما في الشكل الآتي :



ثانياً : دراسات سابقة

- 1- دراسة (الحقباني ، 1997) : " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية " هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (513) موظفاً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من نمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات كمحاور للمتغير المستقل المتغيرات التنظيمية (وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع ، كما توصلت الى ان مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بشكل عام متوسط الى حد ما وان مستوى التدريب لدى العينة كان أقل من المتوسط ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك القيادي في المنظمات الحكومية لما له من أثر في تحقيق الإبداع الإداري .
- 2- دراسة (زايد ، 1999) : " تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة استطلاعية " هدفت الدراسة الى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل . اذ تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية في صناعة الغزل والنسيج في مصر مكونة من (219) فردا . وتوصلت الدراسة الى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على العمل ،وأشارت العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل الى وضوح التفوق لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تطوير طرائق العمل من القيادة التبادلية .
- 3- دراسة (العساف ، 2005) : " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته : دراسة تطبيقية " هدفت الدراسة الى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي :ما هو واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري ؟ اذ طبقت الدراسة على عينة مكونة من (113) مشرفة إدارية وزعت عليهن استمارتين الأولى وجهت للمديرات ومكونة من أربعة أجزاء هي (معلومات عن أفراد المدرسة ،ومستوى الإبداع ، ومعوقات الإبداع، ومقترحات في تطوير الإبداع الإداري) وأما الثانية وجهت للمشرفات ومكونة من جزأين هما (معلومات عن أفراد الدراسة ،واقعة الإبداع الإداري لمديرات المدارس). وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها ان مستوى الإبداع كان أعلى من مستوى غير الإبداع ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس.
- 4- دراسة (العازمي ، 2006) : " القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية " هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين ،إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، اذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيس الآتي :ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين .وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة ،كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مروضيها لقدرات إبداعية ،كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة.
- 5- دراسة (Chemerys & Parasyuk , 2005) : " تحسين إدارة الإبداع لدى الحكومات المحلية "

دراسة تطبيقية شملت (69) مديراً تنفيذياً في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة ليف الأوكرانية . تنطلق هذه الدراسة من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعنى بأنظمة الإدارة المدنية وتحليل أنظمة الإدارة، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية ، أنظمة الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية، الثقافة السياسية، التركيز على الخدمات) . ومن بين النتائج التي توصلت إليها ان الإبداع هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما إن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلاً عن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت اكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة.

6- دراسة (Marion & Marie , 2006) : " الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبديل "

(Innovation Outside The Lab: Strategic Innovation As The Alternative)

أكدت الدراسة معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة ، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق ، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوربية، واستخدام الاستبانة لـ (187) مديراً تنفيذياً بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التوزيع أو التجهيز لها تأثير إيجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، ان خلق القيمة للزبون لها تأثير إيجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً. وأوصت الدراسة بوجوب لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة ماثرة للزبون.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

وتتمثل بالآتي :

- أ- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الاطار النظري للبحث الحالي .
- ب- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات .
- ج- الاطلاع على النتائج التي توصلت اليها ،وأفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم .
- د- بناء مقياس اعتمد عليه البحث الحالي مع تكيف بعض فقرات مقاييس هذه الدراسات وبما يتلاءم والبحث الحالي .
- هـ- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة ، مما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي .

المبحث الثاني : الاطار النظري

المقدمة Introduction

قال تعالى " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة " الأحزاب الآية : 21 . تدل الآية الكريمة أن القدوة (القائد) الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة جيدة لغيره (مروءسيه) فكراً وسلوكاً . إذ كان الرسول عليه

الصلاة والسلام هو القائد والمشرع ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ، فقد صح عنه صلى الله عليه وآله وسلم في الحديث الذي أخرجه (أبو داود) أنه قال " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " . ومن هذا المنطلق أقتضى فهم القيادة وتحديد مقومات وجودها وبيان الأسس التي تقوم عليها لما أصبح للقيادة من دور هام في فاعلية الإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة وصولاً إلى المنظمات المبدعة .

أولاً : القيادة Leadership

1- مفهوم القيادة

يشغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم وتناول الكتاب والباحثين هذه الظاهرة كثيراً ، ولكن أهمية القيادة (الناجحة) في المنظمات (إنتاجية أو خدمية) قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتراصة ، 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 اليها على انها فن ، بينما ينظر اليها آخرون على انها علم ، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً . فالقيادة كما يذكر (الخفاف ، 2007: 33) من فعل (قيد) أي " جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ " ، وإذا رجعنا إلى الفكر القديم لتحديد معنى القيادة كما في (كنعان ، 2009: 86) لوجدنا أن كلمة (القيادة Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل) أي " يقوم بمهمة ما " كما أورد قاموس (Oxford: 2005 :385) أن الفعل (Lead) الذي جاءت منه كلمة القيادة يعني " يقود ويرشد ويهدي ويوجه ويدير " .

وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بهذا الموضوع إلا انه لا يزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً . إذ لا يوجد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم وسنورد بناءً على ما تقدم عدة تعريفات للقيادة ، منها ما ذهب إليه (الخفاف : 2007 : 9) من وجهة نظر معاصرة بأنها " عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مأنحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة " . كما تعرفها (سلامة 2007: 20) بأن القيادة هي " العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف المعاصرة " . في حين يرى (كنعان : 2009 : 89) بأنها " عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة " . (حريم : 2009 : 216) بأنها " عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرووسين) وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة " . وأخيراً نورد ما ذكره (حمود والشيخ : 2010 : 138)

مما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه ، والآخر (المرووس) 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 (حريم ، 2009: 216) و (كنعان ، 2009: 95) .

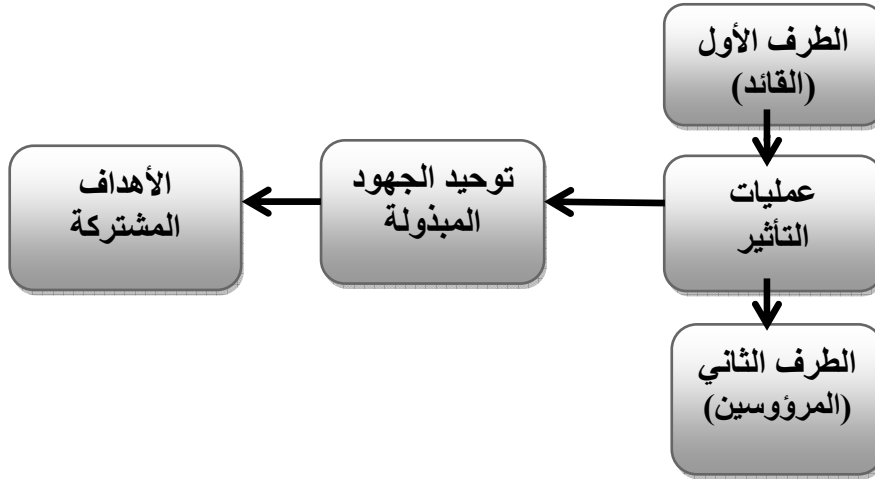
2- القيادة الإدارية Leadership Management

ان الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته . وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولاً إلى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول الى غايته .

ولعل 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 . ويعرفها (Conger : 2002:47) 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 : 253:2007) إلى القيادة الإدارية بأنها " الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين " . أما (سلامة ، 6:2007) فتعرفها بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول اليه في ظل إطار علمي وإنساني " . كما يشير (حبتور : 175 : 2009) الى القيادة الادارية بانها " وظيفة ديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس وأخيراً يرى(سميث : 2: 2010) أنها " القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات " .

ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية يمكن وضعها في المخطط الفرضي الآتي :

شكل (2) عملية القيادة الإدارية



المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات .

فالقيادة الإدارية إذاً هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة .

وكما انه من الضروري ذكر بعض الخصائص التي يتصف بها القائد وهي (سلامة ، 12:2007) :

- تحديد الأهداف بدقة .
- خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف .

- التأكد من إنجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة .

3- مهارات وسمات ومكونات شخصية القيادة الإدارية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات مهمة وضرورية أيضاً للقائد ، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المهارات الأساسية للقائد الإداري .

ويذهب البحث الحالي مع ما أورده (حريم ، 2009: 217) من مهارات أساسية للقائد وهي :

- أ- التمكين Improvement :- أي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار .
- ب- البديهة Intuition :- أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة .
- ج- فهم الذات Self-Understanding :- أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير .
- د- الرؤية Vision :- أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك .
- هـ- التوافق بين القيم Value Congruence :- أي استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما .

ويذكر (سميث : 2010 : 8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط القيادة الإدارية لتحقيق المهارات والأدوار الخمسة أعلاه والتي يختلف مع (حريم) في بعض من مسمياتها وإن كان مضمونها متقارب مع ما ذكر آنفاً وهي (الرؤية ، العلاقة (التمكين) ، الإشراف ، التشجيع ، ودور معلوماتي (التوافق بين القيم)) كما يراها (سميث) وهذه المفاتيح هي :

- 1- تحديد الرؤية .
- 2- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل .
- 3- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح .
- 4- تشكيل فرق ملائمة للعمل .
- 5- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة .
- 6- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل .
- 7- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة .
- 8- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس .
- 9- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين .
- 10- إنشاء قنوات اتصال فعالة .
- 11- تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل .

ويتضح من ذلك أن المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وكما يمكن أن توجد بالفطرة ويذهب البحث الحالي إلى أن المهارات الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصقل . إذ أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الاقتناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين . أما السمات فهي ضرورة لا بد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد الإداري ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال (الخفاف : 2007 : 56) :

- السمات المميزة : الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة .
- السمات الموقفية : الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل .

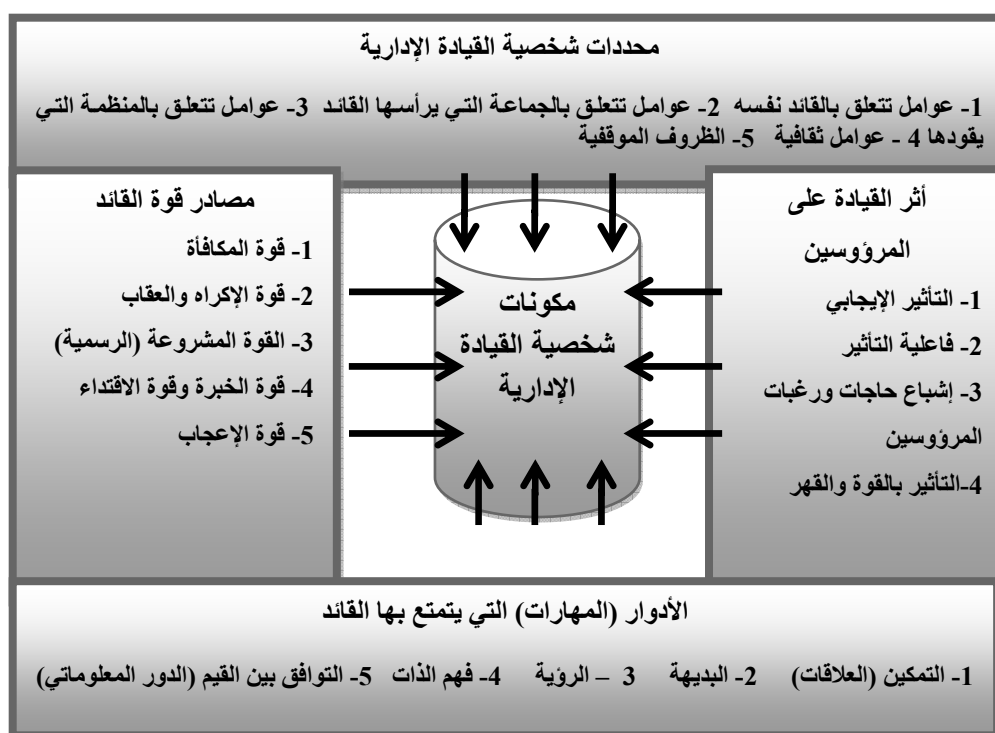
- السمات التفاعلية : الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدا من السمات المميزة والموقفية

- السمات السلوكية : الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري .

ويمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الشكل الآتي :

شكل (3)

مكونات الشخصية القيادية الإدارية



المصدر : سلامة ، ابتسام خالد " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل ، الجمعية السعودية للإدارة ، 2007 : 13 . بتصرف من الباحثان .

ثانياً : الإبداع Innovation

1- مفهوم الإبداع

إذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الذكاء بوصفه مقياساً لقابلية الفرد ، فإن النصف الثاني من القرن قد ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان (الخفاف ، 2009: 216) . وتعمل المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها إلى إيجاد طرائق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تمتلكه من طاقات إبداعية ، إذ الإبداع سيرتقي بها إلى الريادة Entrepreneurship ، ولكن هذا ليس بالأمر السهل ، إذ لابد من معايير تميز المبدعين وتحرص عليهم وتحفزهم للتوصل إلى غاياتها .

وبعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة ، وقد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له وبحسب وجهات نظرهم وسنورد البعض منها ، إذ يرى (هيجان : 1999 : 8) أن الإبداع هو " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة

على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات " . ويذهب (Dean : 2000:2) إلى أن الإبداع هو " عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغير والتحسين " . ويذكر نجم : (2003 : 17) أن مفهوم الإبداع قد يختلف مع مفاهيم أخرى مثل (الابتكار Creativity) إلا أن الإبداع يختلف عن الابتكار إذ الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة " . أما الابتكار فهو " التطبيق الخلاق أو الملائم لها " . في حين يرى (اللعبون : 2007) أن الإبداع هو " الإتيان بالجديد ، أي فكرة أصيلة تماما " . أما (بشاوي ، 2008:26) فترى أن الإبداع هو " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها " .

ويتضح من العرض أعلاه أن الإبداع ليس حكراً على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية ، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى للوصول إليه لتكوين ما يعرف بـ " المنظمات المبدعة " .

ويرى الباحثان أن الإبداع هو " أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى غاية مطلوبة " .

2- مفهوم الإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلم وما تتيح عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار ، إذ أن التغير أصبح حقيقة في حياة المنظمات ، وأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها

وفي ما ذكر إشارةً ضمنيةً إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري ولهذا سنورد بعضاً منها . إذ يُعرف (القحطاني : 2002 : 338) الإبداع الإداري بأنه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم " . كما يرى (العازمي : 2006 : 23) أن الإبداع الإداري هو " قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وإن تتسم بتحقيق المنفعة العامة " . في حين يرى (الخفاف : 2007 : 211) أن الإبداع الإداري هو " عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق " . أما (بشاوي : 2008 : 3) فتعرف الإبداع الإداري بأنه " فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد " .

ويظهر لنا من الطرح السابق أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه ، إذ فرض على المنظمة تبني أفكارا إبداعية واستخدامها كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشاكل ، وكل هذا ينصب في تحسين أداء المنظمة

وفاعليتها وتحقيق أهدافها ، ومن هنا يمكن أن نعرف الإبداع الإداري بأنه عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة واحدة .

3- مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة يضعها الباحثون ويتبناها البحث الحالي وهي (العميان : 2002 : 398) (بشاوي : 2008 : 8) (الصحة : 2009) :

- مرحلة الإعداد :- ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها .
- مرحلة الاختبار :- وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .
- مرحلة الإشراف :- وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة .
- مرحلة التحقق :- وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة .

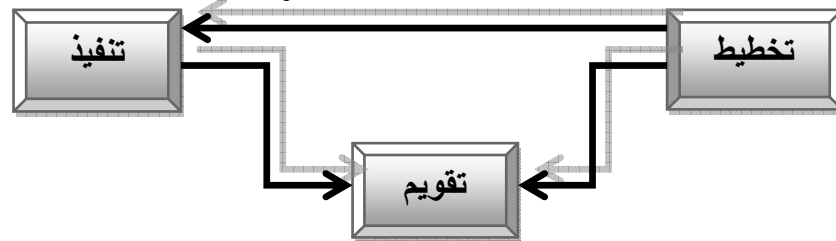
ثالثاً : العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري

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 إلى عمل إبداعي ، فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له ، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة .

ويرى (الخفاف : 2009 : 36) أن 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 (4)

دورة مبسطة للإبداع



المصدر : الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن . 37:2009.

نلاحظ من الشكل أن التخطيط هو أساس النجاح ويدايتة وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بنظر الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويظهر الجدول الآتي أهم هذه الأهداف .

جدول (2)

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

المصدر : الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن . 37:2007 .

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 للملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وهنا يستدعي كما تذكر (بشاوي : 2008 : 7) ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها :

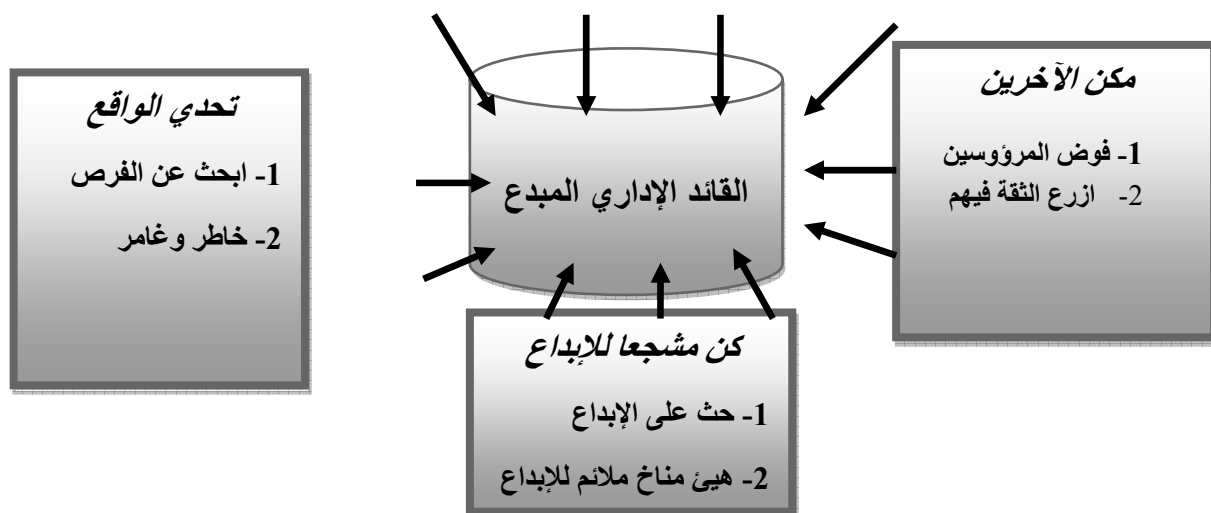
- 1- تفويض السلطات لمروسيهم .
 - 2- زرع الثقة بمروسيهم وقدراتهم .
 - 3- تشجيع المروسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة .
- وهذا ما يسعى البحث الحالي لطرحه وتوصيله للإفادة منه بطريقة علمية وموضوعية وللحصول على (القادة الإداريين المبدعين) الذين لا يكتفون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة عندهم ، بل يحفزهم السعي المستمر في إيجاد أفضل الطرائق في العمل والإبداع للمساهمة في تحقيق الهدف الأشمل ورفع وعي القادة والمروسين والمنظمة ككل على حد سواء .
- وقد ذكر العلماء انموذجاً وصفاً للقائد الإداري المبدع ، إذ طرحوا خمسة صفات توصل الى القائد الإداري المبدع وكما موضح بالشكل الآتي :

شكل (5)

أنموذج وصفي لسلوكي لصفات القائد الإداري المبدع

أهم رؤيا مشتركة
1- ضع رؤيا واضحة مشتركة
2- اعمل على تحقيقها وتوافقها

كن نمونجا
1- قيم (أخلاقيات) واضحة
2- قدوة في القيم



المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات.

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 .

المبحث الثالث : الإطار العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير التفسيري (المستقل) القيادة الإدارية :

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) القيادة الإدارية ، وكما يظهر في الجدول الآتي :

جدول (3)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير القيادة الإدارية (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
2	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
3	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
4	2	-	-	35	7	4.02	0.76	0.189

5	-	1	3	22	18	4.30	0.70	0.162	جيد جدا
6	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
7	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237	جيد جدا
8	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
9	-	1	5	31	7	4.00	0.61	0.152	جيد عال
10	1	-	7	20	16	4.14	0.85	0.205	جيد جدا
11	1	-	-	23	20	4.39	0.72	0.164	جيد جدا
12	-	-	3	28	13	4.23	0.56	0.132	جيد جدا
13	-	1	7	24	12	4.06	0.80	0.197	جيد جدا
14	-	-	3	30	11	4.18	0.54	0.129	جيد جدا
15	1	-	3	29	11	4.11	0.72	0.175	جيد جدا
16	1	4	2	26	11	3.95	0.93	0.235	جيد عال
17	38	5	-	1	-	1.18	0.54	0.457	ضعيف
18	-	-	5	27	12	4.16	0.61	0.146	جيد جدا
19	-	-	-	26	18	4.41	0.53	0.120	جيد جدا
20	9	16	7	8	4	2.59	1.26	0.486	مقبول
21	-	-	4	23	17	4.30	0.63	0.146	جيد جدا
22	9	16	7	8	4	2.59	1.26	0.486	مقبول
إجمالي متغير القيادة الإدارية						4.07	0.67	0.164	جيد جدا

يلاحظ من الجدول أن متغير القيادة الإدارية بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف (0.164) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) . وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,21) أوساطا حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في جامعة ديالى لديها رؤية واضحة لمستقبل الجامعة وتضع الخطط لذلك ، وأنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الجامعة ، وأنها تسترشد أهداف الجامعة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الجامعة ، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وأنها تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل الجامعة تؤثر في فعالية القيادة الإدارية ، التي تعتمد بدورها على مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجامعة ، وتخصص جزءاً من موارد الجامعة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها ، أن القيادة الإدارية تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون اليه ، وتنشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه الجامعة فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات ، وتشجع المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة ، وتعتمد نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين ، بالإضافة الى اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء ، الثقة بالنفس) وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، الإدارية ، والسلوكية) في التأثير عليهم ، وتهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتها .

أما الفقرات (17,20,22) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير الى عدم اعتماد القيادة الإدارية في الجامعة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين ،

بالإضافة الى عدم اعتمادها على مناصبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم ، وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتها .

ب- المتغير الاستجابي (التابع) الإبداع الإداري :

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات الإبداع الإداري ، وكما يظهر في الجدول الآتي :

جدول (4)

وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات الإبداع الإداري (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		-	23	4.39	0.72	0.164	جيد جدا
24	3	3	7	13	3.91	1.21	0.309	جيد
25	-	-	3	31	4.16	0.60	0.144	جيد جدا
26			5	28	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
27			-	26	4.41	3.53	0.120	جيد جدا
28	13	25	2	2	1.98	0.97	0.489	مقبول
29	1	-	3	29	4.11	0.72	0.175	جيد جدا
30	-	-	7	28	3.98	0.66	0.165	جيد عال
31	-	-	6	34	3.95	0.48	0.121	جيد عال
32	-	1	2	31	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
33	1	1	18	20	3.57	0.79	0.221	جيد
34	-	-	3	34	3.77	0.80	0.212	جيد
35	-	-	7	33	3.93	0.50	0.127	جيد عال
36	-	-	14	27	3.75	0.58	0.154	جيد
37	-	-	4	18	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
38	-	2	7	30	3.86	0.47	0.173	جيد
39	1	-	5	19	4.25	0.83	0.195	جيد جدا
الإجمالي					3.92	0.62	0.158	جيد عال

يلاحظ من الجدول أن متغير الإبداع الإداري بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة . وبانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (0.158) ، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4) . وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة 28) على أوساط حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في جامعة ديالى تؤمن بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري باعتباره بعداً تنافسياً ، وتعمل على توافر المناخ الملائم في الجامعة لتحقيق الإبداع الإداري ، وتراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع ، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة ، وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ، وتراقب بشكل مستمر الجامعات (الكليات) المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها ، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الجامعة (الكلية) عند الضرورة ، وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية ، وتستشير المرؤوسين في عمليات التجديد والإبداع ، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية وبسر ، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل ، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته .

أما الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في الجامعة لا تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .

ثانيا : اختبار فرضية البحث

أ- تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري :

يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) القيادة الإدارية والمتغير (التابع) الإبداع الإداري . وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمة الارتباط (0.852) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري) .

وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كانت القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المرووسين من خلال ما لديها من المهارات المتعددة ، فإن ذلك سينعكس على تحقيق الإبداع الإداري بدرجة أكبر .

جدول (5)

العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الإدارية	الإبداع الإداري	0.852	10.544	0.01	معنوية

ب- تحليل أثر القيادة الإدارية في الإبداع الإداري :

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري ، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.167) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ، أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42) . ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.469) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الإدارية يصاحبه تغير بمقدار (0.469) في الإبداع الإداري ، ويدلل هذا الى أهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري . أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية ، تشير الى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع الإداري تتحدد من خلال القيادة الإدارية ، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.274) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة . ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير الى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر ، وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري . وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري) .

جدول (6)

تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري (n=44)

المتغير	المتغير التابع	معامل	قيمة	قيمة معامل	قيمة	مستوى

المستقل	الإبداع الإداري	التحديد (R^2)	F	B	A	T	المعنوية
		0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات Conclusions

- 1 - اتضح من الطرح النظري أن اغلب الكتاب والباحثين يرون الاختلاف بين المدير والقائد ، إذ المدير مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة .
- 2 - تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة . ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك .
- 3 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة لمتغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ما يأتي :

- أ- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الإدارية مرتبة جيد جداً ، مما يشير إلى ادراك القيادات العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات .
- ب- حقق متغير القيادة الإدارية وسطاً حسابياً عالياً ، مما يشير إلى ادراك عينة البحث (القيادات العليا) لأهمية دورهم في قيادة كلياتهم بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئاً من الإبداع في أدائهم .
- ج- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري مرتبة جيد عال ، مما يشير إلى ادراك القيادات العليا بدورهم الفاعل في تحقيق الإبداع الإداري .
- د- حقق متغير الإبداع الإداري وسطاً حسابياً عالياً ، مما يشير إلى ادراك عينة البحث لأهمية الإبداع الإداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة .
- هـ- ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية الناجحة مع الإبداع الإداري في الكليات المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية .
- و- تبين وجود أثر ايجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري ، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات

- ز- تم قبول فرضية البحث تحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) .

ثانياً : التوصيات Recommendation

- 1 - اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الإدارية ، والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- 2 - العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة ، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم .
- 3 - تحلي قادة الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات ، والمثابرة ، والمبادرة ، والتفويض ، والمخاطرة ، والمرح والطرافة ، الخ .

- 4 - تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويمتّع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (الموظفين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي .
- 5 - على القادة الإداريين التابعين للجامعة وكلياتها أن يكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
- 6 - تشجيع المرؤوسين (الموظفين) من قبل القادة (عمداء الكليات) على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلاً عن تبني الأفكار المبدعة .
- 7 - العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لكليات الجامعة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط ، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء .
- 8 - استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .
- 9 - انتهاج وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة كليات الجامعة في تقبل إستراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها ، إذ من شأن التغيير أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساس ولزيادة الوعي والاهتمام ولصياغة أهداف شاملة .

المصادر

أولاً : العربية

- 1 - القرآن الكريم . سورة الأحزاب ، الآية (21) .
- 2 - سنن أبي داود . الحديث عن أبي هريرة ، وإسناده حسن .
- 3 - حريم ، حسين " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " دار حامد للطباعة والنشر . الطبعة الثانية ، عمان الأردن 2009 .
- 4 - جتور ، عبد العزيز صالح " مبادئ الادارة العامة " الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، 2009 .
- 5 - حمود ، خضير كاظم . الشيخ ، روان منير " ادارة الجودة في المنظمات المتميزة " الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 6 - الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 2009 .
- 7 - الشماخ ، خليل محمد " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن ، 2007 .
- 8 - الكنعان ، نواف سالم " القيادة الإدارية " دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإصدار الثامن ، عمان الأردن ، 2009 .
- 9 - سلامة ، ابتسام خالد " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل ، الجمعية السعودية للإدارة ، 2007
- 10 - اللعون ، خالد " القيادة والإبداع " أسئلة وأجوبة ، 2007 .
- 11 - بشاوي ، لمياء " الإبداع في المنظمات ، كيف نمي الإبداع في منظماتنا " بحث منشور ، 2008 .
- 12 - الصحة ، مشرفة نادي " مراحل الإبداع التنظيمي " موقع مجموعة إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، 2009 .

- 13 - هيجان ، عبد الرحمن " معوقات الإبداع في المنظمات السعودية " مجلة الإدارة العامة ، العدد 1 ، 1999 .
- 14 - العميان ، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2002 .
- 15 - العازمي ، محمد بزيغ حامد " القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، 2006 .
- 16 - العساف ، وفاء عبد العزيز " واقع الإبداع ومعوقاته " الرياض ، رسالة ماجستير ، 2005 .
- 17 - نجم ، عيود " إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2003 .
- 18 - الحقباني ، تركي " اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين " دراسة تطبيقية ، جدة ، جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، 1999 .
- 19 - زايد ، عادل " تأثير القيادة في تنمية العاملين " المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (6) ، عدد (46) ، 1999 .

ثانياً : المترجمات

- 22 - سميث ، دابل م " احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة ، مهارات القيادة الأساسية بين يديك " موقع الخلاصة دوت كوم ، alkhususah.com ، 2010 .

ثالثاً : الأجنبية

- 23-Conger ,M : Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics : winter Vol . 19 issue 3 , 2002 .
- 24-Dean , B Edwin " Creativity & Innovation " Web Page ed , dean , 2002 .
- 25- James Gribbin , " Effective Managerial Leadership " AMA , Inc . 1982 .
- 26-Marion & Maarie, "Innovation Outside the lab:Strategic Innovation As the Alternative", WWW. Jijbentfy and ersfuture. be/view/ni/ 1471530 innovation + outsid+the+lab.html , 2006
- 27-Oxford University , " English – Arabic Readers' Dictionnary , 1980 .
- 28-Zake ,Michael ,H. Developing acknowledge Strategy California ManagementReview,Vol.41,No,3,1999.

ملحق (1) استمارة الاستبانة

فقرات القيادة الإدارية

7	تؤثر قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدة طرق	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا	لا اتفق تماماً
8	تؤثر سياسة وثقافة المنظمة وهيكلها وطبيعة عملها في فعاليتك بعدة طرق	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا	لا اتفق تماماً
9	يعتمد نجاح المنظمة على مدى توافق أهدافها مع أهداف المجتمع					
10	تؤثر ثقافة المنظمة على سلوكيات العاملين فيها					
11	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الابتكار					
12	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على جذب المواهب					
13	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على التكيف مع التغيرات					
14	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على تحقيق أهدافها					
15	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على المنافسة					
16	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الاستمرارية					
17	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على النمو					
18	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الابتكار					
19	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على التكيف مع التغيرات					
20	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على تحقيق أهدافها					
21	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على المنافسة					
22	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الاستمرارية					
23	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على النمو					
24	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الابتكار					
25	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على التكيف مع التغيرات					
26	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على تحقيق أهدافها					
27	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على المنافسة					
28	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الاستمرارية					
29	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على النمو					
30	تؤثر ثقافة المنظمة على قدرتها على الابتكار					

15	تعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة .				
16	تعتمد نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المروسين				
17	تعتمد نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المروسين .				
18	تعتمد على سماتك الشخصية (الأنافة ، والذكاء ، والثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المروسين .				
19	تعتمد على خبراتك ومهاراتك (الفنية ، والإدارية ، والسلوكية) في التأثير على المروسين .				
20	تعتمد على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المروسين				
21	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك .				
22	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك .				

فقرات الإبداع الإداري

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تؤمن بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري بعده تنافسياً .					
2	توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري .					
3	تراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع .					
4	مستوى اهتمامك بالمبدعين في المنظمة كبيراً .					
5	تسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات .					
6	تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .					
7	تراقب بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها .					
8	تعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المنظمة عند الضرورة (ظروف استثنائية) .					
9	تتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في ومتطلبات في البيئة الخارجية .					
10	تستشير المروسين في عمليات التجديد والإبداع .					
11	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .					
12	تقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل .					
13	تبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر .					
14	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للإفادة منه .					
15	تحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل .					
16	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة .					
17	تتردد في تغيير موقفك عند اقتناعك بعدم صحته .					

ملحق (2) المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	موقع العمل
1	أ.د. سعد حمود الغنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الادارة والاقتصاد / بغداد
2	أ.د. غسان داود اللامي	تدريسي	الادارة والاقتصاد / بغداد
3	أ.م. د. سناء عبد الرحيم العبادي	رئيس قسم الادارة الصناعية	الادارة والاقتصاد / بغداد

إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

م.م. محمود حسن جمعة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

المستخلص

يختبر البحث الحالي 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.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

الجلد ١٩

العدد ٧١

الصفحات 192 - 214

المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

ان تسارع التغيرات والتحديات الكبيرة والمتنوعة في بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة وتعدد الأهداف والتطور التكنولوجي الكبير دفع المنظمات الى اعتماد الاستراتيجيات التي تساعد في التقدم والإبداع . وان استراتيجية تمكين العاملين من الاستراتيجيات التي ظهرت في عالم الأعمال وإدارة الموارد البشرية ، وتستهدف هذه الاستراتيجية منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات . وقد حظيت دراسة الإبداع التنظيمي اهتماما بارزا في العقود الأخيرة من قبل المختصين والباحثين ، وأشارت العديد من الدراسات الى أهمية الإبداع التنظيمي وتأثيره على حياة المنظمة ونجاحها. ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في منظماتنا ، وفي (شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية) عينة البحث في تحقيق الإبداع التنظيمي ، يمكن إثارة التساؤل الآتي (ما دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة المذكورة) . وفي ضوء هذا التساؤل يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما مستوى أبعاد تمكين العاملين (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) في الشركة المبحوثة ؟
- ما مستوى أبعاد الإبداع التنظيمي (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين) في الشركة المبحوثة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد تمكين العاملين في أبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :

- أ- تعد استراتيجية تمكين العاملين من الأساليب الحديثة في التنظيم الإداري، وطرائق العمل، وأداء المهمات ، واتخاذ القرارات ، وآلية لتحفيز العاملين .
- ب- يعد الإبداع مقدرة جوهرية له فعل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح .
- ج- محدودية الدراسات العربية (في حدود اطلاع الباحث) الرابطة لمتغيرات البحث الحالي، ومعرفة طبيعة العلاقة والاثربين أبعاد كلا المتغيرين .
- د- تحديد درجة استعداد شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية لاعتماد استراتيجية تمكين العاملين بوصفها أحد الاستراتيجيات القادرة على إكساب الشركات الصناعية قدرا كبيرا من المرونة التي تمكنها من التلائم مع المتغيرات البيئية ، وتحقيق الإبداع في مجال عملها .

٣- أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

- أ- التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ب- تحديد مستوى إبداع الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ج- بناء نموذج فرضي بشأن الموانمة بين استراتيجية تمكين العاملين وتحقيق الإبداع التنظيمي، واختباره في البيئة العراقية.
- د- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين .
- هـ- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات الصناعية العراقية على حد سواء في مجال استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي.

٤- مخطط البحث الفرضي

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

أ- وصف مجتمع البحث :- أسست شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام ١٩٧٨ تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة ، معمل شمعات القحح ، ومعمل المراوح السقفية) ، وفي عام ١٩٨٣ تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة ، وفي عام ١٩٩٠ تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الاركون والأكسجين كنتاج عرضي، وفي عام ٢٠٠٣ تم افتتاح معمل القابلو الضوئي . وقد تم اختيار الشركة

استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة .

ب- وصف عينة البحث :- لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (32) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وهي تمثل نسبة (٢٤%) من مجتمع العينة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها ، ويعرض الجدول الآتي وصفا لعينة البحث :

جدول (1) مواصفات عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	إعدادية	10	31%
	بكالوريوس	18	56%
	ماجستير	3	10%
	دكتوراه	1	3%
	المجموع	32	100%
مدة الخدمة	1- 10	4	13%
	11- 20	17	53%
	21- فأكثر	11	34%
	المجموع	32	100%
عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها	لا يوجد	5	16%
	1- 5	20	62%
	6- 10	7	22%
	المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٧- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل باستراتيجية تمكين العاملين وبواقع (25) سؤالا ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بالإبداع التنظيمي وبواقع (17) سؤالا. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماما (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماما (1) . وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وباعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة وكما مبين في الجدول (2). وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي ، وتم تحكيم الاستبانة لدى أربعة من الخبراء في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى.

جدول (2) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في القياس

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستبانة	المقياس المعتمد
استراتيجية تمكين العاملين	المشاركة في المعلومات	١ - ٧	Blanchard et al, 1996 الذهب، ٢٠٠٤ الساعدي، ٢٠٠٦ الدوري، ٢٠١٠
	الحرية والاستقلالية	٨ - ١٦	
	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	١٧ - ٢٥	
	تبني الأفكار الإبداعية	٢٦ - ٢٩	Siegel & Kammer, 1973



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

الإبداع التنظيمي	زمن الإبداعات المتبناة	٣٠ - ٣٣	محمد، ٢٠٠٧، الملا، ٢٠٠٩
	إدانة الإبداع والمحافظة عليه	٣٤ - ٣٧	
	دعم الإبداع والمبدعين	٣٨ - ٤٢	

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.89)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.91)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.96) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج .

ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة (الدوري، ٢٠٠٣) " تمكين العاملين في منظمات الأعمال : دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية "

هدفت الدراسة الى تقديم عرض يوضح الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجية التمكين، وكيفية الى تحديد منطقة الحياد بين سلطة الإدارة وسلطة العاملين على وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحداً من المفاتيح الأساسية في استراتيجية التمكين، وما هي الأسس الجوهرية التي يمكن اعتمادها في بناء منظمة ممكنة؟ وما هي حدود التمكين التي يمكن اعتمادها لتأسيس واستكمال النقاط الجوهرية التي تحتاجها المنظمة للعمل وفق هذه الاستراتيجية . وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٤٠) فرداً يمثلون (٢٠%) من عدد العاملين في (١٠) فروع لمصرف الرافدين في مدينة بغداد. استنتجت الدراسة تراجع النظرة لقيم العمل وذلك لعدم استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية، كما انه ينبغي أن تكون المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقائها واستمرارها، وان تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين وأنظمة المنظمة وثقافتها وهيكلها وتنظيمها .

٢- دراسة (السعدي، ٢٠٠٦) "قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين " هدفت الدراسة الى تقديم مهاد نظري عن استراتيجية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يوضح استعداد وجاهزية منشآت الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين من خلال أبعاد التمكين. واختبرت الدراسة مجموعة من فروع مصرف الرافدين ومصرف الرشيد مكاناً لإجراء الاختبارات الميدانية للدراسة في محافظة بغداد، واعتمدت على أساليب عدة وأدوات إحصائية لتحليل البيانات .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها بناء وتصميم مقياس تمكين المنظمات يساهم في قياس استعداد وجاهزية المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين واقتراح تطبيقه على منظمات الأعمال وتأثير نقاط القوة والضعف فيها من أجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في انتهاج استراتيجية التمكين في المنظمات .

٣- دراسة (Sundbo., 1999)

Empowerment of employees in small and medium sized

العاملين في المنظمات الخدمية متوسطة وصغيرة الحجم

يتناول البحث عملية التعاقد بين العاملين والمنظمة عبر التمكين وهذا ما يسمى التعاقد المشترك لخلق عملية النجاح وتجري عملية التمكين من خلال تحقيق مسألتين الأولى: كيف تنجح الشركات في تطوير كفاءة التعاقد، والثانية: كيفية مراعاة الظروف الخاصة بعملية النجاح وترتكز الدراسة على استقصاء الآراء،



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

ودراسة حالة البنك الدنماركي الصغير، ويتكون الإطار الهيكلي للجانب النظري من ثلاثة محاور (نظرية الإبداع، ونظرية المنظمة في بناء الكفاءة والتعلم المنظمي، ونظرية إدارة الموارد البشرية) وأنه من الممكن تطوير منظمة تعلم إبداعية تركز على التعاقد المشترك بين المنظمة والعاملين وتطوير هذا التعاقد عن طريق اقتناع كل الأطراف المتعاقدة. وتعد المنظمة هذا التعاقد هو عملية تحفيز الأفراد العاملين إذ تسعى الإدارة إلى تطوير كفاءة العاملين من خلال استخدام سياسات الموارد البشرية، ومشاريع التطوير المنظمي. وترتكز الدراسة على تطوير القدرات الإبداعية، والتحفيز لترسيخ مشاريع تمكين العاملين، وخلق مناخ تطويري ليكون كمبادرة يستند إلى أن يكون هناك خلق ذاتي في العاملين، ونتيجة لذلك على العاملين (قادة، ومدراء) خلق أفكار جديدة، وتنفيذها عبر تلك الإبداعات التي تصبح لا مركزية من خلال تمكين العاملين.

٤- دراسة (Dickson & Lorenz., 2009)

Psychological Empowerment job satisfaction of temporary and part- Time nonstandard workers

(التمكين النفسي والرضا الوظيفي للعمال الوقتيين والعمال على أساس العمل الجزئي). تحقق هذه الدراسة من العلاقات المتعددة بين الرضا الوظيفي والتمكين النفسي للعمال الوقتيين الذين لا يعملون بدوام كامل أو جزئي وهم غير منظمين، وجرى جمع البيانات من الطلاب غير المتخرجين الذين يعملون في وظائف قصيرة الأمد خارج نطاق دراستهم، أو اختصاصهم وتوصلت هذه الدراسة إلى ارتباط إدراكات التمكين النفسي (المعنى، والتأثير) بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وقد اختبرت هذه الدراسة أيضاً العلاقات ما بين مدة الخدمة في المنظمة للعامل، والتمكين النفسي، ومدة الخدمة المنظمية، والرضا الوظيفي الخاص بالعمال الوقتيين غير المنظمين، والعاملين على أساس الدوام الجزئي، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مدة الخدمة المنظمية، والتمكين النفسي وعلاقة سلبية بين مدة الخدمة المنظمية والرضا الوظيفي.

٥- دراسة (الغزوي، ٢٠٠٠) " سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية "

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى فاعلية سياسة التحفيز وتشخيص مستوى القدرات الإبداعية والتحقق من مستوى الإبداعات المتبناة، مع التحقق من وجود علاقة بين سياسة التحفيز مع القدرات الإبداعية للموارد البشرية ومستوى الإبداعات المتبناة، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٠٧) فنياً وإدارياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية. وقد استنتجت الدراسة تمتع العاملين في الشركتين بمستوى جيد من القدرات الإبداعية في حين أن هناك قصور في بعض سياسات التحفيز المعززة لقدرات العاملين في مجال سعة الاتصالات وضعف المستوى في الحصيلة الإبداعية المتبناة في كافة أنواع الإبداع واعتماد الشركتين على المصادر الداخلية للأفكار الإبداعية تفوق على المصادر الخارجية.

٦- دراسة (محمد، ٢٠٠٦) " أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية " دراسة مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري "

بحثت الدراسة رؤية معاصرة لإدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، ودورها في تعزيز الإبداع المتواصل، على صعيد (المدخل، العملية، المنتج، الاستراتيجية) في منطقتين من قطاعين مختلفين (صناعي، استشاري) واختبرت الدراسة (٩) فرضيات رئيسة أخذت بالاهتمام تحديد علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في عينة بلغت (٦٠) موظفاً يتوزعون بالتساوي على المنطقتين المختبرتين. وخلصت الدراسة إلى استنتاجات عدة أبرزها تأثير إدارة المعرفة في التنافسية عن طريق الإبداع كان أكبر من تأثيرها بعزله إحصائياً.

٧- دراسة (GU & GERA, 2004): The Effect of Organizational Innovation and

Technology on Firm Performance Information على أداء الشركة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

هدفت الدراسة اشترك الشركات الكندية الفعال في التغييرات التنظيمية في مجال الإنتاج وممارسات الكفاءة وممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بجودة الخدمة أو المنتج . فكلما زادت مستويات الممارسات السابقة كلما كان أداء الشركة أفضل . تناولت هذه الدراسة استكشاف فيما إذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصحوبا بالتغييرات التنظيمية مثل إعادة هيكلة العملية ومهارات العاملين له تأثير إيجابي على الأداء في الشركات الكندية. استنتجت الدراسة على الآتي: كما اتضح إن الشركات التي تجمع بين مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومستويات من مهارات العاملين يكون أداؤها أفضل . وقد برهنت الدراسة هذه الاستنتاجات من خلال الدراسات والبحوث الحقلية التي قامت بها على مجموعة من الشركات الكندية بعضها سلبية والأخرى خدمية ، وساهمت هذه الدراسة في توضيح أنواع الإبداع التنظيمي على وجه الخصوص من حيث ممارسات الإنتاج والكفاءة و ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بجودة الخدمة أو المنتج ، كما وفرت الغطاء الأدبي لكل من الممارسات السابقة.

٨- دراسة (Adams et al,2006)

Innovation management measurement

(قياس إدارة الإبداع)

جاءت هذه الدراسة لاستعراض دراسات وبحوث قياس إدارة الإبداع على مستوى الشركة . وانطلاقاً من هذا النطاق الواسع من الدراسات طورت هذه الدراسة إطاراً تركيبياً لعملية إدارة الإبداع المتكونة من سبعة تصنيفات: إدارة المدخلات، إدارة المعرفة، استراتيجية الإبداع، الثقافة التنظيمية والهيكل، إدارة محفظة الأعمال، إدارة المشروع، والإنتاج. وبناء على ما سبق قامت هذه الدراسة بخطوة صعبة من خلال دمج عدد متنوع وكبير من الدراسات في إطار عمل واحد، كما أنها وفرت إطار عمل يمكن للمدراء استخدامه من أجل تقييم نشاط الإبداع الخاص بهم واستكشاف المدى الذي تكون به منظماتهم مبدعة أو فيما إذا كان الإبداع متضمناً داخل المنظمة على مجالات التحسين الممكنة . تناولت الدراسة كيفية قياس إدارة الإبداع في الشركات من خلال عدد من الدراسات المختلفة التي لوحظ من خلالها غياب الإطار الشامل الذي يغطي مدى الأنشطة المطلوبة لتحويل الأفكار على مستويات قابلة للتسويق، لذا اتجهت الدراسة نحو تزويد العوامل التي يتضمنها كل من التصنيفات السابقة والتي ثبت تأثيرها بشكل كبير على عملية الإبداع فضلاً عن القياسات التوضيحية المساهمة في رسم الخارطة الجغرافية لقياس إدارة الإبداع . أظهرت النتائج أنه لا يتم قياس الإبداع بشكل روتيني باعتباره ضمن الممارسة الإدارية فضلاً عن الميل على التركيز على قياسات المخرجات ، وأنه لا يتم قياس الإبداع بشكل متكرر وبأسلوب الإيجابيات والسلبيات ، وأن قياس الإبداع يستند على نماذج إدارة الإبداع غير المؤرخة وغير المتوازنة، مما يعطي انطباع إن الجزء كبير من الفكر المعاصر لظاهرة إدارة الإبداع تم تجاهلها في ممارسات قياس الباحثين.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- أ- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي .
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد مجتمع البحث الحالي والعينة المناسبة .
- ج- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي .
- د- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي .

المبحث الثاني / الإطار النظري

المقدمة Introduction

يحتل تمكين العاملين أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وهذا التعقيد يجعل مهمة الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة صعبة جداً نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة، مما فرض على منظمات الأعمال ان تتطور بسرعة التطورات البيئية الحاصلة من خلال امتلاكها للمرونة العالية لمواجهة هذه التطورات، وتعد المرونة من أهم وأبرز سمات استراتيجية التمكين. ويعد الإبداع المنظمي من أهم أسباب الاستمرار في بقاء المنظمات، لان التغييرات الكبيرة التي حصلت وتحصل تتطلب أن يكون الأبداع هاجساً راسخاً في الاستراتيجيات التي يضعها قادة المنظمات المعاصرة، فضلاً عن أن الإبداع لم يعد مجرد تصميم جديد لمنتج معين، وإنما أضحت هو الغاية والوسيلة لإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة وتقديم أشياء جديدة للزبائن . ويعد الأبداع ثروة حقيقية للمنظمة إذا ما استطاعت من بناءها وتعزيزها، يصعب على الآخرين امتلاكها بسهولة أو تقليدها، فهو يمنح دفعةً معنويةً ومادياً للمنظمات باتجاه المضي قدماً في تحقيق التحولات وإجراء التغييرات الضرورية لإدامة عمل المنظمة وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها .

أولاً : تمكين العاملين Employees Empowerment

١- مفهوم التمكين Empowerment Concept

انتشر في الآونة الأخيرة وفي العديد من منظمات الأعمال مصطلح التمكين (Empowerment) والذي أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية المورد البشري وتزيد من مسؤولياتهم ، لذا من الأجدر توضيح معنى التمكين. فالتمكين لغة يعني مكن (تمكيناً) من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة ، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله (المنجد، 1973: 771). أما مفهوم التمكين في كتابات معظم الباحثين والمختصين فقد لاقى اهتماماً في السنوات الأخيرة ، اذ عرفه (Ivancevich et al, 1997:219) بأنه منح العاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الإنتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو اتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة.

أما (Daft, 2001:501) فعرفه بأنه منح الأشخاص العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها. في حين يرى (Stevenson, 2005:399) بأنه إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين. ويرى (Ozaralli, 2008: 337) بأنه منح القوة، وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي، ومنح العاملين قدرة التأثير على المخرجات التنظيمية . وأخيراً عرفه كل من (اللوذي وحمود، 2008: 256) بأنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة .

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للتمكين بأنه إفراح المجال أمام الأشخاص العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تسهم في اتخاذ قرارات تؤدي الى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والتي من شأنها تحقيق الإبداع المنظمي .

٢- الآثار الإيجابية للتمكين Empowerment Impression

تبرز الآثار الإيجابية للتمكين من خلال ما يحصل عليه كل فرد في المنظمة من البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع الى المسؤولين . ويعد التمكين من العناصر



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

الرئيسية التي تزيد الدافعية لدى الأفراد العاملين في المنظمة وتزيد من مسؤولياتهم . ويشكل التمكين رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية. إذ أن استراتيجية التمكين تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها ، فضلا عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها . ويشير (Daft , 2000:42) الى الآثار الإيجابية للتمكين من خلال مساهمته في تحقيق الآتي :

- ١- تشكيل فرق العمل الذاتية.
- ٢- توسيع ادراك العاملين .
- ٣- تشكيل دوائر الجودة الشاملة.
- ٤- تكوين مجموعات تشارك في اتخاذ القرارات.

٣- أساليب التمكين Empowerment Styles

يمكن أن يتخذ تمكين العاملين أساليب متعددة ، إذ يشير معظم الباحثين والكتاب الى أن أهم تلك الأساليب هما : أسلوب المشاركة وأسلوب الإثراء الوظيفي .

أ- أسلوب المشاركة :- يشير هذا الأسلوب الى احدى الأمور الهامة في العملية الإدارية والمتمثلة بعملية صنع واتخاذ القرار، إذ كان يتولى هذه العملية المديرون في المستويات الإدارية التي هي فوق المستوى الإداري الأدنى ، ولكن تم في السنوات الأخيرة لجوء معظم المنظمات الى مشاركة العاملين في الإدارات التنفيذية بعملية صنع واتخاذ القرار الإداري . ويمكن القول ان التمكين له صلة بالمشاركة، فالتمكين هو تصرف يمنح الأفراد فرصة لصنع القرار من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم في عملية صنع القرار (Geroy et al , 1998:531) . وتؤدي المشاركة دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى . وتأتي المشاركة عبر مستويين ، الأول مستوى التكليف الذي يشير الى إعطاء العاملين الصلاحية اللازمة لصنع القرارات ذات الصلة بمتطلبات العمل المباشر السريعة التنفيذ (Marchington & Wilkinson , 2000:340). أما المستوى الثاني ، فهو مستوى تقديم الخدمة ، ويشير الى مدى احتياج العاملين لاتخاذ القرارات الضرورية لتلبية الخدمة للزبائن (Rafiq & Ahmed , 1998:81) .

ب- أسلوب الإثراء الوظيفي :- يعتمد أسلوب الإثراء الوظيفي (إغناء العمل) على نظرية الدافعية في العمل للعالم (Herzberg)، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر (الهواسي، 2008:12). ويتضمن أسلوب الإثراء الوظيفي وضع برنامجا تدريبيا مفصلا حول التمكين يشجع العاملين على ادراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون ، يهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء الى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق (الزوبي، 2010:78). وعادة يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والصلاحيات داخل المنظمة، وتشترك الصلاحية على نحو كبير في صنع القرار مع المبادرات التي أحدثها الإغناء. ومن مقومات المنهج المهمة هي الإسهاب في التدريب في مجال متطلبات خدمة الزبائن، وإن منظمات الخدمة المتحضرة تقوم بقيادة العاملين الذين لديهم المعرفة والعزم على تلبية احتياجات الخدمة، ويفترض هذا المنهج وجود أفراد لديهم الصلاحية والمسؤولية لحل مشاكل الزبائن موضعيا في الخط الأول (الذهب، 2004:22) .

٤- أبعاد التمكين Empowerment Dimensions

يمكن التعرف على محتوى ومضمون التمكين من خلال أبعاده ،ويمكننا عرض أبرز هذه الأبعاد من خلال إسهامات الباحثين الذين تناولوا موضوع التمكين، والذي سيعتمده البحث الحالي نتيجة اعتماد أغلب الدراسات السابقة على تلك الأبعاد ، وهي كالآتي :

أ- المشاركة في المعلومات

إن امتلاك العاملين للمعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنحهم الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة ،ويساعد في التقليل من حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم أوسع لبيئة عملهم (Appelbaum)



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

et al ,1999:249). ويتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول الى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول الى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبينة على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الدوري، 2010:55). ان المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات المتعلقة بكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية (Blanchard et al ,1996:29). ان مشاركة العاملين في المعلومات تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، وتحقق التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمستفيدين، وأخيرا تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة (الذهب، 2004:26).

ب- الحرية والاستقلالية

ان حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين، ان لم يكن الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. ويوجد ثلاثة أنواع من حرية التصرف، الأولى: الروتينية، التي تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين. الثانية: الخلاقة، التي تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني. وأخيرا حرية التصرف المقيدة، والتي تمثل النوع السلبي من أنواع الحرية (Rafiq & Ahmed ,1998:70). ان العامل الذي يتمتع بحرية التصرف في عمله يشعر بسيطرة وسلطة شخصية كبيرة ويمتلك الخيار في تغيير الأمور، فضلا عن القدرات والمصادر وحرية الاختيار في اتخاذ القرار (Lashley ,2001:22).

أما الاستقلالية فيقصد بها توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه (الهواسي، 2008:26). ويرى (Wilkinson ,1998:44) ان الاستقلالية تلغي دور المشرفين في خطوط الإنتاج، وتمنح العاملين صلاحيات واتخاذ إجراءات أوسع كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق المنتج.

وقد يتبادر الى الذهن ان الحرية والاستقلالية قد تقود الى مخاطرة وسلوكيات قد تؤثر على سمعة المنظمة مما يتطلب تطبيق نظام رقابة لتفادي ذلك. الا ان (Claydon & Doyle) يشيرون الى ان التمكين يعد العلاج لمشكلة مزمنة تعاني منها الكثير من المنظمات ألا وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وما يتعلق بالتمكين فان العنصر الأساسي له هو الحرية التي يتمتع بها من يجري تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز ادراك العاملين لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية (الدوري، 2010:58).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ج- استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية
استكمالا للبعدين السابقين، فإن بعد استبدال الهياكل الهرمية بفرق العمل الذاتية يعد أساسيا، إذ أن العديد من القرارات غير الروتينية تحتاج الى مشاركة العاملين في اتخاذها من أجل تفاعلهم معها وسعيهم لتحقيقها (Blanchard et al, 1999:12). ويشير (Daft, 2001:257) الى أن موارد المنظمة في الوقت الحاضر لا تقتصر على الموارد المالية والبشرية والمادية، وإنما على رأس المال الفكري المعرفي الذي أصبح هو الأساس في نجاح المنظمات وديمومتها وتوجيهها نحو الإبداع والتميز.
هذا ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية (الذهب، 2004:32).
ويوجد بعض المفاهيم التي ترتبط بتكوين فرق العمل الممكنة، منها مجموعة العمل المستقلة (Autonomy work group) وهي مجموعة في المنظمة تركز بالأساس الى الخبرة والمعرفة الضمنية التي يمتلكها أعضاء المجموعة في أداء المهمات الموكلة اليهم. والمفهوم الآخر هو فرق الإدارة الذاتية، وهو تنظيم يهدف الى تعزيز جودة حياة العمل وتسهيل تحقيق الأهداف وتقليل الكلف وزيادة العوائد ودعم مواقف المنظمة التنافسي في السوق (الزوبعي، 2010: 139).

ثانيا : الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

١- مفهوم الإبداع Innovation Concept

يعد العصر الحاضر عصر الإبداع، ومنظوماته هي الأكثر استعدادا للإبداع بكل مستوياته، إذ أن 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 الى 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 (Daft, 2001:38). ويرى (نجم، 2003:22) بأن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.. في حين يرى كل من (Morales & Montes, 2006:22) أن الإبداع 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. أما (Fregger, 2007: 33) فيرى بأن الإبداع هو المعرفة والاكتشافات الناتجة عن اتصالات المنظمة الداخلية والتي تزيد في النهاية من جودة حياة الناس والبيئة وهي سمة أساسية للبشر. وأخيرا ترى (العبيدي، 2010:88) بأن الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة.
من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للإبداع بأنه أفكار جديدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولا الى غاية مطلوبة.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

٢- أنواع الإبداع التنظيمي Types of Organizational Innovation

يمكن تحديد أنواع الإبداع التنظيمي وفق ما يأتي :

- 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 (الحسيني، 2007:24).
- ب- أنواع الإبداع بحسب مجاله :- يصنف الإبداع بحسب مجاله الى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي ، اذ يشير الإبداع الإداري (Administrative Innovation) الى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم (Daft 2001:370). أما الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل وتغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة (Griffin, 2003:402).
- 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 (الملا، 2009:46).
- د- أنواع الإبداع بحسب طبيعة تأثيره :- يصنف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره الى إبداع جذري وإبداع مضاف ، فالإبداع الجذري (Radical Innovation) يمثل طفرات رئيسية من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة، أما الإبداع المضاف (Incremental Innovation) فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات الى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمجابهة التنافس (محمد، 2006:119).
- هـ- أنواع الإبداع وفق الاستمرارية :- يصنف الإبداع وفق الاستمرارية الى إبداع مستمر وإبداع متقطع ، فالإبداع المستمر (Continuous Innovation) يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج، أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى بالإبداع غير المستمر (Discontinuous Innovation) 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 (العبيدي، 2010:97).

٣- قياس الإبداع التنظيمي Measure of Organizational Innovation

تؤكد الخبرة الإدارية ان أي نشاط ينبغي قياسه كي يمكن إدارته، وهذا ينطبق على الإبداع الذي بدأت المنظمات تستثمر موارد كبيرة في مشاريعه. ومع ذلك فإن الإبداع بوصفه السلوك الذي يتطلب جهود كبيرة وفعالة لمواجهة مشكلة قياسه، فإذا كان اقتصاد المعرفة قد أثار مشكلة القياس فإن الإبداع يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر بوصفه الشيء الذي قد يأتي أو لا يأتي. وهذه الحالة المحيرة دعت المنظمات الإبداعية، ان تربط المكافأة بالجهد، وليس بالنتيجة. ومع ذلك فإن قياس الإبداع حالة مطلوبة، فضلاً عن ان قياس الإبداع يعد المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال هذه المدة والمدة اللاحقة جراء التحول الكبير في منظمات الأعمال الى منظمات قائمة على المعرفة والإبداع والتفوق التنافسي. اعتمد الباحثون أبعاداً مختلفة لقياس الإبداع فقد استخدمت دراسة (Siegel & Kammerer, 1973:557) الأبعاد: تبني الأفكار الإبداعية، وزمن الإبداعات المتنبأة، وإدامة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم الإبداع والمبدعين، أما دراسة (Daft, 1978) فقد تبنت تصنيف إبداع فني وإبداع إداري إذ قاست الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج، والخدمة، والعملية الجديدة، أما الإبداع الإداري فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعيين وتصميم المهام، واختيار الموارد البشرية، والسلطة، ونظم المكافآت.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ويلاحظ اهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديدًا برأس المال البشري إذ ربط الإبداع بمجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين، أما دراسة (Ettlie & Okeefe, 1982) فقد استخدمت أبعاداً خمسة هي: اتخاذ القرارات وحل المشكلة وسعة الاتصالات وروح المجازفة وتشجيع وتجسيد الإبداع والقدرة على التغيير، وقد أشارت دراسة (Subramanian & Nilakanta, 1996) إلى قياس الإبداع الفني والإداري من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات، واستمرارية زمن الإبداعات، ونلاحظ اهتمام هذه الدراسة بعامل الزمن بوصفه رأس مال يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة إذ الإبداع الأداة للبقاء، وقد استخدمت دراسة (Hitt et al., 1996) تصنيف الإبداع الخارجي والإبداع الداخلي في قياس الإبداع، إذ تجسد الإبداع الخارجي: بالاكتساب الخارجي للمنتجات الجديدة، وتطوير عمليات جديدة، وبناء أسواق جديدة، أما الإبداع الداخلي فقد تجسد بقياس كثافة البحث والتطوير في المنظمة، وكثافة المنتج، وتبنت دراسة (Joyce & woods, 1996) تصنيف إبداع منتج وإبداع عملية إذ يستدل على قياس إبداع المنتج من خلال : عدد الأفكار الجديدة، ونسبة المبيعات، والربح المتحقق عن المنتجات الجديدة، والمشاركة في السوق العالمي، وأفاق تخطيط المنتج، وقياس تطوير المنتج من خلال: وقت تسويقه، وكلفته، ونوعية المبيعات، وأدائه الفني، والقدرة على الاختيار، والمشاركة في السوق، أما إبداع العملية فقد استخدم لقياسه، مراحل العملية الإنتاجية، وكلفتها، ونوعيتها، والعمليات الجديدة والمطورة، ودعم المنتج، والنوعية. واعتمد (Traill & Grunert, 1997:6) لقياس الإبداع مجموعة من المعايير هي: عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، وحجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات، وحصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق أو العائد، والعائد على الاستثمار. وركزت دراسة (Goes & Park, 1997:673-686) على قياس انتشار الإبداع على مستوى الصناعة والعمل الشبكي، وتم اعتماد (13) متغير للقياس. وطورت دراسة (DeCanio et al, 2000: 1285-1295) نموذجاً حسابياً لانتشار الإبداع المربح من خلال المنظمة باستعمال محاكاة عددية لحساب الأهمية النسبية لعناصر التكيف المباشر والهيكل للتغيرات في الربحية. وطرحت دراسة (Adner & Levinthal, 2001:611-628) مقياساً لتأثير الاختلاف في طلب السوق على خيارات إبداع المنظمة، واستعمل نموذج المحاكاة للحاسوب الرسمي لدراسة دينامية إبداع المنتج والعملية. واستخدمت دراسة (Young et al, 2001:936-950) المسحية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قياس ممارسات إبداع الإدارة في نظام المستشفى العام. وأوصت دراسة (Terziovski et al, 2001:4-6) بطرائق قياس أداء الإبداع من خلال الأنواع الآتية: إبداع المدخل، إبداع العملية، إبداع المنتج الجديد، وإبداع الاستراتيجية. وخصص لكل نوع مجموعة من الفقرات، لأجل قياسها، وأشار (Hansen, 2001:1-42) إلى مسوحات قياس الإبداع التكنولوجي من خلال اعتماد الأساسيات النظرية لتطوير مقياس الإبداع، مثل الدراسات المستندة إلى مدخل الهدف والدراسات للمدخل المستند إلى الذات، ودليل أو سلو لمسح الإبداع الأول والثاني، وقام بتركيب أسئلة الفقرات المتعلقة بالمسح لتحديد معدل استجابة العينات الممسوحة. ونتيجة لملامنة الأبعاد الواردة في دراسة (Siegel & Kammer) لمتطلبات البحث الحالي، فضلاً عن اختبار تلك الأبعاد في عدة دراسات مشابهة وانسجامها مع البيئة العراقية، فقد تبنى الباحث تلك الأبعاد لقياس مستوى الإبداع التنظيمي في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

المبحث الثالث / الإطار العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين

تم قياس متغير استراتيجية تمكين العاملين من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية)، ويتبين من خلال الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً باستراتيجية التمكين لدى أفراد عينة البحث .

وقد حقق بعد الحرية والاستقلالية أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (76.7%)، وهذا يدل على امتلاك أفراد العينة تصور كامل عما يسهمون به لتحقيق النفع للشركة التي تعتمد سياسات وإجراءات وبرامج واضحة مما يجعل الأفراد يتصرفون بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم الشركة، وأن لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملهم دون الحاجة لاستحصال موافقات، ويناقشون أفكارهم بحرية مع من يشاءون ويسهمون في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف، وأن نمط الرقابة السائد في الشركة يستند الى تشخيص الأخطاء ومسبباتها، وأن الإدارة تعتمد أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين ، وتحرص على اطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية.

فيما حقق بعد المشاركة في المعلومات وسطاً حسابياً (3.54) وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (70.8%)، وهذا يدل على حرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولاً بأول عدا بعض المعلومات ذات الخصوصية، وأن الشركة تسعى لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الإدارة العليا بهم ولزيادة استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية ولتوحيد رؤية ووضوح الأهداف، ويستخدم الأفراد وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات، وأن الاتصالات في الشركة تجري ببسر بجميع الاتجاهات.

أما بعد استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (65.2%)، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين في الشركة يمتلكون المرونة تجاه الأفكار الجديدة، ويرغب كل فرد المشاركة في قيادة الجماعة التي ينتمي إليها، ويلتزمون بشكل عالي تجاه المهام عندما يعملون ضمن الجماعة، وأن الإدارة تسعى لإبراز دور العاملين ضمن مفهوم الجماعة، وأن الشركة تلجأ لحل المشاكل عن طريق فرق العمل، وتهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها، وتشجع الإدارة العاملين على ابتكار الأساليب والأفكار الحديثة، وأن الشركة تسعى لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب، ولكن الشركة لا تحرص على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير تمكين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المشاركة في المعلومات	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولاً بأول	3.59	0.87	71.8%
	تبدو بعض المعلومات في الشركة ذات خصوصية ولا يجري اطلاع الجميع عليها	3.62	0.83	72.5%
	تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الإدارة العليا بهم	3.18	1.20	63.7%
	تسعى الشركة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم	3.65	1.18	73.1%
	تستهدف الشركة من إتاحة المعلومات إلى توحيد رؤية ووضوح الأهداف	3.67	0.97	73.3%
	نستخدم في الشركة وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات	3.62	0.83	72.5%
	تجري الاتصالات في الشركة ببسر بجميع الاتجاهات	3.31	0.96	66.2%
المجموع				
الحرية والاستقلالية	أمتلك تصور كامل عما اسهم به لتحقيق النفع للشركة	4.03	0.69	80.6%
	تعتمد الشركة سياسات وإجراءات وبرامج واضحة	3.40	0.71	68.1%
	أنصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	3.87	0.65	77.5%
	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون الحاجة لاستحصال موافقات	3.78	0.87	75.6%
	أناقش أفكارى بحرية مع من أشاء في الشركة	3.40	0.71	68.1%
	اسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف	3.65	0.82	73.1%
	يستند نمط الرقابة السائد حالياً في الشركة إلى تشخيص الأخطاء ومسبباتها	3.87	0.83	77.5%
	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين	3.59	0.97	71.8%
	تحرص القيادة على اطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	4.18	0.59	83.7%
	المجموع	3.83	0.63	76.7%
استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	أمتلك المرونة تجاه الأفكار الجديدة	4.34	0.70	86.8%
	أشارك في قيادة الجماعة التي انتمي إليها	3.68	0.89	73.7%
	ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة	4.28	0.81	85.6%
	تسعى الإدارة لإبراز دور العاملين ضمن مفهوم الجماعة	3.37	0.79	67.5%
	تلجأ الشركة لحل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل	3.12	1.15	62.5%
	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	3.09	0.96	61.8%
	تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها	2.87	1.12	57.5%
	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار الأساليب والأفكار الحديثة	3.37	0.79	67.5%
	تسعى الشركة لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب	3.85	0.88	76.8%
	المجموع	3.26	0.64	65.2%
الإجمالي				
		3.54	0.65	71%

ب- المتغير المعتمد الإبداع التنظيمي

تم قياس متغير الإبداع التنظيمي من خلال أربعة أبعاد أساسية (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين)، ويتبين من خلال الجدول (4) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بالإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة.

وقد حقق بعد إدانة الإبداع والمحافظة عليه أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على أن الأفراد يحاولون الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية، وأنهم يسعون باستمرار للتفوق على زملائهم بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للاداء، وغالباً ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتهم وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع، وأن الإدارة تكافئ العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل.

فيما حقق بعد زمن الإبداعات المتبناة وسطاً حسابياً بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (72.3%)، وهذا يدل على أن الأفراد يرغبون بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائهم عند أدائهم العمل، ويسعون إلى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتهم الشخصية في ميدان العمل، ويضعون في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

الأفكار الجديدة، وأنهم يرون أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة .

أما بعد تبني الأفكار الإبداعية فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (70.4%)، وهذا يدل على أن الفرد عادة ما يعد الشخص الأول بين زملاءه في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل، ويحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء، وعادة ما يسند مقترحات زملاءه بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة، ويحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل .

وأخيرا حقق بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه أدنى وسطا حسابيا بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يدل على أن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة بعد مشكلة في الشركة، ويتوافر لدى الأفراد الوقت للسعي وراء الأفكار الإبداعية ولكن ليس بالمستوى الجيد، وتحظى الأفكار الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة ولكن ليس بمستوى الطموح، وتميز الشركة المبدعين بشكل صحيح ولكن ليس للجميع، وتقدم الشركة التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة ولكن ليس بالمستوى العالي .

جدول (4) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الإبداع التنظيمي

أبعاد الإبداع التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تبني الأفكار الإبداعية	عادة ما أعد الشخص الأول بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل	3.62	0.79	72.5%
	أحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء	3.65	0.82	73.1%
	عادة ما أسند مقترحات زملائي بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة	3.28	0.99	65.6%
	أحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل	3.53	1.04	70.6%
	المجموع	3.52	0.91	70.4%
زمن الإبداعات المتبناة	أرغب بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائي عند أدائهم العمل	3.65	0.82	73.1%
	أسعى الى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتي الشخصية في ميدان العمل	3.50	1.19	70%
	أضع في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة	3.53	1.04	70.6%
	أرى أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة	3.87	0.87	75.6%
	المجموع	3.63	0.98	72.3%
إدامة الإبداع والمحافظة عليه	أحاول الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية	3.65	0.82	73.1%
	أسعى باستمرار لاتفوق على زملائي بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للأداء	3.84	0.72	76.8%
	غالباً ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتي وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع	3.75	0.87	75%
	تكافئ الإدارة العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	3.53	1.04	70.6%
	المجموع	3.69	0.86	73.8%
دعم الإبداع والمبدعين	إن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة بعد مشكلة في الشركة	3.06	0.94	61.2%
	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	3.37	0.97	67.5%
	تحظى أفكارنا الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة	3.06	0.94	61.2%
	تميز شركتنا المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع	3.25	1.13	65%
	تقدم شركتنا التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة	3.21	1.06	64.3%
الإجمالي	المجموع	3.19	1.00	63.8%
		3.50	0.93	70%

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي

يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين استراتيجية تمكين العاملين مع الإبداع التنظيمي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين العاملين بصورة إجمالية مع الإبداع



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

التنظيمي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.171) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (30)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.606) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى استراتيجية تمكين العاملين لتحقيق الإبداع فيها .

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (5) العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التمكين والإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
المشاركة في المعلومات X1	الإبداع التنظيمي	0.609	8.224	معنوية
الحرية والاستقلالية X2		0.598	7.987	معنوية
استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية X3		0.612	8.302	معنوية
إجمالي استراتيجية تمكين العاملين X	Y	0.606	8.171	معنوية

١- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.609) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير المشاركة في المعلومات كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها .

٢- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.987) وهي أكبر من قيمتها لجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.598) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً مقبولاً لمتغير الحرية والاستقلالية كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها.

٣- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية، الإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ب- تحليل أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين العاملين بصورة إجمالية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (30). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.498) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في استراتيجية تمكين العاملين يصاحبه تغير بمقدار (0.498) في الإبداع التنظيمي، ويدل هذا إلى أهمية استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لاستراتيجية تمكين العاملين وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق الإبداع التنظيمي، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.498) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لاستراتيجية تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2)	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة a	مستوى المعنوية
المشاركة في المعلومات	الإبداع التنظيمي	32.2	17.476	0.472	1.402	معنوية
الحرية والاستقلالية		29.4	12.844	0.396	2.732	معنوية
استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية		38.2	19.211	0.526	1.289	معنوية
إجمالي استراتيجية تمكين العاملين		33.2	18.985	0.498	1.154	معنوية

١- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمشاركة في المعلومات في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (17.476) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.472) نستنتج أهمية المشاركة في المعلومات في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.2%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث للمشاركة في المعلومات، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.402) حتى وإن انعدم المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمشاركة في المعلومات على الإبداع التنظيمي).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

٢- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للحرية والاستقلالية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (12.844) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.396) نستنتج أهمية الحرية والاستقلالية في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.4%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث للحرية والاستقلالية، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (2.732) حتى وإن انعدم الحرية والاستقلالية كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للحرية والاستقلالية على الإبداع التنظيمي).

٣- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.526) نستنتج أهمية استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (38.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (38.2%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل، وأن النسبة المتبقية البالغة (61.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.289) حتى وإن انعدم استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية على الإبداع التنظيمي).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- ١- يعد مفهوم استراتيجية تمكين العاملين اتجاه حديث وأسلوب متطور في الإدارة، يأتي انسجاماً مع التغييرات البنائية والتنظيمية التي فرضتها بيئة الأعمال، والمنافسة وحاجة المنظمات لأن تكون أكثر مرونة للاستجابة لتلك التغييرات. وإن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تعطي الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه أهم العناصر الذي يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- ٢- 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.
- ٣- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة البحث لمتغير استراتيجية تمكين العاملين ومتغير الإبداع التنظيمي ما يأتي:
- أ- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما باعتماد استراتيجية تمكين العاملين، وأن هناك اهتماماً يقترب من المتوسط بأبعاد تلك الاستراتيجية، باستثناء استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية الذي حظي باهتمام مقبولاً إلى حد ما.
- ب- تبين أن مستوى الإبداع في الشركة مقبولاً إلى حد ما وإن هناك اهتماماً يقترب من المتوسط بأبعاد الإبداع، باستثناء دعم الإبداع والمبدعين الذي حظي باهتمام مقبولاً إلى حد ما.
- ج- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حد ما من استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع فيها، وإن هناك علاقة إيجابية لكل بعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين مع الإبداع وبمستويات متفاوتة، كما استطاعت الشركة الاستفادة من استراتيجية تمكين العاملين بكل بعد من أبعاده في إحداث تغييرات للتأثير في الإبداع وبنسب متفاوتة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

- ١- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي طبقت استراتيجية تمكين العاملين، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وباستخدام أبعاد استراتيجية تمكين العاملين ومقاييس البحث.
- ٢- إعادة توصيف الوظائف وتحليلها في ضوء استراتيجية التمكين والعمل بمنطق فرق العمل المداره ذاتياً.
- ٣- زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة إلى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم معاييرها مما يزيد من استعداد الأشخاص العاملين للعب دور في الفريق.
- ٤- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالإبداع التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والتقنية الهائلة وتنميتها لدى العاملين فيها.
- ٥- منح المبدعين والتميزين من العاملين حافزاً مالياً إضافياً، يقرر صرفه لحظة تقديم أي منهم للأفكار المبدعة التي يمكن أن يتبنها تحقيق الفائدة للشركة، لإشعار المبدع بثمرة جهده وتفوقه، ولحثه على مزيد من الإبداع، وتحفيز بقية العاملين على الأعمال الإبداعية.
- ٦- الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين، واتخاذ ما يلزم لدراساتها وتقويمها وتحديد مديات الاستفادة منها، وإمكانية تطبيقها، وفقاً لمقاييس موضوعية وعادلة، فضلاً عن توفير مستلزمات التطبيق.
- ٧- اعتماد هيكل تنظيمي يضمن تفعيل العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، يسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية الجامدة، وتشجيع الاتصالات والمشاركة وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة.

المصادر

أولاً: العربية

- ١- الدوري، ياسمين خضير عباس، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد: ٢٠١٠.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

- ٢- الهواسي، محمود حسن جمعة ،أثر أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية ،رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية :٢٠٠٨ .
- ٣- الحسيني، بشرى عباس، عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٧ .
- ٤- الزويبي ، مجيد حميد عبد الله ، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠١٠ .
- ٥- الذهب ، ياسر محمد عبد الله، استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠٠٤ .
- ٦- اللوزي ، موسى سلامة ، وحمود ،خضير كاظم ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٨ .
- ٧- العبيدي ، رادن حاتم خضير، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية ،أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية:٢٠١٠ .
- ٨- الملا ، حميد علي أحمد ،العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠٠٩ .
- ٩- محمد ، خميس ناصر، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد:٢٠٠٦ .
- ١٠- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ثانيا: الأجنبية

- 11- Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle; & Leroux, Sylvie, Empowerment; Power, Culture and Leadership-A Strategy Fad For The Millennium?, Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No.7, 1999.
- 12- Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan, Empowerment: Takes More Than A Minnte, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,1996.
- 13- Blanchard, Ken; Carlos, John P.; & Randolph, Alan, The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.
- 14- Daft, Richard L., Management, Aryden Press, U.S.A., 2000.
- 15- Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
- 16- Fregger, Brab(2007), Winning with innovation; American Creativity Association .
- 17- Geroy, Gary D.; Wright, Phillip C.; & Anderson, Joan, Strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2, 1998 .
- 18- Griffin, "Management" 6th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, U. S. A., R. W. 2003 .
- 19- Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip, Management : Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, 1997.
- 20- Lashley, Conrad, Empowerment : HR Strategies for Service Excellence, 1st ed., Butter worth Heinemann, 2001 .
- 21- Marchington, M., & Wilkinson, A., (2000), Direct Participation, In Bach, S. & Sisson, K. (eds). Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Oxford: Blackwell .
- 22- Morales, Victor. J., & Montes, Francisco. J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneur Ship", Industrial Management & Data Systems, vol (106), N (1), pp. 21-42.
- 23- Rafiq, Mohammed, & Ahmed, Pervaize K., (1998), A Customer-Orientated Framework For Empowering Services Employee, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 5 .
- 24- Stevenson, William J., Operations Management, 8th ed., McGraw-Hill, 2005.
- 25- Wilkinson, Adrian, Empowerment : Theory and Practice, Personal Review, Vol.27, No.1, 1998.
- 26- Özaralli, Nurdan,. (2008), "Effects of trams fovmational, leadership on empowerment and team effectiveness", lcadership & organization Development Journal vol,29,, Nu,6, pp.335-334.

**استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي****دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية****Employees Empowerment Strategy And Its Effect In Organizational Innovation Achievement: Applied Study In Diyala Public Company For Electrical Industrial****Abstract**

This research tests the relationship linkage and effect between the Employees Empowerment Strategy and Organizational Innovation, The research problem is how to understand the Employees Empowerment Strategy role in the achievement Organizational Innovation in Diyala Public Company For Electrical Industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (32) forms to the research sample. Data were analyzed Using (SPSS)program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between Employees Empowerment Strategy, its variables, and Organizational Innovation as a whole. The research concluded with many suitable recommendations.

أثر المعرفة على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية

م.م. محمود حسن جمعة**

م.م. حيدر شاكر نوري*

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين المعرفة وجودة الخدمة، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المعرفة في جودة الخدمة المقدمة في شركة التأمين الوطنية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (30) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة ومتغيراتها (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) وجودة الخدمة إجمالاً. وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات المناسبة.

Abstract

This research tests the relationship of the linkage and effect between the knowledge and service quality, The research problem is how to understand the knowledge role in the service quality in national insurance company. A questionnaire has been used in data collection depending on the distribution of (30) forms to the research sample. Data have been analyzed Using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis has been used. The research reached a set of conclusions, one of the most important things is, that there is a linkage and impact relation between knowledge, its variables (implicit knowledge and explicit knowledge) and service quality as a whole. The research concluded with many suitable recommendations.

المصطلحات الرئيسة في البحث: المعرفة وجودة الخدمة
Knowledge and Service quality

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

أثبت أدبيات الإدارة على أن المعرفة هي الموجود رقم واحد، إذ تغلغلت المعرفة في كل مجالات الأعمال حتى أصبح العالم اليوم يسمى بالاقتصاد المعرفي، مما دفع المنظمات إلى احتضان المعرفة التي أصبحت من المرتكزات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال والمنظمات، من هنا تتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

* جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

** جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ ٢٧/٦/٢٠١٢

ما دور المعرفة بنوعيتها (الضمنية والظاهرة)، في تحسين جودة الخدمة المقدمة لزبائن شركة التأمين الوطنية وفي ضوء هذا التساؤل يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما مستوى كل من المعرفة الضمنية والظاهرة في الشركة المذكورة؟
- ما مستوى جودة الخدمة المقدمة في الشركة المذكورة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات المعرفة وجودة الخدمة في الشركة المذكورة؟
- ما هي طبيعة أثر متغيرات المعرفة جودة الخدمة في الشركة المذكورة؟

٢- أهمية البحث

يمكن إجمال أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية:

- ١- يساهم البحث في معرفة كيفية الاستفادة من المعرفة والعمل على إظهارها إلى الواقع وعدم الاكتفاء بوصفها موجود غير ملموس.
- ٢- وضع إطار معرفي وفلسفي لموضوعي المعرفة، وجودة الخدمة لموقع البحث.
- ٣- توضيح الجدول الفكري القائم حول متغيرات البحث وتوضيح التداخل بينها.
- ٤- يضيف مساهمة علمية للبحوث والدراسات في مجال المعرفة وعلاقتها بجودة الخدمة.

٣- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية :

- ١- تشخيص وجود معرفة (ضمنية وظاهرة) في الشركة المبحوثة.
- ٢- دراسة جودة الخدمة المقدمة في ظل المعرفة الضمنية والظاهرة، والتعرف على واقع المعرفة ومستوى تقديم الخدمة.
- ٣- تقييم المتغيرات موضوع البحث والمتمثلة بالمعرفة وجودة الخدمة في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة والذي يعكس واقع المتغيرات في الشركة المبحوثة.
- ٤- قياس وتحليل طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين المعرفة الضمنية والظاهرة وجودة الخدمة المقدمة في الشركة المبحوثة.
- ٥- محاولة مواءمة المقاييس العالمية المعول عليها لتقييم المعرفة، وجودة الخدمة لأفضل الأساليب المعتمدة في بيئة مختلفة اختلافاً كلياً عن البيانات التي اختبرت فيها.
- ٦- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات الخدمية العراقية على حد سواء في مجال المعرفة وجودة الخدمة.

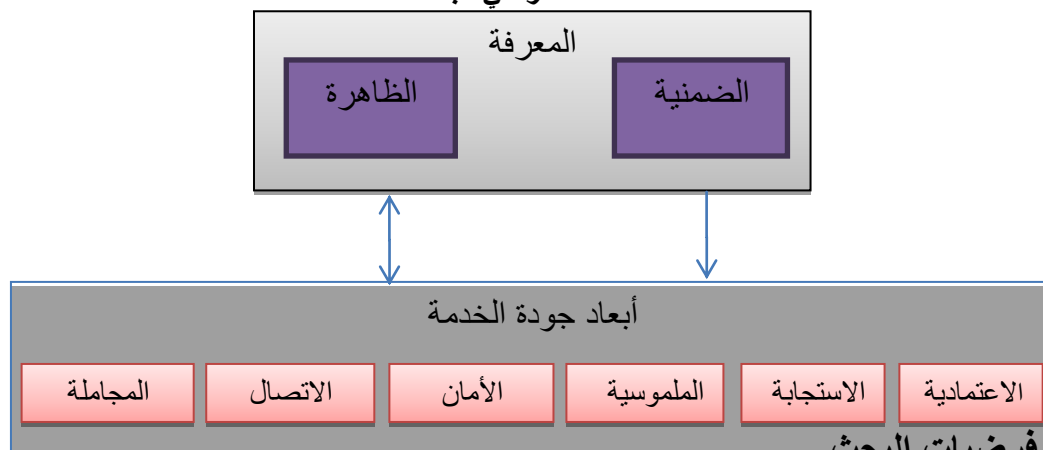
٤- مخطط البحث الفرضي

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

- أ- المتغير المستقل: ويتمثل بالمعرفة وأبعادها (المعرفة الضمنية ، والمعرفة الظاهرة).
- ب- المتغير المعتمد: ويتمثل بجودة الخدمة.

شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث



5- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

- توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة.
- توجد علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر للمعرفة على جودة الخدمة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :
- يوجد أثر للمعرفة الضمنية على جودة الخدمة.
- يوجد أثر للمعرفة الظاهرة على جودة الخدمة.

٦- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث :- تأسست شركة التأمين الوطنية بموجب القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٥٠، وقد أقتصرت عملها في بداية تأسيسها على التأمين على ممتلكات وأموال الدولة واستيراداتها، إلا أن أعمالها تطورت وتوسعت خصوصاً بعد قرار تأميم شركات التأمين عام ١٩٦٤ مما زاد معها حجم وعدد عملياتها التأمينية وتعدد أنواع وأقسام التأمين التي تمارسها. وعند صدور قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ ووفقاً لمتطلبات القانون المذكور أصبحت شركة عامة. وتمارس الشركة حالياً جميع أنواع التأمين العام (التأمين البحري ، تأمين الحريق والحوادث ، التأمين على السيارات ، التأمين الزراعي ، التأمين الهندسي، والتأمين على الحياة وإعادة التأمين)، كما تقوم بتقديم المشورة في كل حالة لها علاقة بالتأمين فضلاً عن استثمار أموال الشركة في مختلف أوجه الاستثمار لغرض ديمومة أعمالها والحصول على الإيرادات.

ب- وصف عينة البحث:- حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الشركة تمثلت بالسادة (مدير عام شركة التأمين الوطنية، أعضاء مجلس إدارة شركة التأمين الوطنية، مدراء فروع وأقسام الشركة وخبراء الشركة). وقد وزعت (30) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، كما روعي تحديد مواصفات عينة البحث وكما مبين في الجدول الآتي :

جدول(1)

مواصفات عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم فني	9	0.30
	بكالوريوس	20	0.67
	ماجستير	1	0.03
	المجموع	30	1.00
سنوات الخدمة	1- 10	12	0.40
	11-20	13	0.43
	21 - فأكثر	5	0.17
	المجموع	30	1.00
عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها	لا يوجد	7	0.23
	1 - 5	19	0.63
	6 - 10	4	0.14
	المجموع	30	1.00

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٧- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتعلّق بالمعرفة وبواقع (28) سؤالاً، أما الجزء الثاني فيتعلّق بالمتغير المعتمد والمتعلّق بجودة الخدمة وبواقع (28) سؤالاً. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5)، وأتفق (4)، واتفق إلى حد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها أنموذج (Wiig:1999) و(Bonits:2000) و(الكبيسي:2002) و(Kang et al:2002) و(Kang & James : 2004) و(Chowdhary & Prakash : 2007) و(حسين : 2010). وقد

تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي، وتم تحكيم الاستبانة لدى أربعة من الخبراء في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى .

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.81)، وبمستوى معنوية (0.01)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.83)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.01) وكانت قيمته (0.88) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج .

ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة (الكبيسي ، ٢٠٠٢) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال تحديد مستويات الاستفادة من المعرفة الظاهرة والضمنية والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) فرداً بواقع (١١) مدير مفوض و(٤٣) مدير قسم، وكانت الاستبانة أداة رئيسية في جمع المعلومات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وأن المنظمات عينة الدراسة أفادت من المعرفة الظاهرة واستثمرتها أكثر من المعرفة الضمنية، نجحت المنظمات المبحوثة في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها وتوليدها وتوزيعها، وتطبيقها في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

٢- دراسة (Wiig , 2000)

Application of knowledge Management in public Administration تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الكيفية التي تطبق فيها إدارة المعرفة في قطاع الإدارة العامة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة بشكل عملي في مجال تقديم الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام، وذلك لأن أية وظيفة في هذه الإدارة يمكن أن تؤدي ما يخصها وما يخص مهام إدارة المعرفة، وهكذا الوظائف ككل وضرورة القيام بالتدريب المستمر للعمال المعرفيين لغرض تطبيق إدارة المعرفة، وبناء ورفع رأس المال الفكري ومخرجاته.

٣- دراسة (Zhao & Bryar , 2006)

Integrating Knowledge Management and Total A Complementary Process Quality

تكامل إدارة المعرفة و العمليات المكملة للجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى وصف عمليات ضمان الجودة في واحد وعشرون جامعة عالمية وتوصلت إلى تقديم عرض نظري موجز عن إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ومقارنة كلا المدخلين من حيث الأهداف، الاستراتيجيات، التركيز و محاولة تكامل كلا المدخلين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر في أعمال المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة المستندة على مدخل إدارة الجودة الشاملة تسهل وترشد عملية التعلم والتحسين المستمر في النشاطات والأعمال فضلاً عن ذلك فإن التكامل بين هذين المدخلين يؤدي إلى مواجهة التغير في احتياجات وتوقعات العملاء.

٤- دراسة القيسي (٢٠٠٨) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية وإمكانية تطبيقها بأبعادها الفرعية، والكشف عن واقع استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقات الزبون في الشركة المبحوثة، ومدى قدرتها على الارتقاء بها وتسخيرها لخدمة الزبون. أجريت الدراسة على عينة من المدراء في الشركة

بلغ (٨٤) شخصاً ، وذلك باستعمال الاستبانة. خلصت الدراسة الى عدة استنتاجات، أهمها ان المدراء في الشركة المبحوثة لم يفعلوا عمليات إدارة المعرفة التي كانت بمستوى عالي من الأهمية في تعزيز العلاقة مع الزبون ، مما يعكس على ضعف في أداء إدارة علاقات الزبون وأن الاهتمام الحاصل من قبل المدراء جاء نتيجة تطبيق مهارات مهنية شخصية في إدارة أداء هذه الإدارة. وأنه لم يتم تعزيز استراتيجية المعرفة في ضمان الجودة والاعتمادية وتقصص الدور والاستجابية ، فيما تبين إن اهتمامهم يقتصر على الملموسية فقط .

٥- دراسة (Service Quality Dimensions (Kang & Games 2004) أبعاد جودة الخدمة اعتمدت هذه الدراسة على اختبار نموذج جودة الخدمة (Groronoos) وهو انموذج أوروبي والتي اختبرت بصورة تجريبية النموذج وافترضت بأن جودة الخدمة تتألف من ثلاثة أبعاد (فنية،وظيفية،والصورة) وان تلك الصورة تعمل مقياس (SERVQUAL) ترشيح في مفهوم جودة الخدمة. إذ أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (٤٤٦) مستخدماً لخدمة الهاتف الخليوي في كوريا. وتوصلت الدراسة الى أن الانموذج هو تمثيل أكثر ملائمة لجودة الخدمة مقارنة بالمنظور الأمريكي ذي التركيز المحدد على بعد الجودة الوظيفية والمقسم على خمسة أبعاد (الضمان، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة، والاعتمادية) ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة متعددة الأبعاد. وقد أوصت هذه الدراسة الى أن الجودة الفنية والوظيفية والصورة يجب أن يتم قياسها من أجل الاستيعاب الكامل لفهم جودة الخدمة ، وان تأثير الجودة الوظيفية على الصورة كان اكبر من تأثير الجودة الفنية ، وأن الصورة بعد من أبعاد الجودة.

٦- دراسة (Prioritizing service Quality (Chowdhary & Prakash 2007) أولويات أبعاد جودة الخدمة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة إمكانية تعميم الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة (الملموسية ، والاعتمادية ، والتأمين ، والتعاطف) على جميع أنواع الخدمات ، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود تعميم للأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة حيث تختلف هذه الأهمية باختلاف طبيعة نشاط الخدمة، وطبيعة تقديم الخدمة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الاطار النظري للبحث الحالي.
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد مجتمع البحث الحالي والعينة المناسبة.
- ت- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- ث- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

المبحث الثاني الجانب النظري

المقدمة Introduction

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، وعلى الرغم من التطورات التي حصلت في مجالات الحياة كافة وثورة الاتصالات والمعلومات، مازال العقل الإنساني بأفكاره يحتل المرتبة الأولى، لان كل هذه التطورات السريعة كانت بفعل نتاج العقل البشري، وأصبح من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال وهو من يمتلك سلاح المعرفة التي يسيطر بها على كل المجالات ويحقق بها البقاء لأطول مدة ممكنة، وبما ان أصل الخدمة هي معرفة ، وهذه المعرفة مرتبطة بمن يقدم هذه الخدمة ، ومدى اكتسابه من المعلومات ، وحكمة ، لتحديد مساراته وأدائه في تقديمها، وبالتالي ربما يعد مقدم الخدمة رأس مال فكري ، من خلال تقديمه التغذية الراجعة ، أي يكون مصدر للمعلومات عن سلوك الزبائن ، وأن رأس المال الفكري يعتمد كلياً على المعرفة المستثمرة من قبل الأفراد ، وأن المعرفة المستنبطة من مقدمي الخدمة لها قيمة ومغزى بالنسبة للزبائن والتي تحظى بقبولهم لها ورضاهم عنها ، مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

أولاً: المعرفة Knowledge

١- مفهوم المعرفة

نال مفهوم المعرفة اهتماماً واسعاً من قبل الكتاب والباحثين ، وأعطوا مفهوماً للمعرفة وفقاً لتوجهاتهم الفكرية ، وتنوعت آرائهم تجاهها تبعاً لاختلاف الرؤى وتنوعها التي ينظرون من خلالها للمعرفة. إذ أشار (Daft, 2001: 258) بأن المعرفة هي تراكم الخبرة والمعلومات لدى الأفراد العاملين ، وليس المقصود بالمعرفة البيانات أو المعلومات ، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة قد تكون ذات فائدة محدودة أو أنها غير مفيدة ، أما المعلومات فهي مجموعات من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها ، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر. ويرى (نجم، 2005: 26) بأن المعرفة هي المزيج المتماسك من الخبرة والقيم والمعلومات التي تقدم أطراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة . في حين يرى (Pathirage et al., 2007: 11) بأن المعرفة هي الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحدهم والتزامهم ودوافعهم وتحفيزهم. أما (العلي وآخرون، 2009: 26) فيرون بأن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف. وأخيراً يرى (العبودي، 2011: 23) أن المعرفة هي الخبرات والقدرات والمعلومات الظاهرية والضمنية والتعلم المتراكم الذي تمتلكه المنظمة والعاملين فيها وتستطيع توظيفه في توليد مفاهيم جديدة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلاتها والحصول على أفضل النتائج.

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للمعرفة بأنها القدرة على تقديم أفضل النتائج والحلول واتخاذ القرارات الصائبة لجميع المشكلات التي تواجهها المنظمات نتيجة تراكم الخبرات والمعلومات والمهارات بالشكل الذي يحقق قيمة في أعمال المنظمة.

٢- أهمية المعرفة

يمكن تحديد أهمية المعرفة بما يأتي :

- أ- تعود أهمية المعرفة إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي (العلي وآخرون، 2009: 27):
 - ١- كفاءة اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية.
 - ٢- كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
 - ٤- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

ب- أوضح (Bahra, 2002: 2) أن أهمية المعرفة تتمثل بكونها:

- ١- تصنع المال (Make Money) وهناك دليل آخر على أنها إجمالي المال كله (Sums of Money).
- ٢- تصنع التقنية على وفق علاقتها الصحيحة وتسمح للأشخاص والمنظمات بتطوير الأنظمة والعمليات ذات العلاقة.
- ٣- تؤسس نفسها على أنها فرع الإدارة لهذا العقد لأنها تتعلق بالأشخاص كونهم يساهمون أكثر ويتعلمون ويفهمون أكثر ويستمتعون بعملهم أكثر.
- ت- تعد المعرفة من أهم الموارد قياساً بالموجودات المالية والمادية وذلك لتأكيداتها على عنصر تحقيق البقاء والتنافس. وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات (Hitt, et al, 2001: 20) .
- ث- معظم العلاقات التنظيمية تكمن جذورها في الثقة المستندة إلى المعرفة التي تعتمد بدورها على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات التي ينتج عنها فيما بعد اكتساب المعلومات المتعلقة بموقف ما في المنظمة (Robbins, 2001, 339).

٣- خصائص المعرفة

- إن للمعرفة خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى ، وهي تختلف تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال ، إذ أشار كل من (Housel & Bell, 2001: 83) إلى الخصائص الأساسية للمعرفة بالآتي:
- أ- إمكانية توليد المعرفة : وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب ، والتي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة .
 - ب- إمكانية موت المعرفة : تموت كما تولد ، وإن القليل منها يسجل ، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة .
 - ت- تتجذر المعرفة في الأفراد : ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يخزن في العقول .

ث- إمكانية خزن المعرفة : أي إمكانية حفظ المعرفة بوسائل مختلفة .
ج- إمكانية تصنيف المعرفة : هنالك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة ، والمعرفة الدلالية ، والمعرفة العملية ، ومعرفة المهارة ، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات ، وتصنيفات أخرى .

وحدد (Taylor; 2000: 1-5) خصائص المعرفة بالاتي:
أ- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
ب- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
ت- حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير المنظمات ووحداتها.
ث- تتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها وتزداد قيمتها عندما تكتسب.
ج- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع التي توقفت عنده المعرفة القديمة.
ح- كل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة والخاصة وان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

٤- أنواع المعرفة

ان المعرفة ليست نوعاً متجانساً ونمطياً، ذلك لأن ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن ان توضع كلها في اطار واحد، ومن اجل ان تكون المنظمة فعالة في إدارتها للمعرفة، لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في خدمات ومنتجات المنظمة (Alavi & Leidner, 2002:21) .
ولقد قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة، تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة، ومن تلك التصنيفات والتي صنفها مجموعة من الباحثين ما يأتي(الدوري، 2004:22):

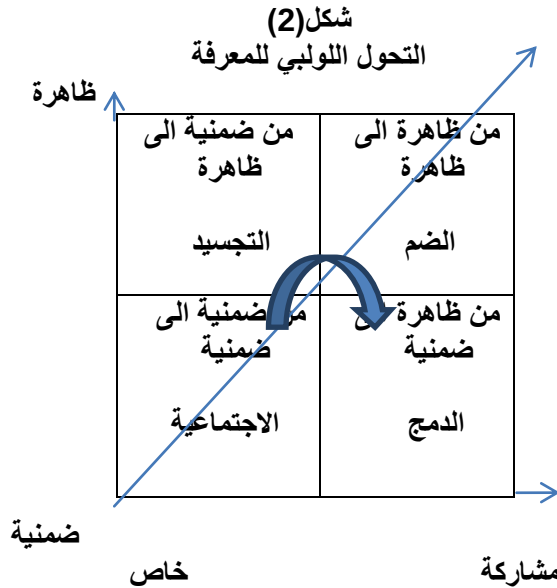
أ- معرفة ماذا (Know- What) عن الحقيقة التي يمكن ان ترمز.
ب- معرفة كيف (Know-How) عن القدرات المهارية لإنجاز المهمات بنجاح.
ت- معرفة لماذا المعرفة (Know- Why) بالقوانين والمبادئ الواجب مراعاتها.
ث- معرفة أين (Know-Where) عن مواقع تطبيق المعرفة.
ج- معرفة متى (Know-When) عن الوقت المحدد للبدء بتطبيق المهمة.
ح- معرفة من (Know-Who) عن المعلومات حول من يعرف كيفية الأداء.
وصنف (Zack) المعرفة على ثلاثة أنواع هي (القيسي، 2008:32):
أ- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) : وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تقوم بدورها كسمة دخول الى الصناعة ، وتشير الى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة .
ب- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) : وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية تنافسية ، وتشير الى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن بقاء المنظمة في التنافس لأنها تمتلك ما يمتلكه الآخرون نفسه.

ت- المعرفة الإبداعية (Innovational Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم من خلال الإبداع والتغيير.
ورغم التصنيفات العديدة للمعرفة إلا ان التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم ما قدمه (Polanyi) في الستينات إذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأيده في هذا التمييز (Nonaka) إذ صنف المعرفة الى نوعين هما الأكثر استخداماً وهما :

أ- المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge): وهي المعرفة التي تكون في عقول الأشخاص ، الذاتية ، غير الرسمية ، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية ، وغير القابلة للنقل والتعليم ، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات ، وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً (Laudon & Laudon, 2003:318).

ومن التعاريف الأخرى للمعرفة الضمنية هو أنها المعرفة التي تتعلق بمعرفة بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين ويصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، لكن يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار، ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت ان تضم أي من هؤلاء الأفراد الى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة (نجم، 2005:44). وينظر إليها (Daft) بأنها تعتمد على الخبرة الشخصية، الحكم الشخصي،

- والحدس، وتتضمن معرفة كيف (know-how)، والخبرات والملاحظات الشخصية والحلول المبدعة التي يصعب الاتصال بها وتميرها إلى الآخرين (Daft,2001:259).
- ب- المعرفة الظاهرة "الصريحة" (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها للآخرين، والتي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي أي أنها مكتسبة (Vetschera & Koszegi, 2001: 12).
- فالمعرفة الظاهرة هي معرفة نظامية يمكن ترميزها، كتابتها، وتميرها إلى الآخرين بالوثائق أو بالتعليمات العامة، ومن السهولة أسرها والمشاركة فيها بصيغة وثائق، ومن خلال نظم تقانة المعلومات (Daft,2001:258).
- وعلى الرغم من هذا التمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة، إلا إن ذلك لا يعني عدم وجود تفاعلات وتحولات بينهما، إذ أشار (Nonaka&Takeuchi,1995) إلى وجود عملية تحويل Conversion (Process) مستمرة لتحويل المعرفة من ضمنية إلى الظاهرة ثم إلى الضمنية بعملية لولبية تتضمن أربع مراحل هي: الاجتماعية والتجسيد والضم والدمج، ويمكن تلخيصها كالآتي:
- ١- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتسمى بالاجتماعية (Socialization): والتي تتم من خلال التفاعل الاجتماعي، والمشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد.
 - ٢- من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، ويطلق عليها بالتجسيد (Externalization): و تتطلب صياغة المعرفة الضمنية وتفسيرها أو ترجمتها إلى صيغ يمكن فهمها أو إدراكها، ومفهومة من قبل الآخرين.
 - ٣- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة، وتسمى بالضم أو التوحيد (combination): والتي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى مجموعات أكثر تعقيداً ضمن المعرفة الظاهرة من خلال الترابط مع مختلف المعارف الظاهرة مثل التصنيف، التأليف الاندماج.
 - ٤- من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويطلق عليها بالدمج (Internalization): وهي دمج المعرفة التي خلقت حديثاً، مثل التعلم إذ يجري من خلالها توليد معرفة جديدة.
- وهكذا، فالمعرفة تتدفق باستمرار خلال الأفراد في المنظمة، وبين الأفراد والمنظمة. والعملية المهمة هي عملية التجسيد، إذ تصبح المعرفة الجديدة ظاهرة (Barthes&Tacla,2002:6).
- والشكل (2) يوضح عملية التحويل.



Source: Barthes, J.P.A., & Tacla, C.A., "Agent-supported portals and knowledge management in complex R&D projects", Computers in Industry 48(1) May 2002, P:7.

وخلاصة القول ان المعرفة الظاهرة والضمنية هما الأكثر استخداماً وشيوعاً. وبناءً عليه سيتم تبني هذين النوعين من المعرفة لأغراض الدراسة الحالية.

٥- مصادر المعرفة

تنوعت مصادر المعرفة في وقتنا الحالي، وتعددت بحيث لا يمكن حصرها، لكنها تصنف بشكل رئيس الى مصادر خارجية، وأخرى داخلية، إذ تمثل البيئة العامة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات من خلال متغيراتها كالإنترنت والمكتبات وبيئة المهمة (المجهزون، المنافسون، الزبائن و الجامعات)، وكذلك علاقة المنظمات بعضها مع البعض الآخر، إذ ان هذه العلاقات تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات. أما المصادر الداخلية للمعرفة يمكن ان تتمثل بالإنسان أو الفرد العامل ، و فرق العمل ، والبحوث والدراسات (الشمري، 2006: 34).

ويرى (Luthans, 2002: 16) ان المصادر الداخلية للمنظمة في الحصول على المعرفة تتكون من صناع المعرفة، ويقصد بصانع المعرفة "الفرد الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها ، ويضيف قيمة الى تلك المعلومات ، ويقوم بتوزيع المنتجات ذات القيمة الى الآخرين بشكل يؤثر مباشرة في كفاءة وإنتاجية العمل. ويمكن تقسيم صناع المعرفة الى ثلاثة أقسام بحسب مؤهلاتهم وخبراتهم المعرفية الخاصة وهم استراتيجيو المعرفة ، ومهنيو المعرفة ، وعمال المعرفة. أما مصادر المنظمة في الحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يتم من خلال الزبائن ، المجهزون ، المنافسون ، والشركاء (حسن، 2008: 109). وقد حددت مجموعة من الباحثين المصادر الداخلية للمعرفة بـ (التعليم بالعمل، الخبرة، المهارة، الحدس، الحوار، والتفكير)، فيما حددت المصادر الخارجية للمعرفة بـ (المنافسون، الزبائن، السوق، التقنية، الابتكار، وشبكات المعلومات) (الدوري، 2004: 25).

ثانياً: جودة الخدمة Service Quality

تواجه المنظمات في العالم اليوم تحديات عديدة في مقدمتها تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينهما ولمواجه هذه التحديات اتجهت معظم المنظمات الخدمية الى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها. لذا سنحاول تسليط الضوء على الخدمة وجودتها اللتين ركزا عليهما بعض الكتاب والباحثين المتخصصين.

١- الخدمة Service

أ- مفهوم الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناءً على ذلك المفاهيم التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية مثل (إيجار العقار والخدمات الفندقية) على حين تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة مثل (الصيانة). وأن هناك أنواعاً من الخدمات تقدم الى المستهلك من دون اشتراط ارتباطها بسلعة مثل (الخدمات الصحية والتأمين) (الصميدعي والعلاق، 2002: 391).

عرفت الخدمة على أنها منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة ، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً (أورمان والديوه جي، 2000: 4). وعرفها الباحثون (Etzel et al., 2001: 293) على أنها نشاطات غير ملموسة تهدف الى إشباع رغبات الزبائن التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى. أما (العجارمة، 2005: 25) فقد عرفها بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة وليس نتيجة انتقالها للمالك.

مما سبق يمكن إعطاء مفهوم للخدمة بأنها الحصول على منفعة غير ملموسة من مقدم الخدمة يمكن تلمسها من خلال الحواس وتزول بعد انتفاء الحاجة اليها.

ب- خصائص الخدمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمة بالمقارنة مع السلعة وهي:

- ١- اللاملموسية Intangibility :- وهي واحدة من خصائص الأربع الفريدة والتي تميز الخدمة . وهي المصدر الأولي التي تنشأ منه الخصائص الثلاث الأخرى. فأصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وان تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة (الضمور، 2002: 25). ان عدم إمكانية مشاهدة أو تذوق أو سماع أو الإحساس بالخدمة قبل أن يتم شرائها. يجعل المشتريين يبحثون عن إشارات تدل على جودة الخدمة ، إذ نجدهم يتوصلون إلى الاستنتاجات حول الجودة من المكان والأفراد والسعر . ولهذا تكمن مهمة جهاز الخدمة في جعل الخدمة ملموسة بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، وإرسال الإشارات الصحيحة حول الجودة. ويسمى بعض المحللين هذه الحالة بـ " إدارة الدليل Avidence Management " والتي تقوم خلالها منظمة الخدمة بتقديم خدماتها للزبائن بدليل منظم ونزيه حول قدراتها (Kotler , 2005 : 249).

٢- التلازمية **Inseparability**:- تعني التلازمية الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة الى أماكن تقديمها (عزام واخرون، 2008:256).

٣- عدم التجانس **Variability**:- من الصعب في أغلب الأحيان إعادة إنتاج الخدمة بشكل نمطي في كل مرة وهناك عدد من العوامل تجعل الخدمة المقدمة مختلفة من حالة الى أخرى، أي يؤثر سلوك مجهز الخدمة في فهم الزبائن للجودة (Jonsson, 2004:2).

٣- التلاشي **Perishability**:- العديد من الخدمات ذات طبيعة فئانية غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت درجة تخزينها بمعنى آخر أن درجة عدم اللاملموسية تزيد من درجة الفئانية كثيراً. فالخدمات ذات الطبيعة الفئانية لا يمكن حفظها على شكل مخزون. وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في المنظمات الخدمية (الضمور، 2002:27).

٢- الجودة Quality

أ- مفهوم الجودة

تناول الباحثون في دراستهم موضوع الجودة في أكثر من جانب وأكثر من منظور، مما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف الخاصة بهذا المفهوم. إذ عرفت الجودة بأنها تلبية توقعات الزبائن بشكل مستمر، وهذا بدوره يعني اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد التوقعات ومن ثم تلبيتها من خلال المواصفات اللازمة في السلع والخدمات (Hill, 2000: 304). ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة **American Society at Quality control** الذي أشار إليه الباحثان (Heizer & Render, 2004:181) بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات صريحة **Explicit** وأخرى ضمنية **Implicit**. وأشار (الطاني، 2008:28) إلى الجودة بأنها مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي ستسهم في إشباع حاجات معينة لدى الزبون أو أنها مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العمل.

ب- أهمية الجودة

إن أهمية الجودة تكمن في إرضاء وإشباع حاجات الزبون ويجري ذلك من خلال فهم حاجات وتوقعات الزبون والتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء وللجودة أهمية استراتيجية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل خاص على اختلاف أنشطتها والمجتمع بشكل عام، إذ إنها تمثل أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال علاقاتها بالأبعاد الآتية (سيفر، 2007:15):

- ١- الميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية.
- ٢- تنظيم أساليب الأنفاق وخفض التكاليف.
- ٣- استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة.
- ٤- تحقيق الزيادة من خلال الالتزام والتعليم.
- ٥- زيادة الفعالية والإنتاجية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير.
٦. زيادة الأمان في بيئة العمل.

ج- مداخل الجودة

طور (David Carvin) خمسة مداخل للجودة والتي تعكس إلى حد ما المفاهيم التي اعتمدها رواد الجودة وتتمثل هذه المداخل بالآتي (الدوري، 2006:10).

- ١- مدخل التميز : على وفق هذا المدخل فإن الجودة تعني التفوق الطبيعي وهو لا يمكن إدراكه إلا عندما نراه ومشكلة هذا المدخل أنه لا يقدم للمدراء الدليل أو الأسلوب العلمي للتمييز أو التفوق وحدوده .
- ٢- المدخل المعتمد على المنتج ، وتعني الجودة بالأسلوب المعتمد على الخصائص والسمات الكلية للجودة والقابلة للقياس والضرورية لتحقيق رضا الزبون .
- ٣- المدخل المعتمد على الاستعمال ، وتعني الجودة على وفق هذا المدخل بالتطابق مع مفهوم الملاءمة للاستعمال .
- ٤- المدخل المعتمد على التصنيع ، هذا المدخل يهتم بجودة المطابقة مقارنة بالمتطلبات أو قدرة الاستجابة لمواصفات التصميم .

٥- المدخل المعتمد على القيمة الاستراتيجية ، يعتمد على المدخل على وفق منظور القيمة الاستراتيجية للزبون ، وتعني الموازنة بين قيمة الزبون الإجمالية وكلفة الزبون الإجمالية .

٣- جودة الخدمة

أ- مفهوم جودة الخدمة

ان المقصود بجودة الخدمات يعني إننا نتعامل مع أشياء غير ملموسة لا يمكن تملكها أو حيازتها عند شرائها ، بل يمكن الحصول على منافعها وفوائدها ، وقد وردت تعريف كثيرة لجودة الخدمات منها ما يشير الى أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها (القيسي، 2008:112). ويرى كل من (Russell & Taylor, 2000:79) أن جودة الخدمة هي مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة. أما (Lezzoni & Davis, 2003:163) فيرون بأنها تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات الزبائن. وأخيرا عرف (Kotler) جودة الخدمات إنها "مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن" (الجريري، 2006:67). من هنا يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة هي درجة رضا الزبون (المستفيد) عن الخدمة المقدمة من خلال مقارنتها مع حاجاته ورغباته وتوقعاته من تلك الخدمة.

ب- أبعاد جودة الخدمة

هناك مجموعة من الأبعاد لجودة الخدمات، جرى ذكرها في مراجع عدة منها من اتفقت على نقاط محددة ومنها من أضاف عليها، وفيما يأتي أهم أبعاد جودة الخدمات:

- ١- الاعتمادية Reliability:- هي قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل ، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة ، وأداء الخدمة في وقتها المحدد (الجريري، 2006:70).
- ٢- الاستجابة Responsiveness:- وتعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة للزبون في الزمان والمكان المناسبين ووجود الرغبة بالمساعدة وتقديم الخدمة فورا (Kotler, 2000:467).
- ٣- الملموسية Tangibles:- ويشير الى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى مقدم الخدمة والمعدات وأدوات ووسائل الاتصال ففي كثير من الأحيان قد يتم تقويم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات ، والأجهزة والأفراد...).
- ٤- الأمان Security:- ويعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما (الضمور، 2002:367).
- ٥- الاتصال Communication:- يشير الى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والزبائن بشكل سهل وميسر من خلال الاستماع الجيد إلى الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهموها
- ٦- المجاملة Courtesy:- وتعني ان يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم بود أثناء الاتصال بهم (الجريري، 2006:70).

ج- أهمية جودة الخدمة

ان لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج ، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فان الزبائن والعاملين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن معا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي (الدرادكة، 2001:151):

- ١- نمو مجال الخدمة:- لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات ، وما زالت المؤسسات الخدماتية في نمو متزايد ومستمر.
- ٢- ازدياد المنافسة:- ان تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي الى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- ٣- فهم العملاء:- ان العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تقدم الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

٤- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:- أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل المعرفة

تم قياس متغير المعرفة من خلال المتغيرين (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة)، ويتبين من خلال الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.17) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.83)، وأهمية نسبية بلغت (63.4%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالمعرفة لدى أفراد عينة البحث.

ويلاحظ ان متغير المعرفة الضمنية بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية (63.8%). وقد حققت الفقرات (1,2,3,6,7,8,9,10,11,12) أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن لدى أفراد عينة البحث القدرة على تعليم العاملين في المنظمة وتوجيههم في برامج البحث والتطوير، وامتلاكهم الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراق الجديد، ولديهم الثقة بمهاراتهم في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات، وتبني الحلول أو المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع في العمل، ويرغبون في العمل مع لجان أو فرق عمل مكلفة بحل المشاكل المعقدة لأنها تنطوي على التحدي، ويميلون إلى تحليل مشكلات العمل بشكل رشيد وشامل أكثر من تحليلها بشكل استنباطي حدي، ويجدون حلاً للمشكلة التي تقلقهم عندما يكونون بقطاً أحياناً، ويفضلون قضاء الوقت مع الأشخاص الواقعيين مقارنة مع الأشخاص ذوو الخيال، ويتمتعون بخبرات فنية وإدارية وميزات فطرية ومكتسبة يؤدون بها المهام الموكلة اليهم، ويمتلكون الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة ويستخدمون الوقت الكافي لهذا النشاط، ويوظفون خبراتهم في المحافظة على ثقافة الشركة والإيمان برويتها من خلال ما يمتلكون من قيم.

أما الفقرات (4,5,13,14) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم وجود الكثير من براءات الاختراع مسجلة لدى الشركة والتي هي من نتاج عاملها، وأن الشركة ليست ريادية لكل ما هو جديد، ولا يشترك العاملون في الكثير من المؤتمرات الداخلية والخارجية، وليس هناك فرص متاحة للتعليم المستمر وتبادل المعارف بين العاملين في الشركة.

أما متغير المعرفة الظاهرة بجميع فقراتها فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.14) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (62.8%). وقد حققت الفقرات (15,16,17,18,20,21,22,23,24,25) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن الشركة تستخدم العاملين الذين يمتلكون خبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة، وتقوم بالاستعانة بالمصادر والخبرات المعرفية الخارجية للحصول على أفضل المعلومات والمعارف الجديدة في مجال عملها، وتعمل على تدريب عاملها لزيادة معارفهم وكأحد أساليب تقليص الفجوة المعرفية، وتعتمد إلى خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة، وتنفيذ كل ما لدى العاملين من اختراعات وإبداعات ويتم الاستفادة منها، وتستخدم أسلوب المقارنات المرجعية، الداخلية والخارجية، وتمنح عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم، وتتيح المعرفة الموجودة لديها لجميع العاملين للإفادة منها، وتعتمد تكنولوجيا معلومات مناسبة لتسهيل المشاركة بالمعرفة بين العاملين في أقسامها كافة، وتعمل بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين.

أما الفقرات (19,26,27,28) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن الشركة لا تسعى لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات الأخرى (محلية، عربية وعالمية) لتبادل المعرفة، ولا تقوم بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل الآخرين، ولا يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة، ولا تتوفر بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة.

جدول (2)
وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير المعرفة (n=30)

متغيرات المعرفة	فقرات المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
المعرفة الضمنية	1- لدي القدرة على تعليم العاملين في الشركة وتوجيههم في برامج البحث والتطوير	3.42	0.87	68.4
	2- أمتلك الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراف الجديد	3.31	0.73	66.2
	3- أثق بمهاراتي في تأمين الحلول الناجحة للمشكلات، وتبني الحلول أو المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع في العمل	3.24	0.81	64.8
	4- يوجد الكثير من براءات الاختراع مسجلة لدينا وهي من نتاج عاملينا	2.89	0.68	57.8
	5- ان شركتنا ريادة لكل ما هو جديد	2.81	0.78	56.2
	6- أرغب في العمل مع لجان أو فرق عمل مكلفة بحل المشاكل المعقدة لأنها تنطوي على التحدي	3.38	0.80	67.6
	7- أميل الى تحليل مشكلات العمل بشكل رشيد وشامل أكثر من تحليلها بشكل استنباطي حدسي	3.31	0.73	66.2
	8- أجد حلاً للمشكلة التي تقلقني عندما أكون يقظاً أحياناً	3.29	0.82	65.8
	9- أفضل قضاء الوقت مع الأشخاص الواقعيين مقارنة مع الأشخاص ذوو الخيال	3.51	0.74	70.2
	10- أتمتع بخبرات فنية وإدارية وميزات فطرية ومكتسبة أنجز بها المهام الموكلة لي	3.24	0.81	64.8
	11- أمتلك الخبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة وأستخدم الوقت الكافي لهذا النشاط	3.32	0.75	66.4
	12- أوظف خبراتي في المحافظة على ثقافة المنظمة والإيمان برويتها من خلال ما أمتلك من قيم	3.28	0.79	65.6
	13- أشارك في العديد من المؤتمرات الداخلية والخارجية	2.85	0.68	57
	14- هناك فرص متاحة للتعلم المستمر وتبادل المعارف بين العاملين في الشركة	2.88	0.71	57.6
	المجموع	3.19	0.78	63.8
المعرفة الظاهرة	15- تستخدم الشركة العاملين الذين يمتلكون خبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة	3.37	0.89	67.4
	16- تقوم الشركة بالاستعانة بالمصادر والخبرات المعرفية الخارجية للحصول على أفضل المعلومات والمعارف الجديدة في مجال عملها	3.22	0.76	64.4
	17- تعمل الشركة على تدريب عاملها لزيادة معارفهم وكأحد أساليب تقليص الفجوة المعرفية	3.09	0.95	61.8
	18- تعتمد الشركة الى خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة	3.25	0.79	65
	19- تسعى الشركة لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات الأخرى (محلية، عربية وعالمية) لتبادل المعرفة	2.89	0.82	57.8
	20- تنفذ كل ما لدينا من اختراعات وإبداعات ويتم الاستفادة منها	3.12	0.93	62.4
	21- تستخدم المنظمة أسلوب المقارنات المرجعية الداخلية والخارجية	3.29	0.72	65.8
	22- تمنح الشركة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بغية تشجيعهم	3.13	0.76	62.6

70.4	0.85	3.52	23- المعرفة الموجودة في الشركة متاحة لجميع العاملين للإفادة منها
61.6	0.77	3.08	24- تعتمد الشركة تكنولوجيا معلومات مناسبة لتسهيل المشاركة بالمعرفة بين العاملين في أقسامها كافة
64.2	0.92	3.21	25- تعمل الشركة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة بين العاملين
57.4	0.89	2.87	26- تقوم الشركة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل الآخرين
57.2	0.84	2.86	27- يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة
57.8	0.87	2.89	28- تتوفر بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة
62.8	0.88	3.14	المجموع
63.4	0.83	3.17	الإجمالي

ب- بالمتغير المعتمد جودة الخدمة

تم قياس متغير جودة الخدمة من خلال ستة أبعاد أساسية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، الاتصال، المجاملة)، ويتبين من خلال الجدول (3) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.30) وهو أعلى من الوسط الفرضي للقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية بلغت (66%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بجودة الخدمة لدى أفراد العينة.

ويلاحظ أن متغير الاعتمادية بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (63.8%). وهذا يشير إلى أن هناك مراعاة للوقت بدقة عند تنفيذ طلبات الزبائن، وأن حقوق الزبائن محفوظة بموجب قانون، وأن المستندات والتقارير خالية من الأخطاء، وأن للشركة سمعة جيدة، ويحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في أغلب الأحيان.

وحقق متغير الاستجابة بجميع فقراتها وسطاً حسابياً بلغ (3.24) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.78)، وأهمية نسبية (64.8%)، وقد حققت الفقرات (34,36,37,38) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن العاملون يتمتعون بولاء عالٍ للشركة، ويدافعون عن سمعة الشركة، وأنهم على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال إضافية، وأنهم مستعدون دائماً للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن. أما الفقرة (35) فقد حقق وسطاً حسابياً أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى أن هناك تلكؤ في تقديم الخدمات بصورة فورية.

وحقق متغير الملموسية بجميع فقراتها وسطاً حسابياً بلغ (3.28) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.83)، وأهمية نسبية (65.6%)، وقد حققت الفقرات (39,41,42) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن المرافق الخدمية في الشركة والتسهيلات الأخرى جذابة للزبائن، وأن القواعد والتعليمات مكتوبة ببساطة لكي تفهم، وأن التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أنشطة الشركة حديثة. أما الفقرة (40) فقد حقق وسطاً حسابياً أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم التزام العاملون بزي موحد خاص بالشركة.

وحقق متغير الأمان بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.71) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.68)، وأهمية نسبية (74.2%)، وهذا يشير إلى توافر أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الشركة، وتحافظ الشركة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن، وتستخدم الشركة معدات سلامة وأمان للمحافظة على ممتلكات الشركة عند تعرضها لبعض الحوادث أو الكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية، وتتبع إدارة الشركة الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب.

وحقق متغير الاتصال بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.94)، وأهمية نسبية (61.4%)، وقد حققت الفقرات (48,49,50) أوساطاً حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن الشركة تستخدم وسائل اتصال حديثة الأنترنت وغيرها لتبادل المعلومات مع الزبائن، ويتلقى الزبائن الاستجابة المطلوبة عن جميع استفساراتهم، وتمتلك الشركة نظام معلومات للاحتفاظ بمعلومات دقيقة خاصة بكل زبون لديها. أما الفقرات (47,51) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي، مما يشير إلى عدم استطاعة الموظف استخدام أكثر من لغة عند التحدث مع الزبائن، ولا تستخدم الشركة تقنيات حديثة للرد على اتصالات الزبائن خارج الدوام الرسمي.

وأخيرا حقق متغير المجاملة بجميع فقراتها وسطا حسابيا بلغ (3.32) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.75)، وأهمية نسبية (66.4%)، وهذا يشير الى أن الشركة تلبي حاجات الزبون بصورة دائمة، ويتميز العاملون في الشركة بالروح المرحية والصدقة في التعامل مع الزبون، ولا يبدون تذمرا عندما يسأل الزبائن أسئلة كثيرة أو مزعجة، وإن العاملين الذين يتلقون المكالمات الهاتفية يراعون مشاعر المتحدث دائما، ويحظى الزبائن باحترام وترحيب عند الاستقبال والتوديع.

جدول (3)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير جودة الخدمة (n=30)

متغيرات جودة الخدمة	فقرات جودة الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاعتمادية	29- يراعى الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات الزبائن	3.14	0.88	62.8
	30- حقوق الزبائن محفوظة بموجب قانون	3.43	0.72	68.6
	31- المستندات والتقارير خالية من الأخطاء على الدوام	3.04	0.91	60.8
	32- الشركة لها سمعة جيدة	3.23	0.82	64.6
	33- يحاول العاملون المحافظة على تقديم الخدمة بنمط متشابه في أغلب الأحيان	3.12	0.79	62.4
	المجموع	3.19	0.82	63.8
الاستجابة	34- يتمتع العاملون بولاء عال للشركة	3.21	0.81	64.2
	35- الخدمات تقدم بصورة فورية ومن دون تأخير	2.96	0.98	59.2
	36- يدافع العاملون عن سمعة الشركة	3.18	0.76	63.6
	37- العاملون على استعداد دائم عند تكليفهم بأعمال إضافية	3.34	0.68	66.8
	38- العاملون مستعدون دائما للإجابة عن أسئلة واستفسارات الزبائن	3.52	0.65	70.4
	المجموع	3.24	0.78	64.8
الملموسية	39- المرافق الخدمية في الشركة والتسهيلات الأخرى جذابة للزبائن	3.12	0.89	62.4
	40- يلتزم العاملون بزي موحد خاص بالشركة	2.87	0.99	57.4
	41- القواعد والتعليمات مكتوبة ببساطة لكي تفهم	3.67	0.65	73.4
	42- التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أنشطة الشركة حديثة	3.45	0.78	69
	المجموع	3.28	0.83	65.6
	43- تتوافر في الشركة أجهزة السلامة والأمان التي تضمن سلامة العاملين والزبائن عند تواجدهم في الشركة	3.78	0.62	75.6
الأمان	44- تحافظ الشركة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن	3.69	0.72	73.8
	45- تستخدم الشركة معدات سلامة وأمان للمحافظة على ممتلكات الشركة عند تعرضها لبعض الحوادث أو الكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية	3.64	0.74	72.8
	46- تتبع إدارة الشركة الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب	3.74	0.65	74.8
	المجموع	3.71	0.68	74.2
	47- يستطيع الموظف استخدام أكثر من لغة عند التحدث مع الزبائن	2.78	1.12	55.6
	48- تستخدم الشركة وسائل اتصال حديثة الإنترنت وغيرها لتبادل المعلومات مع الزبائن	3.46	0.80	69.2
الاتصال	49- يتلقى الزبائن الاستجابة المطلوبة عن جميع استفساراتهم	3.23	0.87	64.6
	50- تمتلك الشركة نظام معلومات للاحتفاظ بمعلومات دقيقة خاصة بكل زبون لديها	3.09	0.92	61.8
	51- تستخدم الشركة تقنيات حديثة للرد على اتصالات الزبائن خارج الدوام الرسمي	2.81	0.99	56.2
	المجموع	3.06	0.93	59.4

المجموع	3.07	0.94	61.4
52- الشركة تلبي حاجات الزبون بصورة دائمة	3.21	0.76	64.2
53- يتميز العاملون في الشركة بالروح المرحية والصدقة في التعامل مع الزبون	3.45	0.69	96
54- لا يبدي العاملون تذمرا عندما يسأل الزبائن أسئلة كثيرة أو مزعجة	3.27	0.71	65.4
55- العاملون الذين يتلقون المكالمات الهاتفية يراعون مشاعر المتحدث دائما	3.31	0.79	66.2
56- يحظى الزبائن باحترام وترحيب عند الاستقبال والتوديع	3.36	0.78	67.2
المجموع	3.32	0.75	66.4
الإجمالي	3.30	0.80	66

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المعرفة وجودة الخدمة

يوضح الجدول (4) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المعرفة وجودة الخدمة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة بصورة إجمالية مع جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.936) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (28)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.506) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى المعرفة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4)

العلاقات الارتباطية بين المعرفة وجودة الخدمة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
المعرفة الضمنية	جودة الخدمة	0.489	9.231	معنوية
المعرفة الظاهرة		0.523	10.641	معنوية
إجمالي المعرفة		0.506	9.936	معنوية

١- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.231) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.489) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير المعرفة الضمنية كأحد أنواع المعرفة سعيا لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

٢- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.641) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.523) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المعرفة وجودة الخدمة)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير المعرفة الظاهرة كأحد أنواع المعرفة سعيا لتحقيق جودة الخدمة المقدمة.

ب- تحليل أثر المعرفة على جودة الخدمة

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين المعرفة وجودة الخدمة، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للمعرفة بصورة إجمالية في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (20.511) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (28). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.376) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المعرفة يصاحبه تغير بمقدار (0.376) في جودة الخدمة، ويدل هذا إلى أهمية المعرفة في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.256)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.256) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال إدراك عينة البحث للمعرفة وفي كيفية تأثير ذلك في جودة الخدمة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.744) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، إنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بالمعرفة في

الشركة المبحوثة بمقدار (1.712) حتى وان تجاهلت الشركة المبحوثة المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة على جودة الخدمة). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية فهي كما يأتي:

جدول (5)

تحليل الانحدار البسيط بين المعرفة وجودة الخدمة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
المعرفة الضمنية	جودة الخدمة	0.239	19.864	0.322	1.587	معنوية
المعرفة الظاهرة		0.274	21.159	0.431	1.956	معنوية
إجمالي المعرفة		0.256	20.511	0.376	1.712	معنوية

١- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.864) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.322) نستنتج أهمية المعرفة الضمنية في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.239)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.239) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال عينة البحث للمعرفة الضمنية، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.761) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة الضمنية وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة الخدمة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.587) حتى وان انعدم المعرفة الضمنية كنوع من أنواع المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة الضمنية على جودة الخدمة).

٢- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمعرفة الظاهرة في جودة الخدمة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (21.159) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.431) نستنتج أهمية المعرفة الظاهرة في جودة الخدمة. أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.274)، وتشير إلى أن ما مقداره (0.274) من التباين الكلي الحاصل في جودة الخدمة تتحدد من خلال عينة البحث للمعرفة الظاهرة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.726) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعرفة الظاهرة وجودة الخدمة، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة الخدمة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.956) حتى وان انعدم المعرفة الظاهرة كنوع من أنواع المعرفة. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمعرفة الظاهرة على جودة الخدمة).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- ١- إن المعرفة فلسفة إدارية تعني بالموارد غير الملموسة للمنظمة، داخلياً وخارجياً لصالحها لغرض نجاح المنظمة وبقائها.
- ٢- يرتبط مفهوم جودة الخدمة بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعات الزبون أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات الزبون لهذه الأبعاد.
- ٣- لم تظهر فروقات ذات دلالة معنوية بين استنتاجات أفراد العينة في الشركة بصدد أهمية متغيرات المعرفة وجودة الخدمة، وهذا يعني أنهم متفقون على أهمية هذين المتغيرين ومؤكدين تأثير الأول في الثاني.
- ٤- تشكل المعرفة ضرورة لضمان جودة خدمات عالية وميزة تنافسية، إذ إن التحليلات الإحصائية أظهرت أن عمل الشركة عينة البحث في ظل المعرفة ستقدم مؤشرات إيجابية لجودة الخدمة.
- ٥- أظهرت نتائج عمليات التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط بين المعرفة وجودة الخدمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
- ٦- تبين وجود أثر إيجابي للمعرفة على جودة الخدمة وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في جودة الخدمة المقدمة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

- ١- ضرورة اهتمام المنظمات الخدمية بالمعرفة من خلال تحفيز المعرفة الضمنية الكامنة لدى العاملين فيها، وتوسيع قاعدة المعرفة الظاهرة بتشكيل الفرق المسحية وإنشاء شبكات المعلومات للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- ٢- تأكيد تحويل أكبر كمية من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة في الشركة المبحوثة، من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين، وتشجيع الخبرات المتقدمة في الشركة لتقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية، وجعل الزبائن جزءاً من عائلة الشركة.
- ٣- ضرورة توفير بنية تحتية لقواعد المعرفة، والانفتاح على المحيط العربي والعالمي لإقامة تحالفات معرفية، وحث العاملين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية.
- ٤- عمل شبكات الاتصال الحديثة (Intranet) بين أقسام الشركة الداخلية لغرض سرعة إنجاز الأعمال داخلياً وكذلك ربط الشركة بشبكات الاتصال الخارجية (Extranet) بين الشركة والزبائن.
- ٥- ضرورة الاهتمام بالسرعة والدقة في تقديم الخدمة المقدمة للزبائن.
- ٦- ضرورة تعلم العاملين في الشركة لأكثر من لغة للتحدث، مما يسهل عليهم المشاركة في الدورات والندوات والمؤتمرات العالمية، وتسهيل التحدث للزبائن.

المصادر

أولاً: العربية

- 1- الجريري، صالح عمرو (٢٠٠٦) "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 2- الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 3- الدوري، أعرف عبد الغفار (٢٠٠٤) "إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
- 4- الدوري، زكريا مطلق، وحسين، يعرب عدنان، "إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون"، المؤتمر الثاني، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان للمدة من ٢٦-٢٧ نيسان ٢٠٠٦.
- 5- الشمري، سجي عبد الجبار (٢٠٠٦) "أدارة المعرفة وأثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي" دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 6- الصميدعي، محمود جاسم، والعلاق، بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المنهج، ٢٠٠٢.
- 7- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- 8- الطائي، يوسف حجيم، محمد فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والطباعة، عمان، ٢٠٠٨.
- 9- العبودي، حيدر عبدالمحسن (٢٠١١) "أثر إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات" دبلوم عالي تقني في تقنيات العمليات، الكلية الإدارية التقنية/بغداد.
- 10- العجارمة، تيسير، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٥.
- 11- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمرى، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٩.
- 12- القيسي، بلال جاسم (٢٠٠٨) "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون" رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 13- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٢) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
- 14- أورمان، أسعد حامد والديوه جي، أبي سعيد، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠.
- 15- حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨) "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

- 16- عزام، زكريا، وحسونة، عبد الباسط ، والشيخ ، مصطفى ، مبادئ التسويق الحديث / بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٨.
- 17- نجم ، عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٥.

ثانياً: المترجمات

- 18- سيفر، مات المرجع العالمي لإدارة الجودة، الترجمة باعتماد خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.

ثالثاً: الأجنبية

- 19- Alavi, M. and Leidner, D.E., (2002), "knowledge management system: Issues, Challenges and Benefits, in: Stuart Barnes (Ed): Thomas learning, Australia.
- 20- Bahra, Nicholas, (2001), "Competitive Knowledge Management", Palgrave, New York.
- 21- Barthes , J.P.A. & Tacla , C.A.(2002) "Agent Supported Portals & Knowledge Management In Complex R&D Projects "Computers In Industry 48(1)may.
- 22-Chowdhary, N., and Prakash," Prioritizing service Quality Dimensions",vol.17,No.5,2007.
- 23-Daft, Richard L., (2001), "Organization theory and design", 7thed., South-western college publishing, USA.
- 24-Etzel, M.J., and Walker ,B.J., Stanton , W.J.," Marketing ",12th d., Mc Graw-Hill,2001.
- 25- Heizer, J., and Render, B., "Production and Operation management", 7th ed., New Jersey, 2004.
- 26-Hill, T., "Operation Management: Strategic Context and Management Analysis", First Published, London,2000.
- 27-Hitt, Michael, A., Ireland, R.D., & Hoskisson, Robert, E., (2001), "Strategic Management", 4th Ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 28-Housel, Thomas & Bell, A. H., (2001): Measuring and managing knowledge, Mc Grow-Hill/Irwin, Boston.
- 29-Jonsson, N.,"Quality Assurance of Higher educational services: Case study of California State University", 2004.
- 30-Kang, G., and James, J.," Service quality dimension: an examination of Gronroos's Service quality model" ,vol.14,No.4,2004
- 31-Kotler, P., "Marketing Management", 10th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey,2000.
- 32-Kotler, Philip., & Armstrong, G.,(2005),Marketing/An Introduction, 7th ed, New Jersey: prentice Hall.
- 33-Laudon, K.C.& Laudon, J.P., 2003."Essentials of Management Information Systems: Managing The Digital Firm", 5^d., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 34-Lezzoni, L., & Davis, R., "Quality Dimensions that most Concern people with Physical and Sensory Disabilities, Archives of Internal Medicine",2003.
- 35-Luythans, F. (2002),"Organizational Behaviors", Mcdrow - hill, Boston.
- 36-Nonaka, I. &Takeuchi, H.(1995)"Knowledge-Creating Company ,How

Japanese Companies Create The Dynamic Innovation" Oxford University Press , London.

37-Pathirage P., Chaminda, Amaratunga G. & Dilanthi, Haigh p.richard, (2007), "Tacit Knowledge & Organizational Performance: Construction Industry Perspective", Journal of Knowledge Management, VOL 11, NO.1. , Emerald Group publishing.

38-Robbins, Stephen P., (2001), Organization Behavior, 9 th ed., Eighteenth. Printing 39-Russell,R.R.,&Taylor, B. B., "Operations Management: Multimedia Version", 3rd ed., Prentice-Hall ,New Jersey, Inc,2000 40-Taylor, R. (2000) "KM: The Management Process of Ensuring that the Organizations Existing Knowledge Assets", Thompson Business Press, New York

41-Veastchera, R., & Koszegi, S., (2000), "knowledge management: Theory and tools, Seminar advanced topics in organization, New Phenmen in organizations Empirical and theoretical

42-Zhao , Fang & Bryer , Peter ,(2006), Integrating Knowledge Management and Total A Complementary Process:Quality:A complementary Process, [http://www.fang.zhao .com](http://www.fang.zhao.com)

.....
.....
.....

" تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية "

" Techniques of the strategic cost management "

المدرس : حيدر شاكر نوري Lecturer : Haydar sh. Noory

مكان العمل : كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى

Work Place : College of Administration & Economic

E-Mail: haydar.albrznji@yahoo.com

المدرس : محمود حسن جمعة Lecturer : Mhmood h. jmaa

مكان العمل : كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى

Work Place : College of Administration & Economic

E -Mail : mah_ha72@yahoo.com

الكلمة المفتاح : الكلفة الإستراتيجية

the strategic cost : Key World

المستخلص

يتناول هذا البحث المفاهيم الأساس لإدارة الكلفة الإستراتيجية (الكلفة والكلفة الإستراتيجية وتطبيقات إدارة الكلفة وعملية اتخاذ القرار وتحليل الكلفة الإستراتيجية وإستراتيجية الكلفة الأقل)، فضلاً عن أهم تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية (نظم المحاسبة المستندة على النشاط والإدارة المستندة على النشاط ونظام تحديد تكلفة دورة حياة المنتج ونظام تحديد الكلفة المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة وعملية إعادة هندسة الأعمال والمقارنة المرجعية ونظام الإنتاج في الوقت المحدد وإدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن ونظرية القيود والإيضاء الواسع)، وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات، مفادها إن استخدام تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية لا يؤدي إلى تحقيق وفورات في الكلفة فقط ، وإنما يمتد أثرها ليشتمل على تحقيق باقي عوامل النجاح الحرجة والمتمثلة بالجودة، ورضا الزبون، والإبداع والتعلم، وإنتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة .

المصطلحات الرئيسية في البحث: الكلفة ، إدارة الكلفة الإستراتيجية ، التكاليف المستندة على النشاط ، الإدارة المستندة على النشاط ، نظام تكلفة دورة حياة المنتج ، نظام الكلفة المستهدفة ، تحليل سلسلة القيمة ، عملية إعادة هندسة الأعمال ، المقارنة المرجعية ، نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، إدارة الجودة الشاملة ، بطاقة الأداء المتوازن ، نظرية القيود .

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أدى إرتفاع حجم المنافسة في البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بالبحث عن الأساليب والتقنيات التي تساعد على تطوير ميزتها التنافسية، من أجل البقاء في تلك البيئة المضطربة والمعقدة . ومن هنا تتمثل مشكلة البحث بتجاهل البعض من منظمات الأعمال للدور الجوهري الذي يمكن أن تلعبه نظم المحاسبة الإدارية في دعم الموقف التنافسي لتلك المنظمات، وذلك من خلال تقديم التقارير المحاسبية الدقيقة التي تعمل على تطوير عملية صناعة القرار الإداري، عن طريق الاستخدام الملائم لتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، الأمر الذي ينعكس على التطبيق الملائم لإستراتيجية قيادة الكلفة، وإنعكاس ذلك على تطوير الميزة التنافسية لتلك المنظمات .

ويؤدي إرتفاع حجم الضبابية وعدم الوضوح المتعلق باستخدام تلك التقنيات إلى الإستخدام غير الملائم لها، ومن ثم تعرض المنظمات للمخاطر الناجمة من عدم التحديد الدقيق لكلف منتجاتها، مؤديةً إلى الإخفاق في اتخاذ القرارات الملائمة والمتعلقة بتكاليف أنشطة سلسلة القيمة، ومن ثم تزايد احتمالية تحقق الخسائر، والخروج من بيئة الأعمال .

ثانياً: أهمية البحث

يعد عنصر الكلفة من أهم عوامل النجاح التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحقيق ميزتها التنافسية، بُغية تعزيز إمكانية بقائها في بيئة الأعمال، ولذلك يبرز الدور المهم لتقنيات إدارة التكاليف في تحقيق ذلك من خلال التخفيض المستمر في تكاليف المنتج.

وتكمن أهمية البحث من خلال إبراز التأثير المهم للاستخدام الملائم لتقنيات إدارة

الكلفة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، من خلال تقديم تلك التقنيات للتقارير المحاسبية الملائمة التي تساعد على التنفيذ السليم لإستراتيجية قيادة الكلفة، وانعكاس ذلك على تطوير القرارات المتعلقة بإستراتيجية التسعير، وتحقيق رضا الزبون، ودعم بقية عوامل النجاح الحرجة لمنظمات الأعمال .

وتتضح أهمية البحث عن طريق التفسير المنطقي للدور الذي تؤديه تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، إذ الإستخدام المناسب والإستباقي لهذه التقنيات بالمقارنة مع المنافسين يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بأنشطة سلسلة القيمة بشكل مستمر، وبدون التأثير على جودة المنتجات أو رضا الزبون، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على البيع بأسعار تنافسية، وتحسين جودة المنتجات، وتطوير خدمة الزبون، وإمكانية تقديم السلع والخدمات بوقت أقصر، ومن ثم تؤدي جميع هذه التحسينات إلى تطوير قدرة المنظمات على تحقيق عوامل النجاح الحرجة، ومن ثم تطوير ميزتها التنافسية، والبقاء ضمن بيئة الأعمال .

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

- إستعراض الجانب الفلسفي للمفاهيم المتعلقة بتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، والتي تستخدمها نظم المحاسبة الإدارية للحصول على المعلومات التي تتضمنها التقارير الكفوية التي يتم تقديمها لمديري منظمات الأعمال .
- توضيح كيفية مساهمة تلك التقنيات في تخفيض تكاليف السلع والخدمات .
- ضرورة تطوير إدراك المنظمات لأهمية تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، لمساعدة صناع القرار على اتخاذ قرارات ملائمة تعتمد على التحديد الدقيق لتكاليف المنتجات .

رابعاً : منهج البحث Methodology of Research

يعتمد البحث الحالي المنهج النظري التحليلي، لأنه يركز أصلاً على استقراء الأدبيات المختصة ، بغية الوقوف والتعرف على مفهوم الكلفة الإستراتيجية ، والمفاهيم المرتبطة معه ، لإمكانية تطبيقه مستقبلاً ولاسيما في المنظمات ذات الطابع الصناعي، ويتميز هذا المنهج بنظرة شمولية لأنه يستقرأ آراء الكتاب والباحثين ذوي الاختصاص ، مع فرض الإجابة على مشكلة البحث المطروحة .

خامساً : أدوات البحث Tools of Research

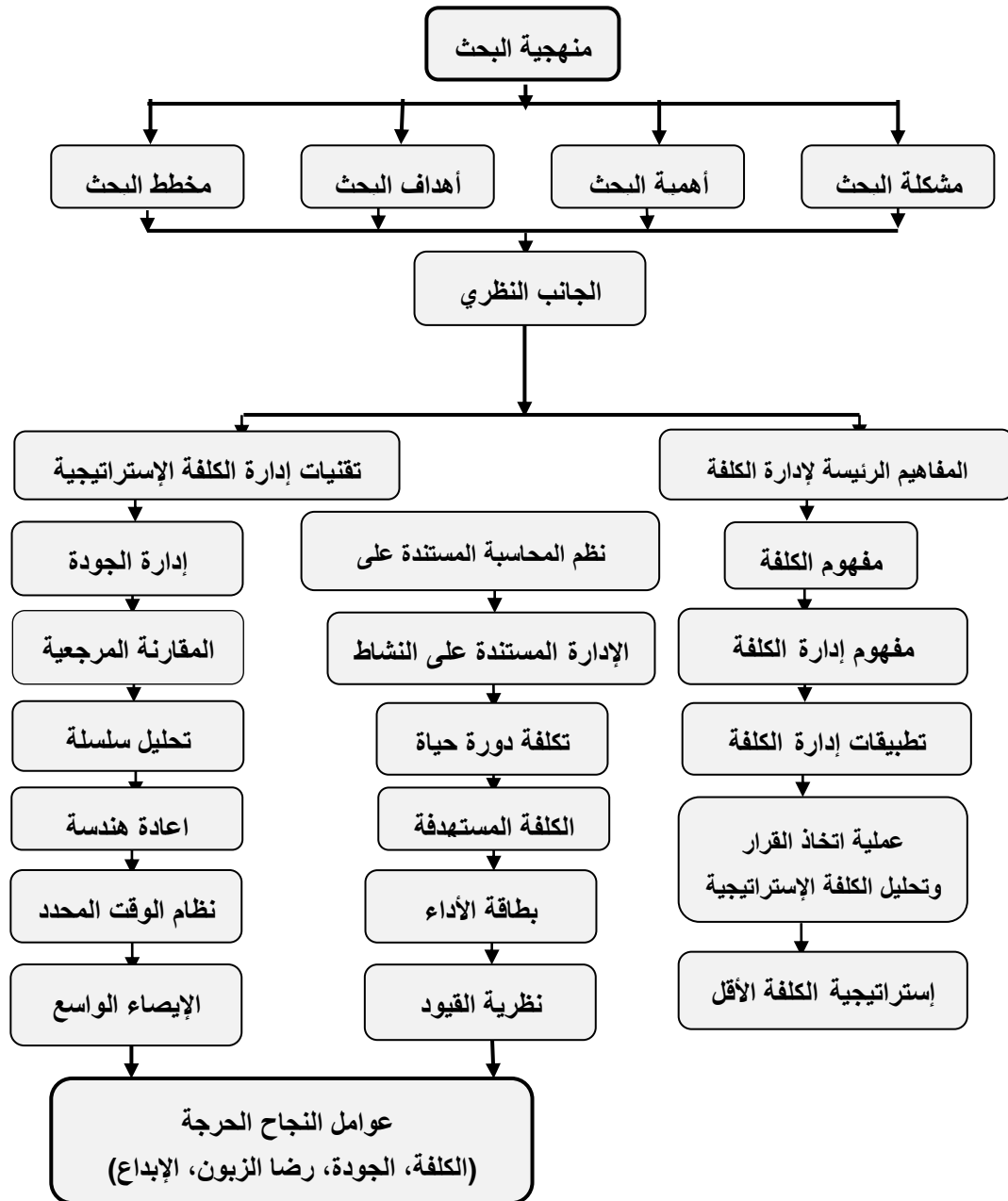
استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

المراجع العلمية المتوفرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث .

سادساً : الأنموذج الافتراضي للبحث

يمكن توضيح الأنموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل الآتي:

شكل (1) الأتمودج الإفتراضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثان ، إعتماًداً على الأدبيات

الإطار النظري

المقدمة

أدت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية والمتمثلة بالنمو الهائل في الاتصالات والثورة المعلوماتية، وتحرر الأسواق العالمية من القيود، وحرية انتقال الأموال، فضلاً عن التطورات في أذواق الزبائن، وغيرها من العوامل الأخرى، أدت جميع هذه التغيرات إلى زيادة حدة المنافسة العالمية بين منظمات الأعمال، الأمر الذي أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بالبحث عن استراتيجيات وتقنيات تساعد على البقاء في بيئة الأعمال من خلال تطوير الميزة التنافسية، وذلك عن طريق التمايز بتحقيق عوامل النجاح الحرجة التي تتمثل بالكلفة، والجودة، والوقت، والإبداع .

ويؤدي الاستخدام الجيد لتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية إلى تعزيز قدرة المنظمة على التطبيق الفاعل والكفوء لإستراتيجية قيادة الكلفة، الأمر الذي ينعكس على تطوير إستراتيجية التسعير المناسبة، وتحقيق رضا الزبون من خلال تقديم المنتجات بكلف مقبولة، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة أسعار المنافسين، وتأثير جميع تلك العوامل على تطوير عوامل النجاح الحرجة المتمثلة بالكلفة، والجودة، ورضا الزبون، والإبداع .

وقد جاء هذا البحث النظري لكي يوضح المضامين الفلسفية لتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية وتأثيرها الكبير على تحليل كلفة المنتجات من السلع والخدمات، وانعكاس ذلك على التنفيذ الملائم لإستراتيجية قيادة الكلفة التي تستخدمها منظمات الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية في بيئة تتسم بارتفاع حاد في حالات عدم التأكد والمنافسة الشديدة .

أولاً: المفاهيم الأساس لإدارة الكلفة الإستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة بعض المفاهيم الرئيسة التي يفترض توضيحها بشيء من

التفصيل لغرض تحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تحقيق عوامل النجاح الحرجة وبالتركيز على مسألة تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتشتمل هذه الفقرة الرئيسة على خمس فقرات فرعية وهي مفهوم الكلفة، ومفهوم إدارة الكلفة الإستراتيجية، فضلاً عن تطبيقات إدارة الكلفة، وعملية اتخاذ القرار وتحليل الكلفة الإستراتيجية، وأخيراً مضامين إستراتيجية الكلفة الأقل (إستراتيجية قيادة الكلفة).

أ- مفهوم الكلفة Cost

تعرف الكلفة بأنها المورد المضحى به لغرض تحقيق هدف محدد، وتقاس (كالمواد الأولية أو الإعلان) بوحدة نقدية يجب دفعها للحصول على السلع أو الخدمات، ويجب التمييز بين الكلفة الفعلية، وهي الكلفة التي تتحقق فعلياً (الكلفة التاريخية)، وكلفة الموازنة، وهي الكلفة المتوقعة أو المتبأ بها وتسمى (الكلفة المستقبلية). (Horngren, et.al., 2006: 27)

وتكون الإدارة بحاجة إلى معرفة تكاليف شيء ما ، لخدمة القرارات الإدارية وترشيدها، ويطلق على هذا الشيء " وحدة حساب التكلفة "، والذي يعرف بأنه " أي شيء نرغب في تحديد تكاليفه بشكل منفصل، ويتمثل بسلعة، أو خدمة، أو مشروع، أو زبون، أو مجموعة العلامة التجارية، أو نشاط ، أو قسم، أو إدارة، أو برنامج "، ويتم اختيار وحدات حساب التكلفة لغرض خدمة اتخاذ القرارات الإدارية .

مفهوم إدارة الكلفة الإستراتيجية Strategic Management Cost

يستخدم مصطلح " إدارة الكلفة " بشكل واسع في بيئة الأعمال الحالية، ولا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا إنه يمكن تعريف إدارة الكلفة بأنها الأساليب والأنشطة التي يمارسها المديرون والمتعلقة بقرارات التخطيط والسيطرة في الأمدين القريب والبعيد، والتي تعمل على زيادة القيمة للزبائن وتخفيض كلف المنتجات والخدمات، وتعرف كذلك

بأنها استخدام المعلومات (مثلاً المعلومات المتعلقة بتكاليف المنتج، وعدد شكاوى الزبون ونوعها) لغرض استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية . (Horngren, et.al., 2003: 3)

ويعمل المحاسب الإداري على إعداد المعلومات المتعلقة بإدارة الكلفة وتقديمها إلى المدير المالي وبقية المدراء، لغرض استخدامها في إدارة المؤسسة، وفي اتخاذ القرارات التنافسية والناجحة، ولذلك يتم استخدام المعلومات الخاصة بإدارة الكلفة في أربع وظائف رئيسية هي الإدارة الإستراتيجية، وعملية التخطيط وصناعة القرار، والإدارة والسيطرة التشغيلية، وأخيراً إعداد القوائم المالية .

وأدى ارتفاع أهمية القضايا الإستراتيجية بالنسبة للإدارة إلى تحول الدور الذي تلعبه إدارة الكلفة في مجال حساب تكاليف المنتج والسيطرة التشغيلية من الدور التقليدي إلى التمرکز الاستراتيجي الأوسع وهو " إدارة الكلفة الإستراتيجية "، والتي تعرف بأنها عملية إعداد المعلومات المتعلقة بإدارة الكلفة لغرض استخدامها في تسهيل الوظيفة الإدارية الرئيسة والتي تتمثل بالإدارة الإستراتيجية . (Blocher, et.al., 2002: 6-8)

ويمكن توضيح مراحل تطور إدارة الكلفة من خلال المراحل الأربعة الآتية:

المرحلة الأولى: تعد نظم إدارة الكلفة في هذه المرحلة من النظم الأساسية المستخدمة في إعداد تقارير الصفقات .

المرحلة الثانية: تركز نظم إدارة الكلفة في هذه المرحلة على إعداد التقارير المالية الخارجية، ولذلك فإن الغرض منها هو إعداد تقارير مالية معول عليها .

المرحلة الثالثة: تعمل نظم إدارة الكلفة في هذه المرحلة على تعقب بيانات التشغيل الرئيسة، وإعداد معلومات كلفوية أكثر دقة وملائمة .

المرحلة الرابعة: تعد نظم إدارة الكلفة في هذه المرحلة والتي توفر المعلومات الإستراتيجية الملائمة كجزء متكامل من النظام الإداري .

وتركز المرحلتين الأولى والثانية على عمل المحاسب الإداري ودوره في إعداد التقارير، فيما تحول هذا الدور في المرحلة الثالثة إلى السيطرة التشغيلية، أما المرحلة الرابعة فقد أشارت إلى كون المحاسب الإداري جزءاً من الإدارة، وليس معد للتقارير فقط، وذلك من خلال وصفه شريكاً في إنجاز الأعمال، من خلال مهاراته في تحديد وتلخيص وتسجيل العوامل الحرجة لتحقيق نجاح المنظمة . (Blocher, et.al., 2002: 13)

ج- تطبيقات إدارة الكلفة

توجد ثلاث خصائص لإدارة التكاليف يمكن تطبيقها بشكل واسع وتتمثل بما يأتي:

(1) حساب كلفة المنتجات، والخدمات، ووحدات حساب الكلفة الأخرى: يقوم نظام محاسبة التكاليف بتتبع التكاليف المباشرة، وتخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات من أجل تقديمها للمديرين لغرض استخدامها في صياغة الاستراتيجيات، وإنجاز عملية التسعير، وتحديد مزيج المنتج، واتخاذ قرارات إدارة الكلفة .

(2) الحصول على المعلومات لأغراض التخطيط، والسيطرة، وتقويم الأداء: تستخدم الموازنة بشكل واسع كأداة في عملية التخطيط والسيطرة، إذ تقوم الموازنة بتوجيه المدراء للنظر إلى الأمام، ولترجمة الإستراتيجية إلى خطط، وللتسيق والاتصال داخل المنظمة، ولتوفير مقارنة مرجعية لأغراض تقويم الأداء .

(3) تحليل المعلومات ذات الصلة بصناعة القرارات: عندما يتم صناعة القرارات المتعلقة بتصميم الإستراتيجية وتنفيذها، فأن على المديرين إدراك نوع التكاليف والإيرادات التي يجب أن يهتموا بها، وما هي التكاليف والإيرادات التي يفترض تجاهلها، ويقوم المحاسبون الإداريون بمساعدة المديرين في تحديد نوعية المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار، وماهية المعلومات التي لا ترتبط به . (Horngren, et.al., 2006: 46)

د- عملية اتخاذ القرار وتحليل الكلفة الإستراتيجية

يستخدم تحليل الكلفة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار، إذ يقوم المديرين بإنجاز

خمس خطوات لغرض اختيار بديل معين من البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يأتي:

1- تحديد القضايا الإستراتيجية المتعلقة بنطاق القرار: وتعد الخطوة الأهم في الكثير من الحالات، وتساعد هذه العملية متخذ القرار في التركيز على الإجابة عن السؤال الملائم، وذلك من خلال تحديد قائمة شاملة من الخيارات الإستراتيجية .

2- تحديد المعيار الذي يستخدم في تحديد القرار: تكون عملية إعداد الأهداف الرئيسة من قبل المدير مسألة سهلة التحديد وقصيرة الأمد وقابلة للتحقيق، ومنها الهدف المتمثل بتخفيض الكلفة، أو تحسين الربحية، أو تعظيم العائد على الاستثمار، وتعد القرارات في الأمد القريب قابلة للتحديد، فيما يصعب تحديد القرارات الإستراتيجية، التي تكون بعيدة الأمد .

3- تحليل المعلومات الملائمة: يقوم المديرون في هذه المرحلة بتحليل الكلفة الملائمة وتحليل الكلفة الإستراتيجية، وتتضمن هذه الخطوة لثلاثة أنشطة متعاقبة وهي عملية تحديد وتجميع المعلومات ذات الصلة بالقرار، ووضع التوقعات المتعلقة بالمعلومات ذات الصلة، والأخذ بالحسبان القضايا الإستراتيجية المتضمنة في القرار .

4- انتقاء البديل الأفضل وتنفيذه: إعتماًداً على تحليل الكلفة الملائمة وتحليل الكلفة الاستراتيجية ، يتم اختيار البديل الذي يحقق أقل الكلف وأعلى الإيرادات .

5- تقييم أداء القرار المنفذ: وذلك باستخدام التغذية الراجعة لغرض تحديد علاقة القرار الحالي بالقرارات المستقبلية، ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار بمثابة نظام مستند على التغذية العكسية، يستخدمه المدير في التقييم المستمر لنتائج التحليلات الأولية والقرارات المنفذة من أجل اكتشاف الفرص التي تستخدم في تطوير عملية اتخاذ القرار .

هـ - إستراتيجية الكلفة الأقل

تعد محاولة الشركات لتحقيق الكلفة الأقل على مستوى الصناعة ككل هو الأسلوب

التنافسي الأفضل في الأسواق التي تضمن للعديد من المشترين الذين لديهم حساسية تجاه السعر، والهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية هو إنجاز الأعمال بأسلوب فاعل من ناحية (الكلفة - المنفعة) وبشكل كبير، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بالمنافسين .

وتستطيع الشركة أن تخفض الكلفة من خلال استخدام أساليب عمل من خارج الصناعة تؤدي إلى تقليل التكاليف، أو استخدام أساليب يصعب تقليدها من قبل المنافسين في بيئة الصناعة، وذلك باستخدام تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية التي ستوضح لاحقاً .

وتعمل المنظمة على تحقيق ميزة الكلفة من خلال إتباعها لنوعين من الأساليب، **يتمثل الأول** بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من المنافسين ومعالجة العوامل (موجهات التكلفة) التي من الممكن أن تقلل تكاليف أنشطة سلسلة القيمة، **أما الثاني** فيتمثل بتطوير أداء سلسلة القيمة من خلال جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تحقق الكلفة وتطويرها بشكل مناسب، ويمكن توضيح هاتين الفقرتين بشكل أكثر تفصيلاً كما يأتي:

1) السيطرة على موجهات التكلفة: هنالك تسعة موجهات للتكلفة يجب على المديرين فهمها بشكل مناسب وصحيح، لكي يحصلوا على مزايا تخفيض الكلفة، ويمكن توضيحها بالآتي:

(هورنكرن وآخرون، 1994: 52)

- **اقتصاديات الحجم:** تنشأ اقتصاديات الحجم في حال إمكانية إنجاز الأنشطة بكلفة منخفضة وبحجم مرتفع، وتوزيع بعض التكاليف التي تؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في الكلفة .
- **تأثيرات منحنى التعلم والخبرة:** تؤدي منحنيات الخبرة والتعلم إلى الادخارات الكفوية من خلال اكتساب العاملين للخبرة والمهارة التي تؤدي إلى إنجازهم للأعمال بكفاءة .
- **كلفة المدخلات من الموارد الرئيسية:** تعد من أهم موجهات الكلفة، ويجب على الإدارة الاستراتيجية معالجة هذه الموارد بصورة مناسبة، وتكون تكاليف المدخلات دالة لثلاثة عوامل وهي القوى العاملة وقوة المساومة للمجهزين والمتغيرات المتعلقة بموقع العمل .

- **الارتباط مع الأنشطة الأخرى داخل المنظمة أو الصناعة:** يمكن تقليص التكاليف الناجمة من ارتباط أحد الأنشطة مع الأخرى من خلال التنسيق الأفضل والتعاون بين الأنشطة .
- **فرص المشاركة مع وحدات الأعمال الأخرى داخل المنظمة:** تؤدي المشاركة بين خطوط المنتج أو الأعمال داخل الشركة بنفس نظم معالجة الطلبية أو نظم الدفع، أو الاشتراك في وسائل التوزيع أو المرافق الإنتاجية، إلى الحصول على وفورات في التكاليف .
- **منافع التكامل العمودي:** يؤدي التكامل العمودي بشكل كلي أو جزئي، وسواءً مع المجهزين أو الموزعين إلى تلافي القوة التفاوضية لهم، ومن ثم تحقيق وفورات في الكلفة .
- **الاعتبارات الزمنية المتعلقة بمزايا المتحرك الأول:** يمكن الحصول على وفورات في الكلفة ناجمة من تقديم المنتجات قبل المنافسين .
- **النسبة المئوية للطاقة المستغلة:** تعد الطاقة من موجهات الكلفة المرتفعة نسبةً للأنشطة التي تعتمد على التكاليف الثابتة بشكل كبير، ولذلك فإنّ زيادة استغلال هذه الطاقة يؤدي إلى تخفيض معدل التكاليف الثابتة للوحدة، ومن ثم تحقيق وفورات في الكلفة .
- **الاختيارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية:** تعد الاختيارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية من الموجهات المهمة للتكاليف، ومنها تقديم الخدمة للزبون، وتطوير الخصائص النوعية للمنتج ... وهكذا .
- **تطوير سلسلة القيمة:** يمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في الكلفة من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا الكلفة وكالاتي:
- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسوق والشراء

- إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بهذين النشاطين، ومنها تكاليف لجنة المشتريات مثلاً .
- استخدام التسويق المباشر: يمكن تخفيض التكاليف المرتبطة بتوزيع المنتجات من خلال استخدام التسليم المباشر للزبون .
- تبسيط تصميم المنتج: يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج .
- إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج: يؤدي استبعاد المكونات والعناصر غير الضرورية إلى تقليص التكاليف .
- التحول نحو التصنيع المرن: يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق الإيصاء الواسع بنفس الوقت .
- تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن: يمكن تقليل التكلفة من خلال تلافي استخدام المواد والأجزاء المكلفة .
- إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية: يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والخزن وغيرها .
- التركيز على الزبائن المهمين: يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المربحين .
- إعادة هندسة العمليات الجوهرية في الشركة: يمكن تقليص التكاليف من خلال إعادة الهندسة للعمليات الجوهرية في الشركة، وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

(Thompson & Strickland, 2003: 151-159)

ثانياً: تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية Strategic Cost Management Techniques

تستخدم منظمات الأعمال العديد من التقنيات والأساليب لغرض تدعيم موقعها

التنافسي داخل بيئة الأعمال، ومن أجل مواجهة أنشطة المنافسين، وذلك من خلال تطوير ميزتها التنافسية بالمقارنة مع هؤلاء المنافسين .

وتعد تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق التنفيذ الملائم لإستراتيجية قيادة الكلفة، وانعكاس ذلك على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة، ويختلف تركيز المنظمات على استخدام هذه التقنيات من منظمة لأخرى، وفقاً للعديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بها، ويمكن توضيح مضامين هذه التقنيات بشيء من التفصيل كما يأتي:

أ- نظم التكاليف المستندة على النشاط Activity Based Costing Systems

1- تعريف نظام التكاليف المستندة على النشاط: ويرمز لها اختصاراً (ABC) هو الأسلوب المستخدم في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة للمنتجات أو الخدمات، والذي يعد الأكثر دقة من المدخل التقليدي الذي يستخدم في تخصيص تلك التكاليف . ويعمل هذا النظام على تصنيف جميع التكاليف غير المباشرة باستخدام نشاط معين، ومن ثم تعقب هذه التكاليف المتعلقة بالأنشطة، وبعد ذلك يتم تخصيص تكاليف النشاط على المنتجات باستخدام موجه التكلفة الذي يتعلق بسبب حصول التكلفة . (Needles, et.al., 2008: 833)

ويعد نظام (ABC) واحداً من أفضل أدوات التصفية في نظام التكاليف، ويقوم بتصفية نظام التكاليف من خلال التركيز على الأنشطة الفردية وعدها أغراض تكلفة رئيسية، وقد يكون النشاط عبارة عن حدث معين، أو مهمة، أو وحدة عمل تستخدم لغرض معين .

2- خطوات تنفيذ التكاليف المستندة على النشاط (ABC): وتتمثل بالخطوات الآتية:

- تحديد المنتجات التي يتم اختيارها كأغراض للتكلفة .
- تحديد التكاليف المباشرة للمنتجات .
- إختيار أسس تخصيص الكلفة لاستخدامها في تخصيص التكاليف غير المباشرة

للمنتجات، مثلاً يتم تحديد أنشطة التصميم، والتتصيص والعمليات التصنيعية كأسس لتخصيص الكلفة .

- يتم تحديد التكاليف غير المباشرة المتعلقة بكل أساس لتخصيص الكلفة، ويتم توزيعها على الأنشطة على أسس علاقة السبب والأثر بين أساس تخصيص الكلفة وبين تكاليف النشاط .

- يتم حساب المعدل لكل وحدة ولكل قاعدة تخصيص للتكلفة، والتي تستخدم في تخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات .

- يتم حساب التكاليف غير المباشرة المخصصة على المنتجات .

- يتم حساب التكاليف الكلية للمنتجات من خلال جمع جميع التكاليف المباشرة وغير

المباشرة للمنتجات . (Horngren, et. al., 2003: 136-148)

3- أسباب استخدام نظام التكاليف المستندة على النشاط: وتتمثل بالأسباب الآتية:

- تخفيض كلفة قياس الأنشطة والتكاليف المرتبطة بتلك الأنشطة .
- ارتفاع حجم المنافسة القوية التي أدت إلى ارتفاع تكلفة التسعير الخاطئ .
- ارتفاع كمية، وحجم، وتعقيد عملية تسليم المنتج . (Blocher, et. al., 2002:)

(109)

4- مزايا استخدام نظام التكاليف المستندة على النشاط (ABC): يؤدي استخدام هذا

النظام إلى تطوير نظام التكاليف للمنظمة من خلال زيادة دقة بيانات التكاليف وكما يأتي:

- زيادة عدد مجموعات التكاليف، ونتيجة لذلك تنشأ عدة مجموعات وفقاً لعدد الأنشطة المحركة للتكلفة التي يمكن تحديدها .

- تغيير الأساس المستخدم في تعيين التكاليف الإضافية للمنتجات، فبدلاً من تعيين هذه

التكاليف على أساس العمل المباشر أو أية مقاييس أخرى، يتم تعيينها على أساس نسبة

من الأنشطة المحركة للتكاليف التي يمكن تتبعها للمنتج أو للأمر الإنتاجي .

- تغيير نظرة المديرين للعديد من التكاليف الإضافية والتي كان يعتقد في الماضي بأنها غير مباشرة (مثل القوى المحركة والتفتيش وإعداد الآلات) .
 - قيام المديرين باتخاذ قرارات أفضل كنتيجة لتحديد تكاليف أكثر دقة للمنتجات .
 - يؤدي تحديد الكلفة على أساس النشاط إلى تطوير الرقابة على التكاليف .
- 5- حدود استخدام نظام التكاليف المستندة على النشاط (ABC): وتتمثل بالآتي:
- الحاجة إلى التخصيصات الحكيمة: تشير الانتقادات الموجهة إلى هذا النظام إلى إنه على الرغم من أن بعض التكاليف يمكن تتبعها بشكل مباشر إلى المنتجات من خلال استخدام مراكز الأنشطة، إلا أن الشريحة الخاصة بالأنشطة على مستوى التجهيزات أو التسهيلات يجب أن تخصص على المنتجات وفقاً لأسس حكيمية، ومن ثم فإن أي محاولة لتحديد تكاليف أكثر دقة من خلال استخدام تحديد الكلفة على أساس النشاط لا معنى لها .

- ارتفاع التكاليف: ربما يكون أحد أهم محددات هذا النظام هو الكلفة العالية للقياس اللازمة لتشغيله، إذ يحتاج النظام المعقد بدرجة مقبولة إلى قدر كبير من التفاصيل والعمليات الحسابية حتى يمكن التوصل إلى تكلفة وحدة المنتج، ولذلك فإن تطبيق هذا النظام يمكن أن يقابل بتحد كبير . (جاريسون ونورين، 2002: 237-238)

ب- الإدارة المستندة على النشاط (ABM) Activity Based Management

- 1- تعريف الإدارة المستندة على النشاط : تشير الإدارة المستندة على النشاط إلى مجموعة الأنشطة التي يتخذها المديرين اعتماداً على دراسة نظام المحاسبة المستند على النشاط، لغرض تحسين كفاءة الأنشطة وربحية المنتجات، كاستخدام المعلومات المتعلقة بالمنتجات المربحة لغرض زيادة إنتاجها، فضلاً عن تحسين العمليات من خلال تعلم كيفية تخفيض وقت إعداد الماكنة . (Atkinson, et. al., 2007: 144-145)

وتستخدم الإدارة المستندة على النشاط أيضاً في توصيف القرارات الإدارية التي

تستخدم معلومات نظام (ABC) لغرض تحقيق رضا الزبائن وتطوير الربحية، وتشتمل قراراتها على التسعير، ومزيج المنتج، والقرارات المتعلقة بكيفية تقليص التكاليف، وتحسين العمليات، وقرارات تصميم المنتجات . (Horn gren, et. al., 2003: 148)

2- الأدوات الرئيسة لاستخدام طريقة (ABM)

هنالك أداتين مهمتين يستخدمهما المدراء لغرض الفهم الأفضل للعمليات الداخلية والخارجية لمنظمتهم وهما شبكات التجهيز وسلاسل القيمة، وتعرف شبكة التجهيز بأنها شبكة مستقلة من المنظمات تعمل على تجهيز الزبون بالمواد والمنتجات والخدمات، ويستطيع المدراء تطوير أداء العمليات من خلال الفهم المناسب لشبكات التجهيز التي تتعامل المنظمة معها .

أما سلسلة القيمة فتربط بتعاقب الأنشطة التي تخلق القيمة داخل المنظمة، وتساعد المديرين على فهم العلاقة الاعتمادية بين هذه الأنشطة، وتختلف هذه الأنشطة من منظمة لأخرى اعتماداً على العديد من العوامل ومنها حجم المنظمة، وأنواع السلع والخدمات المباعة، ويفترض على المنظمة تحديد الأنشطة التي تضيف القيمة من أجل تعظيم ربحيتها، وتستطيع الشركة تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات والخدمات عندما تعمل مع باقي شركائها في سلسلة التجهيز بشكل تعاوني . (Needles, et.al., 2002: 838-839)

3- المزايا الرئيسة لاستخدام طريقة (ABM): ويمكن تحديدها كما يأتي:

- تستخدم طريقة (ABM) في قياس فاعلية العمليات والأنشطة التشغيلية الرئيسة داخل المنظمة، وتحديد كيفية قياس تلك العمليات، بغية تقليل التكاليف وزيادة القيمة للزبون . كقياس عملية تدفق المواد الخام في العملية التصنيعية، وقياس جودة المواد الخام والمصنعة على سبيل المثال .
- تستخدم طريقة (ABM) في تطوير التركيز الإداري من خلال تخصيص الموارد على

الأنشطة الرئيسية التي تضيف القيمة، وعلى الزبائن، والمنتجات، ومن خلال المحافظة على الميزة الاستراتيجية للشركة باستخدام أساليب التحسين المستمر .

- تستخدم طريقة (ABM) لتحليل موجه الكلفة، وتحليل النشاط، وقياس الأداء، ويتضمن تحليل موجه الكلفة لعمليات الفحص، والتحديد، والتفسير لتأثيرات موجهات الكلفة، والغرض منه هو البحث عن الجذور المسببة لتكلفة النشاط ، وتشتمل الأدوات المستخدمة في هذا النوع من التحليل على المقارنة المرجعية ومخططات السبب والأثر وتحليل باريتو .

4- أنواع تطبيقات طريقة الإدارة المستندة على النشاط: وتصنف إلى نوعين وهما:

- **الإدارة المستندة على النشاط التشغيلي:** وتعمل على عمل الأشياء الصحيحة، وإنجاز الأنشطة بكفاءة، وتبحث هذه الطريقة عن تحقيق الكفاءة واستغلال الموجودات من أجل تقليل التكاليف، وتتضمن تطبيقاتها لبعض التقنيات الإدارية مثل إدارة النشاط، وإعادة هندسة عملية الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة، وقياس الأداء .
- **الإدارة المستندة على النشاط الاستراتيجي:** وتشير إلى عمل الأشياء الملائمة أو اختيار الأنشطة الملائمة لغرض استخدامها في إنجاز الأهداف، وكما تعمل على تبديل الطلب على الأنشطة من أجل زيادة الربحية بافتراض إن كفاءة الأداء تبقى مستقرة، ومن الأمثلة عليها تبديل مزيج الطلب للأنشطة من التطبيقات غير المربحة من خلال تقليص الحاجة للأنشطة غير المربحة، وتتضمن تطبيقات الإدارة المستندة على النشاط الاستراتيجي لتصميم العملية، وخط الإنتاج ، والعلاقات مع المجهزين، والعلاقات مع الزبون وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع . (Blocher, et. al., 2002: 117-)

(118)

ج- نظام تحديد كلفة دورة حياة المنتج Costing Product Life Cycle

- 1- تعريف نظام تحديد تكلفة دورة حياة المنتج: ويرمز لها (PLCC) ، إذ تمر المنتجات

خلال فترة حياتها بأربع مراحل أساسية وهي مرحلة التقديم، ومرحلة النمو، ومرحلة النضوج، ومرحلة الانحدار، وترتبط كل مرحلة من هذه المراحل بعلاقة معينة مع حجم المبيعات، والتدفق النقدي، والأرباح لكل منتج . (Heizer & Render, 2004: 157)

ويعرف نظام تحديد تكلفة دورة حياة المنتج بأنه أحد التقنيات التي تستخدمها الإدارة لغرض تحديد ومراقبة تكاليف المنتج النهائي خلال مدة حياته، وتتكون دورة حياة المنتج من جميع الخطوات التي تبدأ من تصميم المنتج وشراء المواد الأولية، إلى مرحلة تسليم المنتجات تامة الصنع وتقديم الخدمة المرافقة لها .

وتبدأ هذه الخطوات بعملية البحث والتطوير، ثم تصميم المنتج، وبضمنها إعداد المنتج الأولي، والكلفة المستهدفة، والاختبار، وبعدها عملية التصنيع، وبضمنها الفحص، والتعبئة، والخزن، ومن ثم تأتي عملية التسويق، وبضمنها الترويج، والتوزيع، وأخيراً تأتي الخطوة المتعلقة بالمبيعات والخدمة، ويعمل المحاسبون الإداريون على إدارة جميع هذه الكلف من وجهة نظر استراتيجية، مع التركيز على التكاليف المتعلقة بمرحلة التصميم، وذلك لتأثيرها على بقية تكاليف المراحل الأخرى (Blocher, et. al., 2002: 17) .

2- تخصيص الموارد في دورة حياة المنتج:

تتكرر عملية تخصيص الموارد خلال دورة حياة المنتج بنفس الصيغة دائماً، إذ تقرر الشركة الإنفاق بشكل كبير على عملية التصميم لغرض تخفيض التكاليف المتعلقة بالمرحلة الأخرى مثل تكاليف التصنيع والتكاليف المتعلقة بالخدمات، وفي وقت لاحق قد تقوم الشركة بتحديد كيفية تخفيض تكاليف التصميم بشكل مناسب، وتلعب كلف الفرصة الضائعة دوراً مهماً في عملية تحديد تكاليف دورة حياة المنتج، وذلك بسبب محدودية عدد المنتجات التي يمكن تقديمها خلال مدة زمنية معينة .

وقد تكون الكلفة الابتدائية لدورة حياة المنتج مرتفعة جداً، إلا إن كلفة التصنيع تكون منخفضة نسبياً، ويستخدم المديرون هذه المعلومات للتقييم الدقيق لتطوير المنتج الجديد،

فضلاً عن تحليل تكاليف الفرص الضائعة . -317 (Atkinson, et. al., 2007: 318)

د- نظام تحديد الكلفة المستهدفة (Target Costing (TC)

1- تعريف نظام تحديد الكلفة المستهدفة: هو أسلوب يستخدم للتخطيط للربح ولإدارة الكلفة، ويهدف إلى تخفيض تكاليف المنتجات في مرحلة البحث والتطوير والهندسة في دورة حياة المنتج، لغرض تلافي استخدام الأسلوب الأكثر كلفة والذي يتعلق بتخفيضها في مرحلة التصنيع . (Atkinson, et. al., 2007: 320)

ويعمل هذا النظام على تحديد الكلفة المرغوبة للمنتج وذلك بالاعتماد على سعر تنافسي محدد مقدماً، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق المنتج للربح المرغوب، ويجب أن تتبنى المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من النظام لمقاييس دقيقة جداً لتخفيض الكلفة، أو القيام بعملية إعادة التصميم للمنتج أو للعملية التصنيعية من أجل الموائمة مع سعر السوق، والمحافظة على تحقيق المنتج للربحية .

ويعد هذا النظام أحد الأشكال الاستراتيجية لعملية التحليل في الصناعات ذات المنافسة المرتفعة، عندما تعمل الفروقات الصغيرة في الأسعار على جذب المستهلكين نحو المنتجات الأقل سعراً . (Blocher, et. al., 2002: 17)

2- آلية استخدام نظام تحديد الكلفة المستهدفة

يقوم مهندسي المنظمة ومصممي المنتج باستخدام نظام الكلفة المستهدفة لغرض تحديد الحد الأقصى للكلفة التي يفترض أن تتحقق للمواد والموارد الأخرى المطلوبة في عملية تصميم وتصنيع المنتج، وتكون مسؤوليتهم ابتكار المنتجات ذات كلف مساوية أو أقل من الكلف المستهدفة، ويزود هذا النظام المدراء بالقدرة على السيطرة على تكاليف المنتج الجديد في مرحلة التخطيط في دورة حياة المنتج، وكذلك يمكن المديرون في البيئة التنافسية من تحليل المنتجات المحتمل إنتاجها قبل الالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجها .

(Needles, et.al., 2008: 1227)

هـ - تحليل سلسلة القيمة (VCA) Value Chain Analysis

1- تعريف تحليل سلسلة القيمة: يعرف مفهوم تحليل سلسلة القيمة بأنه أحد أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدم في تحديد مكان القيمة المقدمة للزبائن والتي من الممكن زيادتها أو تخفيض التكاليف، وكذلك تستخدم من أجل الفهم الأفضل لترابط المنظمة مع المجهزين، والزبائن، المنظمات الأخرى داخل الصناعة، وتتضمن أنشطة التحليل لجميع الخطوات الضرورية المستخدمة في توفير المنتج التنافسي للزبون .

وتبدأ عملية التحليل في المؤسسات التصنيعية بالأنشطة المتعلقة بمرحلة إعداد المنتج واختبار المنتجات الجديدة، ثم مرحلة شراء المواد الأولية وعملية التصنيع، وأخيراً مرحلة المبيعات والخدمة، أما في المؤسسات الخدمية فتبدأ هذه العملية من خلال الأنشطة المتعلقة بتحديد مفهوم الخدمة وتصميمها، والغرض منها، وحجم الطلب، ومن ثم التحرك نحو مجموعة الأنشطة التي تقدم الخدمة لغرض خلق رضى الزبون . (Blocher, et.)

(al., 2002: 44- 45)

2- خطوات تحليل سلسلة القيمة: يمكن توضيح خطوات تحليل سلسلة القيمة كما يأتي:

- **تحديد أنشطة سلسلة القيمة:** أنشطة القيمة هي الأنشطة التي يجب أن تمارسها الشركة داخل الصناعة لغرض تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، والتي تتضمن عمليات التصميم والتصنيع وتقديم الخدمة للزبون، وتقوم الشركة بتحديد الأنشطة الخاصة بها عند إجراء عملية تحليل القيمة، وتختلف عملية إعداد سلسلة القيمة حسب نوع الصناعة .

- **تحديد موجه (أو موجّهات) الكلفة داخل كل نشاط للقيمة:** يعرف موجه الكلفة بأنه أي عامل يؤدي إلى تغيير مستوى الكلفة الكلية، والهدف من هذه الخطوة هو تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحصل على ميزة الكلفة الحالية أو

المحتملة، من أجل المحافظة على وضعها التنافسي أو تطويره .

• **تطوير الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة أو إضافة القيمة:** تحدد المؤسسة في

هذه الخطوة طبيعة الميزة التنافسية الحالية أو المحتملة من خلال دراسة أنشطة القيمة

وموجهات الكلفة التي تم توضيحها مسبقاً، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

➤ **تحديد الميزة التنافسية (قيادة الكلفة أو التمايز):** يمكن أن تساعد عملية تحليل أنشطة

القيمة الإدارة في الفهم الأفضل للميزة التنافسية الاستراتيجية للشركة، وعملية التمرکز

الملائم في سلسلة القيمة الكلية للصناعة .

➤ **تحديد فرص إضافة القيمة:** يمكن أن تساعد عملية تحليل أنشطة القيمة في تحديد

الأنشطة التي تستطيع الشركة من خلالها أن تضيف قيمة مهمة للزبون .

➤ **تحديد فرص تقليل الكلفة:** إن دراسة أنشطة القيمة وموجهات الكلفة يمكن أن تساعد

المؤسسة في تحديد أجزاء سلسلة القيمة التي لا تعد ذات قيمة تنافسية .

➤ **استغلال الارتباطات بين الأنشطة في سلسلة القيمة:** يتأثر القرار المتعلق بالنشاط من

داخل المؤسسة أو من مصدر خارجي أحياناً بأسلوب النشاط الذي يؤثر على نشاط

آخر داخل سلسلة القيمة .

ولذلك يمكن القول إن عملية تحليل سلسلة القيمة تدعم الميزة التنافسية الاستراتيجية

للمؤسسة من خلال تسهيل عملية اكتشاف الفرص المتعلقة بإضافة القيمة للزبائن وتخفيض

تكلفة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم . (Blocher, et. al., 2002: 46-48)

و- عملية إعادة هندسة الأعمال (BPR) Business Process Reengineering

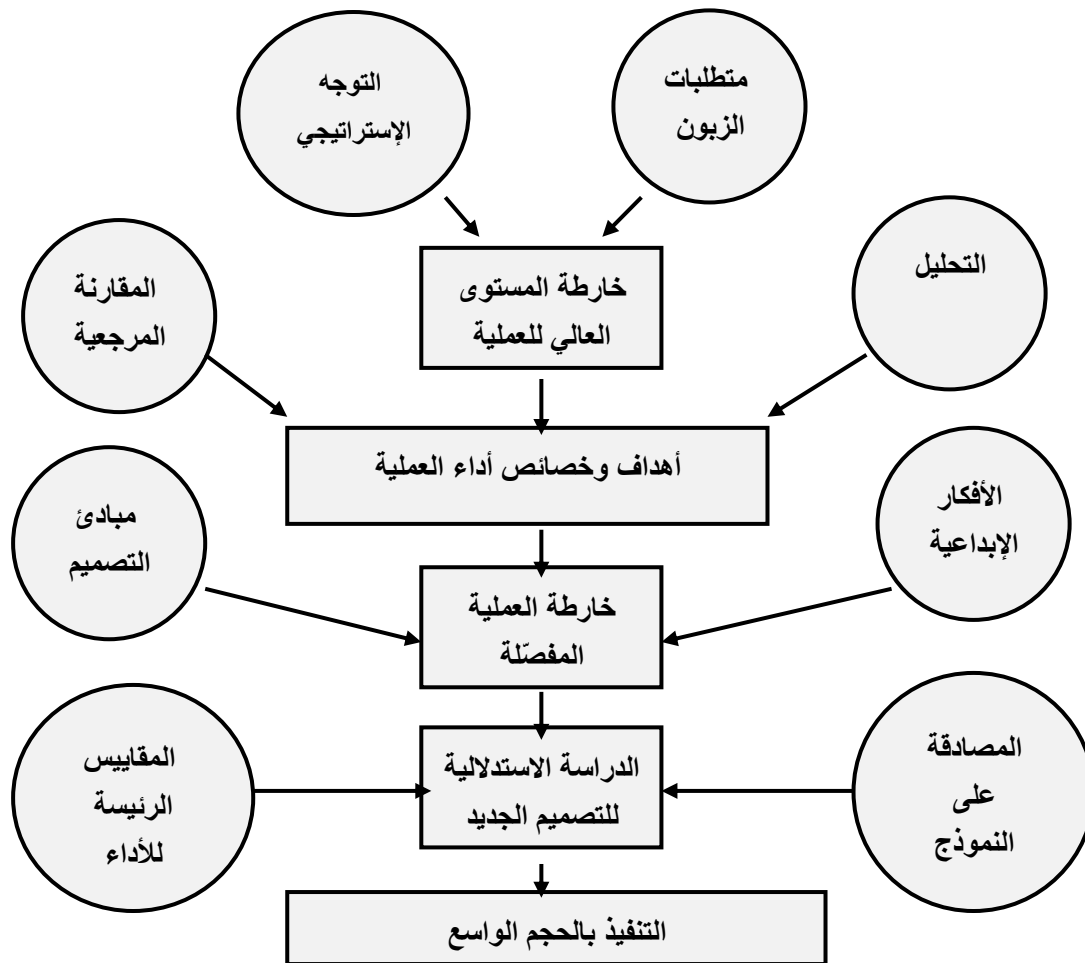
1- تعريف عملية إعادة هندسة الأعمال: إعادة الهندسة هي عملية إعادة التصميم الكلي للعملية التشغيلية، ويتم التخطيط للعمليات من أجل الاستجابة للتسهيلات، والمنتجات، والتكنولوجيا، والأسواق، وتوقعات الزبائن، ويتم إعادة تصميم أو إعادة هندسة العملية لغرض موائمة خصائصها مع متطلبات التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء . (Russell & Taylor, 2000: 254)

2- أهداف عملية إعادة هندسة الأعمال: يمكن توضيح أهداف هذه العملية كما يأتي:

- **التمايز في العمليات:** تستخدم المؤسسة عملية إعادة الهندسة من أجل الحصول على التمايز في عملياتها، والقيام بعملية تحليل تلك العمليات لغرض استخدامها في مجال ربحية الزبون وتحديد الكلف المتعلقة بالخدمات المقدمة له، فضلاً عن استخدامها في تعظيم معيارية الإنتاج .
- **التغيير التنظيمي:** تعمل عملية إعادة الهندسة على تحقيق التغيير التنظيمي الشامل، وذلك من خلال عملية التحوّل الواسعة في العمليات، إذ تعزز هذه العملية من التركيز على العمليات الجديدة، مثلاً يؤدي تغيير عملية التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون إلى إعادة تصميم العمليات وفقاً لهذا التغيير .
- **المنافع المستدامة:** يؤدي استخدام عملية إعادة الهندسة إلى توجه الإدارة نحو التركيز على الثقافة التي تحفز على تحقيق المنافع المستدامة، وذلك من خلال الإدارة الاستباقية للكلف والتعقيد، لغرض تجنب التأثيرات العكسية التي قد تنجم بعد عملية إجراء التغييرات . (Booz, et. al., 2003: 2)

3- خطوات عملية إعادة هندسة الأعمال: يمكن توضيح خطوات عملية إعادة هندسة الأعمال من خلال الشكل الآتي:

شكل (2) خطوات عملية إعادة هندسة الأعمال



Source: (Russell & Taylor, 2000: 255)

ز - المقارنة المرجعية (BM) Benchmarking

1- تعريف المقارنة المرجعية: وتعرف بأنها إجراء منتظم يستخدم في قياس عمليات، ومنتجات، وخدمات المؤسسة بالمقارنة مع قادة السوق في الصناعة، وتعد أحد الأدوات المهمة لعملية إعادة التصميم، إذ تعمل المنظمات على تحقيق الفهم الأفضل لأداء الشركات المتميزة في السوق من أجل استخدام هذا الفهم في تحسين عملياتها، وتتمثل المقاييس

المستخدمة في المقارنة المرجعية بكلفة المنتج، ووقت معالجة الطلبية، والاحتفاظ بالزبون، والعائد على الاستثمار، ورضا الزبون .

(Krajewski & Ritzman, 2005: 152)

وتعد من العمليات التي تستخدم لغرض البحث عن الممارسات الأفضل التي تحقق الأداء المتفوق، وقد وصفت بأنها "السباق الذي ليس له خط نهاية" . (1: www. Jorgensen,

2- منافع المقارنة المرجعية:

تتمثل المنافع التي تقدمها المقارنة المرجعية للمنظمة من خلال زيادة رضى الزبون، ووضع الأهداف والغايات، والقياس الملائم للإنتاجية، والتعرف على الممارسة الأفضل، والتحقق من المقارنة مع المنظمات المتفوقة . (Abbott ,2002:2)

3- أنواع المقارنة المرجعية:

يتم إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمة التي تعد الأفضل، إلا إن المقارنة المرجعية الكاملة لا تشمل جمع ومقارنة البيانات فحسب، بل تشمل دراسات للكشف عن أسباب التفوق في الأداء، وهناك ثلاثة طرائق لإجراء المقارنة المرجعية في حالة رغبة المنظمة في إجراء دراسات للكشف عن أسباب التفوق في الأداء وهي:

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** ويتم إجراء هذه المقارنة بين العمليات الداخلية (مثل المقارنة بين فريق عمل موقع ما أو مشروع ما مع فريق آخر في نفس المنظمة)، ويحدث هذا النوع من المقارنة المرجعية في المنظمات الكبيرة ويهدف إلى جعل مستوى أداء المنظمة بكاملها مساويا لأداء أفضل عملية أو فريق عمل .
- **المقارنة المرجعية التنافسية:** ويتم إجراء هذه المقارنة مع منافس محدد في منتج معين

أو خدمة أو وظيفة معينة، ويمكن من خلال ذلك الحصول على البيانات التي توضح إنجازات المنافسين، وتكون هذه المقارنة أكثر صعوبة وتعقيداً .

- **المقارنة المرجعية الشاملة:** ويتم إجراء هذه المقارنة بين وظائف أو عمليات الأعمال المتشابهة، بغض النظر عن الصناعة أو البلد . (Abbott, 2002: 2-3)

ح- نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

1- تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد: يعرف بأنه أسلوب العمل الذي يبحث في تقليص جميع مصادر الضياع في الأنشطة الإنتاجية من خلال توفير الجزء الملائم، في المكان الملائم، وفي الوقت الملائم، ولذلك يتم إنتاج الأجزاء وفقاً لهذا النظام لغرض مقابلة متطلبات التصنيع فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أقصى تخفيض لحجم المخزون، وتخفيض التكاليف، وتطوير الجودة . (Schroeder, 2007: 392)

ونظراً لأهمية نظام الوقت المحدد وتعدد العناصر المكونة له فإن النظرة إليه تتباين بشكل كبير، فالبعض يعتبره نظاماً للسيطرة على المخزون لأنه يحقق سيطرة محكمة على المخزون، والبعض الآخر يشير إلى أنه تقييد للمخزون، والحقيقة إن هذا النظام هو فلسفة للصنع، أو فلسفة لإزالة الهدر في عملية الإنتاج . (نجم، 2004: 80-82)

2- الشراء بنظام الوقت المحدد:

أولت المنظمات اهتماماً أكبر بالشراء في الوقت المحدد بسبب تحقيقها لمكاسب تتعلق بشراء طلبات شراء صغيرة ومتكررة، وتتعلق أيضاً بإعادة بناء وترتيب علاقتها مع مورديها، ويعرف الشراء بالوقت المحدد بأنه شراء السلع أو المواد بحيث إن تسليمها يسبق مباشرة وتوياً الطلب أو الاستخدام، وأقصى تصور لهذا النظام هو أن لا يوجد أي مخزون يتم الاحتفاظ به .

وتركز المنظمات التي تستخدم نظم الشراء في الوقت المحدد على التكاليف المخفية المرتبطة بالاحتفاظ بمستويات مرتفعة من المخزون، تلك التكاليف التي تتضمن قيم كبيرة

خاصة بمساحة تخزين المخزون والتلف . (هورنكرن وآخرون، 1994:1292)

3- منافع نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

وتتضمن تخفيض حجم المخزون، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض متطلبات المساحة، وتقليل وقت الانتظار، وزيادة الإنتاجية، وزيادة حجم المرونة، وتطوير العلاقات مع المجهزين، وتبسيط الأنشطة المتعلقة بالجدولة ، وزيادة حجم الطاقة، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وزيادة التنوع في أشكال المنتجات . (Russell &

(Taylor, 2000: 757-758)

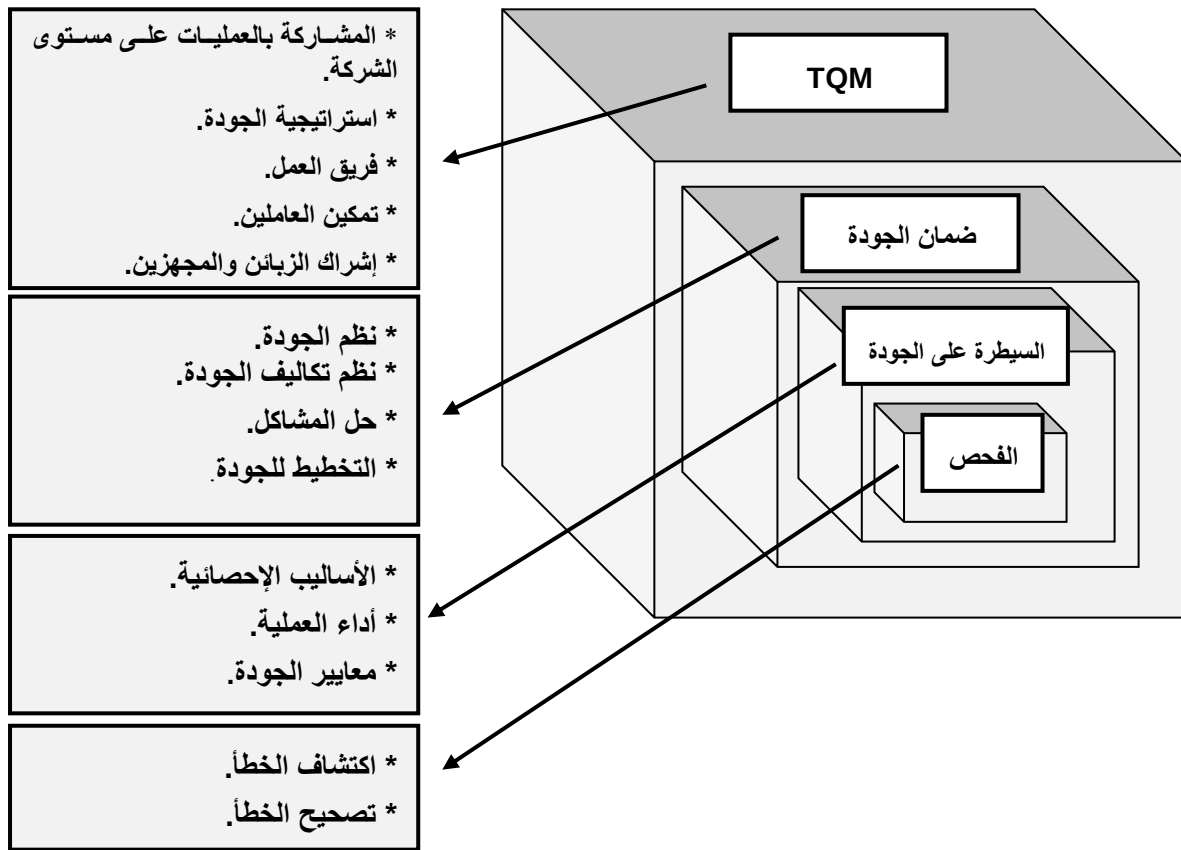
ط- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعني الجهود الشاملة على مستوى المنظمة التي تعمل على تحقيق رضا الزبون من خلال مشاركة جميع العاملين والزبائن والمجهزين، وتعد فلسفة إدارية شاملة، ومجموعة من الأدوات والمداخل لتنفيذ هذا المفهوم، وتتضمن مبادئها الرئيسية إشباع حاجات الزبون، وتجنب النوعية الرديئة بدلاً من تصحيح المشاكل بعد تحققها، وتوجيه الجميع نحو تحقيق التحسين المستمر، وإدراك قيمة قياس الأداء لتحديد الفرص والمحافظة على التحسينات، وتقليل مصادر التكاليف والضعف المزمن في الكفاءة الإنتاجية .

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وبعيدة الأمد تتضمن إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والمنظمات الأخرى، فضلاً عن التطوير المستمر في أنظمة المدخلات، والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق، بدلاً من إتباع الهيكلية الفردية، وكذلك العمل بمنظور الرؤيا بعيدة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الآتية ذات الأمد القريب، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد وإقامة علاقات تعاونية بينهم، فضلاً عن تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها . (Evans, 1997:

ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الآتي:

شكل (3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة



Source: (Slack, et. al., 2004: 723)

2- مجالات تركيز إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن توضيح المضامين الرئيسة التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

- رضا الزبون: يتم تحقيق رضى الزبائن الداخليين والخارجيين من خلال تحقيق توقعاتهم

فيما يتعلق بالمنتجات أو تجاوز تلك التوقعات، إذ يتم استخدام مصطلح الجودة لغرض تحديد رضى الزبائن، وللجودة أبعاد متعددة في ذهنية الزبون، وتتعلق بالأبعاد التنافسية للمنتج .

● **مشاركة المستخدمين:** تعد مشاركة المستخدمين أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن التغير في الثقافة التنظيمية والتأكيد على فرق العمل، إذ تتمثل أحد التحديات التي تواجهها إدارة الجودة بعملية غرز إدراك أهمية الجودة لدى جميع المستخدمين، وتحفيزهم نحو تطوير جودة المنتجات، وتعد فرق العمل أحد الأدوات المستخدمة في ذلك .

● **التحسينات المستمرة:** وتشير إلى البحث المستمر عن الأساليب التي تؤدي إلى تحسين العمليات، وتتضمن هذه العملية تحديد قواعد المقارنة للنشاط المتميز وزرع الشعور لدى المستخدم بقدرته على تقديم نفس الأداء لإنجاز عملية معينة . (Krajewski & Ritzman, 2005: 196-202)

3- تقييم أداء الجودة:

تتوزع مقاييس الجودة إلى نوعين هما المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وتتضمن مزايا المقاييس المالية لتكاليف الجودة الآتي:

● تركز المقاييس المالية لتكاليف الجودة الاهتمام بتوضيح المسألة المتعلقة بأن الجودة المنخفضة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

● تعد المقاييس المالية لتكاليف الجودة أسلوب مفيد عند استخدامه للمقارنة بين المشروعات المختلفة عند إجراء عملية التحسين، وعند إعداد الأولويات لأقصى تخفيض في الكلفة .

● تستخدم المقاييس المالية لتكاليف الجودة كأساس عام ومشترك لتقييم محاولات المبادلة بين تكاليف الوقاية والفسل، كذلك توفر تكاليف الجودة مقياس ملخص ووحيد لأداء الجودة .

أما مزايا المقاييس غير المالية للجودة فتتضمن ما يأتي:

- يمكن التعبير عن المقاييس غير المالية للجودة بشكل كمي وبسهولة، ومن السهل تفهمها .
- توجه المقاييس غير المالية الاهتمام والعناية مباشرة إلى العمليات المادية، ومن ثم تركز الاهتمام والعناية على المشكلة التي تحتاج إلى إجراء التحسينات عليها وبشكل دقيق .
- توافر هذه المقاييس تغذية عكسية قصيرة الأجل وفورية فيما يتعلق بتحقيق جهود تحسين الجودة للنجاح في مجال عملها . (هورنكرن وآخرون، 1994:1238-1240)

ي- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: وتعرف بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الإستراتيجية، وتركز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمنظمة، ويمكن رؤية أداء المنظمة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن من أربع جهات نظر، وهي: المالية، والزبون، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو . (Horngren, et.al., 2003: 447-448)

2- مضامين مخطط بطاقة الأداء المتوازنة: ويمكن توضيحها كما يأتي:

- **العوامل المالية:** وتتمثل بعوامل الربحية ومنها إيرادات العمليات التشغيلية، والسيولة ومنها مدى ملائمة التدفقات النقدية، والمبيعات ومنها مستوى المبيعات لمجموعة المنتجات المكلفة، والقيمة السوقية ومنها سعر السهم في السوق .
- **العوامل المتعلقة بالزبون:** وتتمثل بالعوامل المتعلقة برضا الزبون ومنها شكاوى الزبون، والمجهز والموزع ومنها قوة العلاقات مع المجهزين والموزعين، والتسويق والبيع ومنها الاتجاهات في مستوى المبيعات، ووقت التسليم ومنها التسليم في الوقت المحدد، والجودة ومنها شكاوى الزبائن، والمصاريف المتعلقة بالضمان .
- **العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية:** وتتمثل بالعوامل المتعلقة بالجودة ومنها عدد

المعيبات، ومقدار الخردة، والإنتاجية ومنها كفاءة القوى العاملة، وكفاءة الماكينة، والمرونة ومنها وقت الدورة الإنتاجية، ووقت تنصيب المعدات، وجاهزية المعدات ومنها الخبرة في عملية التشغيل، وطاقة الماكينة، والأمان ومنها عدد حوادث العمل .

- **عوامل الإبداع والتعلم:** وتتمثل بالعوامل المتعلقة بإبداع المنتج ومنها عدد التغيرات في تصميم المنتج، وتوقيت المنتجات الجديدة ومنها عدد الأيام الكلية اللازمة لإنتاج المنتجات الجديدة، وتطوير المهارة ومنها عدد ساعات تدريب العاملين، ومعنوية المستخدمين ومنها معدل دوران المستخدمين، والقدرة ومنها القدرة على التكيف .
- وقد أتى أسم بطاقة الأداء المتوازنة نتيجة عملها على موازنة استخدام مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية عند تقويم الأداء على الأمد القريب والبعيد .

3- مواصفات بطاقة الأداء المناسبة: تتضمن بطاقة الأداء المناسبة للمواصفات الآتية:

- توضيح مضامين إستراتيجية الشركة، مفصلة السلاسل المتعاقبة لعلاقات السبب والآخر، أي الارتباطات بين وجهات النظر المختلفة التي توضح كيفية تنفيذ الإستراتيجية.
- المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع أعضاء المنظمة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتماسكة من الأهداف القابلة للقياس والتحقق.
- تضع بطاقة الأداء المتوازن تأكيدات كبيرة على الأهداف المالية في المنظمات الهادفة للربح، وكذلك تركّز هذه البطاقة على المقاييس غير المالية مثل الجودة ورضا الزبون كجزء من البرنامج الذي يستخدم في تطوير الأداء المالي في المستقبل .
- تعمل على تقليص عدد المقاييس، وتحديد المقاييس المهمة فقط، من أجل زيادة تركيز الإدارة على المقاييس الأكثر تأثيراً على تنفيذ الإستراتيجية .

4- مخاطر إساءة استخدام بطاقة الأداء المناسبة: وتتضمن النقاط الآتية :

- عدم دقة الافتراضات المتعلقة بعلاقات السبب والآخر .
- عدم البحث عن التحسينات في جميع المقاييس وفي جميع الأوقات .

- استخدام مقاييس الهدف المتضمنة في بطاقة الأداء فقط .
- إهمال تحليل الكلفة-المنفعة المتعلق بالتكنولوجيا الحديثة وعدم تضمينه في بطاقة الأداء .

- تجاهل المقاييس غير المالية عند تقييم المدراء والمستخدمين .
- استخدام عدد كبير جداً من المقاييس . (Horngren, et.al., 2003: 452-453)

ك- نظرية القيود (Theory Of Constraints (TOC)

1- تعريف نظرية القيود: هي أسلوب إداري منتظم يركز على الإدارة الفاعلة للقيود التي تعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة بتعظيم القيمة الكلية المضافة، وتركز هذه النظرية على تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية، فضلاً عن معالجة الاختناقات التي تقيد النظام التشغيلي برمته .

ولذلك فإن استخدام هذه النظرية يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسات من خلال الرؤية للصورة الكبيرة عن كيفية إنجاز العمليات التشغيلية عن طريق تعظيم حجم تدفقات العمل، أو تخفيض حجم المخزون والقوى العاملة . (Krajewski & Ritzman, 2007: 255)

2- أهمية نظرية القيود:

تعد نظرية القيود من التقنيات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحسين أحد أهم عوامل النجاح الحرجة وهو وقت الدورة الإنتاجية، والذي يتمثل بمعدل الوقت المستغرق في تحول المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع، وكذلك تعمل هذه النظرية على مساعدة المؤسسات في تحديد وتقليص مواضع الاختناقات في عملية الإنتاج .

وتساعد هذه النظرية المدراء على التركيز على عامل السرعة، والذي يعد أحد أهم عوامل النجاح الحرجة في البيئة التنافسية الحالية، ويتضمن السرعة في إعداد المنتج، والسرعة في تسليمه، والسرعة في التصنيع، لغرض تحقيق توقعات الزبائن بوقت أقصر بالمقارنة مع المنافسين، من خلال تقليص وقت دورة حياة المنتج . (Blocher, et. al., 2002: 15-16)

ل- الإيصاء الواسع (MC) Mass Customization

هو أحد التقنيات الإدارية والتي يتم من خلالها تصميم العمليات التسويقية والإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى معالجة التنوع الواسع والمتزايد للمنتجات، والذي ينجم من تسليم المنتجات والخدمات للزبائن وفقاً للخصائص المحددة من قبلهم .

ويؤدي التنوع الواسع والتعقيد الكبير في عملية الإنتاج وفقاً للإيصاء الواسع إلى زيادة نسبة تكاليف الإنتاج، على الرغم من انخفاض تكاليف التسويق والخدمات المتعلقة بالمنتج، ويمكن أن يكون الإيصاء الواسع أحد الأساليب الفاعلة للمؤسسة لغرض استخدامها للتنافس في الصناعة، وذلك في حالة ملائمة سعر وجودة المنتجات الحالية مع توقعات الزبائن . (Blocher, et. al., 2002: 16)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

أ- تؤدي المحاسبة الإدارية في الوقت الحاضر دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وتطوير ميزتها التنافسية، وذلك من خلال توفير المعلومات الكفوية الدقيقة والتي يتم الحصول عليها عن طريق الاستخدام الفاعل لتقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس على التطبيق الملائم لاستراتيجية قيادة الكلفة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

ب- أدت المنافسة الحادة في بيئة الأعمال إلى إحداث تغييرات جوهرية في مهام الأنشطة الرئيسية لمنظمات الأعمال ومنها المحاسبة الإدارية، التي تحولت أهدافها من مجرد تحقيق الكفاءة في استخدام عناصر التكاليف واكتشاف مصادر الضياع، إلى البحث عن أساليب لتحقيق وفورات كفوية من خلال الاستخدام الخلاق لتقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية .

ت- إن استخدام تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية لا يؤدي فقط إلى تحقيق وفورات في الكلفة، وإنما يمتد أثرها ليشمل تحقيق باقي عوامل النجاح الحرجة والمتمثلة بالجودة، ورضى الزبون، والإبداع والتعلم، إذ يؤدي انخفاض التكاليف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تطوير جودة منتجاتها، وزيادة سرعة تسليم المنتجات، فضلاً عن تطوير إمكانياتها في البحث عن أساليب حديثة لتحقيق الإبداع والتحسين المستمر في كافة أنشطة سلسلة القيمة داخل المنظمة .

ث- تعمل بعض تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية كعناصر متكاملة مع بعضها البعض، والمثال على ذلك هو اعتماد الإدارة المستندة على النشاط على المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف المستند على النشاط، واستخدام نظام الكلفة المستهدفة للمعلومات التي توفرها تقنية تحديد كلفة دورة حياة المنتج، فضلاً عن تكامل عمل تقنية تحليل القيمة مع تقنيات إعادة هندسة الأعمال والإنتاج في الوقت المحدد .

ج- ينصب الهدف الآخر لمعظم هذه التقنيات فضلاً عن هدفها الرئيس الذي يتمثل بتخفيض التكاليف على تحقيق رضا الزبون، وذلك من خلال تخفيض التكاليف من جهة، ومن خلال تحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات من جهة أخرى .

ثانياً : التوصيات

أ- إمكانية تبني نتائج البحث وتطبيقها عملياً في المنظمات عامة ، والمنظمات العراقية خاصة ، ولاسيما الانتاجية منها ، فضلاً عن الخدمية . إذ يمكن القيام بدراسة مستقبلية تطبيقية لمفاهيم البحث الحالي .

ب- ضرورة توجه منظمات الأعمال نحو الفهم والإدراك الصحيحين لمزايا تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية، الأمر الذي يعزز من قدرة تلك المنظمات على التطبيق الملائم لها، وبالتالي تطوير قدرتها على تحقيق التخفيض المناسب في حجم التكاليف، ودون التأثير على جودة المنتجات، أو على رضا الزبون، من أجل تطوير موقعها التنافسي

في بيئة الأعمال الحالية .

ت - قيام منظمات الأعمال ببناء نظام متكامل للمعلومات يستخدم البرمجيات الخاصة بتطبيق هذه التقنيات بعد إجراء تحليل الكلفة - المنفعة له، ويتم تحديثه باستمرار لغرض الاستفادة من المعلومات التي يوفرها في التخفيض المستمر لتكاليف المنتجات والخدمات والأنشطة داخل منظمات الأعمال .

ث - العمل على نشر ثقافة أهمية تقليص التكاليف بين أفراد المنظمة، وتوعيتهم بضرورة استخدام تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، وتدريبهم على تطبيقها من أجل تخفيض التكاليف بشكل مستمر، فضلاً عن تحقيق التحسين المستمر، وتعظيم رضى الزبون، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز قدرات المنظمة على تحقيق التمايز والتفوق التنافسي في بيئة الأعمال .

ج - توجه الباحثين نحو دراسة العلاقة بين تطوير هذه التقنيات على أداء المنظمة في الواقع العملي، فضلاً عن دراسة تأثيرات العلاقات المتبادلة بين هذه التقنيات على بعضها البعض، وانعكاس هذه التأثيرات على أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها على الأمد البعيد .

Abstract

This research Management of strategic cost deals with the basic concepts (cost concept, strategic cost, cost management applications, decision make process and strategic cost analysis, strategic cost), as the strategic cost the least and well as important techniques of management (activity based costing systems, activity based management, product life cycle costing, target costing, value chain analysis, business reengineering process , benchmarking, just in time, total quality management, balanced scorecard, theory of constraints, mass customization), the research found set of conclusions, one of the most important thinks was that techniques of the strategic cost management does not lead only to achieve savings in cost but even to achieve the rest of the critical factors of success (quality, customer satisfaction ,innovation and learning. the research concluded with many suitable recommendations.

المصادر

أولاً: العربية

- جاريسون، راي أتش ونورين، إريك، المحاسبة الإدارية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢.
- نجم، نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، (الاستراتيجية والنظم والأساليب)، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٤.
- هورنكرن، جارلس ت.، محاسبة التكاليف، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، ١٩٩٤.

ثانياً: الأجنبية

- Abbott, Carl, **Business Improvement through the Benchmark Index**, 2002, www.com.
- Atkinson, Anthony A. & Kaplan, Robert S. & Matsumura, Ella Mae & Young, S. Mark, **Management Accounting**, 5th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2007.
- Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., **Cost Management, A Strategic Emphasis**, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2002.
- Booz & Allen & Hamilton, **A New Take on Business Process Redesign**, U.S.A, 2003, www.com.
- Ellram, Lisa M., **Strategic Cost Management in The Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective**, CAPS Research, U.S.A, 2002, www.com.
- Evans, James R., **Production /Operations Management, quality, performance, and value**, 5th ed., West Publishing Company, U.S.A, 1997.
- Garrison, Ray H. & Noreen, Eric W., **Managerial Accounting**, 8th ed., Irwin McGraw- Hill, U.S.A, 1997.

- Heizer, Jay & Render, Barry, **Operations Management**, 7th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2004.
- Horngren, Charles T. & Datar, Srikant M. & Foster, George, **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, 11th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2003.
- Horngren, Charles T. & Datar, Srikant M. & Foster, George, **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, 12th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2006.
- Jorgensen, Jens E., **Benchmarking**, Notes for ME 395 Introduction to Design, www.
- Krajewski, lee J. And Ritzman, Larry P., **Operations Management, Strategy And Analysis**, 6th ed., Addison-Wesley, U.S.A, 2005.
- Krajewski, lee J. And Ritzman, Larry P., **Operations Management, Strategy And Analysis**, 7th ed., Addison-Wesley, U.S.A, 2007.
- Needles, Belverd E. & Powers, Marian & Crosson, Susan V., **Financial & Managerial Accounting**, Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2002.
- Needles, Belverd E. & Powers, Marian & Crosson, Susan V., **Financial & Managerial Accounting**, 8th ed., Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2008.
- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W., **Operations Management**, 3rd, ed, Prentice Hall, U.S.A, 2000.
- Schroeder, G. Roger, **Operations Management, Contemporary Concepts & Cases**, 3rd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2007.
- Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, **Operations Management**, 4th, ed, Prentice Hall, U.S.A, 2004.
- Thompson, Arthur A. & Strickland, A J., **Strategic Management, Concepts & Cases**, 13th. ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2003.

التداوب في العمل وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة في أمانة بغداد / دائرة المشاريع

م. حيدر شاكر نوري *

م. محمود حسن جمعة **

المستخلص

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

Abstract

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

* جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

** جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/1/20

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

Keywords : synergy , Organization's goals

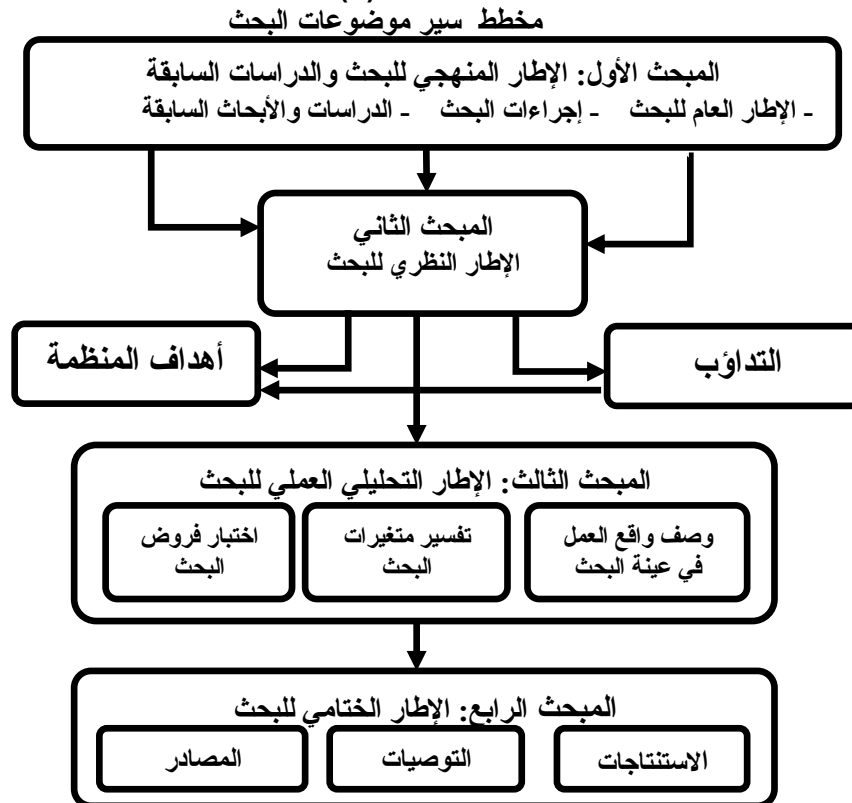
المقدمة Introduction

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

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

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

شكل (1)



المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

يتعرض هذا المبحث إلى بيان المنهجية المتبعة في إعداد البحث الحالي من خلال الآتي:
أولاً :- الإطار العام للبحث: ويشتمل على الآتي:

1- مشكلة البحث Problem of Research

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

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

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

(1) لا يتم مواجهة الواقع الفعلي في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد ، من خلال عناصر النظام وهي (المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات) وأنها تحقق أهداف المنظمة بأكثر من بديل تولدها عناصر النظام .

(2) يلاحظ أن العمل بشكل دووب في دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد يناسب النقاشات النظرية في الأكاديميات العلمية ولا يستند الى الواقع الفعلي لكونه حالة مثالية لا تناسب الغوص في الحياة العملية اليومية .

(3) هناك قصور واضح لدى مجتمع البحث في فهم وإدراك ظاهرة التداوب والتعاون في العمل بين الأقسام ، فضلاً عن أثرها في تحقيق الأهداف الكلية لأمانة بغداد كما أتضح من خلال المقابلات الشخصية . واستناداً لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في العوز المعرفي للكتابة بهذا الموضوع ووضع أسس لتطبيقات التداوب والتعاون في عمل المنظمة ، فضلاً عن الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحثان مع عينة من منتسبي دائرة المشاريع في أمانة بغداد المبحوث فيها ، لدراسة مدى إمكانية العمل بتداوب وتعاون عاليين وإبراز أثر ذلك في تحقيق أهدافها .

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

- ما المقصود بمفهوم التداوب في العمل ؟
- هل يمكن تبني العمل بتداوب عال بين أقسام دائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد ؟
- ما القدرات الفعلية لدائرة المشاريع التابعة لأمانة بغداد في تحسين أعمالها بتفاعل كبير ؟
- ما مفهوم أهداف المنظمات ؟
- هل يمكن أن يسهم العمل الدووب والتعاون العاليين في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ؟
- ما علاقة وأثر متغير العمل التداوبي في تحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ؟

2- أهداف البحث Objectives of Research

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

- تتبّع الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية للتداوب في العمل مفهوماً ، فضلاً عن أهداف المنظمات ، لتقديم إطار فكري فلسفي للمفهومين وكما ورد في الأدبيات .
- إبراز الحاجة إلى التوجه نحو العمل الدووب لتحقيق أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد .
- معرفة مدى إدراك عينة البحث لأهمية العمل الدووب ومدى مساهمته في تحقيق أهداف منظماتهم (دائرتهم) .
- تحديد مستوى المتغيرين موضوعي البحث في دائرة المشاريع في أمانة بغداد .
- اختبار علاقة المتغير التفسيري (التداوب في العمل) مع المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .
- اختبار أثر المتغير التفسيري (التداوب في العمل) في المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .
- تقديم توصيات لإدارة المنظمة المبحوثة في ضوء نتائج البحث ، فضلاً عن تحديد اتجاهات البحث المستقبلية .

3- أهمية البحث Importance of research

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

الأولى : الناحية العلمية النظرية :

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

الثانية : الناحية العلمية التطبيقية :

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

4 - فرض البحث Hypothesis of Research

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

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

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

1- وصف مجتمع وعينة البحث Population & Samples of Research

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

جدول (1)

وصف عينة البحث

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

المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على استمارة الاستبانة والزيارات الميدانية .

2- منهج البحث Methodology of Research

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

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

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

3 - أدوات البحث Tools of Research

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

- أ- الجانب النظري : المراجع العلمية المتوافرة (عربية وأجنبية)، فضلاً عن شبكة المعلومات (Internet) وذات العلاقة بموضوع البحث .
- ب- الجانب العملي : اعتمد في جمع بيانات الجانب العملي على وسائل منها :
 - المقابلة المباشرة والملاحظة من خلال الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة .
 - المقابلات الشخصية ، فضلاً عن معلومات رسمية عن المنظمة المبحوثة .
 - الاستبانة Questionnaire : من أجل قياس تأثير العمل الدؤوب والمتعاون بين أقسام دائرة المشاريع في أمانة بغداد بغية تحقيق أهدافها ، فقد استخدمت الاستبانة كأداة مساندة ، بوصفها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر فيما يخص مواقف معينة، فضلاً عن أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون ذات فقرات محددة وواضحة، ويمكن من خلالها الحصول على البيانات التي يسهل معها تحديد النتائج، ولكفائها في التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً . إذ صممت الاستبانة على وفق محورين ، خصص الأول لمتغير التداوب في العمل وبواقع (10) أسئلة كمتغير تفسيري ، أما الثاني لمتغير أهداف المنظمة بواقع (8) أسئلة كمتغير مستجيب ، وبذلك أصبحت فقراتها (18) فقرة، اعتماداً على الأدبيات، مع تكييف فقراتها لما يناسب البحث الحالي، وأخضعت لاختباري الصدق والثبات، فضلاً عن المعلومات الشخصية لعينة البحث كمحور مستقل في الاستبانة .

4- حدود البحث Limited of Research

واشتملت على الآتي :

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

5- الأساليب الإحصائية Statistical Methods

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

- أ- أساليب إحصائية وصفية : وتمثلت بالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، لتحديد درجة قبول أفراد العينة لفقرات الاستبانة .
- ب- أساليب إحصائية تحليلية : وتمثلت بمعاملات الارتباط ، والانحدار ، والفاكرونباخ، لاختبار فرض البحث والثبات .

6 - المصطلحات الرئيسية في البحث Main Glossary in Research

يتبنى البحث الحالي المصطلحات (المفاهيم الإجرائية) الرئيسية الآتية:

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

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

ثالثاً :- الدراسات والأبحاث السابقة

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

البحث .

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

دراسة (Qi De-fen - Tian Ye-zhuang ، 2008) : وكانت بعنوان Study on modular motivation planning synergy decision-making base on knowledge innovation

، وتضمنت الدراسة تحليل أثر تخطيط تشجيع التعاون على طبيعة ابتكار المعرفة ، وصف الباحث نماذج المعرفة المبتكرة بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وضرورة التعرف على قوة كل منها لكي يتم التحفيز بالشكل الذي يؤدي الى الأداء المتميز ضمن نظام معرفي معقد. وشمل التحليل فهم ديناميكية قيادة ابتكار المعرفة ، وتحليل الدوافع الشخصية للتعاون ، وقياس درجة التعاون. وقدمت الدراسة شرحاً وافياً في كيفية التخطيط لتحفيز الأفراد والمجموعات على التعاون والتآزر في إنجاز المهام ، واقترحت الدراسة استراتيجية يمكن من خلالها قياس درجة التعاون بين الأفراد يتم على أثرها وضع مسار واضح لتخطيط أساليب تشجيع التعاون بالشكل الذي يؤدي الى ابتكار المعرفة .

دراسة (Huang, C.T. -Tsai, K.H)، 2014): وهي بعنوان Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms

، واعتمدت هذه الدراسة المنهج التحليلي لمعرفة آثار التعاون بين أقسام التكنولوجيا والتسويق على أداء المنتج الجديد من خلال تجميع الأدلة التجريبية الموثقة في الدراسات التي نشرت في الفترة من 1979 - 2011 ، وبعد الاطلاع وتحليل تلك الدراسات تبين أن هناك أثر كبير للتعاون بين أقسام التكنولوجيا والتسويق على أداء المنتج الجديد ، وإن التعاون والتنسيق بين الأقسام يعزز من ميزة المنتج بشكل أكبر مما لو تم العمل بين الأقسام بشكل مستقل . وتوصلت الدراسة الى أن من النتائج المهمة التي يمكن تحقيقها نتيجة العمل التداوبي بين العاملين في الأقسام الإنتاجية والتسويقية هي ابتكار مزايا جديدة للمنتج عن طريق بلورة الأفكار المطروحة من العاملين في كلا القسمين. وأوصت الدراسة في ضرورة قيام الباحثين بإجراء الدراسات التي يمكن من خلالها قياس قوة العلاقة بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة .

المبحث الثاني الإطار النظري

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

أولاً :- التداوب في المنظمات

1- تمهيد

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

2- نظرية النظم Systems Theory

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

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

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

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

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

(الهواسي والبرزنجي ، 2014 : 28)

(1) عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .
(2) التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .

(3) يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة . (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .

(4) تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .
(5) تنبئ المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم . أي أنها قدمت مفهوم التداوب أو التعاون بين أجزاء المنظمة . والتي تعد النقطة الجوهرية في البحث الحالي ، لأنه يركز على مفهوم التداوب والتعاون .

كما يستلزم على الإدارات واعتماداً على ما تقدم أن ينظر المدير إلى وحدته في إطار النظام الكلي ومدى ارتباطه مع الوحدات الأخرى لتحقيق التنسيق المطلوب ، والأخذ في الحسبان أن جميع أجزاء المنظمة تتغير عند حدوث أي تغيرات في النظام أو أجزائه ، وأهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح ، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة ، فضلاً عن فهم إمكانية تحقيق الأهداف أو حل المشكلات بأكثر من بديل . (حريم ، 2009 : 70 - 71) .

3- مفهوم التداوب synergy Concept

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

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

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

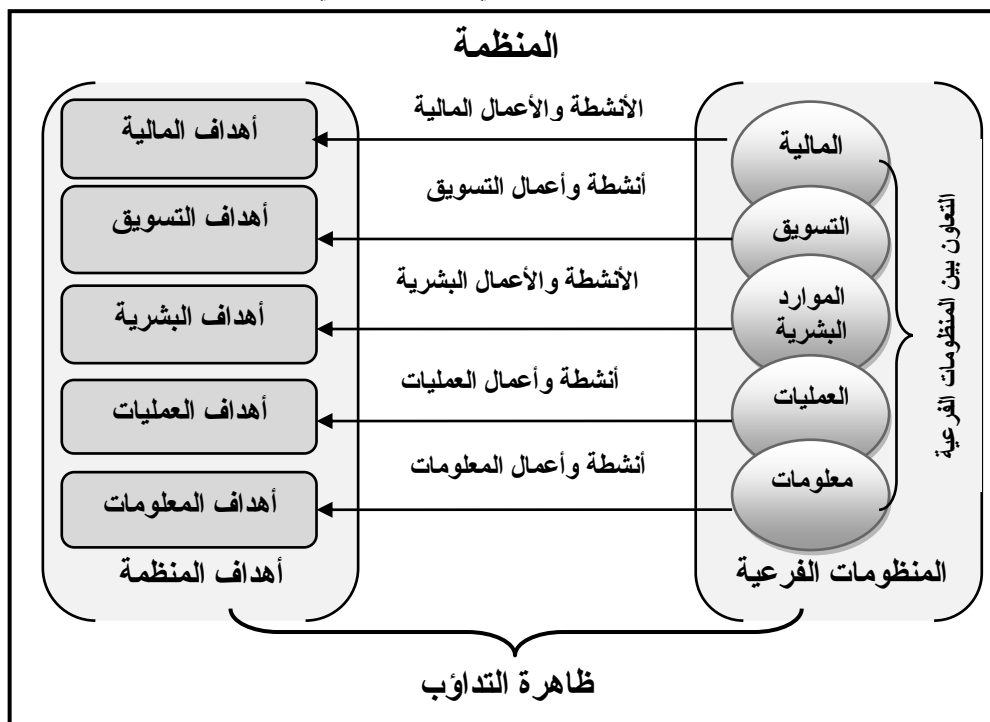
إذ يرى (Robbins, 1990 : 16) أن التداوب هو " نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء وهي تعمل منعزلة أو منفردة " ، كما يرى (الشماخ ، 2007 : 49) أنه ظاهرة ويعرفه بأنه " المنظمة التي هي أكبر من مجموع أجزائها (منظوماتها الفرعية) والتي تولد القيمة المضافة من العمل سوية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

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

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

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

شكل (2)
عملية التداوب في العمل التنظيمي



المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات .

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

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

- (1) إن جميع المنظمات تتكون من أجزاء تسمى في الأدبيات الإدارية (منظومات فرعية) تشكل مجموعها المنظمة
- (2) إن كل جزء (منظومة فرعية) يؤدي دوراً خاصاً به ، ثم يصب فيما بعد في مصلحة الأداء الكلي للمنظمة ، وبهذا يكون التأثير الإجمالي للأجزاء أكبر من تأثير الأجزاء منفردة .
- (3) إن كل جزء (منظومة فرعية) يعمل في الحقيقة باتجاهين متوازيين يوضحان الفرق بين مفهومي التعاون والتداوب في العمل التنظيمي كما مر بنا وهما :
 - إن عمل الجزء (المنظومة الفرعية) كقسم مستقل ومنفرد ، يكون لتحقيق أهدافه أولاً ، ومن ثم جمعها مع أهداف الأجزاء الأخرى (المنظومات الفرعية الأخرى) لتشكيل النتائج النهائية للمنظمة ، وهذا هو التداوب .
 - إن عمل الجزء (المنظومة الفرعية) كقسم مستقل ولكن ليس بشكل منفرد ، وإنما يرتبط مع الأجزاء (المنظومات الفرعية الأخرى) بطريقة أو بأخرى أثناء تأدية الأعمال ، أي اشتراك شخصين أو أكثر في تحقيق هدف مشترك . وهذا هو التعاون ، كما يعطي إشارة بسيطة الى مفهوم التداوب .
 - إن عملية التعاون بين التقسيمات الإدارية التنظيمية هي جزء من عملية التداوب في العمل التنظيمي .

(4) إن معنى مفعول ($1+1 = 3$) أو ($2+2 = 5$) الذي تطلقه الادبيات على مفهوم التداؤب يعني أن مجموع التقسيمات التنظيمية في المنظمة هو مجموعها زائد النظام الكلي . أي المنظومة الكلية زائد منظوماتها الفرعية ، وبهذا يكون التأثير مضافاً إليه واحد .

(5) إن تفاعل الاجزاء مع بعضها يكون لتحقيق أهداف لا يستطيع أن يحققها بمعزل عن الاجزاء الأخرى .

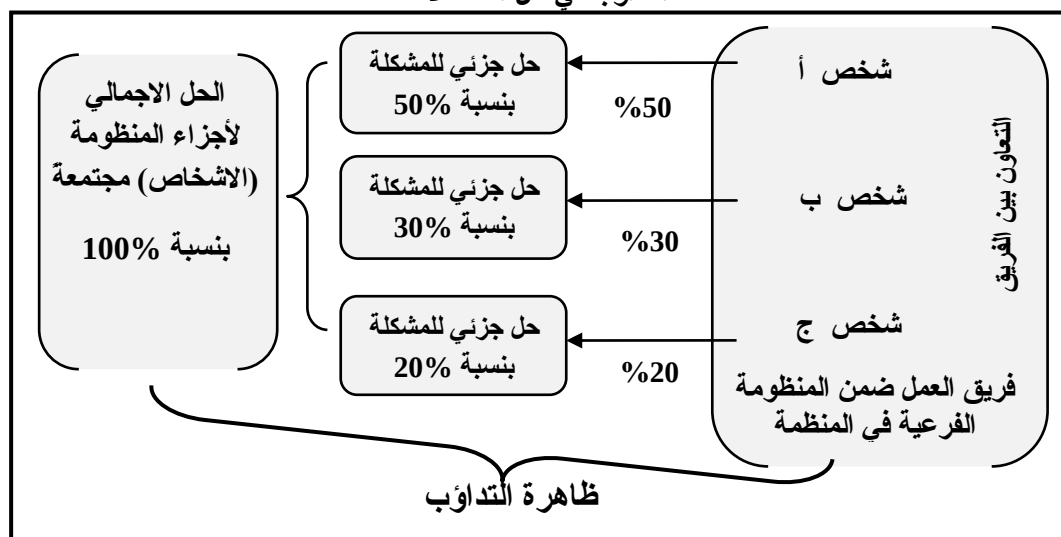
(6) إن الأسهم ذات الرأس الواحد إشارة إلى وجود علاقة أثر بين كل بعد من المتغير التفسيري (عمل المنظومات الفرعية للمنظمة) في المتغير المستجيب (أهداف المنظمة) .

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

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

شكل (3)

التداؤب في حل المشكلات



المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات .

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

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

ثانياً :- أهداف المنظمة Goals Organization

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد ، يتم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة يطلق عليه الهدف والذي يعد الأساس في تحقيق نجاح المنظمات ، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة . ويستند وضع الأهداف على رسالة المنظمة ويعمل على تعزيزها ، ومع ذلك فالأهداف ملموسة ومحددة بدرجة أكبر من الرسالة التي تعرف بأنها " الغاية التي أنشئت المنظمة من أجلها ، أو أنها سبب وجود المنظمة " . وتجيب أهداف المنظمة عن سؤال رئيس مفاده (أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة ؟) ، إذ يدرك العاملين في المنظمات أن الأهداف تمثل إطاراً وموجهاً ومرشداً لهم في أداء عملهم ، وهذا يولد الشعور بقدر من التحدي للعاملين لحفزهم في بذل الجهود لتحقيقها .

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

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

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

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

1) أهداف رئيسة (الربح وزيادة المبيعات) . وأهداف ثانوية (تحسين ظروف العمل وزيادة الرواتب والاجور) .

2) أهداف قصيرة المدى (تشغيلية) . وأهداف متوسطة المدى (تكتيكية) . وأهداف طويلة المدى (استراتيجية) .

3) أهداف صريحة (رسمية معلنة) . وأهداف ضمنية (غير رسمية وغير معلنة) .

4) أهداف التوازن (مستوى التكنولوجيا وتطوير المنتج والحفاظ على الموارد) . وأهداف التحديث (العمل بشكل أفضل) .

5) أهداف على مستوى المنظمة (المالكين ، والإدارة ، والعاملين) . وأهداف على مستوى القطاعات (المستهلكين والموردين والمجتمع والحكومات) .

6) الأهداف التوجيهية (الانتشار وقيادة السوق وخدمة الزبائن) . وأهداف أدائية (النمو والتوسع والربحية) .

7) الأهداف الداخلية (الكفاية وشؤون العاملين) . وأهداف خارجية (المسؤولية الاجتماعية) .

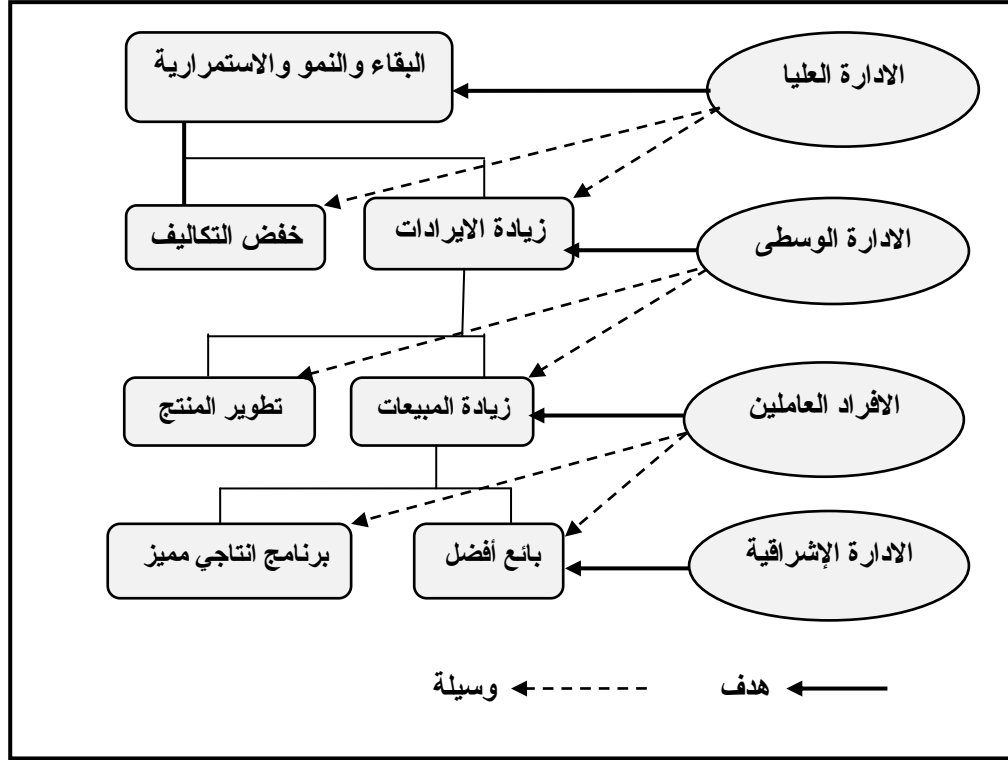
8) الأهداف المنقطعة (اللجان التحقيقية) . والأهداف الممتدة (الصحة والتعليم) .

9) الأهداف المولدة (أهداف جانبية مصاحبة للأهداف الرئيسية والمتحققة منها) . والأهداف الجاذبة (تشغيل العاطلين عن العمل) وتوصف الأهداف المولدة والجاذبة " بعنقود الأهداف " .

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

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

شكل رقم (4)
هرمية الأهداف لمنظمة إنتاجية



- المصدر / اعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات .
- وبناءً على ما تقدم بات من الضروري معرفة خصائص الأهداف الفعالة لكي تؤدي بنجاح في المنظمات ، ونجملها بالآتي : (العامري والغالب ، 2011 : 212 - 213) (حريم ، 2010 : 84 - 85)
- توضح مسار المنظمة . وتحقق السند القانوني لوجود المنظمة .
 - تغطي المجالات الرئيسية في العمل ، وتعطي معايير واضحة لقياس مدى نجاح المنظمة .
 - التنسيق بين التقسيمات والمستويات المختلفة في المنظمة .
 - مفهومة Understandable . مرنة Flexible . ومقبولة Acceptable .
 - قابلة للتحقيق Achievable . وقابلة للقياس (الكمي) Measurable . ومحددة بشكل دقيق .
 - ذات دافعية Motivating . (تثير التحدي) وواقعية realistic .
 - محددة بمدة زمنية للإجاز Time Period . ومرتبطة بالمكافآت Rewards .
 - ملائمة Suitable . ومفهومة Understandable .
 - تتوافق مع المعايير والقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة في المجتمع، ومع ممارسات المنظمات المشابهة .

الخلاصة Up Down

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

وتؤكد الأدبيات إن أسلوب العمل الدؤوب يحقق شيئاً جديداً يفوق نتيجة إضافة الموارد الفردية، وتكون المحصلة النهائية نتيجة لم يكن يحققها أي من أفراد التنظيم قبل العمل ضمن المنظومة أو بدونها . وولدت هذه الفكرة من مسار عمل المنظومات عندما تجاوز جمع موارد المنظومة مدخلات أفرادها . ويحقق هذا عمل إبداعي تجتمع فيه الأفكار الواحدة مع الأخرى بطريقة فريدة من نوعها، وهو ما يمثل في الواقع جوهر العمل

التدائبي في المنظمات . ويمكن أن يطلق عليه أيضاً تسمية " العمل الإبداعي " إذ تتجاوز النتيجة نسبة 100 % من المدخلات على العمل الفردي .

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

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

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

جدول (2)

بعض اساليب العمل في المنظمات والنتائج المتحققة منها

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

المبحث الثالث

الإطار التحليلي العملي

أولاً :- اختبار الصدق والثبات لمقياس البحث

1- صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

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

2 - ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

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

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

ب- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach – alpha : اعتمد لتحديد درجة التناسق والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته، إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.91) وهي نسبة مرتفعة إحصائياً ومقبولة عند مستوى معنوية (0.05) الامر الذي يعطي صفة الثبات للمقياس المعتمد في البحث الحالي وبدرجة عالية . ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم ويعطي النتائج نفسها .

ثانياً :- وصف وتحليل النتائج باستخدام المقاييس الاتجاهية

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

1 - المتغير التفسيري (المستقل) التداؤب في العمل

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

جدول (3)

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

فقرات متغير تداؤبية العمل	تكرار	نسبة	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	متوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
للمنظمة هيكل تنظيمي يبين التقسيمات الادارية فيها بوضوح	تكرار	-	-	-	-	17	13	24.25
	نسبة	-	-	-	-	56	44	0.89
تلمس تعاون من قبل الأفراد في قسمك	تكرار	-	-	-	-	13	17	25
	نسبة	-	-	-	-	44	56	0.91
تؤمن بأن العمل الدؤوب يحقق أهداف المنظمة	تكرار	-	-	-	-	17	13	22.48
	نسبة	-	-	-	-	56	44	0.85
عمل الأفراد أو الأقسام معاً يحقق نتائج أكبر من العمل المنفرد	تكرار	-	-	-	-	7	23	22.96
	نسبة	-	-	-	-	23	77	0.79
اي تغيير في أجزاء المنظمة ينظر اليه من اداء الشركة الكلي	تكرار	-	-	1	26	3	29.6	0.98
	نسبة	-	-	3	87	10		
هناك تفاعل حقيقي بين الأفراد والأقسام في المنظمة	تكرار	-	-	7	23	-	30.57	0.96
	نسبة	-	-	23	77	-		
تلمس تعاون من قبل الأفراد في الأقسام الأخرى	تكرار	-	-	20	10	-	29.58	0.92
	نسبة	-	-	67	33	-		
تشكل المنظمة فرق عمل ولجان لإنجاز الاعمال بشكل مستمر	تكرار	-	-	4	26	-	29.87	0.95
	نسبة	-	-	13	87	-		
العلاقات التنظيمية بين الأقسام في المنظمة واضحة للجميع	تكرار	-	-	-	2	28	21.40	0.73
	نسبة	-	-	-	7	93		
التفاعل المتبادل بين الأقسام يحقق نتائج ايجابية واضحة	تكرار	-	-	6	18	6	28.99	0.98
	نسبة	-	-	20	60	20		
المعدل العام للمتغير	تكرار	-	-	3.8	19.7	6.5	26.47	0.896
	نسبة	-	-	126	656	216		

المصدر / إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

ويتضح من الجدول (3) ما يأتي :

(1) إن أغلب الاجابات كانت بين أتفق جزئياً وأتفق تماماً ، الامر الذي يعطي الوضوح الكبير ودرجة الاتفاق والفهم لفقرات الاستبانة وللظاهرة موضوع البحث .

(2) بلغ المتوسط العام لمتغير العمل الدؤوب (3.406) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) .

(3) سجلت الفقرة (3) أعلى وسط فرضي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (22.48) وأشارت الى ايمان الافراد العاملين بأن العمل الدؤوب يحقق أهداف المنظمة وهذا دلالة على ما ذهبنا اليه في الجانب النظري من البحث .

(4) تنحصر الاجابات كمعدل عام في مستوى واحد تقريباً ، إذ لم تتجاوز الحد المتوسط كمتوسط عام ، ولم تتجاوز (1) بانحراف معياري مقداره (0.896) ، ولم تتجاوز (30%) كمعامل اختلاف بمقدار (26.47) .

2 - المتغير الاستجابي (التابع) أهداف المنظمة :

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

جدول (4)

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

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

المصدر / إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

ويتضح من الجدول (4) ما يأتي :

(1) إن أغلب الاجابات كانت بين أتفق جزئياً وأتفق تماماً إلا في الفقرة (8) ، الامر الذي يعطي الوضوح الكبير ودرجة الاتفاق والفهم لفقرات الاستبانة ولمفهوم الاهداف موضوع البحث .

(2) بلغ المتوسط العام لمتغير أهداف المنظمة (3.36) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) .

(3) سجلت الفقرة (1) أعلى وسط فرضي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (22.62) وأشارت الى تحقيق دائرة المشاريع أهدافها من خلال العمل المشترك بين أفرادها ، وهذا يدل أيضاً على ما ذهبنا اليه في الجانب النظري من البحث .

(4) تنحصر الاجابات كمعدل عام في مستوى واحد تقريباً ، إذ لم تتجاوز الحد المتوسط كمتوسط عام ، ولم تتجاوز (1) كانحراف معياري بمقدار (0.89) ، ولم تتجاوز (30%) كمعامل اختلاف بمقدار (26.72).
ثالثاً :- اختبار فرض البحث

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

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

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

جدول (5)

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

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

2 - تحليل أثر التدأوب في العمل مع الأهداف

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين العمل التدأوبي وأهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد ، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمتغير المفسر على المتغير المستجيب ، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.571) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (28) . ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.486) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في العمل الدؤوب يصاحبه تغير بمقدار (0.486) في تحقيق الشركة لأهدافها ، ويدلل هذا الى أهمية العمل بشكل دؤوب ومتعاون . أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (27.24) وهي نسبة عالية ، تشير الى أن ما مقداره (27.24) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق دائرة المشاريع لأهدافها يتحدد من خلال عملها الدؤوب ، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة . ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير الى قيمة المتغير التابع ، إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر وهو يختلف عن قيمة الصفر .

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

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

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

3- نتائج الاختبار الإحصائي

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

- 1) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير التفسيري (العمل الدؤوب) والمتغير الاستجابي (أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد) .
- 2) تبين وجود علاقة أثر معنوية للمتغير التفسيري (العمل الدؤوب) في المتغير الاستجابي (أهداف دائرة المشاريع في أمانة بغداد) .
- 3) قبول فرض البحث الرئيس (H_0) بناءً على نتائج التحليل الإحصائي .

المبحث الرابع

الإطار الختامي للبحث

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

أولاً :- الاستنتاجات Conclusions

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

• الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

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

• الاستنتاجات التطبيقية Application Conclusions

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

ثانياً :- التوصيات Recommendation

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

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

ثالثاً :- المراجع والمصادر References & Resources

المراجع العربية Arabic References

- (1) إبراهيم، مروان عبد المجيد . " أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية " . الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . 2000 .
- (2) البرزنجي ، حيدر شاكر . والهواسي ، محمود حسن . " تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور اداري - تكنولوجي " . الطبعة الاولى ، دار ابن العربي ، بغداد ، العراق . 2014 .
- (3) البياتي، صنعاء مولود إبراهيم . " تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة مسلمة للزبون " . دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد . 2009 .
- (4) الدوري، زكريا ، والغزاوي، نجم، والسكرانة، بلال ، والعملة، شفيق ، وعبد القادر، محمد . " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . 2010 .
- (5) الخالدي ، ابراهيم شهاب . " معجم الادارة " . موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الادارة العامة وادارة الاعمال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن . 2011 .
- (6) الرازي، زين الدين محمد بن ابي بكر . "مختار الصحاح" . ترتيب محمود خاطر، تحقيق وضبط حمزة فتح الله، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998 .
- (7) الشماخ ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .
- (8) العامري ، صالح مهدي محسن . والغالبى ، طاهر محسن منصور . " ادارة الاعمال " . الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن . 2001 .
- (9) الهواسي ، محمود حسن . والبرزنجي ، حيدر شاكر . " مبادئ علم الإدارة الحديثة " . الطبعة الأولى ، مطبعة ابن العربي ، بغداد ، العراق . 2014 .
- (10) حريم ، حسين محمد . " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " . دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- (11) قاسم، قاسم جميل . والجناي، طاهر موسى . " دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة " . شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الأردن . 1986 .

المراجع المترجمة Translators References

- (12) رايمون نورمي . " إدارة أداء الفريق " . مجلة جامعة توركو الدولية، المجلد 2، العدد 1 . فنلندا . 1996 .

الانترنت Internet References

- (13) أعظم ، سلوى " التحليل التنظيمي " محاضرات منشورة ، اعداد فايزة الغامدي . 2013 .
- (14) قاموس المعاني الجامع والمعجم الوسيط Almaany.com 2014 .
- (15) كريني ، راضي " معنى التداوب " 2008 . aljabha.org@gmail.com .

المراجع الأجنبية English References

- 16) hodge . B . J and William . P . Antony . " Organization Theory : Astrategic Approach " . 4th ed (Boston : Mass : Allyn and Bacon) . 1991
- 17) Huang, C.T. Tsai, K.H. " Industrial Marketing Management " ISSN: 00198501 Year: 2014 Volume: 43 Issue: 8 Pages: 1407-1419 Provider: Elsevier DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.06.010.
- 18) Ivancevich, M. John, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip, B. Grosby . " Management : Quality and Competitiveness " . 2nd ed .. Mc Graw – Hill, Boston, Mass, 1999 .
- 19) Qi De-fen Tian Ye-zhuang. " International Conference on Management Science and Engineering " . 15th Annual Conference Proceedings Year: 2008 Pages: 1078-1083 Provider: IEEE Publisher: IEEE DOI: 10.1109/ICMSE.2008.4669045.
- 20) Scott, W . Richard . " Organization Rational, Natural and Open System " . 3rd ed (Englewood claiiffs, Nj : Prentice – Hall Inc) 1992 .
- 21) Stephen Robbins . " Organization Theory : Structure , Design And Application " 4th ed , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice-Hall Inc . 1990 .

ملحق (1)

أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة

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

الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى

م.محمود حسن جمعة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة بالأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية. وتم تصميم مخطط مقترح يحدد العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية بوصفه المتغير المستقل ونظام إدارة المواهب البشرية بوصفه المتغير المعتمد. وفي ضوء المخطط المقترح تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتعلق الأولى بتحديد علاقات الارتباط والثانية لتحديد علاقات التأثير. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استيعاب متغيراته في استمارة الاستبيان التي أعدت اعتماداً على عدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم توزيعها على (42) فرداً يمثلون عينة عشوائية من موظفي رئاسة جامعة ديالى، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات. واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) ونظام إدارة المواهب البشرية. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها، ضرورة العمل على تعزيز وتقوية آليات ممارسات النمط الديمقراطي في المنظمة كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية ، نظام إدارة المواهب البشرية

Leadership styles and their role in the application of human talent management system :An Empirical studyat the head of the Diyala University

Abstract

The research aims to test the nature of the relationship and influence between the two variables of the study of leadership styles and human talent management system. A proposal was designed to

define the relationship between the impact and leadership styles being an independent variable and the human talent management system being the approved variable . In the light of the proposed scheme two hypotheses have been formulated the first concerns major determining correlations and the second determines the effect qin the questionnaire prepared depending on the number of metrics related to the subject of the study, and has been distributed to 42 individuals representing a random sample of presidency of Diyala University staff. In addition some interviews were made, and a range of statistical methods were used to analyze the data. The results were extracted using the computer program (SPSS). The study found a set of conclusions the most important of, there is a correlation and effect relationship between the leadership styles (democratic, autocratic, loose) and human talent management system. The paper set down a number of recommendations the most important of which is , the need to promote and strengthen the mechanisms of democratic style practices in the organization being more influential leadership styles in support of the application of human talent management system.

Key words: Leadership styles , Human talent management system

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١ مشكلة البحث

لغرض اختبار آفاق استخدام النمط القيادي وتأثيرها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية يمكن طرح مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

- ما الأنماط القيادية التي يجب التركيز عليها من أجل تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة ؟
- إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية للمنظمة المبحوثة ؟
- أي من الأنماط القيادية يؤثر بصورة أكبر في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة ؟
- ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين كل من النمط القيادي ونظام إدارة المواهب البشرية ؟

٢ أهمية البحث

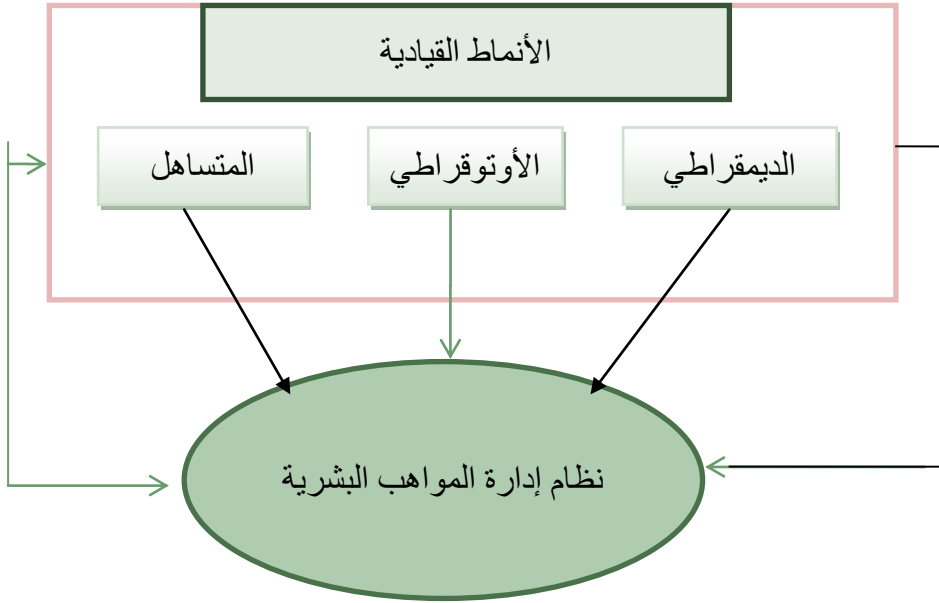
- يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :
- أ - أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوباً مهماً في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
- ب - بيان نوع النمط القيادي المعتمد في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
- ت - ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يسهم في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
- ث - تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمة المبحوثة في ضوء توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم به في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

٣ - أهداف البحث

- يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :
- أ - التعريف بماهية النمط القيادي ونظام إدارة المواهب البشرية على وفق توجهات الباحثين.
- ب - الكشف عن النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة.
- ت - اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثلة بالأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية.

٤ مخطط البحث الفرضي

- يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي :
- أ - المتغير (التفسييري) المستقل: ويتمثل بالأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل).
- ب - المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بنظام إدارة المواهب البشرية.



شكل (1) مخطط البحث

٥ - فرضيات البحث

في ضوء التساؤل الذي أثير في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

أ - **الفرضية الرئيسية الأولى** : توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

توجد علاقة معنوية بين النمط الديمقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية.

توجد علاقة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية.

توجد علاقة معنوية بين النمط المتساهل ونظام إدارة المواهب البشرية.

ب - **الفرضية الرئيسية الثانية** : يوجد تأثير للأنماط القيادية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

يوجد تأثير للنمط الديمقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

يوجد تأثير للنمط الأوتوقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

يوجد تأثير للنمط المتساهل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

٦ - وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث : تأسست جامعة ديالى في 18/9/1999 وتعد من الجامعات متوسطة الحجم إذ تصل طاقة الاستيعاب التصميمية بعد اكتمال إنشاء كافة مرافقها الخدمية إلى 12000 طالب وطالبة. وتعد أهم مركز علمي وثقافي متخصص ضمن المحافظة وتضم الجامعة أربع عشر كلية ذات تخصصات علمية وإنسانية، وتضم الجامعة عدداً من الوحدات والمراكز البحثية والاستشارية.

ب- وصف عينة البحث : لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (42) فرداً في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية العاملين في أقسام وشعب ووحدات رئاسة الجامعة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث، ويعرض الجدول الآتي وصفا لعينة البحث:

جدول (1) وصف عينة البحث

الدورات التدريبية				سنوات الخدمة				المؤهل العلمي			
إعدادية	بكالور يوس	عليا	مج ، %	-1 10	-11 20	2 -1 فأك ثر	مج ، %	لايو جد	5-1	6- أكثر	مج ، %
6	24	12	42	18	21	3	42	1	36	5	42
%	57%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
14	29	100	43	50	7	100	2	86	12	100	

7- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بالأنماط القيادية وبواقع (24) سؤالا، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بنظام إدارة المواهب البشرية وبواقع (10) أسئلة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد

على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكيف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي، وتم تحكيم الاستبانة لدى أربعة من الخبراء في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى.

ومن أجل التحقق من ملاءمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار صدق المحتوى: يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.89)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.91)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.96) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

ثانياً : الدراسات السابقة

١ - دراسة (Daria Sarti, 2014)

Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إنخراط العاملين وأساليب القيادة في منظمات الخدمة الإنسانية (HSOs). على وجه التحديد يتم التحقق في أساليب القيادة المشاركة والقيادة الفاعلة. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وأجريت تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار. وشملت الدراسة 251 عاملاً يعملون في تسعة منظمات الخدمة الإنسانية في إيطاليا. ووجد بعد تحليل البيانات أن أسلوب القيادة المشاركة من المشرفين أهمية خاصة في التنبؤ للنشاط والتفاني بين الموظفين، وأن لأسلوب القيادة دوراً إيجابياً في النشاط والاستيعاب. إن نتائج هذه الدراسة تثير آثاراً لتطوير مشاركة

الموظفين في HSOs. بالإضافة إلى أنه يوفر اقتراحات مفيدة حول أسلوب القيادة الفعال بين المشرفين في HSOs. وقد أسهمت هذه الدراسة بشكل فعال في النقاش الدائر حالياً حول مشاركة العاملين في إدارة وشؤون هذه المنظمات لما لها الأثر الواضح في جذب العاملين للإنخراط في هذه المنظمات.

٢ دراسة (Moczydlowska , 2012)

Talent Management: Theory and Practice of Management

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات البولندية ، إذ انطلقت من فرضية تنص على " ان ادارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعالة لتطبيق سياسات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتأصلة في الموارد البشرية ". وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من الشركات البولندية في الجانب التطبيقي لها ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو : "ان رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساس للميزة التنافسية ولقيمة المنظمة" ، فضلاً عن تأكيد الباحث على نمو الاهتمام الحقيقي من قبل العلماء النظريين والممارسين ورجال الأعمال بموضوع إدارة الموهبة وذلك لما لها من تأثير كبير في حياة المنظمة وكذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل.

المبحث الثاني : الإطار النظري

يعد النمط القيادي من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة كونه مصدر من مصادر الميزة التنافسية، بعد أن أيقنت المنظمات أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهم النمط القيادي في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها القائد في المنظمة. وحازت إدارة المواهب البشرية على اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب لما لها من تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب الموارد البشرية النادرة وتطويرها والاحتفاظ بها ، والتي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاحها ، وأن أداء المنظمات وتطورها يصبح مرهوناً بأداء إدارة المواهب البشرية فيها.

أولاً: الأنماط القيادية

١ مفهوم الأنماط القيادية Leadership styles concept

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فهو ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي، فقد وجد عند الإنسان على أنه عملية تأثير منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية، إلا أن النمط القيادي لم يأخذ بعده الحقيقي في المجالات الإدارية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي. إذ يعد من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، ويرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع. وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي، فقد تعددت وتنوعت هذه المفاهيم وحسب رؤى كل باحث، إذ يرى (القريوتي، 2000: 104) بأنه قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لا عتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده. وعرف أيضاً بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة (كنعان، 2009: 358). أما (Wang,et.al,2010:3925) فيعرف النمط القيادي بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال إعماله من قبل القائد الى تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. ويرى الباحث بأن النمط القيادي هو مجموعة من الخصائص المميزة، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي.

٢ - أهمية الأنماط القيادية Leadership styles importance

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمد في المنظمة من أهمية القائد ووظيفة القيادة، لأن وظيفة القيادة من وجهة نظر معاصرة تشير الى كونها القدرة على توضيح رؤية المنظمة الاستراتيجية، وكذلك تحفيز الآخرين على الإيمان بها وإعمالها، أي عملية التأثير على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف (Hill, 2001:15). كما وتوضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها الأساس في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة.

٣ الأنماط القيادية Leadership styles

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تم التطرق إليها في الدراسات المختلفة لا يسع المجال بالتطرق إليها، وقد تم إعمال الأنماط القيادية الآتية لأغراض البحث الحالي

لكونها أكثر الأنماط القيادية التي يعتمد عليها المديرين في المنظمات (ومنها المنظمة المبحوثة).

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 (عباس وبركات، 2000: 170).

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 (Daft, 2004:381). 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 (سالم، 1995: 191).

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).

ثانياً: نظام إدارة المواهب البشرية

١ - مفهوم الموهبة Talent concept

يذكر الباحثون في علم النفس أربع مراحل مر بها مفهوم الموهبة عبر التاريخ، وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة التشعب ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً، حتى أن بعضها لازال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة، ومنها العبقرية والإبداع والذكاء والتميز والتفوق (العلواني، 2012 : 5). واختلف الباحثون حول مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، إذ يركز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة، بينما يركز آخرون على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو بعض الخصائص والسمات الشخصية. وقد توصلت دراسات وبحوث كثيرة إلى نتيجة مفادها أن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم كسرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المبادرة، المثابرة، تنوع الميول وعمقه. ولقد رأى بعض الباحثين أن هذه السمات تصلح كإطار معرفي لتعريف الموهبة والتعرف على الموهوبين. وفي ضوء ذلك عرفها (Blass, 2007:3) أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة. أما (Torrington, 1974: 594) فيرون بأنها العدد الصغير من الأفراد الذين يتمتعون بالإمكانيات العالية ولديهم القدرة للوصول إلى الوظائف ذات المستوى الأعلى في المنظمة.

ويرى الباحث بأن الموهبة هي سمات أو إمكانيات فريدة يستطيع الأفراد من خلالها إنجاز أعمالهم بشكل مميز يثير إنتباه الآخرين.

٢ تصنيفات الموهبة Talent classifications

يمكن تصنيف الموهبة إلى الآتي (العنزي وآخرون، 2011 : 97):
أ - موهبة القيادة Leadership Talent: في قمة هرم تصنيف الموهبة هم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

- ب - الموهبة الأساسية Key Talent: وفيها:
- الأفراد في ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن إعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جدا للمنظمة نظرا لما تتمتع بها من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
 - الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات.
- ت - الموهبة الجوهرية Core Talent: وفيها:
- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6 - 12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.
 - يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
- ث - الموهبة الداعمة Support Talent: وفيها:
- الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.
 - كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
 - مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

٣ مفهوم إدارة المواهب البشرية Human talent management concept

بدأ ظهور مصطلح إدارة الموهبة (TM) Talent Management في عام 1998 من قبل (David Watkins) كتطوير لمصطلح إدارة الموارد البشرية. إن إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، ولل البعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها وإكتشافها وتحريرها. عرفت إدارة المواهب بأنها التصميم الأولي لتحسين عملية الاستقطاب وتزويد الأفراد بالمهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية الاحتياجات التنظيمية (Bhatnagar, 2007: 641). وعرفت أيضا بأنها النظام المسؤول عن امتلاك وتطوير والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة (Horváthová , 2011 : 51). ويؤكد (العنزي وآخرون، 2011 : 99) بأن إدارة الموهبة هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة بإستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ويرى الباحث بأن إدارة المواهب عبارة عن توجه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى إستقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم والمحافظة عليهم وتلبية إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

٤ مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية Human talent management system concept

يتكون أي نظام داخل المنظمة من عناصر تتمثل بالمدخلات (Inputs) والعمليات (Processes) والمخرجات (Outputs) والتغذية الراجعة (Feedback). كما يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر في البيئة ويتأثر بها. وإدارة المواهب البشرية تعتبر جزءاً من العملية الإدارية التي لا يمكن الإستغناء عنها، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب نظاماً فرعياً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة. يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. لذلك يمكن تعريف نظام إدارة المواهب بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة ورسالتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلى أهداف المنظمة (Berger, 2004:6).

المبحث الثالث : الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ - المتغير المستقل (الأنماط القيادية)

تم قياس متغير الأنماط القيادية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل)، ويتبين من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.88)، ومعامل إختلاف (26.42 %)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالأنماط القيادية لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق النمط الديمقراطي أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.85) ومعامل إختلاف (25.14 %)، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية تعمل على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم، وأنها تسعى إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وأنها تعتمد على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة

إليهم، وأنها تثق بصحة وصدق ورجاحة تفكير العاملين فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها، وأنها تعمل على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة، وأنها تسعى إلى توضيح العلاقات المعقدة بين العاملين وتحاول تبسيط العمل للآخرين، وأنها تعمل على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال المنظمة، وأنها تعترف بأخطائها الشخصية وتخفف عن العاملين إذا اعترفوا بأخطائهم، وأنها تبحث عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا العاملين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم، وأنها تهتم بشكل محدود بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين.

أما النمط الأوتوقراطي فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.89) ومعامل إختلاف (27.13)، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية تمنع العاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأنها تسمع آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها، وأنها تؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها، وأنها تضع معايير دقيقة لتقويم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم، وأنها تلاحظ أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها، وأنها تسعى إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها العاملين في المنظمة، وأنها تعمل باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من العاملين، وأنها تثق بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية، وأنها تعتمد على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين.

فيما حقق نمط النمط المتساهل وسطاً حسابياً بلغ (3.32) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل إختلاف (% 27.4)، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية تتجنب المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي، وأنها تترك الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها، وأنها تحدد للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه، وأنها تتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم، وأنها تستند كثيراً إلى مبدأ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المنظمة وبخاصة تلك المجالات التي تعد من مصادر توليد الموارد وامتلاكها، وأنها تشعر بأنها تفوض الصلاحيات إلى العاملين إلى الحد الذي لم يبق لنفسها شيئاً، وأنها تمارس الرقابة الذاتية لحث العاملين على امتلاك الموارد وتوليد المعارف، وأنها تتصرف بشكل إعتيادي في تسيير أعمال المنظمة المرتبطة بقدراتها الاستراتيجية.

جدول(3)وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الأنماط القيادية

الأنماط القيادية	الفقرات	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	معامل الاختلاف %
النمط الديمقراطي	تعمل القيادة الإدارية على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم	3.37	0.91	27
	تسعى القيادة الإدارية إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف	3.51	0.74	21.08
	تعتمد القيادة الإدارية على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	3.26	0.95	29.75
	تعمل القيادة الإدارية على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة	3.42	0.81	23.68
	تسعى القيادة الإدارية إلى توضيح العلاقات المعقدة بين العاملين وتحاول تبسيط العمل للآخرين	3.54	0.72	20.33
	تعترف القيادة الإدارية بأخطائها الشخصية وتخفف عن العاملين إذا اعترفوا بأخطائهم	3.18	0.99	31.13
	تبحث القيادة الإدارية عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا العاملين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم	3.47	0.79	22.76
	تهتم القيادة الإدارية بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين	3.38	0.89	26.33

25.14	0.85	3.39	المجموع	
27.96	0.92	3.29	تمنع القيادة الإدارية العاملين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة	النمط الأوتوقراطي
30.03	0.97	3.23	تسمع القيادة الإدارية آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها	
24.04	0.82	3.41	تؤكد القيادة الإدارية على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها	
25.73	0.87	3.38	تضع القيادة الإدارية معايير دقيقة لتقويم أداء العاملين للتمييز بين مستويات أدائهم	
29.14	0.95	3.26	تلاحظ القيادة الإدارية أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها	
30.72	0.98	3.19	تسعى القيادة الإدارية إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها العاملين في المنظمة	
35.04	1.09	3.11	تعمل القيادة الإدارية باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من العاملين	
22.96	0.79	3.44	تعتمد القيادة الإدارية على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين	
27.13	0.89	3.28	المجموع	
26.78	0.90	3.36	تتجنب القيادة الإدارية المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي	النمط المتساهل
28.39	0.94	3.31	تترك القيادة الإدارية الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم على بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها	
30.12	0.97	3.22	تحدد القيادة الإدارية للعاملين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه	

23.68	0.81	3.42	تتساهل القيادة الإدارية مع المرووسين المقصرين في أداء واجباتهم	
29.17	0.96	3.29	تستند القيادة الإدارية كثيراً إلى مبدأ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المنظمة وبخاصة تلك المجالات التي تعدّ من مصادر توليد الموارد وامتلاكها	
27.62	0.92	3.33	تشعر القيادة الإدارية بأنها تفوض الصلاحيات إلى العاملين إلى الحد الذي لم يبقى لنفسها شيئاً	
24.48	0.83	3.39	تمارس القيادة الإدارية الرقابة الذاتية لحث العاملين على امتلاك الموارد وتوليد المعارف	
29.14	0.95	3.26	تتصرف القيادة الإدارية بشكل إعتيادي في تسيير أعمال المنظمة المرتبطة بقدراتها الاستراتيجية	
27.40	0.91	3.32	المجموع	
26.42	0.88	3.33		الإجمالي

أ - المتغير التابع (نظام إدارة المواهب البشرية)

يبين الجدول (3) أن جميع فقرات متغير نظام إدارة المواهب البشرية قد حققت وسطاً حسابياً (3.49) وبانحراف معياري (0.76) ومعامل إختلاف (21.77)، وهذا يدل على أن نظام إدارة المواهب يوفر خطط واستراتيجيات جديدة تدعو للابتكار والإبداع، ويعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير، وأن نظام إدارة المواهب يدعم نماذج الكفايات الوظيفية بالمنظمة، ويعزز وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، وأن تطبيق نظام إدارة المواهب يزيد في الاستثمار في مكامن الموهبة، ويستخدم نظام إدارة المواهب في المنظمة لاستقطاب- اختيار- تعيين - تطوير العاملين، وأن نظام إدارة المواهب يشمل جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، ويرتبط في توافر عناصر النجاح في المنظمة، ويسبب وجود أسلوب قيادة جديد في المنظمة، ويدعم عملية تقييم العاملين.

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير نظام إدارة المواهب البشرية

فقرات نظام إدارة المواهب البشرية	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف %
يوفر نظام إدارة المواهب خطط واستراتيجيات جديدة تدعو للابتكار والإبداع	3.62	0.68	18.78
يعد تطبيق نظام إدارة المواهب من أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير	3.36	0.90	26.78
يدعم نظام إدارة المواهب نماذج الكفاءات الوظيفية بالمنظمة	3.58	0.70	19.55
يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب	3.69	0.63	17.07
يزيد تطبيق نظام إدارة المواهب في الاستثمار في مكامن الموهبة	3.51	0.74	21.08
يستخدم نظام إدارة المواهب في المنظمة لاستقطاب - اختيار - تعيين - تطوير العاملين	3.32	0.91	27.40
يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات التنظيمية في المنظمة	3.42	0.81	23.68
يرتبط نظام إدارة المواهب في توافر عناصر النجاح في المنظمة	3.44	0.79	22.96
يسبب نظام إدارة المواهب وجود أسلوب قيادة جديد في المنظمة	3.54	0.72	20.33
يدعم نظام إدارة المواهب عملية تقييم العاملين	3.48	0.77	22.12
المجموع	3.49	0.76	21.77

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

أ - تحليل علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية
يوضح الجدول (4) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية بصورة إجمالية ونظام إدارة المواهب البشرية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (40)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.597) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية ونظام إدارة

المواهب البشرية)، وهذه النتيجة تعني أن المنظمة المبحوثة تتبنى الأنماط القيادية التي من شأنها تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
النمط الديمقراطي X1	نظام إدارة المواهب البشرية	0.891	18.374	معنوية
النمط الأوتوقراطي X2		0.473	11.179	معنوية
النمط المتساهل X3		0.428	10.211	معنوية
إجمالي الأنماط القيادية X	Y	0.597	13.254	معنوية

١ أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.374) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.891) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين النمط الديمقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية)، وهذه النتيجة تعني أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لمتغير النمط الديمقراطي كأحد الأنماط القيادية سعياً لتطبيق نظام إدارة المواهب البشرية فيها.

٢ أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.179) وهي أكبر من قيمتها لجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.4738) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين النمط الأوتوقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية)، وهذه النتيجة تعني أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً دون المتوسط لمتغير النمط الأوتوقراطي كأحد الأنماط القيادية سعياً لتطبيق نظام إدارة المواهب البشرية فيها.

٣ أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتساهل ونظام إدارة المواهب البشرية، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.428) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين النمط المتساهل ونظام إدارة المواهب البشرية)، وهذه النتيجة تعني أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماما دون المتوسط لمتغير النمط المتساهل كأحد الأنماط القيادية سعيا لتطبيق نظام إدارة المواهب البشرية فيها.

ب - تحليل أثر الأنماط القيادية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية بصورة إجمالية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.183) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.114) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (40). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.308) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في الأنماط القيادية يصاحبه تغير بمقدار (0.308) في نظام إدارة المواهب البشرية، ويدل هذا إلى أهمية الأنماط القيادية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (26.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (26.2%) من التباين الكلي الحاصل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للأنماط القيادية وفي كيفية تأثير ذلك في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (73.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية وأنه يوجد اهتمام كبير بنظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.172) حتى وإن تجاهلت المنظمة المبحوثة الأنماط القيادية. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للأنماط القيادية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (5) تحليل الانحدار البسيط بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2 %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
النمط الديمقراطي	نظام إدارة المواهب البشرية	30.4	13.524	0.415	1.306	معنوية
النمط الأوتوقراطي		24.6	8.731	0.296	2.263	معنوية
النمط المتساهل		23.8	8.295	0.214	2.948	معنوية
إجمالي الأنماط القيادية		26.2	10.183	0.308	2.172	معنوية

١ أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للنمط الديمقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.524) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.415) نستنتج أهمية النمط الديمقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.4 %)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.4 %) من التباين الكلي الحاصل في نظام إدارة المواهب البشرية تتحدد من خلال عينة البحث للنمط الديمقراطي، وأن النسبة المتبقية البالغة (69.6 %) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين النمط الديمقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية، وأنه يوجد اهتمام كبير بنظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة بمقدار (1.306) حتى وإن انعدم النمط الديمقراطي كبعد من أبعاد الأنماط القيادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير للنمط الديمقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية).

٢ أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للنمط الأوتوقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (8.731) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.214) نستنتج أهمية النمط الأوتوقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (24.6 %)، وتشير إلى أن ما مقداره (24.6 %) من التباين الكلي

الحاصل في نظام إدارة المواهب البشرية تتحدد من خلال عينة البحث للنمط الأوتوقراطي، وان النسبة المتبقية البالغة (75.4 %) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي ونظام إدارة المواهب البشرية، وأنه يوجد اهتمام كبير بنظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.263) حتى وان انعدم النمط الأوتوقراطي كبعد من أبعاد الأنماط القيادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للنمط الأوتوقراطي في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية).

٣ أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للنمط المتساهل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (8.295) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.526) نستنتج أهمية النمط المتساهل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (23.8 %)، وتشير إلى ان ما مقداره (23.8 %) من التباين الكلي الحاصل في نظام إدارة المواهب البشرية تتحدد من خلال عينة البحث للنمط المتساهل، وان النسبة المتبقية البالغة (76.2 %) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة بين النمط المتساهل ونظام إدارة المواهب البشرية، وأنه يوجد اهتمام كبير بنظام إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.948) حتى وان انعدم النمط المتساهل كبعد من أبعاد الأنماط القيادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير للنمط المتساهل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

١ كانت وما زالت الأنماط القيادية واحدة من المواضيع المتجددة والمهمة والمؤثرة والمرتبطة بالعديد من المتغيرات المنظمة والإدارية، وعلى الرغم من تنوع وتعدد صيغ تشخيص تلك الأنماط إلا أن هنالك شبه إ اتفاق على أن الأنماط التي تم إعتماها في هذا البحث هي من أكثرها إنتشاراً وملائمة لبيئة منظماتنا.

٢. يعد مفهوم إدارة المواهب البشرية من المفاهيم الحديثة التي لم يكتمل البناء الفكري بصدد محاوره الأساسية. وقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية إدارة المواهب البشرية في المنظمات المعاصرة.
٣. أوضحت نتائج تشخيص الأنماط القيادية الى وجود ممارسات للأنماط (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتساهل) من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، مع ظهور ممارسات للنمط الديمقراطي بشكل كبير.
٤. تبين من خلال المقابلات مع الأفراد (عينة البحث) وجود غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. إذ تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بشكل واضح.
٥. تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية ونظام إدارة المواهب البشرية مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى للنمط الديمقراطي ثم النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط المتساهل، أي إمكانية تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية يزداد كلما كان النمط الديمقراطي هو السائد ويليه النمط الأوتوقراطي وينخفض كلما كان النمط المتساهل هو السائد.
٦. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأنماط القيادية في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، بأولوية تأثير النمط الديمقراطي ثم الأوتوقراطي ثم المتساهل في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.

ثانياً: التوصيات Recommendation

١. ضرورة اهتمام المنظمة بالمبحوثة بمعرفة طبيعة الأنماط القيادية السائدة في منظماتهم من أجل تدعيم النمط الذي يعزز تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية فيها.
٢. العمل على تعزيز وتقوية آليات ممارسات النمط الديمقراطي في المنظمة كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في دعم تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية.
٣. الابتعاد قدر الإمكان عن العمل بنمطي القيادة الأوتوقراطي والمتساهل، إذ لوحظ من خلال مقابلة الأفراد (عينة البحث) تضرهم من المديرين الذين ينتهجون النمطين المذكورين وينعكس آثارهما السلبية على كفاءة وفاعلية أدائهم.

- ٤ خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل ومؤتمرات من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب البشرية، وكيفية تطبيق مكوناته.
- ٥ العمل على فصل إدارة المواهب البشرية عن إدارة الموارد البشرية، من خلال وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانية لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.
- ٦ -وضع برنامج (نظام) متكامل لإدارة المواهب البشرية مع التركيز على العمليات، والأخذ بنظر الاعتبار ثقافة المنظمة وطبيعة البيئة الخارجية لها، ويمكن للمنظمة الإستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لوضع هذا البرنامج.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، " نظرية المنظمة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٢. العلواني، مصطفى، مفاهيم حول: الموهبة، العبقرية، الإبداع، الابتكار، التميز، الذكاء للاسهام في بناء جيل التمكين، ورقة بحث، مدرسة تاويزة العلمية مدرسة تابعة لمشاريع مكتب الدراسات العلمية، الجزائر، 2012.
٣. العنزي، سعد، العطوي، عامر، العابدي، علي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89، 2011.
٤. الندوي، 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.
٥. سالم، فؤاد الشيخ، (1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردنية، الأردن.
٦. عباس، علي وبركات، عبدالله، (2000)، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر، عمان-الأردن.
٧. كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، (2009)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثانيا: المصادر الأجنبية

8. Berger, Lance and Dorothy. The Talent Management HandBook- Creating Organizational Excellence, Lance A berger and Associates, 2004.
9. Bhatnagar, Jyotsna. Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention HRM area-management development Institute, Sukhrali Gurgaon india, vol:29 ISS: 6 PP, 640-633, 2007.
10. Blass, Eddie. Talent Management Maximizing Talent For Business Performance, Chartered Management Institute, 2007. Available at: www.ashridge.org.uk.
11. Daft , Richard .L (2004) organization theory and design , 8 Edition , Thomson south-western.
12. 23- Daria Sarti , (2014) "Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy", Journal of Workplace Learning, Vol. 26 Iss: 3/4, pp.202 – 216.
13. Hill, Charles W.(2001) Strategic Management Theory 5th ed. New York.
14. Horvathova, Perta. The Application Of Talent Management At Human Resource Management In Organization., international conference on information and financial engineering, Singapore press, Vol.12, 2011.
15. Moczydłowska , Joanna (2012) Talent Management: Theory and Practice of Management .The Polish Experience , Journal Moczydłowska , Vol 3(1),pp,432-438.
16. Torrington , Derek & Hall , Laura & Taylor , Stephen & Atkinson , Carol (2011) Human resource management , Eighth edition , financial times prentice hall is an imprint of Pearson
17. 31- Wang, fu-giu. et al, Effect of Leadership Style on Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa, Journal of Business Management, Vol 4. No18. 2010.

قياس مهارات تقنية التعليم الحاسوبي (الرقمي) التزامني لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى في إطار التعليم الالكتروني

م . محمود حسن جمعة

mah_ha72@yahoo.com

جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد

م . حيدر شاكر نوري

haydar_79@yahoo.com

جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يختبر البحث الحالي درجة امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى قدرات إدارة العملية التعليمية التزامنية والمستندة الى الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، اذ تمثلت مشكلة البحث بمدى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث لمهارات التعليم الحاسوبي الفوري كأحد تقنيات التعليم الإلكتروني، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة البحث (65) استمارة، وتم اختيارهم عمدياً من فئة التدريسين حصراً لتمثيلهم مجتمع البحث، وشكلوا نسبة (38%) من المجتمع، ولغرض تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤله صيغ له الفرض الرئيس والذي أفاد بامتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى لمهارات التعليم الإلكتروني المعتمد على الحاسوب، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، اذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية الاتجاهية للتحقق من صحة الفرض الرئيس، فضلاً عن الفروض الفرعية المنبثقة عنه ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. وجاءت النتائج مطابقة لفرض البحث، فقد تبين امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية - جامعة ديالى لمهارات التعليم الحاسوبي التزامني والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي .

الكلمات المفتاحية: مهارات تقنية التعليم الحاسوبي (الرقمي) التزامني

المقدمة Introduction

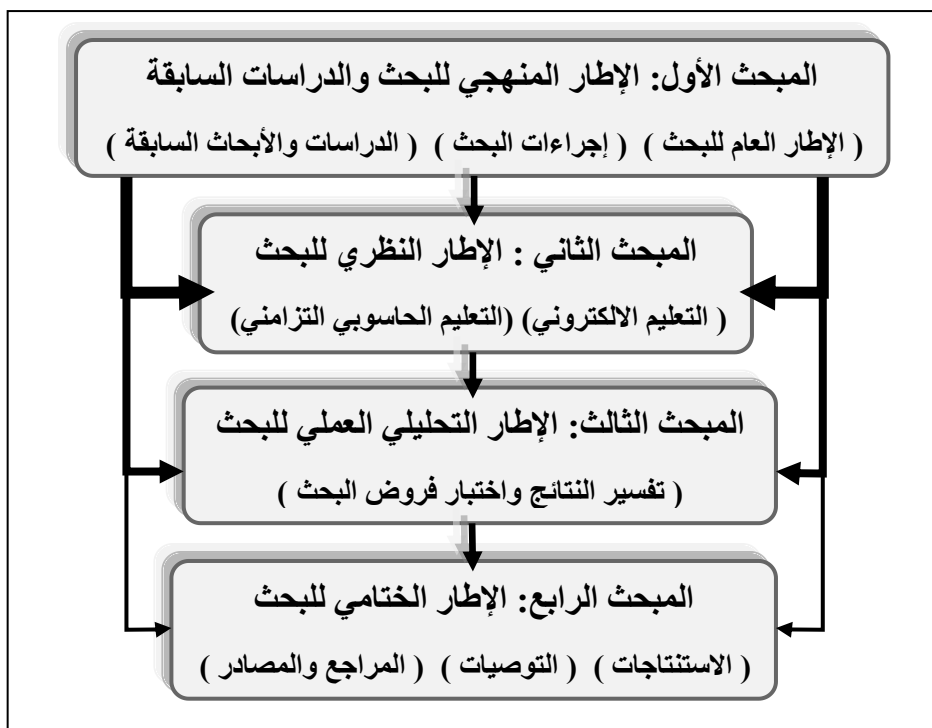
إن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه المنظمات ولا سيما الجامعات كثيرة ومعقدة، نتيجةً لثورة تكنولوجيا المعلومات التي ركزت الاهتمام إلى استخدام التقنيات الحديثة في المجال العلمي والتعليمي، إذ قدمت انجازات في مجال التعليم أقرب للخيال، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من عمل الجامعات. وبدأ ينظر إلى هذه التكنولوجيا بوصفها وسائل مهمة وحتمية لتحقيق رؤى وتطلعات المؤسسات التعليمية، ومن ثم الأهداف المجتمعية. إذ بدأت الجامعات تتبارى من أجل الظهور في مواقع متقدمة في الترتيب العالمي، وهذا التنافس جعلها كمنظمات الأعمال، وبحسب معايير عالمية معتمدة ومنها التعليم وتكوين رأس مالها الفكري.

وضمن هذا السياق فإن التكنولوجيا التعليمية تعد أداة ومنهج تسير عليه الجامعات والكليات وركيزة مهمة تحقق تقدمها، فضلاً عن كونها مصدراً يعزز نقاط قوتها، ويخلق لها فرصاً جديدة في بيئة عالمية متسارعة ومتغيرة ومعقدة. ويشكل التفاعل الإنساني بين الاساتذة والطلبة في البيئة التعليمية الالكترونية، دافعاً نحو التعلم، فضلاً عن أن البيئة التعليمية الالكترونية تشكل حافزاً مهماً للأساتذة ليؤسس ويصوغ آليات ايجابية للتواصل الاجتماعي مع الطلبة خلال العملية التعليمية.

وانطلاقاً مما سبق يقدم البحث الحالي إسهاماً معرفياً يتناول التطبيقات العملية الفعلية للتعليم الحاسوبي التزامني، فضلاً عن قياس مدى امتلاك مؤهلات التعليم الالكتروني لدى الهيئة التعليمية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى الأمر الذي يسهل لها تحسين أدائها من خلال التوظيف الخلاق لمفهوم التعليم المستند على التكنولوجيا. ولذلك اهتم البحث الحالي بدراسة هذا الموضوع متضمناً أربعة مباحث لغرض تحقيق الهدف من البحث، وقد صيغت هيكلته على وفق الترتيب الآتي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.
- ❖ المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث.
- ❖ المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث.

لذا سيعتمد الباحثان في عرض معلومات البحث على الأنموذج المبين في الشكل (1):



شكل (1) مخطط موضوعات البحث

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

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

أولاً: الإطار العام للبحث

ويشتمل على الآتي:

1. مشكلة البحث Problem of Research

يتبنى البحث الحالي موضوعاً مهماً بوصفه مفهوماً جديداً ومعاصراً تعمل المنظمات على تطبيقه باختلاف أنواعها استجابةً لمتغيرات وعوامل البيئة ، أما على الصعيد التطبيقي فإن الجامعات ولا سيما وفي ظل الانفتاح نحو تكنولوجيا المعلومات فإنها بحاجة إلى تطبيق وتوظيف مفهوم التعليم الإلكتروني بغية التنافس وتفعيل الدور التعليمي الذي يساعدها في الارتقاء بالجانب التعليمي وتحقيق قيمة عالية سواء داخل

الجامعة (زيادة الرصيد التعليمي والخبرة) أو خارجها (إذ تسمي الحاجة إليها في قطاعات العمل المختلفة).

وإذا كان هدف التعليم عموماً إحداث تغيير مرغوب في سلوك المتعلم، فإن الاهتمام باتجاهات تزيد من استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني يعد ذو أهمية بالغة خاصة في ظل ثورة المعلوماتية واتساع استخدام التكنولوجيا في التعليم.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة البحث الحالي في كيفية استعداد وجاهزية الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية للعمل بالتعليم الحاسوبي التزامني (الفوري) بوصفه أحد تقنيات التعليم الإلكتروني، ومنه يمكن تحديد مشكلة البحث بتساؤل رئيس ومفاده "ما مدى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية لمهارات التعليم الحاسوبي التزامني في إطار التعليم الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات ؟ " .

2. فكرة البحث Idea of Research

تتعلق فكرة البحث من مفهوم التعليم الإلكتروني الذي يشتمل على أساليب عديدة ومنها التعليم التزامني بالحاسوب (ظاهرة البحث) وفي ظل التطورات التكنولوجية في عالم اليوم، ومن ثم الانتقال إلى التطبيق ولا سيما في العملية التعليمية الإلكترونية لتحقيق مستويات متقدمة في فن التعليم في الجامعات العراقية، ومحاولة التحول من الفكر الأكاديمي التنظيري إلى التطبيقي، إذ إن النظريات تتعامل مع الأفكار التي تحتاج بدورها إلى ممارسات تطبيقية على أرض الواقع، ولأن التطبيق يتعامل مع النتائج المتحققة ويرتقب منه أن يؤتي ثماره إذا ما طبقت الأفكار.

3. أهمية البحث Importance of research

وتكمن في تركيز البحث على الطرائق التعليمية الحديثة والمتمثلة في دمج الأسلوب المنهجي التقليدي مع الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم الإلكتروني لمواجهة التحديات ومتطلبات تأهيل الانظمة التعليمية ومواكبة الحاجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع على السواء. فضلاً عن ذلك يستمد البحث أهميته من النتائج التي سيتوصل إليها ومدى الفائدة المرجوة منه، بهدف تلمس قدرات الأساتذة وحفزهم بغية خلق اتجاهات إيجابية نحو التعلم الإلكتروني عموماً والتواصل الفوري المتزامن خصوصاً، وذلك تماشياً مع أهداف واستراتيجية الجامعة .

كما تتمثل أهمية البحث في مساهمته الجادة لتحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية من خلال إبرازها للجوانب الآتية:

- إعداد جيل من الطلبة متمكن من مهارات ومتطلبات العصر، فضلاً عن بناء نموذج لتشجيع مؤسسات التعليم على استثمار التعليم الإلكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- يتناول موضوعا مهما في وقتنا المعاصر، له أهمية في زيادة قدرات وإمكانيات كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى في التوجه نحو التعليم الإلكتروني من خلال استغلال تقنيات الحاسوب.
- الدور الريادي والمؤثر الذي تؤديه الجامعات والكليات بشكل عام في تطوير الحياة الثقافية للبلد بأبعادها المختلفة (العلمية، والفكرية، والأدبية، والتكنولوجية ... الخ).
- دراسة واستقراء الملامح الأساسية لمدى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية المبحوثة لمهارات التعليم الحاسوبي كأحد تقنيات التعليم الإلكتروني.
- دعم وتوجيه الميدان المبحوث لتناول مثل هذه الموضوعات المهمة بالدراسة والتحليل لأجل الاستفادة منها في تحسين أداء العملية التعليمية عامةً وفي الجامعة موضوع البحث خاصةً.

4. أهداف البحث Objectives of Research

للإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى في جانبه النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى لمهارات التعليم الحاسوبي التزامني كأحد تقنيات التعليم الإلكتروني المستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز الحاجة إلى التوجه نحو العمل بالتعليم الإلكتروني المستند على تكنولوجيا الحاسوب لتحقيق العائد على الاستثمار في المدى البعيد.
- معرفة مدى إدراك عينة البحث لأهمية التعليم الحاسوبي كتقنية من تقنيات التعليم الإلكتروني المستند على تكنولوجيا المعلومات ومدى مساهمته في تحسين المستوى العلمي والأداء التعليمي بشكل عام.
- يحاول التعرف على اتجاهات الاساتذة نحو استخدام تقنيات التعليم الحاسوبي في التواصل المتزامن.

5. فروض البحث Hypothesis of Research

الفرض هو إجابة مؤقتة أو حل متوقع للمشكلة المراد بحثها، ويتضح قبوله أو رفضه بعد التحليل العملي للظاهرة موضوع البحث، وفي ضوء أهميه وأهداف البحث الحالي ومن خلال المسح الميداني، فإنه يسعى لإثبات صحة الفرض الرئيس الآتي : (يمتلك

أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى مهارات التعليم الحاسوبي الالكتروني " التزامني ") وينبثق عنه الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الأول: (يملك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى مهارات استخدام الأجهزة والمكونات المادية للحاسوب).
- الفرض الثاني: (يملك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى مهارات استخدام برامجيات الحاسوب التعليمية).
- الفرض الثالث: (يملك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية – جامعة ديالى مهارات استخدام الشبكات والاتصالات).

ثانياً: إجراءات البحث Procedures of Research:

وتشتمل على الآتي:

1. منهج البحث Methodology of Research:

سيتم تناول البحث الحالي ببعدين، نظري وتطبيقي .

- البعد النظري: ويتم فيه تناول الجوانب النظرية لبيان مفهوم التعليم الحاسوبي التزامني كأحد تقنيات التعليم الالكتروني.
- البعد التطبيقي: ويسلك فيه التحليل الوصفي والتحليل الكمي، الذي يتميز بنظرة شمولية، لكونه يركز على استطلاع الآراء، إذ يصف الحالة التي سيقترن بتحليلها ومن ثم يؤول إلى استخلاص النتائج، فالوصف استخدم في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث، أما التحليل فعني بتحديد النتائج للوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات فروض البحث أو نفيها، مع الإجابة على مشكلة البحث المطروحة.

2. أدوات البحث Tools of Research:

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي :

- المراجع العلمية: المتوفرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث.
- معلومات رسمية: من الشعبة الادارية في الكلية مجتمع البحث عن أعضاء الهيئة التدريسية.
- المقابلات الشخصية: مع العينة المستهدفة .

- الاستبانة Questionnaire: من أجل قياس مدى امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية لمهارات التعلم الحاسوبي كتقنية من تقنيات التعليم الالكتروني، استخدمت الاستبانة وتعد أداة البحث الرئيسة، بوصفها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر فيما يخص مواقف معينة، فضلاً عن أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها محددة وواضحة، ويمكن من خلالها الحصول على البيانات التي يسهل معها تحديد النتائج، ولكونها تكسب النظرية الجانب التطبيقي والاختبار لإثبات فروضها وكفاءة استخدامها في التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً. وقد صممت الاستبانة لخدمة أهداف وفروض البحث وعلى وفق أربعة محاور، خصص الأول للخصائص والمعلومات الشخصية بواقع (6) أسئلة، والثاني لمحور مهارات استخدام الأجهزة والمكونات المادية للحاسوب وبواقع (8) أسئلة، أما الثالث فكان لمحور مهارات استخدام البرمجيات التعليمية وبواقع (10) أسئلة، والرابع كان لمحور مهارة استخدام الشبكات والاتصالات وبواقع (10) أسئلة، وبذلك أصبحت فقراتها (34) فقرة، اعتماداً على الأدبيات كخطوة أولى لإعدادها في ضوء المراجعة المكتبية، فضلاً عن البحوث السابقة لتطويرها كبحت (العباسي، 2013) و (قرواني، 2010) مع تكيف فقراتها لما يناسب البحث الحالي وأخضعت لاختباري الصدق والثبات، والجدول الآتي يوضح هيكل أداة القياس بحسب الفقرات والمحاور.

جدول (1) وصف استبانة الاستبانة بحسب أعداد الفقرات والمتغيرات

تسلسل	المتغيرات الرئيسة	عدد الفقرات
المحور الأول	المعلومات الشخصية	6
المحور الثاني	الأجهزة والمكونات المادية للحاسوب	8
المحور الثالث	البرمجيات	10
المحور الرابع	الشبكات والاتصالات	10
المجموع	4	34

3. صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية للاستبانة، وجب قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى لها والذي يعرف بأنه " القدرة على قياس الظاهرة المبحوثة التي وضع لأجلها " (إبراهيم، 43: 2000)، فقد أشار العلماء بهذا الصدد إن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هو عرضها على خبراء متخصصين لتقرير مدى تمثيلها

للظاهرة المطلوب قياسها، إذ عرضت الاستثمار على مجموعة محكمين خبراء وذوي التخصص لغرض الارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم من تعديل أو حذف أو اضافة استقر المقياس بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي. كما روعي توزيع العبارات بطريقة متباعدة وليست متسلسلة بغية الحصول على إجابات أكثر دقة وأقل تحيزاً. الأمر الذي يعني ضمناً صدق محتوى المقياس. وعدت بناءً على ما تقدم اجراءات بناء فقرات الاستبانة وتحكيمها مؤشراً على صدقها. وبعد إعدادها بشكلها النهائي وزعت على عينة البحث مباشرة، فضلاً عن توضيح فقراتها والإجابة عن الاستفسارات المطروحة بشأنها.

4. حدود البحث : Limited of Research

واشتملت على الاتي:

- الحدود الزمانية: إبتدأ البحث من (2014 / 12 / 1) وانتهى (2015 / 4 / 15).
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية التربية الأساسية ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة ديالى.
- الحدود البشرية: اعضاء الهيئة التدريسية لبيان رأيهم في فقرات الاستبانة والبالغ عددهم (65).

5. الأساليب الإحصائية Statistical Methods

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فروضه، إذ أعتمد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إذ بوبت البيانات من قبل الباحثين وعولجت من متخصص في استخدام الأساليب الإحصائية، وتم قياس مستوى اهتمام أفراد العينة للمتغيرات المعروضة من خلال المقاييس الاتجاهية والمتمثلة بالآتي:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف البيانات الخاصة بالصفات الشخصية والمميزة للمستجيبين.
- الوسط الحسابي الفرضي: لتحديد مستوى وأهمية متغيرات (محاور) البحث واختبار الفروض.
- الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف : لمقارنة التباينات و لقياس مستوى التشتت النسبي .
- مدى التطبيق: وتقيس المفردات التي اجابت بالتوافق التام للوقوف على التطبيق الفعلي للظاهرة موضوع البحث.

- الدرجة: التي تحل عليها الفقرة اعتماداً على الوسط الحسابي وتتراوح بين ضعيفة جداً – وممتازة.

6. المصطلحات الرئيسية في البحث : Main Glossary in Research

يتبنى البحث الحالي المصطلحات الاجرائية الرئيسية الآتية:

- التعليم الفوري الحاسوبي التزامني: ويعني حتمية وجود المعلم والمتعلم في المكان نفسه والتعليم والتلقي اعتماداً على تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته والاحزمة الملحقة بالحاسوب.
- التعليم الالكتروني: وهو التعليم الذي يحقق فورية الاتصال بين الاستاذ والطلاب اعتماداً على تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تكنولوجيا المعلومات: كل التقنيات المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتنقل نتائج عمليات التحليل والتصنيف والاستخلاص للمعلومات وتوجيه الاستفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر الطرائق مع ضمان الانجاز بدقة وسرعة.

ثالثاً: الدراسات والأبحاث السابقة

نهتم هنا بتقديم مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة والتي تيسر الحصول عليها، ولها صلة مباشرة بموضوع البحث الحالي، وسنتناولها بحسب تسلسلها الزمني من خلال تقسيمها على ما يأتي:

1. الدراسات العربية Arabic Studies

- دراسة (قرواني، 2010): هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة اتجاهات الطلبة نحو استخدام التواصل الفوري المتزامن وغير المتزامن في بيئة التعلم الالكتروني في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التحليلية، وبرنامج (SPSS) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، فضلاً عن تحليل التباين الأحادي، والمتوسطات الحسابية، واختبار (T test)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن اتجاهات الدارسين نحو استخدام التواصل المتزامن وغير المتزامن في بيئة التعليم الالكتروني في مجتمع البحث كانت متوسطة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت بضرورة تدعيم بيئة التعليم الالكتروني في منطقة سلفيت التعليمية ومراعاة ضعف البنية التحتية لخدمات الانترنت في محافظة سلفيت والحث على المزيد من الدراسات في منطقة سلفيت التعليمية.

- دراسة (العباسي، 2013): وحملت عنوان " درجة امتلاك اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان لمهارات تقنيات ادارة التعليم الالكتروني " وهدفت الى التعرف على درجة امتلاك اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان لمهارات تقنيات ادارة التعليم الالكتروني، تكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان من حملة الدكتوراه أو الماجستير وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت لتحقيق اهداف الدراسة اداة موجهة اشتملت (31) فقرة، وقد توصلت الدراسة الى امتلاك عينة البحث لمؤهلات التعليم الالكتروني بدرجة متوسطة ، واوصت ببذل جهد أكبر في هذا المجال من خلال حث اعضاء الهيئة التدريسية على تطوير مهاراتهم ولا سيما في مجال الانترنت وعقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التعليم الالكتروني.

2. الدراسات الأجنبية English Studies

- دراسة (Thiessen : 2001): هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من اجل التفاعل في تقديم التعليم المفتوح من جامعة (Athabasca) في كندا، إذ أجريت الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية الممارسين في الجامعة من خلال محورين هما محور (المتعلم – المعلم) ومحور (المتعلم – المحتوى) من وجهة نظر المتعلم، وتفاعل (المتعلم – المتعلم)، وقد اعتمد البحث المنهج الإحصائي المسحي التحليلي، وأظهرت الدراسة قبول فرض البحث، إذ أثبتت أن هناك علاقة ايجابية يبين استخدام أعضاء هيئة التدريس المداخل والوسائل التعليمية باستمرار ومدى رضاهم وإدراكهم عن استخدام هذه المداخل والوسائل مثل البريد الالكتروني والوسائط المتعددة المتوفرة في خدمة الانترنت.
- دراسة (Hlapanis and others : 2006): وهدف الى معرفة نوع التعليم الالكتروني الأكثر فاعلية في تكوين الدروس الالكترونية الناجحة والمميزات الضرورية للاتصال المتزامن، واعتمد البحث المنهج التجريبي، إذ أجريت تجربة لمدة خمسة شهور على مجتمع دراسي الكتروني مكون من (18) مقررًا الكترونياً لمدرسين، وشارك (59) مدرساً كمدرّبين و (23) مهنيًا كمدرّبين و (2) من المهنيين كمديري لجلسات التعليم، وقد جمعت البيانات من عينة البحث وحللت كمياً ونوعياً، وأظهرت الدراسة إن دور الاتصال المتزامن مهم وضروري والمطبقة وتمارس في أربعة أوجه استخدمت لتكوين الاتصال الفعال لمديري الجلسات والتي عرفت بأنها (اجتماعية، تشجيعية، تعليمية، تفاوضية أو حوارية)، وهذا يدعم الاعتقاد القائل بان الاتصال المتزامن لتكوين الدروس الالكترونية الناجحة يعد ميزة ضرورية لإدارة الدروس الالكترونية التعليمية بشكل فعال. كما أظهرت الدراسة أن الدروس الأكثر نجاحاً سواء من

وجهة نظر المدربين أو المتدربين كانت الدروس التي تخللها درجة من الاتصال والتفاعل بين المشاركين.

3. مناقشة الدراسات والأبحاث السابقة

خلاصة القول أن معظم الدراسات السابقة تناولت التعليم الإلكتروني من وجهة نظر الطلبة والاساتذة معاً، ولكن كان جل تركيزها على التعليم عن بعد سواء كان تزامنياً أم غير تزامني، وهذا من أهم الاختلافات عن البحث الحالي الذي يركز على التعليم النمطي السائد في الجامعات ولكن مع التركيز على تقنية التعليم الحاسوبي وما يصاحبها من تقنيات تكنولوجية، كما يلاحظ اتفاق الدراسات السابقة على تباين اتجاهات الاساتذة والطلبة نحو استخدام الاتصال المتزامن وغير المتزامن في بيئة التعليم الإلكتروني في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، إلا أن هناك اختلافاً في مستوى اتجاهات الطلبة من حيث كونها إيجابية أم سلبية، والسبب في ذلك هو المستوى الفكري لدى الطلبة والذي لا يبلغ مستوى الاساتذة الفكري، وقد انفرد البحث الحالي في تناول كلية التربية الأساس – جامعة ديالى، ولكن بهدف قياس مستوى المهارات الفعلية الموجودة فيها، إذ لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة – في حدود علم الباحثان – وهذا يضيف أهمية كبيرة للبحث.

4. مبررات اختيار البحث الحالي:

وتمثلت بالآتي:

- 1) بسبب التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، ولأن الجامعات توصف بكثافة عمليات التعليم والتعلم وبطريقة تفاعلية سواء داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها.
- 2) لا بد من دراسة موضوع مهارات العملية التعليمية المستندة على الحواسيب والبرمجيات في إطار وضمن تقنيات التعليم الإلكتروني، لزيادة فاعلية وكفاءة التعليم من خلال الوقوف على مستوى مهارات أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية عينة البحث لمحاولة الارتقاء بهذا المستوى.
- 3) بيان مدى مساهمة التعليم المستند الى الحاسوب (الرقمي) التزامني في الارتقاء بالمستوى التعليمي الذي هو صلب عمل الكليات والجامعات.

5. مجالات الاستفادة من البحوث السابقة:

وتمثلت بالآتي:

- 1) شكلت تلك الدراسات عناوين وموضوعات البحث وكانت مصدرا غنيا للمعلومات وسهلت الإلمام ببعض المصادر والمراجع التي تناولت موضوع البحث والتي سهلت بناء الإطار النظري في البحث الحالي .
- 2) التعرف على المصادر التي استخدمت، الأمر الذي سهل تأطير الجانب النظري للبحث الحالي.
- 3) بعد معرفة الجوانب التي تناولتها الدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن النتائج التي توصلت إليها، سُهِّل معرفة الجوانب التي لم تتناولها هذه الدراسات والانطلاق من حيث انتهت.
- 4) سمحت بالاطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين في موضوع البحث. ومن ثم بناء وتصميم منهجية البحث الحالي وتسلسل فقراتها.
- 5) اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للبحث الحالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة معرفية معلوماتية لمتغير البحث، من خلال تحديد مفهومه، وعناصره، فضلاً عن استكشاف محتوياته الفكرية ومضامينه التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد الباحثين في تحديد مسارات الجانب الميداني من البحث الحالي، وسنعمل على تحقيق ذلك من خلال الآتي:

أولاً: المدخل

تواجه الجامعات اليوم تحديات لم تكن تواجهها في الماضي، إذ كانت أغلب تحدياتها تنصب في الحرية الأكاديمية ونقص التقاليد الجامعية وقلة الملاكات المميزة ..، أما الآن وبعد أن تجاوزت الجامعات هذه التحديات وأكملتها بشكل كبير في الدول المتقدمة، وإلى حد ما في الدول النامية، أصبحت تواجه تحديات جديدة تتمثل في المنافسة في برامج التعليم ووسائله لتحقيق الريادة الأكاديمية.

إزاء ما تقدم تحاول الجامعات إثراء تراثها العلمي والمعرفي والمنهجي من خلال تبني السمعة الأكاديمية، فإنها تدرك أن التعليم هو المولد الرئيس لسمعتها من خلال بناء رأس مالها الفكري داخلياً وخارجياً. كما إنها تكثف جهودها لإنشاء المعرفة أو تطويرها أو تقاسمها من خلال التعليم، فهي بذلك تؤدي دوراً مهماً من منظور الاقتصاد المعرفي في ظل التطورات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات بشكل عام وتكنولوجيا التعليم الإلكتروني بشكل خاص يوازي ويضاهي دور المصانع في الاقتصاد

الصناعي للبلدان، إذ أنها تمثل بحق أنموذجاً لمصنع المعرفة من خلال إنتاج المعرفة (البحث العلمي)، والخبرات وتطويرها (التعلم)، ونشر المعرفة وتوزيعها (التعليم). (نجم ، 2010 : 361 – 362).

وبسبب الطلب المتزايد على الجامعات، ولا سيما الخدمات التعليمية والبحثية على مستوى المدينة التي توجد فيها، أو البلد، أو حتى عالمياً، فمن الضروري تبني أساليب تعليمية تتواءم مع حجم المنافسة الموجودة، فضلاً عن التطورات التكنولوجية الكبيرة في هذا المجال، وسنحاول هنا تقديم مفهوم التعليم الحاسوبي التزامني الفوري كأحد تقنيات التعليم الإلكتروني كمرشد في هذا المجال.

ثانياً: مفهوم التعليم الحاسوبي (الرقمي) التزامني (الفوري)

لكي نحيط بالمفهوم يتطلب الأمر تفصيله بحسب مفرداته، للوقوف على المفهوم كاملاً، ولإعطاء صورة مفصلة عما نريد إيصاله من تجزئة المفهوم، ثم الإشارة إليها مجتمعة، ولكن يجب التفريق بين مفهوم التعليم التزامني الحاسوبي وبين المفاهيم الأخرى الدالة على التعليم الإلكتروني، إذ التركيز هنا على التعليم الذي هو تقليدي من حيث اعتماده على الزمان والمكان وجديد من حيث اعتماده على التكنولوجيا الرقمية والذي يعد تقنية من تقنيات التعليم الإلكتروني سواءً عن بعد أم النمط التقليدي السائد.

تتطلب الإحاطة بالمفردات المكونة لمفهوم التعليم الحاسوبي التزامني دراسته من ناحيتين، لغوية وأكاديمية (لغةً واصطلاحاً) ولكل كلمة من المفهوم بشكل منفصل، إذ يتكون من ثلاث مفردات رئيسية وهي (التعليم، والحاسوب، والتزامن) لكلٍ منها مفهومه الخاص، لتكوين المفهوم (المعتمد على الزمان والمكان – وجهاً لوجه – في المؤسسات التعليمية) وكالاتي:

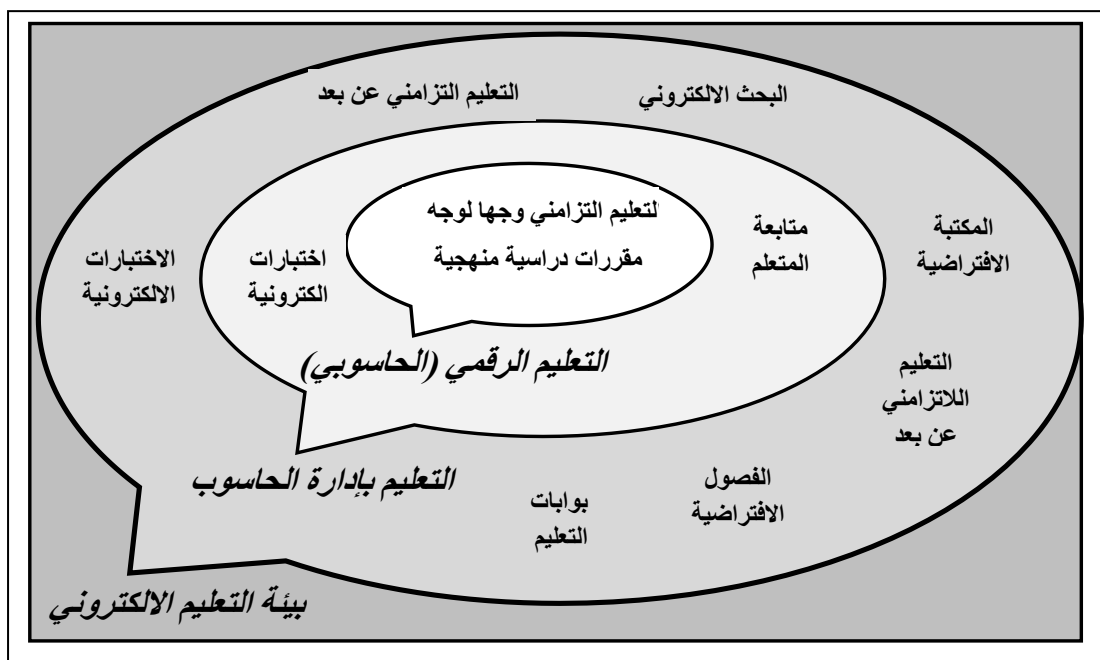
1. التعليم: عملية منظمة يتم من خلالها إكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة بطريقة مقصودة ومنظمة ومحددة الأهداف، أي عملية التحكم في المعرفة والمحتوى العلمي المقدم للمتعلّم بالتقنين، والضبط، والتنظيم، وذلك لتوصيله إلى المتعلم بهدف إعداد سلوكياً، ووجدانياً، وعقلياً، وفق الفلسفة المتفق عليها (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي).
2. الحاسوب: ويعد من أفضل إبداعات البشر في عصرنا الحالي، فقد غزا كل مجالات الحياة وبشكل سريع ومذهل، لما يقدمه من إمكانيات لعرض المعلومات والاحتفاظ بها ومعالجتها بشكل فائق السرعة. وأصبح استخدامه ضرورياً في حياتنا، وما نشاهده من تطور سريع في تكنولوجيا الحاسوب إلا دليل على أهمية استخدامه، إذ لم يعد حقل من المعرفة إلا وللحاسوب فيه أثر (البرزنجي والهواسي، 2014 : 96). وقد عَرَبَ (الرازي، 1998: 785) مصطلح (computer) إلى (الحاسوب)، ويعني لغةً "عقل الكتروني أو

حاسوب آلي" (134: Oxford, 1995)، أما اصطلاحاً فقد كثرت تعريفات الحاسوب وتعددت، بل وتغيرت عبر الزمن وأخذت مفاهيم مختلفة بحسب تطور الحواسيب ذاتها، وعلى الرغم من ذلك فإنها كانت ولا تزال تعطي المفهوم نفسه تقريباً، وسنحاول عكس أفضل اتجاه للتعريفات من خلال ما أوردته (المنظمة العالمية للتقنية، 1999) إذ عرفته بأنه "معالج بيانات بإمكانه أداء حوسبة مقادير ضخمة بضمنها عمليات حسابية ومنطقية كثيرة دون تدخل الإنسان القائم بتشغيله خلال عملية التنفيذ". ولم يكن التعليم ليقف جامداً أمام هذا الاختراع (الحاسوب) بل استفاد منه كغيره، ودخل العملية التعليمية من أوسع أبوابها حتى غدا من أهم صيغ التعليم والتعلم في هذا العصر. وتعددت أوجه استخداماته في التعليم من خلال العناصر المكونة للعملية التعليمية الحاسوبية.

3. التزامن: ويُعرف بحسب قاموس المورد (البلعكي، 2005: 203) التزامن "Concurrent" أو "Synchronous" هو التلاقي في نقطة واحدة، أو الحدث الذي يسير في وقت واحد (متزامن) . ومنه فإن التزامن هو " التلاقي والسير باتجاه واحد وفي وقت واحد، (الاجتماع في ...، التعليم وجهاً لوجه ، الاتجاه نحو...، ...)". وبذلك تتضح معالم المفهوم كاملاً (التعليم الحاسوبي التزامني) من خلال جمع المصطلحات المكونة له والدالة على تكوين مفهوم جديد يُعرف بأنه "السلوك الذي يمكن للأستاذ والطلاب من أن يكونوا أقرب لبعضهم البعض في إطار الإدراك المكاني والزمني (الفوري) ويشمل الاتصال اللفظي وغير اللفظي واعتماداً على التعليم الرقمي " (198: Titsworth, 1996) كما يعرف بأنه " التعليم الرقمي الذي يحتاج الى وجود المعلمين والمتعلمين في الوقت نفسه والمكان نفسه" (الوادي والوادي، 2011 : 338). أو "هو التعليم الرقمي التزامني الذي يضم مجموعة الاساتذة والطلاب في وقت ومكان واحد وفق جدول زمني محدد، يتلاقون فيه للتواصل وتناقل وتبادل المعلومات " (عبد العليم وآخرون، 2013 : 68).

وتدل التعريفات الآتية الذكر حصول العملية التعليمية التفاعلية بشكل مباشر، وهو النمط السائد من التعليم في الجامعات على اختلاف أنواعها، ولكن مع فارق وجود الوسيلة التكنولوجية التي تسهل تلقي الطلبة للمادة العلمية. ويتطلب هذا النوع من التعليم تحديد سابق للمكان والزمان، فضلاً عن الحاجة لمدة طويلة في إكمال المقرر الدراسي. والشكل الآتي يوضح نمط التعليم الحاسوبي كتقنية في بيئة التعليم الإلكتروني.

ومن الجدير ذكره أن المتتبع للأدبيات يرى أن الكتاب والباحثين يستخدمون مصطلحات مترادفة للدلالة على نفس المفهوم تقريباً، ولكن جميعها يندرج ضمن تقنيات التعليم الإلكتروني، مثل (التعليم الموجه للزبون مباشرة) و (التعليم في الوقت والمكان المحدد) و(ورشة التعليم المباشرة) و (التعليم الفوري) و (التعليم بمساعدة الحاسوب) و (التعليم الرقمي التزامني) و (التواصل المتزامن الفوري).



شكل (2): بيئة التعليم الإلكتروني

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على أدبيات الموضوع.

ثالثاً: الفورية في الاتصال التفاعلي في التعليم الإلكتروني

يمكن تعريف الفورية التعليمية (التزامنية) بأنها "السلوك الذي يمكن الأستاذ والطلاب من أن يكونوا اقرب لبعضهم البعض في إطار الإدراك المكاني (المسافة)، والفورية قد تشمل الفورية غير اللفظية أيضاً، إذ تشمل السلوكيات " (قرواني، 2010 : 8) ، ومن أمثلة الاتصال التزامني غير اللفظي (الابتسامات، وهز الرأس، والاتصال البصري باستخدام العينين، وامتلاك لغة جسم مريحة، ...)، وأما الفورية اللفظية فتشير إلى مناداة الطلبة بأسمائهم، واستخدام الدعابة humor، وتشجيع مداخلات الطلبة والمناقشات بينهم.

ومبدأ الفورية في الاتصال والتفاعل يعني أن الطلبة ينجذبون نحو الأستاذ والأشياء التي يحبونها ويفضلونها على غيرها، ويتعدون ويتجنبون الأشياء التي لا يحبونها ولا يفضلونها، ويسهم هذا إيجابياً في تشكيل أو تكوين الدروس الناجحة، وترتبط التزامنية للسلوك التي يمكن أن تدرك في إطار البعد المكاني، ولذلك يمكن تقسيم الفورية في الاتصال التفاعلي على نوعين (Rocca , 2007 : 53) :

1. السلوكيات غير اللفظية Non-Verbal behaviors وتشتمل على الآتي:

- هز الرأس أثناء الكلام داخل الصف فضلاً عن استخدام النبرة الصوتية المتغيرة أي تغيير نبرة الصوت.
- النظر إلى الطلبة أثناء الدرس ويمكن مناداتهم بالاسم في التعليم الإلكتروني الفوري.
- الابتسامات من قبل الأستاذ، إذ استخدام التعبيرات مباشرةً من خلال التعليم الإلكتروني الفوري.
- اتخاذ وضع جسمي مريح في الصف، إذ لابد المحاضر إعطاء الانطباع الذي يعبر عن مدى راحته الجسمية والنفسية في التعليم الإلكتروني التزامني.
- استخدام الشرائح وعرضها على اللوحة البيضاء والتأشير على النقاط أثناء الدرس كالإضاءة عليها أو التأشير باليد (بعكس الصف التقليدي إذ يجب أن يقلل من النظر إلى اللوح أثناء التدريس).
- إزالة الحواجز بين المعلم والمتعلمين من خلال استخدام اللمسات الإنسانية في التعامل مع الدارسين.
- يجب أن يعكس المظهر العام للمدرس المهنية والمصادقية له.

2. السلوكيات اللفظية Verbal Behaviors ويشتمل على الآتي:

- منادات الطلبة بأسمائهم، فضلاً عن منادات الأستاذ بشكل مباشر (وجهاً لوجه).
- استخدام مصطلحات مثل "نحن" أو "لنا" أو غيرها للإشارة إلى البيئة التعليمية الإلكترونية للصف.
- السماح بالخروج في الحديث عن موضوع المحاضرة أو الدرس لأمد قصيرة.
- تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة الفورية من خلال الاستفسارات والأجوبة عليها.
- تلمس شعور الطلبة حول الأشياء التي يتم مناقشتها أو في أشياء أخرى يراها الأستاذ ملائمة للدرس.

رابعاً: أهمية التدريب على استخدام التعليم الحاسوبي التزامني

إن ضرورة تدريب الاساتذة على استخدام التعليم المستند على الحاسوب والتكنولوجيا لتنمية مهاراتهم له العديد من المبررات ، نجلها بالآتي (الوادي والوادي، 2011 : 349 - 351) :

- 1) التنمية المهنية: فكما أن التعليم الإلكتروني وسيلة يستخدمها الاستاذ لتنمية مهارات الطلبة وقدراتهم التحصيلية، فإنه وسيلة لتنمية مهارات الاستاذ نفسه ومهاراته المهنية.
- 2) الدعم المعلوماتي: فالأستاذ بحاجة دائمة ومستمرة لتطوير معلوماته، والاطلاع على الجديد ولا سيما في مجال تخصصه، ومن هنا فالتعليم الحاسوبي والإلكتروني يساعده على ذلك بشكل كبير.

- 3) تأكيد نجاح التعليم: إذ يحتاج التدريسي لمصادر كثيرة للتأكد من نجاح عملية التعليم التي يقدمها ويقوم بها، وهنا تؤدي الشبكات والمواقع دورها في تزويده بالمصادر التي تتيح له ذلك.
- 4) الحاجة للوقت: فمع تزايد المهام والأدوار التي يقوم بها الاساتذة فالتعليم الالكتروني الحاسوبي يساعدهم على جمع معلوماتهم والاحتفاظ بها واسترجاعها بسهولة، تحقق له الوقت الكافي للتحضير لدروسهم.
- 5) تغيير عمليات التعليم: فمن خلال التعليم الالكتروني والحاسوبي بدأت تتطور نظريات التعليم وطرائقه وتيسير تعليم الطلبة وتمركز عملية التعليم نحوهم.

خامساً: عناصر العملية التعليمية الحاسوبية

وتتمثل في الآتي:

1. الموارد البشرية Human Resources: ويعد هذا الجزء الأهم في التعليم الرقمي وغير الرقمي حتى، إذ من دون الأفراد لا يوجد أي حاجة للتكنولوجيا، فضلاً عن استخدامها، ويضم هذا الجزء فئة الأفراد الذين يتم إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم بشكل يمكنهم من أداء عملهم بصورة صحيحة ويصنف هذا العنصر (الجزء) إلى مجموعة فئات هي: فئة التقنيين وتشتمل على الفنيين والمبرمجين والمهندسين والمشغلين وغيرهم، والذين يعملون بشكل مباشر في تشغيل وصيانته الأجهزة ومتابعته وإعداد مخرجاته. وعلى الأغلب هم الاساتذة ومهندسي الصيانة. أما فئة المساندون فنشتمل على مقدمي الدعم من الإداريين والماليين وغيرهم. فضلاً عن فئة المستخدمين وعلى اختلاف مستوياتهم وهم الاساتذة والطلبة على السواء.
2. الأجهزة والمكونات المادية Hardware & Devices: المستخدمة في عمليات الإدخال والإخراج والمعالجة والتخزين وإرسال البيانات. ويشتمل هذا المكون المعدات والأجهزة المادية المستخدمة في عملية التعليم التكنولوجي (كالحواسيب وأجهزة العرض) (6 : 2002 , Alter). ويمكن القول أن الأجهزة والمعدات المادية هو المكون الأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية التكنولوجية ويشمل كل الأجهزة المختصة بإدخال البيانات ومعالجتها وإخراجها ونقلها للمستفيدين، ومن الضروري جداً التأكيد على متابعة هذه الأجهزة وتحديثها لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل ويصب في أداء الجامعات. أن الوسيلة التي توصل المعرفة والمعلومات إلى المتعلم هي التي تؤثر على التعليم وليس الحاسوب نفسه، فتصميم النماذج والمحاضرات باستخدام الحاسوب هو الذي يؤثر على التعليم، أي أن الحاسوب يعد وسيلة وأداة من أدوات التعليم والتعلم الحديثة (قرواني، 2010 : 13).
3. البرمجيات Software: وتعني عملية تشغيل وإدارة المكونات المادية والتي تقوم بمختلف التطبيقات، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا رئيسة لتشغيل الحاسب ومن أشهرها (برمجيات النظام System Software's) التي لا يعمل النظام الحاسوبي

بدونها فهي تنظم علاقة وحداتها ببعضها ببعض ويضم هذا النوع برامج التشغيل Operation System وتعرف بأنها "سلسلة برامج تعد من قبل الشركات المصنعة للحاسب وتخزن فيه داخلياً وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحاسب، وكذلك (البرمجيات التطبيقية Application Software) وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، ومن هذه البرامج والتي تستخدم في التعليم الحاسوبي الرقمي على الأغلب ما يأتي (السالمي ، 2007 : 60-61) :

- برامج معالجة النصوص Word Processing: وتختص بكتابة النصوص وتنسيقها بغية الوصول إلى المخرجات ذات الجودة العالية في التصميم، ومن أمثلة هذه البرامج برنامج Microsoft Word .
- برامج قواعد البيانات Data Base: وتختص بحفظ البيانات والمعلومات بشكل جداول وتستخدم في حالات تخزين المعلومات الكبيرة جداً مع إمكانية استرجاعها بكفاءة وجودة عاليتين، مثل Access .
- برامج البيانات الجدولة Spread Sheets: وتختص بعمل جداول مع قدرة إنشاء جداول إحصائية ومخططات ورسوم بيانية، ومن أمثلة هذه البرامج برنامج Microsoft Excel .
- برامج العرض Presentation Programs: وهذه البرامج مصممة لعرض المعلومات في جلسات النقاش والمؤتمرات والندوات من خلال شاشات عرض خاصة، ومن أمثلتها برامج Power Point .
- برامج الاتصال Communication: وتختص بتوفير القدرة أو الوسائل التي تسمح بالاتصال بين الحواسيب عن طريق شبكات مختلفة لنقل البيانات والمعلومات.
- برامج خاصة بالمعدات Hard Ware: وترافق هذه البرامج مع الأجهزة والمعدات التي تربط مع الحاسب مثل الماسحات الضوئية وآلات التصوير والطابعات وغيرها.
- برامج أخرى Others: مثل برامج الرسم Corel Draw، وبرامج صيانة الحاسب، وبرامج مكافحة الفيروسات، وغيرها.

4. الشبكات والاتصالات Networks & Communication: الشبكات هي حويلة تطور الاتصالات عن بعد وتأخذ مفهوم العالم كقرية واحدة وساعدت على نقل البيانات المنتجة من قبل الأجهزة والبرمجيات بشكل سريع وكبير جداً. وتُعرف الشبكات بأنها " جميع الوسائل التقنية التي تنقل البيانات من حاسوب إلى آخر ومن محطة طرفية إلى أخرى، وإتاحة الفرص للإفادة من المعلومات ضمن حدود الاستخدام المتعلقة بالمستفيد " (الشوابكة ، 2011 : 212) . والشبكات أنواعاً عديدة منها (الانترنت، والانترانت، والشبكات المحلية LAN، والاكسترانت... الخ) والشبكات تركيبة من أجهزة الحاسب التي تربط فيما بينها وسائط النقل والاتصال بأنواعها المختلفة. أما الاتصالات فهي عملية إرسال واستقبال المعلومات خلال

الشبكة، وتضبط عملية النقل هذه بواسطة بروتوكولات وبرامج الاتصال السابق ذكرها.

وبناءً على ما تقدم فإن المستلزمات المطلوبة لجعل التعليم الحاسوبي التزامني فعالاً وعملياً في كلية التربية الاساس – جامعة ديالى تتمثل بالآتي:

- المستخدم User: وهم كل من (الطلبة: وهم المستهدفون بعملية التعليم والتعلم)، (الاستاذ: وهو القائد والموضح للمادة العلمية التي يتلقاها الطالب).
- المنهج التعليمي: وهي المادة العلمية التي يتلقاها الطالب من خلال العملية التعليمية.
- مكان التلقي: وهو أي فصل دراسي أو غرف التدريس أو ورش أو مختبرات أو غيرها.
- الوسيلة التعليمية: وهي الاجهزة والمعدات التي تساعد على تلقي التعليم من قبل الطالب، ومهمتها تسهيل استيعاب الطالب للمنهج العلمي.
- الاختبارات: وهي وسائل وادوات التقييم (كالاختبارات) لقياس مدى الفائدة المتحققة للطلاب وتحصيله للمادة العلمية.
- وسائل اتصال: كالإنترنت والمكتبات الافتراضية.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي العملي

أولاً: قياس ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

وتدعى المعولية على الاستبانة وتعني "أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى" (البياتي، 17: 2009)، ويمكن حساب معامل ثبات الاستبانة بطرائق عديدة، واختير منها في البحث الحالي طريقة ألفا كرونباخ وكالاتي:

اختبار ألفا كرونباخ $\alpha - \text{Gronbach}$: اعتمد لتحديد التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ، إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.771) (0.585) (0.884) لمحاور الاستبانة على التوالي وهي نسب مقبولة إحصائياً . أما على مستوى الفقرات فتظهر في الجدول الاتي

جدول (2) يمثل قيمة الثبات على مستوى أسئلة المحاور

الفقرات (الاسئلة)	محور الاجهزة والمكونات المادية	محور برامج الحاسوب	محور الشبكات والاتصالات
فقرة 1	0.767	0.894	0.874
فقرة 2	0.736	0.544	0.880
فقرة 3	0.715	0.526	0.867
فقرة 4	0.726	0.505	0.870
فقرة 5	0.768	0.522	0.880
فقرة 6	0.769	0.517	0.871
فقرة 7	0.745	0.541	0.861
فقرة 8	0.730	0.523	0.876
فقرة 9	-	0.506	0.872
فقرة 10	-	0.537	0.878
الفاكرونباخ الاجمالي	0.771	0.585	0.884
		0.894	

يظهر من الجدول (2) الاتي :

- (1) إن حذف احد أسئلة محور الاجهزة والمكونات المادية قد يؤدي الى انخفاض ثبات الاسئلة ومما يلاحظ هنا الى ان جميع قيم الثبات هي اقل من قيمة الثبات الاجمالية فيما اذا لو بقيت على حالها فهذا يعني ان حذف اي سؤال سيؤدي الى تقليل ثبات الاسئلة الخاصة بثبات اسئلة الاجهزة والمكونات المادية.
- (2) إن حذف السؤال الاول من محور برمجيات الحاسوب سيزيد من ثبات الاسئلة، ومما يلاحظ هنا الى ان هذا السؤال سيغير قيمة الثبات من (0.585) الى (0.894) وهذا يعني ان الاسئلة ستكون اكثر ثباتا في حاله حذف السؤال الاول .
- (3) إن حذف احد أسئلة محور الشبكات والاتصالات يؤدي الى انخفاض ثبات الاسئلة ومما يلاحظ هنا الى ان جميع قيم الثبات هي اقل من قيمة الثبات الاجمالية فيما اذا لو بقيت على حالها وهذا يعني ان حذف اي سؤال سيؤدي الى تقليل ثبات الاسئلة الخاصة بثبات اسئلة الشبكات والاتصالات.

ويلاحظ مما سبق أن معامل ألفا كرونباخ على مستوى الفقرات أقل منه على المستوى الكلي (العام)، إلا في الفقرة رقم (1) في المحور الثاني، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق للمقياس المعتمد في البحث الحالي وبدرجة جيدة. ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم ويعطي النتائج نفسها.

ثانياً: قياس جودة مطابقة أداة البحث

للتأكد من مدى جودة الأنموذج (أداة القياس) المستخدمة في البحث، فضلاً عن قياس درجة امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث لمهارات العملية التعليمية الحاسوبية، فقد أستخدم المؤشرات الآتية:

1. مؤشر المطابقة المطلقة: وهو مقياس وأسلوب آخر لقياس جودة المطابقة ويتم وفق مؤشر حسن المطابقة ويقاس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق الأنموذج موضوع الدراسة وهو يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد والمستخدم في تحليل الانحدار، وتكون قيمته محصورة بين (0 - 1) إذ إن القيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تطابق كبير للأداة المستخدمة مع بيانات العينة، وقد وجد بعد تحليل النتائج أن مؤشر حسن المطابقة بلغ (0.892) ويدل على أن الأنموذج المستخدم يتطابق بشكل جيد مع بيانات البحث.
2. مؤشر قياس البحث واختبار الفروض: إذ تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد درجة امتلاك المهارات من خلالها، ومن ثم قبول الفروض أو نفيها، وكالاتي :
 - الدرجة الاولى: وتتراوح ما بين (4.5 - 5) وتمثل درجة امتلاك كبيرة جداً أو ممتازة.
 - الدرجة الثانية: وتتراوح ما بين (4.0 - 4.5) وتمثل درجة امتلاك كبيرة أو جيدة جداً.
 - الدرجة الثالثة: وتتراوح ما بين (3.5 - 4.0) وتمثل درجة امتلاك جيدة.
 - الدرجة الرابعة: وتتراوح ما بين (3.0 - 3.5) وتمثل درجة امتلاك متوسطة.
 - الدرجة الخامسة: وتتراوح ما بين (2.0 - 3.0) وتمثل درجة امتلاك ضعيفة.
 - الدرجة السادسة: وهي أقل من (2.0) وتمثل درجة امتلاك ضعيفة جداً.

ثالثاً: تحليل الخصائص المميزة لعينة البحث

اختيرت عينة عشوائية من (93) تدريسيّاً، وبلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (65)، أي بنسبة (70%)، علماً أن عدد أفراد العينة في المنظمة يمثل ما نسبته (38%) من المجتمع الأصلي، وتعد مقبولة إحصائياً لسببين، الأول هو أن العينة بلغ عددها (65) فرداً وهو حجم مطمئن في التحليلات الإحصائية لأنها تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن التعويل على نتائجها، أما الثاني إن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5% - 10%) من أفراد المجتمع، ولذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه. تمثلت الخصائص المميزة والبيانات العامة لعينة البحث من ستة فئات وهي (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، وسنوات الخدمة، واللقب العلمي، والتخصص العلمي)، وكما في الجدول الآتي :

جدول (3) وصف الخصائص المميزة لعينة البحث

ت	الخصائص المميزة							
1	الجنس							
	ذكر				انثى			
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	40		61%		25		39%	
2	الفئة العمرية							
	30 فأقل		40 – 31		50 – 41		51 فأكثر	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	13		20 %		30		46%	
3	التحصيل العلمي							
	دكتوراه				ماجستير			
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	26		40%		39		60%	
4	سنوات الخدمة في التدريس							
	3 فأقل		6 – 4		10 – 7		11 فأكثر	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	19		29%		13		20%	
5	اللقب العلمي							
	مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	32		49%		15		24%	
6	التخصص العلمي							
	علوم انسانية				علوم صرفة			
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة	
	47		72 %		18		28%	

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على استمارة الاستبانة.

ويمكن توضيح الخصائص المبينة في الجدول على النحو الآتي:

1. توزيع أفراد العينة على وفق الجنس: يتضح من الجدول (3) أن عدد الهيئة التدريسية من الذكور بلغت (40) فرداً وبنسبة (61%)، مقابل (25) من الاناث وبنسبة (39%)، وهذا يعكس قلة مشاركة المرأة في العملية التعليمية قياساً بالذكور وبوصفها مجتمعاً للدراسة، وهذا ما تؤكدته النتائج المتحصلة من وثائق الكلية

- المبحوثة، إذ يبلغ العدد الكلي للهيئة التدريسية (مجتمع البحث) من العنصر النسوي (64) أي بنسبة (37%) من المجتمع الكلي والبالغ عددهم (170).
2. توزيع أفراد العينة على وفق العمر: إذ بوبت لأربعة مجاميع، ويتضح أن الفئة العمرية (31 – 40) حصلت على النسبة الأكبر إذ بلغت (46%)، في حين حصلت الفئة العمرية (51 فأكثر) النسبة الأقل وبمقدار (14%)، أما الفئة العمرية الأصغر وهي (30 فأقل) والفئة العمرية الوسطية وهي (41 – 50) فحصلتا على النسبة ذاتها والبالغة (20%)، وتشير هذه النتائج الى وجود من واكبوا التعليم التقليدي، فضلاً عن التعليم في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة وبنسب مختلفة ولكنها جيدة وهم من اصطلح على تسميتهم (المخضرمين)، وتدل على امكانية وقدرة تبني التعليم التزامني الحاسوبي في ظل تكنولوجيا المعلومات.
3. توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي: وتعد من الصفات المؤثرة في الظاهرة عينة البحث ، إذ توضح قدرات وامكانيات الفرد في التعليم بشكل عام ، والتعليم الحاسوبي بشكل خاص من عدمه، وكانت النتائج (40%) لحملة الدكتوراه ، و (60%) لحملة الماجستير، وهي نسب معتدلة نوعاً ما ومستوى التفاوت فيها ليس كبيراً جداً، وهذا يعطي قوة لمجتمع البحث لتبني الظاهرة موضوع البحث وتطبيقها في الحياة التعليمية.
4. توزيع أفراد العينة على وفق الخدمة في جامعة ديالى: بلغت كل من فئة (3 فأقل) وفئة (11 فأكثر) في الخدمة كعضو تدريس النسبة الأعلى بمقدار (29%) وتدل على وجود من لديهم خبرة كافية ومن هم بحاجة الى امتلاكها، ولربما يعود السبب في الحاجة المستمرة للكلية المبحوثة الى زيادة عدد الملاكات بشكل مستمر، الأمر الذي يدفعها الى توفير درجات توظيفية مختلفة ولا سيما من حملة شهادة الماجستير، وقد يعود السبب ايضاً الى رغبة الكلية الى رفع المستوى التعليمي لموظفيها من خلال فتح باب إكمال التحصيل العلمي (الدراسات العليا)، أما الفئات (4 – 6) و (7 – 10) فحصلتا على نسب متقاربة بلغت (20%) و (22%) على التوالي. وهما يؤشران وجود الخبرة لتطبيق الظاهرة موضوع البحث.
5. توزيع أفراد العينة على وفق اللقب العلمي: عكست نتائج الجدول (3) النسبة الأكبر لرتبة (المدرس المساعد)، إذ بلغت (49%)، والتي تمنح لحملة شهادة الماجستير حصراً، وهي مناسبة ومتوافقة مع نتائج صفات الخدمة والتحصيل العلمي في الفئتين السابقتين، في حين بلغت النسبة الأصغر لرتبة (الاستاذية) وبمقدار (12%)، أما رتبة (مدرس) فكانت (24%) ورتبة (استاذ مساعد) فكانت (15%) وهي نسب جيدة وتعطي قوة لمجتمع البحث، لأنها تعد طبيعية نوعاً ما.
6. توزيع أفراد العينة على وفق التخصص: وضحت نتائج البحث أن العينة المستهدفة بلغت نسبة (72%) منها ذات تخصص انساني، ونسبة (28%) منها ذات تخصص علمي صرف، وهذا يعطي قوة ايضاً لمجتمع البحث، إذ أن المقررات الدراسية الانسانية هي الأكثر عرضة للملل، ومن ثم فإنها الانسب والأكثر رغبةً وتوجهاً

لعرضها على وسائل الكترونية، فضلاً عن المقررات ذات الطبيعة العلمية الصرفة، ولا سيما ذات التطبيقات العملية منها.

رابعاً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفروض

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والدرجة الممنوحة للفقرات، وأعتمد وسط فرضي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1) كأساس لتقدير مستوى درجة الأهمية، إذ تكون الدرجة ايجابية مقبولة عند وسط يتجاوز (3) وانحراف أقل من واحد أو أكبر بقليل، فضلاً عن معامل اختلاف أقل من (25 %)، إذ كلما كان الانحراف أقل من الواحد فانه يشير الى تركيز افراد العينة حول المتغير المقصود.

وبهدف إعطاء وصف وتشخيص لمدى امتلاك المستجيبين لمهارات التعليم الالكتروني الحاسوبي التزامني بشمولية أكبر سيتم ذلك على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمة المبحوثة، فقد تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد (محاور) وهي (المكونات المادية الحاسوبية، وبرامج الحاسوب، والشبكات والاتصالات)، كما يتبين في الجداول (4) (5) (6). إذ الوسط الحسابي ولجميع المحاور بلغ (3.937) (3.535) (3.603) على التوالي، وجميعها أعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3). وتعطي نتيجة اتفاق شبه تام وبدرجة (جيد) مع مضمون فقرات المحاور كافة، وكما يلاحظ من الانحرافات المعيارية المنخفضة للفقرات والمتغيرات بمجملها والتي تدل على تشتت نسبي منخفض لإجابات المبحوثين، أما التفاصيل فكانت بحسب الآتي:

1. اختبار الفرضية الاولى: والتي نصت على (امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية لمهارات استخدام الأجهزة والمكونات المادية للحاسوب)، وخصص لهذا المحور ثمانية أسئلة وتتضح إجابات المبحوثين في الجدول (4). تشير نتائج الجدول (4) أن الأجهزة والمكونات المادية قد حصلت على وسط حسابي عام قدره (3.937) وانحراف معياري (0.724) ومعامل اختلاف بلغ (33.19)، وأما على مستوى الفقرات فإن الفقرة (1) هي الأكثر تجانساً في هذا المحور وذلك (لاستطاعة تشغيل وإطفاء الحاسوب بإتقان)، في حين حصلت الفقرة (8) على أقل متوسط حسابي بلغ (2.866) وانحراف معياري ذي تشتت عالٍ (1.255) وأكبر معامل اختلاف بلغ (44.82)، وتشير الى الضعف في استخدام السبورة الذكية كإحدى تقنيات التعليم التزامني الفوري، بل عدم التطبيق نهائياً كما يتضح من مدى التطبيق والبالغ (15 %) على الرغم من تهيئتها في الكلية عينة البحث لأغراض التعليم، وأن أجوبة الاتجاه العام للأجهزة والمكونات المادية هو (موافق) وحصل على درجة (جيدة)، أما مدى تطبيق هذا المحور فقد كان بنسبة

(51.875%) وعلى الرغم من تجاوزه (50 %) الا انه يدل على ضعف التطبيق الفعلي.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والدرجة الممنوحة لإجابة العينة لمتغير الاجهزة والحاسوب (n = 65)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مدى التطبيق %	الدرجة
1	استطيع تشغيل واطفاء جهاز الحاسوب بإتقان	4.800	0.708	41.75	90	ممتازة
2	استطيع ربط الاجهزة الملحقة مع جهاز الحاسوب	4.483	0.911	20.32	70	جيدة جداً
3	استخدم جهاز عرض الشرائح (Data Show) في محاضراتي بإتقان	3.433	1.608	40.83	45	متوسطة
4	يمكنني التمييز بين انواع الحواسيب ومواصفاتها	3.500	1.396	39.88	38.3	جيدة
5	استطيع نسخ الملفات على (CD) من والى الحاسوب (الخرن الثانوي)	4.233	1.155	27.28	63.3	جيدة جداً
6	الفورية في التعليم الحاسوبي ترفع من قدرتي على استخدام الحاسوب	4.250	0.913	21.48	51.7	جيدة جداً
7	لدي رغبة كبيرة في استخدام التعليم الرقمي وفاعليته	3.933	1.147	29.16	41.7	جيدة
8	يمكنني استخدام السبورة الذكية بإتقان	2.866	1.255	44.82	15	ضعيفة
المعدل العام		3.937	0.724	33.19	51.875	جيدة

أما باقي الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10) فكانت متقاربة نوعاً ما وتعطي حالة متوازنة للمحور بباقي فقراته إذ كانت محصورة ما بين (3.433) أقل متوسط حسابي للفقرة (3) والمختصة باستخدام جهاز عرض الشرائح (Data Show) في عرض المحاضرات بإتقان، وأعلى متوسط (4.483) للفقرة (2). والمختصة بمهارة ربط الاجهزة الطرفية (الملحقه) مع الحاسوب. وعلى الاجمال ففي ضوء نتائج التحليل الخاصة بالفرض الاول يقبل الفرض الاول والدال على امتلاك مهارات استخدام المكونات المادية والحاسوب في التعليم الحاسوبي الالكتروني التزامني (الفوري).

2. اختبار الفرضية الثانية: والتي نصت على (يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية لمهارات استخدام برمجيات الحاسوب) وخصص لهذا المحور عشرة أسئلة وتوضح إجابات المبحوثين تجاه هذا المحور في الجدول (5) الآتي. تشير نتائج الجدول (5) أن محور برمجيات الحاسوب قد حصلت على وسط حسابي عام قدره (3.535) وانحراف معياري (0.956) ومعامل اختلاف بلغ (37.067)، وأما على مستوى الفقرات فأن الفقرة (1) هي الأكثر تجانساً في هذا المحور لإمكانية التحكم بتشغيل نظام Windows، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.016)، وانحراف معياري (1.081) وأقل معامل اختلاف بلغ (26.91) كما أن مستوى تطبيقها أقرب من (50 %) وإن كان مؤشر ضعف الا أنه الاقوى بين الفقرات، أما الفقرة (5) فهي الاضعف بمتوسط حسابي (2.683) وانحراف ذي تشتت عالٍ بمقدار (1.431) وأكبر معامل اختلاف بلغ (53.33) ويدل على قلة الاهتمام بمضمون الفقرة التي تدل على الضعف في استخدام برامج التحليلات الاحصائية (SPSS) وقد يعود السبب الى عدم الحاجة لاستخدام هذه البرامج، في التعليم الحاسوبي التزامني لدى أغلب عينة البحث، ولا سيما قد تبين سابقاً أن ما نسبته (72%) من العينة هم من أصحاب التخصصات الانسانية ولا تستخدم عندهم هذه البرامج الا في التحليلات الاحصائية لبحوثهم العلمية. وهذا ما يؤكد مستوى التطبيق الضعيف جداً والبالغ (20 %). أما باقي الفقرات (2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 10) فكانت متقاربة نوعاً ما وتعطي حالة متوازنة للمحور بباقي فقراته إذ كانت محصورة ما بين (3.083) أقل متوسط حسابي للفقرة (4) والمختصة بإتقان استخدام برامج البيانات الجدولية (Excel)، وأعلى متوسط حسابي (3.783) للفقرة (8). والمختصة بمهارة الطباعة والتنسيق لاحتياجات التدريس والبحث. إن الأجوبة العامة للبرامج الحاسوبية هو (موافق) ، أما مدى تطبيق هذا المحور فقد كان بنسبة (29.17) وهو مؤشر تطبيق ضعيف، وعلى الاجمال ففي ضوء نتائج التحليل الخاصة بالفرض الثاني يتم قبول الفرض الثاني والدال على امتلاك مهارات استخدام برمجيات الحاسوب في التعليم الحاسوبي الالكتروني التزامني (الفوري) وبدرجة (جيدة).

**جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والدرجة الممنوحة
لإجابة العينة لمتغير برمجيات الحاسوب (n = 65)**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مدى التطبيق %	الدرجة
1	استخدم برامج النوافذ (Windows) بإتقان	4.016	1.081	26.91	46.7	جيدة جداً
2	تمكن من برنامج معالجة النصوص (Word)	3.750	1.144	30.51	36.7	جيدة
3	استخدم برامج العروض التقديمية (Power Point) بإتقان	3.300	1.344	40.63	25	متوسطة
4	استخدم برامج البيانات الجدولية (Excel) بإتقان	3.083	1.183	38.37	16.7	متوسطة
5	استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) بإتقان	2.683	1.431	53.33	20	ضعيفة
6	استخدم الكتب والدوريات الإلكترونية بإتقان	3.216	1.496	44.49	30	متوسطة
7	استخدم تقنيات التعليم الالكتروني في العملية التدريسية	3.200	1.259	39.34	13.3	متوسطة
8	لدي مهارة الطباعة والتنسيق لاحتياجاتي التدريسية والبحثية	3.783	1.194	31.56	38.3	جيدة
9	استخدم بعض البرامج المساعدة كمضاد الفيروسات وقارئ PDF	3.583	1.305	36.42	33.3	جيدة
10	استخدم تقنيات التعليم الالكتروني المتاحة لأغراض البحث العلمي	3.733	1.087	29.11	31.7	جيدة
	المعدل العام	3.535	0.956	37.067	29.17	جيدة

3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي نصت على (يملك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية مهارات استخدام الشبكات والاتصالات)، وخصص لهذا المحور عشرة أسئلة وتتضح إجابات المبحوثين في الجدول (6) الآتي.

تشير نتائج الجدول (6) أن محور مهارات استخدام الشبكات والاتصالات قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.603) وانحراف معياري (0.824) ومعامل اختلاف بلغ (32.16)، وأما على مستوى الفقرات فإن الفقرة (4) هي الأكثر تجانساً في هذا المحور (لإمكانية البحث في المواقع الالكترونية بإتقان لزيادة كفاءة التدريسي في البحث من جهة، والاستزادة فيما يخص التعليم الحاسوبي وكل ما يتعلق به من جهة أخرى) إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.450)، وانحراف معياري (0.871) وأقل معامل اختلاف بلغ (19.57) كما أن مستوى تطبيقها فكان أعلى من (50 %) وإنه كان مؤشر متوسط على التطبيق، أما الفقرة (7) فبلغ متوسطها الحسابي (3.083) وانحراف ذي تشتت عالٍ بمقدار (1.381) ومعامل اختلاف بلغ (21.7 %) ويدل على الضعف في استخدام البريد الالكتروني لنشر الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة.

أما باقي الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 8، 9، 10) فكانت متفاوتة نوعاً ما وتعطي حالة من التفاوت لفقرات المحور، إذ كانت محصورة ما بين (3.300) أقل متوسط حسابي للفقرة (10) والمختصة بإتقان استخدام المواقع العلمية لإثراء عملية التعليم الالكتروني الفورية وبدرجة متوسطة، وأعلى متوسط حسابي (4.333) للفقرة (1). والمختصة بمهارة التمكن من استخدام المواقع الالكترونية للمواد الدراسية.

إن الاتجاه العام لأجوبة محور الشبكات والاتصالات هو (موافق)، أما مدى تطبيق هذا المحور فقد كان بنسبة (41.340) وهو مؤشر تطبيق ضعيف، وعلى الإجمال ففي ضوء نتائج التحليل الخاصة بالفرض الثالث يتم قبول الفرض الثالث والدال على امتلاك مهارات استخدام الشبكات والاتصالات في التعليم الحاسوبي الالكتروني التزامني (الفوري) وبدرجة (جيدة).

**جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والدرجة الممنوحة
لإجابة العينة لمتغير الاجهزة الشبكات والاتصالات (n = 65)**

الدرجة	مدى التطبيق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
جيدة جداً	63.3	22.73	0.985	4.333	اتمكن من استخدام المواقع الالكترونية للمواد الدراسية	1
جيدة	43.3	42.88	1.501	3.500	يمكنني انشاء بريد الكتروني وفتحه وقراءة الرسائل الواردة فيه	2
جيدة جداً	56.7	22.76	0.971	4.266	استخدم الانترنت لغايات البحث العلمي بكفاءة	3
جيدة جداً	66.7	19.57	0.871	4.450	استخدم محركات البحث (yahoo) (Google) وغيرها بسهولة	4
متوسطة	21.7	31.99	1.093	3.416	اشارك في المنتديات العلمية المتخصصة لإثراء معرفتي	5
جيدة	53.3	33.08	1.307	3.950	استطيع تنزيل وتحميل الملفات على الانترنت بسهولة	6
متوسطة	21.7	44.79	1.381	3.083	استخدم البريد الالكتروني لنشر ابحاثي في المجلات العلمية المحكمة	7
جيدة	35	32.8	1.181	3.600	يمكنني ايصال جهاز الانترنت بشبكة المعلومات (انترنت) بسهولة	8
جيدة	31.7	33.88	1.186	3.500	استخدم مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل الافكار حول المقررات الدراسية	9
متوسطة	20	37.12	1.225	3.300	استخدم المواقع العلمية لإثراء عملية التعليم الالكتروني الفورية	10
جيدة	41.340	32.16	0.824	3.603	المعدل العام	

المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها، والتوصيات التي قد تسترشد بها الجامعة مجتمع البحث، فضلاً عن قائمة بالمراجع التي استخدمت في البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

في ضوء استقرار الادبيات ونتائج البحث التطبيقية نستنتج الاتي:

1. اتضح من الطرح النظري أن مفهوم التعليم الحاسوبي التزامني يختلف عن مفهوم التعليم الالكتروني كما عدها بعض الباحثين والكتاب، إذ أن أغلب تعريفات الكتاب والباحثين للتعليم الالكتروني تشير الى التعليم عن بعد، وبنوعيه التزامني الفوري وغير التزامني والذي لا يشترط التواجد في نفس المكان، وبهذا يختلف عن التعليم الحاسوبي الفوري الذي يستوجب وجود المعلم والمتعلم في المكان نفسه.
2. على الرغم من تعدد الآراء ووجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التعليم الالكتروني، إلا أنهم يتفقون على تعريف شبه موحد ولا يتفاوت كثيراً من باحث لآخر.
3. أن التعليم الحاسوبي الفوري المستخدم في العملية التعليمية هي حالة وسطية تقع ما بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني المعتمد كلياً على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. إذ هو حالة تطور للتعليم التقليدي للوصول الى التعليم الالكتروني.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة للتعليم الحاسوبي الفوري ما يأتي:
 - أ. يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الاساس لمهارات استخدام المكونات المادية والحاسوب وبرمجياته، فضلاً عن مهارات استخدام الشبكات والاتصالات وبدرجات متفاوتة ولكنها متقاربة .
 - ب. إن مستوى التطبيق لتقنيات التعليم الحاسوبي التزامني ولجميع المحاور ضعيف وليس بالمستوى المطلوب، الامر الذي يعني السعي البطيء للوصول الى التعليم الالكتروني .
 - ج. قلة اهتمام اساتذة كلية التربية الاساس في استخدام تقنية السبورة الذكية، فضلاً عن قلة الاهتمام باستخدام برامج التحليلات الاحصائية المستخدمة في تحليل بحوثهم العلمية، الامر الذي من شأنه تقليل النتاج العلمي البحثي لديهم بسبب الاعتماد على محللين احصائيين مختصين.
 - د. ضعف الرؤية لدى إدارة الكلية المبحوثة فيما يخص التحول الى التعليم الحاسوبي ومن ثم وضع خطط واستراتيجيات واضحة للتحول الى التعليم الالكتروني على المدى القريب أو البعيد.

هـ. تبين أنه بإمكان الكلية المبحوثة اعتماداً على النتائج استغلال طاقات الاساتذة ومهاراتهم في مجال التعليم الحاسوبي الفوري للتغيير باتجاه ادخال التكنولوجيا الحديثة في جميع مفاصل العملية التعليمية.

ثانياً : التوصيات Recommendation

بغية ضمان نجاح تطبيق تقنية التعليم الحاسوبي التزامني في كلية التربية الأساسية نقدم التوصيات الآتية:

1. اعتماد نتائج البحث من قبل كلية التربية الأساسية، فضلاً عن اعمامها على باقي كليات الجامعة، إذ إن التكيف في التعليم بحسب التطورات التكنولوجية سيمتد أثره لتحقيق باقي عوامل النجاح في الجامعة.
2. متابعة الهيئة التدريسية في الكلية وتشجيعهم وتنقيفهم، فضلاً عن تعميق الوعي لديهم على تطوير مهاراتهم في استخدام تقنية التعليم الحاسوبي التزامني بغية تطبيقها فعلياً في العملية التعليمية.
3. لغرض حث التدريسيين على استخدام تقنيات التعليم الحاسوبي التزامني، يجب إقحام التدريسيين بدورات حاسوبية مكثفة تكون ملزمة لكل التدريسيين واعتبار النجاح في هذه الدورات أحد شروط الترقية العلمية.
4. إعداد ورش إلكترونية لتدريب التدريسيين على استخدام التقنيات الإلكترونية من قبل متخصصين أساتذة في هذا المجال وليسوا من المعيددين في المختبرات.
5. بناءً على توافر المهارات في مجال التعليم الحاسوبي نوصي بضرورة البدء الفعلي بتطبيق تقنية التعليم الحاسوبي التزامني لتصبح سمة سائدة فيما بعد للتعليم في الكلية.
6. العمل على بناء ومشاركة الهيئة التدريسية في المواقع الإلكترونية على المستوى الشخصي أو على مستوى القسم والكلية أو على مستوى الجامعة، إذ يمكن من خلالها تسهيل استخدام الشبكات والمواقع لضمان استخدامها مستقبلاً في التعليم الإلكتروني، فضلاً عن تسهيل نشر المؤلفات العلمية والبحثية لأعضاء الهيئة التدريسية.
7. على الهيئة التدريسية ومجلس الكلية معاً أن يُكونوا رؤية هادفة للتحسين المستمر في مجال العملية التعليمية وتنفيذ برامج جديدة كالتعليم الحاسوبي الفوري.
8. نشر ثقافة أن التعليم الحاسوبي لا يعد بديلاً نهائياً عن التعليم السائد في الكلية، وإنما هو تقنية مساعدة ومكملة للعملية التعليمية الأكاديمية وبأسلوب تكنولوجي حديث.
9. انتهاز وتبني مفهوم التعليم الحاسوبي من خلال زيادة قدرة الهيئة التدريسية والاقسام العلمية في الكلية وحثهم على تقبل الموضوع كاستراتيجية للتغيير لزيادة فاعلية العملية التعليمية.

المصادر References

المصادر العربية Arabic References

- [1] إبراهيم، مروان عبد المجيد . " أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية " . الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- [2] البعلبكي، منير. " قاموس المورد " . دار العلم للملايين، بيروت، 2005.
- [3] البياتي، صنعاء مولود إبراهيم . " تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة مسلمة للزبون " . دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، 2009.
- [4] السالمي، علاء عبد الرزاق. " تكنولوجيا المعلومات " . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الثانية ، 2007 .
- [5] الشوابكة، عدنان عواد. " دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية " . الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.
- [6] الرازي، زين الدين محمد بن ابي بكر. " مختار الصحاح " . ترتيب محمود خاطر، تحقيق وضبط حمزة فتح الله، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1982.
- [7] القرواني، خالد. " اتجاهات الطلبة نحو استخدام التواصل الفوري المتزامن وغير المتزامن في بيئة التعلم الالكتروني في منطقة سلفيت التعليمية " . جامعة القدس المفتوحة. 2010.
- [8] الوادي، محمود حسين. والوادي، بلال محمود. " المعرفة والادارة الإلكترونية: وتطبيقاتها المعاصرة "، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الاردن، 2011.
- [9] عبد العليم، أسامة محمد. والشريف، عمر أحمد. وبيومي، هشام محمد. " الادارة الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة " . ط الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الاردن. 2013.
- [10] نجم، عيود نجم . "ادارة اللاموسسات: ادارة ما لا يقاس". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الاردن. 2010.

مصادر الانترنت Internet References

- [1] Hlapanis , Giorgos , and others . "Successful e-courses: the role of synchronous communication and e-moderation via chat". University of the Aegean, Rhodes, Greece. (2006). <http://www.emeraldinsight.com/1065-07.htm>.

[2] <http://www.abahe.net/forum/forum.php> .

المصادر الأجنبية English References

- [1] Alter, Steven. "Information Systems: The foundation of Business". 4th ed., New Jersey: Prentice–Hall, Person Education, Upper Saddle River. 2002.
- [2] Oxford. "Paper back dictionary ". Oxford University press, 1995.
- [3] Rocca, Kelly. "Immediacy in the Classroom: Research and practical implications". St. Jone University, NM, USA. (2007).
- [4] Thiessen, J. k. . . "Faculty attitude toward interactions in delivering undergraduate distance education". Master of distance Education thesis, Athabasca University, Canada (2001).
- [5] Titsworth, B.S., "The Effect of teacher immediacy use of organizational lecture cues, and Students' note-taking on cognitive learning". Communication Education, 50,283-297. (2001).

Measuring Computer Education Technology Skills (Digital) Synchronous to faculty members in the College of Basic Education - Diyala University in the Framework of e-learning

Mahmood H. Jumaa

mah_ha72@yahoo.com

Diyala University - College of Administration and Economics

Haydar Sh. Noory

haydar_79@yahoo.com

Diyala University - College of Administration and Economics

Abstract: *This current research Tests the degree of possession faculty members in the College of Basic Education – Diyala University educational process management capabilities and synchronous-based Computer and Information Technology, The problem with the research over the possession of faculty research sample of computer skills education messaging as e-learning techniques, Questionnaire has been used as a key tool for data collection, and distributed to the research sample (65) form, It was deliberate choice of the faculty category exclusively to represent the research community, and form the proportion (38%) of the community, The purpose of research and achieve the goal of answering his own question formats hypothesis president who reported to possess faculty members in the College of Basic Education – University of Diyala skills to computer-based e-learning, Data were analyzed using the*

Statistical Package (SPSS), if used a number of statistical methods directionality to validate the hypothesis President, As well as sub-hypotheses emanating from it, including the arithmetic mean and standard deviation and coefficient of variation. The results were identical to loan research, has been shown to own faculty members in the College of Basic Education – Diyala University computer skills education Synchronous and against which has been drafting a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of those concerned in the current research.

Keywords: Computer Education Technology Skills (Digital) Synchronous

تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات (دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية)

محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى

Email: mah_ha72@yahoo.com

الخلاصة

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة 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 تكنولوجيا المعلومات ومتغيراته (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات) وريادة المنظمات إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المرشدة: تكنولوجيا المعلومات، ريادة أعمال المنظمات، برنامج (SPSS)

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the Information Technology and Organizational Entrepreneurship, The research problem is how to understand the information technology role in the achievement organizational entrepreneurship in Diyala Public Company For electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (32) forms to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between information technology, its variables, and organizational entrepreneurship as a whole. The research concluded with many suitable recommendations.

Keywords: Information Technology , Organizational Entrepreneurship, SPSS Program.

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

أ - مشكلة البحث

إن التطور الهائل الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات, قد ولد الكثير من المتغيرات التي رسمت واقعاً جديداً, إذ تحول الاقتصاد العالمي إلى الاقتصاد الرقمي, وهذا ما أوجد واقعاً جديداً جعل من الواجب على المنظمات مواكبة هذا التطور المتسارع لبلوغ الريادة, وتتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك دور واضح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء منظمات ريادية تستجيب لمتطلبات عصر العولمة؟ يسعى البحث الحالي للإجابة على الأسئلة الآتية:

1-ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات, وما مستوى أبعادها (المكونات المادية، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات) في الشركة المبحوثة؟

2-ما المقصود بالريادة، وما مستوى أبعادها (الإستقلالية، الإبداعية، الإستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة) في الشركة المبحوثة؟

3-هل توجد علاقة ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات؟

4-هل يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات في ريادة المنظمات؟

ب-أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي:

1-يعد موضوعي تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري المعاصر, وعلى الرغم من ذلك وبذل الجهود الحثيثة من قبل الكتاب والباحثين, إلا انه لا يزال يكتنف مفاهيمهما بعض الغموض, إذ تحتاج المنظمات وكافة أنواعها وأحجامها إلى هذين المرتكزين في عصر التقدم التكنولوجي والعولمة وانتشار الانترنت, إذ تعد تكنولوجيا المعلومات مورداً هاماً لمختلف المنظمات, ومن أهم عوامل وضع أسس ومراكز الريادة التي تعطي المنظمة صفة التميز.

2-أهمية النتائج التي تم التوصل إليه والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعلومات والريادة، ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من هذه النتائج.

ت-أهداف البحث

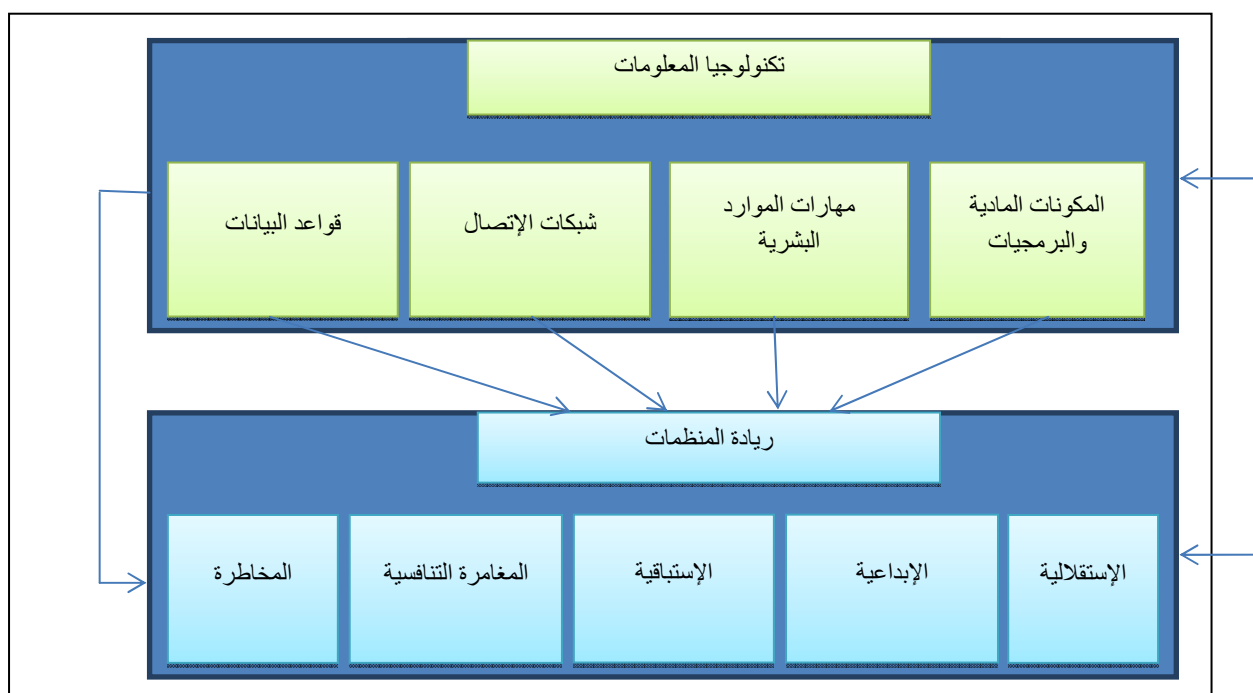
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1-تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيري البحث ومؤشراته الفرعية وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً، ومن ثم تقديم إطار عملي يصف اتجاهات تفسير لتلك الموضوعات.
- 2-التعرف على مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الشركة المبحوثة من خلال المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال وقواعد البيانات.
- 3-تشخيص ريادة الشركة المبحوثة من خلال خصائص الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية والمخاطرة.
- 4-تحليل العلاقة بين مكونات تكنولوجيا المعلومات وخصائص الريادة في الشركة المبحوثة.
- 5-اختبار أثر مكونات تكنولوجيا المعلومات في خصائص الريادة في الشركة المبحوثة.
- 6-تقديم الاقتراحات والتوصيات للشركة المبحوثة عن مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة.

ث-مخطط البحث الافتراضي

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

- 1-المتغير المستقل Independent Variable: ويتمثل بتكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المتمثلة بـ (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات).
- 2-المتغير المعتمد Dependant Variable: ويتمثل بريادة المنظمات بخصائصها المتمثلة بـ (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية والمخاطرة) وكما في الشكل الآتي:



شكل(1): مخطط البحث للتعبير عن فكرة البحث

ج- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين المكونات المادية والبرمجيات وريادة المنظمات.

2-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين مهارات الموارد البشرية وريادة المنظمات.

3-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين شبكات الإتصال وريادة المنظمات.

4-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين قواعد البيانات وريادة المنظمات.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في ريادة المنظمات ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

2-1 يوجد أثر للمكونات المادية والبرمجيات في ريادة المنظمات.

2-2 يوجد أثر لمهارات الموارد البشرية في ريادة المنظمات.

2-3 يوجد أثر لشبكات الإتصال في ريادة المنظمات.

2-4 يوجد أثر لقواعد البيانات في ريادة المنظمات.

ح- وصف مجتمع وعينة البحث

1- وصف مجتمع البحث:- أسست شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام 1978 تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدح، ومعمل المراوح السقفية)، وفي عام 1983 تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة، وفي عام 1990 تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الاركون والأوكسجين كنتاج عرضي، وفي عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. وقد تم اختيار الشركة لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة.

2- وصف عينة البحث:- لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (32) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وهي تمثل نسبة (24%) من مجتمع العينة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها، ويعرض الجدول (1) الآتي وصفا لعينة البحث:

خ- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بتكنولوجيا المعلومات وبيانات (19)سؤالا، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بريادة المنظمات وبيانات (25)سؤالا. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماما (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد (3)، ولأتفق (2)، ولأتفق تماما (1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي.

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاما وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

1- اختبار صدق المحتوى: يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازليا اذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين

وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

جدول (1) مواصفات عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	إعدادية	10	31
	بكالوريوس	18	56
	ماجستير	3	10
	دكتوراه	1	3
	المجموع	32	100
مدة الخدمة	1---10	4	13
	11---20	17	53
	21---فأكثر	11	34
	المجموع	32	100
عدد الدورات التدريبية	لايوجد	5	16
	1---5	20	62
	5---10	7	22
	المجموع	32	100

2- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

3- اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.88) وبمستوى معنوية (0.05) وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.90) وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.95) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

ثانيا: الدراسات السابقة

أ- دراسات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات

1-دراسة (عجام: 2007) (تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقانة المعلومات وإدارة المعرفة المستخدمة في المصارف العراقية وتحليل تأثيرهما على الاستراتيجيات المستخدمة فيها، وإثارة انتباه مصارفنا وبخاصة الحكومية منها إلى نوع المنافسة التي من المفترض إتباعها وطبيعتها وأهميتها لمواكبة ما يحصل في العالم، وكانت عينة الدراسة مكونة من مصرفين حكوميين ومصرفين أهليين، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي تم توزيعها على (75) مديراً من مدراء المصارف الأربعة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تقانة المعلومات وإدارة المعرفة عن طريق توظيف أبعاد تقانة المعلومات في رفع قيمة عمليات إدارة المعرفة وتوفير الزخم المناسب الذي يساعدها في بناء بنيتها المادية أظرت ضمن مداخل تستخدم للربط بين تقانة المعلومات وإدارة المعرفة، وأن لتقانة المعلومات وإدارة المعرفة أثراً كبيراً في ترشيد الخيار الاستراتيجي وتصويبه في ضوء ما يعززه هذان الحقلان من أمور تساعد الإدارات العليا في انتقاء الخيار المميز بين باقي البدائل الاستراتيجية.

2-دراسة (Peter Baloh & Peter Trkman 2003)

Influence of internet and information technology on work and human resources management

تعد هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي تهدف الى بيان اثر الانترنت وتقانة المعلومات في طبيعة العمل واداء ادارة الموارد البشرية في مجالات محددة كالتوظيف، والتحفيز، والقيادة. وكان من بين أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان عدد مستخدمي الانترنت سوف يزداد من 300 مليون في عام 2000 الى بليون شخص عام 2005 وهذا سينعكس بطبيعة الحال على ممارسة ادارة الموارد البشرية لنشاطها. وان استخدام ادوات تقانة المعلومات في وظائف ادارة الموارد البشرية ومنها وظيفة التوظيف سوف يؤدي الى تخفيض كلف الاستقطاب السريع في عملية الاستقطاب امكانية جذب افضل المرشحين لملي الوظائف. إمكانية ادخال مفاهيم جديدة في العمل المنظمي، ومنها بطبيعة الحال في ادارة الموارد البشرية كالعامل عن بعد واستخدام الانترنت في تطوير الافراد واستخدام الوقت المرن.

ب-دراسات متعلقة بالريادة

1-(دراسة السكارنة : 2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم استراتيجيات الريادة والمنظمات الريادية والخصائص والمهارات التي يتميز بها الأفراد الرياديون، والدور الذي تلعبه تلك المنظمات في تطوير الاقتصاد العالمي وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة بهدف بلوغ الريادة، إذ أن استخدام استراتيجيات الريادة تمنح تلك المنظمات النمو والتطور من خلال الإبداع والابتكار وتنمية قدرات الأفراد العاملين وتكوين الفرد الريادي، ومن خلالهم تتكون المنظمة الريادية، وتنمية القدرات الجديدة والنشاطات والفرص لمنافسة المنظمات الريادية الأخرى، وتناولت هذه الدراسة قطاع الاتصالات في الأردن، إذ خلصت إلى أن تطبيق استراتيجيات الريادة في المنظمات وفي كافة النشاطات والمستويات يمنح الميزة التنافسية للمنظمة ويكسبها النموذج الريادي ويحقق لها حصة سوقية كبيرة.

2-دراسة (Henrekson,etal:2007) Entrepreneurship, Knowledge and Economic Growth

توضح هذه الدراسة الدور الأساسي الذي تلعبه المعرفة في التنمية الاقتصادية وكيف أن هناك فهماً قاصراً لدى بعض الباحثين على كيفية إيجاد ونقل وتحويل المعرفة إلى نمو اقتصادي كمي، وقد أجريت هذه الدراسة من قبل مؤسسة (Wallenberg) السويدية، وقد أظهرت الدراسة أن النماذج الاقتصادية قد تجاهلت الريادة ونظرت إلى المعرفة على أنها عنصر ثانوي للمنظمة، وقد أعادت نماذج النمو المستندة إلى المعرفة بتقديم فكرة الريادي، وأظهرت الدراسة وسائل خلق المعرفة ونشرها ونموها ومساهمة الريادي في هذه العمليات الديناميكية، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تكامل جميع هذه الأفكار وتحويلها إلى خطط إستراتيجية تعمل فيها (الريادة والمعرفة والنمو الاقتصادي).

المبحث الثاني: الإطار النظري

المقدمة

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية. ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيراً من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية.

أولاً: تكنولوجيا المعلومات Information Technology

أ- مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لقد برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات Information Technology في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء. ويتكون هذا المصطلح من شقين الأول هو (Technology) وهي كلمة إغريقية قديمة مكونة من مقطعين الأول (Techno) وتعني مهارة وكلمة (Logos) وتعني علم. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات كافة (التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) المستخدمة من المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وإبداعها وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالتميز والنمو والتطور [1]. أما (Daft) فيشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات سلاح حاسم يساعد الشركات في الحفاظ على الاسبقيات التنافسية لمواجهة التنافس العالمي والوصول إلى متطلبات الزبون بالسرعة والجودة والملائمة والقيمة [2]. ويرى (العاني) بأن تكنولوجيا المعلومات تمثل كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات [3]. وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي بها إلى تميزها وإدراجها ضمن المنظمات الريادية.

ب- أهمية تكنولوجيا المعلومات

يرى (Kleindle) أن تكنولوجيا المعلومات وفرت توليفة من عناصر الميزة التنافسية للمنظمات عن طريق مزايا توسيع أعمال المنظمات وتخفيض كلفة الأعمال والأنشطة عن طريق التخلص من الطرائق الورقية التقليدية التي تكلف مالياً وجهداً كبيرين، فضلاً عن توفير الوقت والمرونة في تحديث الأعمال وتطويرها، وخلق عائد أو مورد جديد للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن وتطبيق نظم التحسين المستمرة للجودة وتكوين القاعدة التقنية الضرورية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمات [4]. ويمكن إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في حياة المنظمات من خلال النقاط الآتية:

1- تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة عن طريق توفير قنوات الاتصال والتكامل الوظيفي وتقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد والتوزيع التي تربط المنظمة مع مورديها وشركائها وزبائنهم.

2-إسناد البنى التحتية عن طريق بعض التطبيقات، مثل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM)، التي تعد مهمة للمنظمات الصناعية.

3-التأثير في طرائق تنفيذ الأعمال وابتكار فرص ونماذج أعمال جديدة مثل التجارة الالكترونية، وظهور المنظمات الافتراضية وخدمات الاتصال عبر الشبكات وتنظيم المؤتمرات عن بعد وخلق فرص جديدة للاستثمار، مثل ظهور المنظمات الخبيزة.

4-تعزيز الإبداع والابتكار: إذ يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة القدرة على الإبداع عن طريق قيام المنظمة بإيجاد طرائق لتنفيذ الأعمال إلكترونياً.

5-اختزال الوقت والمساحة: تمثل تكنولوجيا المعلومات أداة للقضاء على قيود الوقت والمساحة.

ت-مكونات تكنولوجيا المعلومات

إن مكونات تكنولوجيا المعلومات هو مزيج معقد من الأفراد والتقانة تعتمد على مشاركة المعلومات التي تنعكس في بعض أوجهها بشكل تطبيقات خاصة تمكن من زيادة القابليات وتساعد في تحقيق الأهداف مما يجعلها مورداً مهماً يصعب تقليده بسهولة. وإستند البحث الحالي في تحديد مكونات تكنولوجيا المعلومات لاختبارها في الجانب العملي من البحث على ما ورد في كتابات عدد من الكتاب والمتخصصين والباحثين في هذا المجال. وفيما يأتي استعراض لهذه المكونات:

1-المكونات المادية والبرمجيات Hard Ware & Soft Ware

إن المكونات المادية هي جميع الأدوات التي تشترك في معالجة البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها، فضلاً عن جميع الأجهزة الملحقة بها ومحطات العمل، وشبكات الاتصال، وأدوات النقل، ومخزن البيانات، أما المكونات البرمجية فهي تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام فيها[5]. ويمكن وصف المكونات المادية بإختصار، إذ أنها تمثل أربعة مكونات رئيسة هي أدوات (الإدخال، والمعالجة، والإخراج، والخزن). والحاسب هو جهاز إلكتروني يقوم بإجراء التعليمات والعمليات الحسابية والمنطقية على مجموعة من البيانات ثم معالجتها وإخراج النتائج (المعلومات) والتي نقيدها في مجال عملنا، بمعنى انه نظام إلكتروني يمكنه إعطاء تعليمات لمعالجة المعلومات والقيام بعمليات التخزين والاسترجاع وإرسال البيانات والمعلومات، كما انه الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المكاتب الآلية أو ما يعرف (المكاتب المؤتمنة).

ويتميز الحاسب بأنه خادم أمين لتعليمات المبرمج، والذي أوجد لغة مشتركة بينه وبين الحاسوب ليستطيع التحكم بالحاسب وإمكاناته، فضلاً عن وصفه الدماغ المشغل لجميع الأجهزة المختلفة التي تستخدم في المكتب تقريباً، إذ من خلاله يتم التحكم والسيطرة على سير العمل وربط جميع الأجهزة ذات الوظائف المختلفة إليه، فضلاً عن وجود البرمجيات الجاهزة والمعبأة داخله والتي تعمل على السيطرة على الأجهزة الطرفية فضلاً عن التطبيقات الجاهزة الأخرى التي تستعمل داخل النظام نفسه.

2-مهارات الموارد البشرية Human Resources Skills

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لاتجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن وصفه أنه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة. وتعد تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة المكونات الأخرى فيها وتشغيلها [6]. ويقاس تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات (تباينت التسميات التي أطلقت على مجملها وبعضهم يعدّها موجودات تنافسية وأطلق عليها آخرون موجودات ذكائيه وسماها آخرون موجودات معنوية وأيضاً رأس المال الفكري) وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أدائها التنافسي عن طريق التطوير المبدع والاستراتيجية لمخرجاتها وبالنتيجة يمنحان القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة [7].

وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين، الأولى وتشكل الغالبية الذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين (End Users) والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني فهم المتخصصون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة سواء التطبيقية منها أم برامج النظام [8].

3-شبكات الاتصال Communication Networks

الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي. وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الانترنت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية ببرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فديوية فضلاً عن النصوص باستخدام الماوس أو لوحة المفاتيح [9].

4-قواعد البيانات Data Base

عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمتربطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية مغلقة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخام أو الأولية التي تستخرج منها المعارف والمعلومات، ويمكن إضافة قاعدة معالجة البيانات وتعديلها وتحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

يعد بناء قاعدة معلوماتية مترابطة محليا وإقليميا ودوليا أحد مستلزمات تطبيق تقانة المعلومات، واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات. وإيجاد المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة. لذا يجب على الإدارة الاستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم أدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تقانة المعلومات الأخرى. وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية:

•تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات.

•توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تنتوع من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيدا.

•تمثيل البيانات تبعا لواقع لمنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.

•القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

ث-متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

لغرض تبني آليات تكنولوجيا المعلومات وأدواتها وتطبيقها والتي باتت تعد من أهم التوجهات لدى المنظمات وعلى اختلاف توجهاتها ونشاطاتها يؤكد الباحثون والمتخصصون في هذا المجال إن هناك عدد من المتطلبات المختلفة ، يجب توفيرها لغرض تحقيق النجاح في تطبيق هذه التكنولوجيا وهذه المتطلبات هي كالآتي:

1-المتطلبات الفنية ويتم تحقيقها بتوفير الآتي [10]:

•تحسين البنى التحتية والارتكازية من اتصالات ، ومواصلات ، وغيرها.

•تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة.

•توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار .

•بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محليا وإقليمياً ودولياً.

2-المتطلبات الاقتصادية ، وأهمها الآتي [11]:

•تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال ثقافة المعلومات.

•دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها.

•تشجيع الاستثمار في مجال ثقافة المعلومات.

3-متطلبات اجتماعية وهي[12]:

•خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

•تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغير التقني.

•العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع ثقافة المعلوماتية.

4-المتطلبات الإدارية ، ومنها:

•تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير .

•اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة.

•إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات ثقافة المعلومات.

•إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.

5-متطلبات أخرى [13]:

•إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات ثقافة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف

المتبادلة.

• توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات.

• توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية.

ثانيا: المنظمات الريادية Organizations Entrepreneurship

أ- مفهوم الريادة

تعد الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، و إن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر، ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح ENTREPRENEUR ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت (منظم) ثم (مقاول) ثم تحولت في التسعينات إلى (ريادة).

الريادة أو الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل RICHARD CANTILLON الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة، ويعود الفضل لأحد الصناعيين وهو ساي J.B. SAY الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة. فالريادي عند ساي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادرا على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وتتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وإبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة إلى قدرة متميزة لدى الريادي على إدارة أموال المشروع. وجاءت آراء Joseph Schumpeter في عام 1934 لتعطي بعدا جديدا لمفهوم الريادي والريادية، فقد أعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وإن المتبع لآراء شومبيتر يرى أن للريادة أبعادا كثيرة، فكل مخترع، أو مجدد أو منظم هو ريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية.

وتأخذ الريادة أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث يكون له أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع والتماييز وإدخال الطرق الجديدة، وبالتالي فإن مفهوم الريادة

لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) والابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر Hoselitz 1952 هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع وروح القيادة، ويرى Frederick Harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة Organization builder.

عموما لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه ريادي، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة.

ب- مفهوم المنظمات الريادية

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها وتقدمها، إذ أنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال. إذ عرف كلا من (Wheelen&Hunger) أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات الموجودة أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية [14]. أما (Carpenter & Sanders) فيرى بأن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد و لها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة [15].

ت- عناصر الريادة

أورد (Carpenter&Sanders) ثلاثة عناصر أساسية ومهمة تعمل بشكل متزامن ومتكامل لإيجاد الريادة وهذه العناصر هي:

1- الموارد الريادية The Resource of Entrepreneurship

إن المنظمات التي تطمح إلى أن تكون ريادية لابد لها من مكونات أساسية للوصول إلى ذلك، إن الموارد هي أحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات الريادية. ويمكن إبراز الموارد الريادية ضمن الفقرات الآتية [16]:

•الموارد المالية Financial Resource:- إن الإمكانات المالية للمنظمة مهمة جداً في عمليات البناء, إذ يتم تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها ومن ثم وضع عملية التخطيط المالي والرقابة وتحديد مقدار النقد الموجود داخل المنظمة, ووضع آلية تحديد الأموال الداخلة والخارجة.

•رأس المال البشري Human Capital:- يُعد رأس المال البشري من أهم العناصر في المنظمة وهو يشمل جميع الطاقات والقدرات والمهارات والخبرات المعرفية للعاملين فيها من خلال ما يقدمه من إبداعات وابتكارات وأفكار تعمل على تطوير العمل وخلق التجديد, وهو يعبر عن أهم قيمة اقتصادية للمعرفة في المنظمة.

•رأس المال الاجتماعي Social Capital:- إن المشاريع الجديدة التي أُسست من قبل الرياديين الذين لهم اتصالات اجتماعية مكثفة وقوية تكون أكثر قدرة على النجاح من المشاريع التي لا تمتلك الدعم الاجتماعي, والدعم الاجتماعي يمكن أن يأتي من عدة مصادر أهمها المهن السابقة والمنظمات في الصناعة وجماعات العمل المحلية وهذه الاتصالات ممكن أن تسهم في نمو الشبكة التي تمنح دعم للمنظمة الريادية.

•الموارد الحكومية Government Resources:- في الولايات المتحدة تقوم الحكومة الفدرالية بمنح الدعم للمنظمات الريادية في مجالين أساسيين هما التمويل الحكومي, وإدارة الأعمال الجديدة لها عدة برامج قروض مضمونة تصمم لدعم نمو وتطوير المنظمات الريادية. أما المجال الآخر من الدعم هو التعاقد الحكومي, فالبرامج التي ترعاها إدارة الأعمال الجديدة وباقي الوكالات الحكومية تحاول التأكد من أن المنظمات الصغيرة لها فرصة لوضع عقود لتجهيز الحكومة بالسلع والخدمات, ورغم إن العمل مع الحكومة فيه بعض المساوئ مثل مشاكل التشريع والوقت المستهلك في اتخاذ القرار, فإن برنامج الدعم الحكومي للمنظمات الريادية يمثل مورداً مهماً جداً لها.

2- الفرصة الريادية Entrepreneurship opportunity

أشار (Trott) إلى كيفية اختيار الطرق المناسبة لتوليد الفرص, إذ يكون التركيز على إدراك أهمية الارتباطات التنظيمية الخارجية والتي تسمى غالباً بالشبكات كمصدر للمعرفة الخارجية, وعملية الربط مع قاعدة المعرفة الداخلية للمنظمة, وذلك يساعد على معرفة الأساليب المختلفة وكيفية توليد الفرص الجديدة للمنظمات [17]. وتم تعريف الفرصة الريادية بأنها الاستغلال للظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة, والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق. ويجب على المنظمات أن تهتم بمتابعة الفرص الريادية في أي وقت وفي أي مكان قد تجد فيه هذه الفرصة [18]. إن نقطة البداية لأي مشروع جديد هي وجود الفرصة الريادية وتأتي هذه

الفرصة بالنسبة للأعمال الجديدة من عدة موارد منها الخبرات الحالية والسابقة والهوايات التي تقود الى الابتكار وفرصة حدوث حدث يجعل الريادي يدرك حاجة معينة لم يتم إشباعها.

أما بالنسبة للمنظمات الموجودة فان الفرص الجديدة تأتي من حاجات الزبائن الحاليين أو الاقتراحات من المجهزين أو التطورات التكنولوجية التي تقود إلى التقدم الصناعي، بالنسبة إلى جميع المنظمات هناك عاملاً كبيراً وراء كل الفرص المتوفرة يظهر في مجال الأعمال ألا وهو التغيير، فالتغيير يخلق الفرص، والمنظمات الريادية تصنع أغلب التغييرات في التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.

3- الفريق الريادي Entrepreneurial Group:- مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بأفكار جديدة سواء على مستوى وحدات العمل أو على مستوى المنظمة وهم يبحثون دائماً عن فرص العمل ويطورون الإبداعات لاستغلال هذه الفرص ويعدون أساس الفكرة ونواة العمل الريادي.

ث-خصائص المنظمات الريادية Characteristics of Organizations Entrepreneurship

بعد الإطلاع على العديد من الأدبيات الإدارية تبين أن هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الادبيات الادارية على أن هناك خمس خصائص للمنظمات الريادية، وقد تم إعتماها لاختبارها في الجانب العملي للبحث الحالي، وأن هذه الخصائص يمكن أن تعمل لتحسين الاداء الريادي للمنظمات ويمكن توضيحها كالآتي:

1-الاستقلالية Autonomy

لقد أشار كل من (Kuratko&Richarchd) إلى أن الاستقلال الذاتي هو أن المبدعين والمبادرين بأفكار جديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق الريادة للمنظمة من خلال قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية[19]. إن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل [20].

2-الإبداعية Innovativeness

إن الإبداعية هي جهود المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة وتعني موقف المنظمة تجاه عملية الإبداع ومدى تقصيلها للابتكار، وتتضمن روح الإبداع والتجربة التي تنتج منتج أو خدمة جديدين وتحسين

العمليات التكنولوجية، والإبداعية هي واحدة من أهم مكونات الإستراتيجية الريادية. وإدارة الإبداعية يمكن أن تكون لها تحديات كبيرة فالإبداعية تتطلب من المنظمات التحول من التكنولوجيا والإجراءات الحالية والانتقال والمجازفة إلى ما وراء الوضع الحالي. وأشار كل من (Barringer&Ireland) إلى أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تُعد مركزاً للعمليات الريادية [21]. ووصف كل من (Hill & Jones) الإبداع الناجح يمكن أن يغير طبيعة المنافسة في الصناعة، ففي العقود الأخيرة كان أحد نتائج الإبداع المهمة هو تقليل الكلف الثابتة للناجح وبذلك فقد تناقصت حواجز الدخول للسوق وهذا سمح للمنظمة والمشاريع الصغيرة والجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق [22].

3- الاستباقية Proactiveness

الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.

الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة أوالتي تضع هوية لعلامة تجارية خاصة بها أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة والتي تتبنى تكنولوجيات تشغيلية جديدة في أي صناعة تسمى ميزة المتحرك الأول (First movers).

إن الإشراف الدقيق وفحص البيئة والبحث المكثف مطلوب جداً في الإستراتيجية الاستباقية التي تقود إلى الميزة التنافسية فالمنظمات التي تعمل ذلك بشكل جيد عادة ما تمتلك نمواً كبيراً وتطوراً داخلياً والعديد منها تكون قادرة على استدامة المزايا التنافسية لسنين طوال.

4- المغامرة التنافسية Competitive Aggressiveness

المغامرة التنافسية عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تتفوق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فأن المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية، وتختلف

المغامرة التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية.

إن المديرين الإستراتيجيين يمكن أن يستخدموا المغامرة التنافسية لتكافح التوجهات الصناعية التي تهدد وجود المنظمة أو موقعها في السوق وأحياناً تحتاج المنظمات لأن تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي الذي جعلها قائد في السوق وتحتاج المنظمات لأن تكون مغامرة للحفاظ على ميزتها التنافسية من استغلال التكنولوجيا الجديدة أو خدمة أسواق جديدة وهناك أسلوبان للمغامرة التنافسية يمكن من خلالها تحسين الوضع الريادي أولهما الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة جداً. وثانيهما تقليد الإجراءات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين.

5-المخاطرة Risk

المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع. والمخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال. وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً بإقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة، وفي بعض الأحيان تعد كل التطويرات الداخلية فيها احتمالية للمخاطرة، وقبل استخدام استراتيجياتها فإن المنظمات الريادية يجب أن تعلم مقدار رغبتها للمخاطرة ولكن إلى أي مدى يمكن السير من دون معرفة المخرجات؟ لذلك يتوجب البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد [23].

المبحث الثالث : الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ-المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات

تم قياس متغير تكنولوجيا المعلومات من خلال أربعة أبعاد أساسية (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات) ويتبين من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية بلغت (72.2 %) وهذا يشير أن هناك اهتماماً بتكنولوجيا المعلومات لدى أفراد عينة البحث.

وقد حققت المكونات المادية والبرمجيات وسطا حسابيا بلغ (3.57) وبإنحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (71.2 %) وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على انجاز أعمالها بإستخدام الحاسوب بشكل أساسي نتيجة توفرها بشكل كافٍ، وأنها مربوطة مع بعضها كشبكة واحدة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بسرعة، وأن البرمجيات المتاحة متنوعة وتلبي متطلبات تحقيق أهداف الشركة، وأن الشركة تمتلك خبرة بإستخدام البرمجيات، وأن البرامج مصممة لتحليل البيانات وإعداد المعلومات وتقارير تفيد الشركة ومستخدمي القرار فيها.

فيما حققت مهارات الموارد البشرية وسطا حسابيا بلغ (3.62) وبإنحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (72.8%) وهذا يدل على أن الشركة توظف أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن الأفراد العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات يتميزون بخبرة وكفاءة عالية في استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات، وأن الشركة توفر برامج تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتبرم عقود مع متخصصين وخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لتدريب العاملين، وأن إدارة الشركة تعتقد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من فاعلية التغيير التنظيمي ويحقق رضا الأفراد العاملين فيها.

فيما حققت شبكات الإتصال وسطا حسابيا بلغ (3.42) وبإنحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (66.8%) وهذا يدل على أنه يتم الاتصال بين قيادي الشركة بوساطة مجموعة حاسبات مربوطة مع بعضها عن طريق الانترنت، ويستخدم البريد الالكتروني (E-Mail) بين تشكيلات الشركة لأغراض الاتصال وتبادل المعلومات، ويسهل استخدام الربط المباشر (Online) في توفير بيانات ومعلومات لمستخدمي القرار، وتستخدم الشركة شبكة الانترنت للاستفادة من خبرة الشركات العالمية في مجال عملها.

فيما حققت قواعد البيانات وسطا حسابيا بلغ (3.83) وبإنحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (78.6%) وهذا يدل على أنه يتم الحصول على البيانات من الأقسام والفروع ذات العلاقة، ويمكن الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب، ويتم تحديث البيانات باستمرار، وأن الشركة تحرص على دقة البيانات ويتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير تكنولوجيا المعلومات

أبعاد تكنولوجيا المعلومات	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية %
	تعتمد الشركة على إنجاز العمل باستخدام الحاسوب بشكل أساسي	3.62	0.79	72.5
	تتوفر أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ في الشركة	3.65	0.82	73.1

62	0.99	3.28	أجهزة الحاسوب مبروطة مع بعضها كشبكة واحدة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بسرعة	المكونات المادية والبرمجيات
70.6	1.04	3.53	البرمجيات الحالية متنوعة وتلبي متطلبات تحقيق أهداف الشركة	
73.1	0.82	3.65	تمتلك الشركة خبرة باستخدام البرمجيات	
76.2	0.85	3.71	البرامج مصممة لتحليل البيانات وإعداد المعلومات وتقارير تفيد الشركة ومستخدمي القرار فيها	
71.2	0.88	3.57	المجموع	
74.6	0.83	3.69	توظف الشركة افراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات	مهارات الموارد البشرية
73.1	0.82	3.65	يتميز العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بخبرة وكفاءة عالية في استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات	
72.3	0.91	3.59	توفر الشركة برامج تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	
71.2	0.89	3.55	تبرم الشركة عقود مع متخصصين وخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لتدريب العاملين	
72.8	0.84	3.61	تعتقد إدارة الشركة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من فاعلية التغيير التنظيمي ويحقق رضا الأفراد العاملين فيها	
72.8	0.86	3.62	المجموع	
73	0.82	3.64	يتم الاتصال بين قيادي الشركة بوساطة مجموعة حاسبات مبروطة مع بعضها عن طريق الانترنت	شبكات الإتصال
61.2	0.98	3.21	يستخدم البريد الالكتروني (E-Mail) بين تشكيلات الشركة لأغراض الاتصال وتبادل المعلومات	
62.8	0.94	3.32	يسهل استخدام الربط المباشر (Online) في توفير بيانات ومعلومات لمستخدمي القرار	

70.2	0.85	3.51	تستخدم الشركة شبكة الانترنت للاستفادة من خبرة الشركات العالمية في مجال عملها	
66.8	0.89	3.42	المجموع	
81.3	0.76	3.91	يتم الحصول على البيانات من الأقسام والفروع ذات العلاقة	قواعد البيانات
80	0.79	3.87	يمكن الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب	
76.4	0.82	3.73	يتم تحديث البيانات باستمرار	
77	0.91	3.79	تحرص الشركة على دقة البيانات ويتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية	
78.6	0.82	3.83	المجموع	
72.2	0.86	3.61		الإجمالي

ب- المتغير المعتمد ريادة المنظمات

تم قياس متغير الريادة من خلال خمسة أبعاد أساسية (الإستقلالية، الإبداعية، الإستباقية، المغامرة التنافسية، المخاطرة) ويتبين من خلال الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وبإنحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية بلغت (70%) وهذا يشير الى أن هناك اهتماما بالريادة لدى أفراد العينة.

وقد حققت الإستقلالية وسطا حسابيا بلغ (3.66) وبإنحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (74.2%) وهذا يدل على أن إدارة الشركة ترغب بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار، وتقوم بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والأفراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار، وتعمل على إعطاء فرق العمل حرية أكبر لانجاز أعمالها بالطريقة التي تراها مناسبة، وتزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص، وتعمل الشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول إلى الريادية.

فيما حققت الإبداعية وسطا حسابيا بلغ (3.64) وبإنحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (73.9%) وهذا يدل على أن الشركة تبذل جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة، وتشجع الإبداع من خلال وسائل متنوعة، وتبتكر الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة، وتعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة، وتعمل على نشر الوعي الإبداعي بين الأفراد والوحدات والأقسام.

فيما حققت الإستباقية وسطا حسابيا بلغ(3.56)وبإنحراف معياري(0.88)وأهمية نسبية(71.3%)وهذا يدل على أن الشركة تعمل على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية، وتحاول دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون، وتسعى باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها، وتطبق الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين، ويمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجا للشركة لبلوغ الريادة.

فيما حققت المغامرة التنافسية وسطا حسابيا بلغ(3.48)وبإنحراف معياري(0.93) وأهمية نسبية(68.3%)وهذا يدل على أن الشركة تمارس سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق الأسواق، وتستخدم أسلوب التضحية بجزء من الأرباح لاكتساب الزبائن على المدى البعيد، وتقوم بتحديث تقنيات العمل بشكل أفضل من تلك التي تستخدمها الشركات الناجحة الأخرى، وتعتمد على الاستخبارات السوقية لمتابعة نشاطات الشركات المنافسة الأخرى، وتخصص الأموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق أهدافها وبلوغ الريادة.

فيما حققت المخاطرة وسطا حسابيا بلغ(3.28)وبإنحراف معياري(0.98)وأهمية نسبية(62.4%)وهذا يدل على أن الشركة تتبع سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة، وتفضل العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل، ويقوم المديرون بأخذ المخاطرة غالباً لعمل يروونه جيداً بحسب توقعاتهم، وتعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية، وتعتمد عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة.

جدول(3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الريادة

أبعاد الريادة	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية %
الإستقلالية	ترغب الإدارة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار	3.69	0.83	74.6
	تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والأفراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار	3.61	0.84	72.5
	تعمل الشركة على إعطاء فرق العمل حرية أكبر لانجاز أعمالها بالطريقة التي تراها مناسبة	3.57	0.89	72.1
	تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص	3.78	0.85	77.1
	تعمل الشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من أجل الوصول إلى الريادية	3.69	0.83	74.6
	المجموع	3.66	0.85	74.2

75.5	0.89	3.75	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة	الإبداعية
73	0.82	3.64	تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة	
68	0.91	3.49	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة	
77.2	0.87	3.79	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة	
76.2	0.85	3.71	تعمل الشركة على نشر الوعي الإبداعي بين الأفراد والوحدات والأقسام	
73.9	0.87	3.64	المجموع	
65	0.97	3.40	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية	الإستباقية
72.1	0.89	3.57	تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون	
72.3	0.81	3.59	تسعى الشركة باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها	
72.8	0.84	3.61	تطبق الشركة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين	
74.3	0.93	3.67	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهاجاً للشركة لبلوغ الريادة	
71.3	0.88	3.56	المجموع	
70.4	0.96	3.54	تمارس الشركة سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق الأسواق	المغامرة التنافسية
65.4	0.99	3.42	تستخدم الشركة أسلوب التضحية بجزء من الأرباح لاكتساب الزبائن على المدى البعيد	
70.5	0.88	3.53	تقوم الشركة بتحديث تقنيات العمل بشكل أفضل من تلك التي تستخدمها الشركات الناجحة الأخرى	
62	0.99	3.28	تعتمد الشركة على الاستخبارات السوقية لمتابعة نشاطات الشركات المنافسة الأخرى	
73.1	0.83	3.65	تخصص الشركة الأموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق أهدافها وبلوغ الريادة	

68.3	0.93	3.48	المجموع	
61	1.06	3.19	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة	المخاطرة
61.2	0.98	3.21	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل	
61.7	0.97	3.25	يقوم المديرون بأخذ المخاطرة غالباً لعمل يروونه جيداً بحسب توقعاتهم	
62.8	0.94	3.32	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية	
65.2	0.95	3.43	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة	
62.4	0.98	3.28	المجموع	
70	0.90	3.52		الإجمالي

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات

يوضح الجدول (4) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات بصورة إجمالية مع ريادة المنظمات، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.905) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (30)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.593) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الريادة.

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول(4)العلاقات الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
المكونات المادية والبرمجيات X1	ريادة المنظمات	0.587	7.832	معنوية
مهارات الموارد البشرية X2		0.611	8.322	معنوية
شبكات الإتصال X3		0.592	7.901	معنوية
قواعد البيانات X4		0.583	7.849	معنوية
إجمالي تكنولوجيا المعلومات X	Y	0.593	7.905	معنوية

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكونات المادية والبرمجيات وريادة المنظمات، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.832) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.587) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المكونات المادية والبرمجيات وريادة المنظمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير المكونات المادية والبرمجيات كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعياً لتحقيق الريادة.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات الموارد البشرية وريادة المنظمات، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.322) وهي أكبر من قيمتها لجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.611) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين مهارات الموارد البشرية وريادة المنظمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً مقبولاً لمتغير مهارات الموارد البشرية كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعياً لتحقيق الريادة.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شبكات الإتصال وريادة المنظمات، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.592) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين شبكات الإتصال وريادة المنظمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير شبكات الإتصال كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعياً لتحقيق الريادة.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قواعد البيانات وريادة المنظمات، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.849) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.583) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين قواعد البيانات وريادة المنظمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما جيدا لمتغير قواعد البيانات كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعيا لتحقيق الريادة.

ب- تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات بصورة إجمالية في تحقيق ريادة المنظمات إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.027) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (30). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.445) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يصاحبه تغير بمقدار (0.445) في ريادة المنظمات، ويدلل هذا إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.3%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.3%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الريادة تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لتكنولوجيا المعلومات وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق الريادة، وأن النسبة المتبقية البالغة (69.7%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات وأنه يوجد اهتمام كبير بالريادة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.692) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على ريادة المنظمات).

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول(5)تحليل الانحدار البسيط بين تكنولوجيا المعلومات وريادة المنظمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2)	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل (B)	قيمة (a)	مستوى المعنوية
المكونات المادية والبرمجيات	ريادة المنظمات	30.4	16.358	0.453	1.421	معنوية
مهارات الموارد البشرية		33.2	19.254	0.612	1.139	معنوية
شبكات الإتصال		29.7	15.188	0.413	1.978	معنوية
قواعد البيانات		27.9	13.311	0.302	2.231	معنوية
إجمالي تكنولوجيا المعلومات		30.3	16.027	0.445	1.692	معنوية

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمكونات المادية والبرمجيات في تحقيق ريادة المنظمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.453) نستنتج أهمية المكونات المادية والبرمجيات في تحقيق ريادة المنظمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.4%) من التباين الكلي الحاصل في ريادة المنظمات تتحدد من خلال عينة البحث للمكونات المادية والبرمجيات، وأن النسبة المتبقية البالغة (69.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المكونات المادية والبرمجيات وريادة المنظمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالريادة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.421) حتى وإن انعدم المكونات المادية والبرمجيات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمكونات المادية والبرمجيات على ريادة المنظمات).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لمهارات الموارد البشرية في تحقيق ريادة المنظمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.612) نستنتج أهمية مهارات الموارد البشرية في تحقيق ريادة المنظمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في ريادة المنظمات تتحدد من خلال عينة البحث لمهارات الموارد البشرية، وأن النسبة المتبقية

البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مهارات الموارد البشرية وريادة المنظمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالريادة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.139) حتى وان انعدم مهارات الموارد البشرية كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لمهارات الموارد البشرية على ريادة المنظمات).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لشبكات الاتصال في تحقيق ريادة المنظمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (15.188) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.413) نستنتج أهمية شبكات الاتصال في تحقيق ريادة المنظمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.7%)، وتشير إلى ان ما مقداره (29.7%) من التباين الكلي الحاصل في ريادة المنظمات تتحدد من خلال عينة البحث لشبكات الاتصال، وان النسبة المتبقية البالغة (70.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين شبكات الاتصال وريادة المنظمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالريادة في الشركة المبحوثة بمقدار (1.978) حتى وان انعدم شبكات الاتصال كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لشبكات الاتصال على ريادة المنظمات).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لقواعد البيانات في تحقيق ريادة المنظمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.311) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.302) نستنتج أهمية قواعد البيانات في تحقيق ريادة المنظمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (27.9%)، وتشير إلى ان ما مقداره (27.9%) من التباين الكلي الحاصل في ريادة المنظمات تتحدد من خلال عينة البحث لقواعد البيانات، وان النسبة المتبقية البالغة (72.1%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين قواعد البيانات وريادة المنظمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالريادة في الشركة المبحوثة بمقدار (2.231) حتى وان انعدم قواعد البيانات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر لقواعد البيانات على ريادة المنظمات).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

أ-شهد حقل تكنولوجيا المعلومات تطوراً مضطرباً، وإن زيادة العناية بهذا الحقل نابع من تعاضد دور المعلوماتية وتأثيرها وترابطها مع أغلب مرافق الحياة سواء كانت العامة أو الخاصة، وتحمل تكنولوجيا المعلومات صفتين أساسيتين الأولى كونها ميداناً للممارسة والتطبيق والثانية إنها أصبحت حقلاً أكاديمياً ومعرفياً، وهذا ناتج من زيادة التوجه نحو العناية بحافات العلوم والتي تعد تكنولوجيا المعلومات إحدى ركائزها البنيوية. ولا يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات العامل الحاسم الوحيد في تحقيق ريادة المنظمات، بل عامل حرج وحاسم وإن تبنيتها يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية تتعلق بتوفير البنى التحتية وإحداث تغيير أو تكيف لثقافة المنظمة بل وحتى الثقافات الفرعية لمكونات المنظمة.

ب-تعد الريادة هدفاً استراتيجياً تعتمد المنظمات التي تسعى لأن تكون الأولى في مجال تخصصها. وتسهم الريادة في تطوير الاقتصاد من خلال المشاريع الناجحة ذات الصلة الريادية. وتشجع الريادة باستمرار عملية البحث والتطوير لإيجاد كل ما هو جديد في التكنولوجيا والأفكار والإبداعات.

ت-أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة البحث لمتغير تكنولوجيا المعلومات ومتغير ريادة المنظمات ما يأتي:

1-حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما بإعتماد تكنولوجيا المعلومات، وأن هناك إهتماماً متوسطاً بمكونات تكنولوجيا المعلومات.

2-تبين أن مستوى الريادة في الشركة مقبولاً إلى حد ما وأن هناك إهتماماً متوسطاً بخصائص الريادة.

3-تبين أن الشركة قد استفادت إلى حدٍ ما من مكونات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الريادة فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات مع الريادة، كما استطاعت الشركة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بكل مكون من مكوناتها في إحداث تغييرات للتأثير في تحقيق الريادة وينسب متفاوتة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

أ-ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي طبقت تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وإعتماد مكونات تكنولوجيا المعلومات ومقاييس البحث.

ب-ضرورة محافظة الشركة على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والسعي المستمر إلى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدامة قنوات الاتصال العالمية مع باقي الشركات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ت-الاهتمام بالقدرات العقلية المتميزة التي تمتلكها الشركة بوصفهم رأس مال فكرياً ليسهم بشكل فاعل في تحقيق الريادة وذلك من خلال تنمية قدرات وقابليات هذه الطاقات البشرية الخلاقة وتوسيع وتشجيع قاعدة الإبداع والابتكار.

ث-ضرورة الإعتماد بشكل أوسع على الإتصال الألكتروني بدلا من الإتصال التقليدي وذلك من أجل تحقيق السرعة في الحصول على المعلومات.

المصادر

- [1] العبيدي، أراذن حاتم، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي، إطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد: 37-44 ، 2010.
- [2] Daft, R.L. (2003) Management, 6th ed, South-Western: Division Thumper Learnin.
- [3] العاني، مزهر شعبان . نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009.
- [4] Kleindle, B.A., (2001) Stratgic Electronic Marketing Managing , E. Business. Ohio: South Mestern College Publishing.
- [5] Alter, S. (2002) Information Systems : The foundation of Business, 4th ed., New Jersey: Prentice- Hall, Person Education.
- [6] البغدادى، عادل هادي حسين،العلاقة بين التعليم التنظيمي وإدارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة لاعمال المنظمة، إطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2006.
- [7] عباس، سحر قدوري، تقويم الادارة البيئية وتقنية المعلومات، إطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2003.

- [8] عجام، ابراهيم محمد، تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرها في الخيار الاستراتيجي، إطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2007.
- [9] العبادي، باسمه عبود مجيد، اثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار، رسالة ماجستير مقدمة الى هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية، بغداد، 2006.
- [10] Turban, E, Miclean, E & Wether B.J. (1999) Information technology for management, making connection for strategic advantage, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons Inc.
- [11] سلمان، خضير زغير، اثر تقانة المعلومات في اعادة هندسة الاعمال، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2004.
- [12] العلاق، بشير عباس والتكريتي، سعد غالب، الاعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- [13] الغالبي، طاهر محسن والعسكري، احمد شاكِر، تحديات التجارة الالكترونية والعولمة، مؤتمر جامعة الزيتونة، (تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية) 6-8 ايار، عمان، 2002.
- [14] Whleen, T., Hunger & David, L. (2008) Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice –Hall.
- [15] Carpenter M.A. & Sunders G. W. (2009) Strategic management, dynamic perspective concepts. 2nd Ed., New Jersey: Prentice-Hill.
- [16] Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Eisner R & Alan, B. (2008), Strategic management, text & cases. 4th ed., McGraw-Hill.
- [17] Trott, P. (2005) Innovation Management and New Product Development. 3rd ed., Prentice- Hall.
- [18] Hitt, M. & Hoskisson, R. E., Ireland, R. & Thomson, D. (2007) Management of strategy concepts and cases. South-Western.
- [19] Kuratko, D.F. & Richard, M.H. (2001) Entrepreneurship Contemporary Approach. 5th ed., Harcourt College Publishers.
- [20] Dess, G. G., Lumpkin G.T. & Taylor, M. L. (2005) Strategic Management, creating competitive advantages. 2nd ed., McGraw-Hill.

- [21] Barringer, R. B. & Ireland, .R. D. (2008) Entrepreneurship, Successfully launching new venterures. 2nd ed., Prentice-Hill.
- [22] Hill, C.W.L & Jones, G.R. (2008) Strategic Management An Integrated Approach. 8th ed., New York: Houghton Mifflin Company, Boston Company.
- [23] Charles, K. & Clarke, R.D. (2000) Assuming the Risks. Available from: [http://2004/4/20 serarch.epent.com/direct.asp.HTML..638344.CITED:2](http://2004/4/20%20search.epent.com/direct.asp.HTML..638344.CITED:2).

دور التسويق الأخضر في تحقيق ولاء الزبون: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. محمود حسن جمعة¹، م.م. رحمن محمود شحادة²، م.م. صادق حسين عبدالحسن³
جامعة ديالى كلية- الادارة والاقتصاد-قسم الإدارة العامة^{1,2}، الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال³

¹mah_ha72@yahoo.com

الملخص:

يعد تبني مفهوم التسويق الأخضر ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال، حيث يساعدها على تحقيق العديد من المزايا، مثل الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم الإضرار بالبيئة وتحقيق الرضا والرفاهية للزبون من خلال تقديم منتجات آمنة وغير مضرة بالبيئة. يختبر البحث علاقة الارتباط والتأثير بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور التسويق الأخضر في تحقيق ولاء الزبون في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (49) 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 التسويق الأخضر ومتغيراته (إلغاء مفهوم النفائات، إعادة تصميم المنتج، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة، جعل التوجه البيئي مربحا) وولاء الزبون إجمالا. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الأخضر، ولاء الزبون.

پروختە:

په پێڕوکردنی دهسته واژهی به بازارکردنی سهوز پێداویستی یهکی سهزکی یه بۆ ڕیکخراوهکانی کار، که یارمهتی دهه بۆ به دهست هێنانی جوهره ها خهسلهت، وهک پارێزگاری کردن له سهزچاوه سروشتی یهکان و پاراستنی ژینگه و به دهیانی زهمانهندی و خوشگوزهرانی بۆ به کاریه ره ڕیگهی پێشکه شکردنی به رههمی دنیا که زهرمه ند نه بیته بۆ ژینگه.

نهم توێژینه وهیه په یوهندی و کاریگه ری له نیوان بازارگه ری سهوزو دئسوژی به کاربه ر تاقی دهکاته وه، وه کیشه ی توێژینه وه که بریتی یه له زانینی ڕۆلی بازارگه ری سهوز له به دهیانی دئسوژی به کاربه ر له کارگه ی دیاله بۆ پێشه سازی کاره بایی، وه فۆرمی راپرسی به کاره یێنراوه بۆ کوکردنه وهی داتاكان، که (49) فۆرم دابه شکراوه وه داتاكان شیکاریان بۆ کراوه به پی ی به رنامه ی ناماری (SPSS) که چه ندين رشیگای ناماری به کاره یێنراوه بۆ تاقیکردنه وهی نه گه رهکان، وه توێژینه وه که گه یشتوته کومه یێک ده ره نجام گرنگترینیان بوونی په یوهندی و کاریگه ری له نیوان بازارگه ری سهوزو پیکهاتهکانی که بریتین له (نهمانی دهسته واژه ی خاشاک، دوباره کردنه وهی دیزاینی به رههم، ڕوونی په یوهندی نیوان نرخ و تیچووون، کارناسانی ڕوانگه ی ژینگه یی) و دئسوژی به کاربه ر به گشتی وه له کوته ییدا توێژینه وه که کومه یێک راسپاردی خستوته ڕوو.

Abstract:

Adopting the concept of green marketing is an urgent necessity for business organizations, helping them achieve many benefits, such as conserving natural resources and not harming the environment and achieving customer satisfaction by providing safe and environmentally friendly products. This research tests the relationship linkage and effect between the green marketing and customer loyalty, it consisted of the research problem of the impact of green marketing in the achievement customer loyalty in Diyala public company for electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (49) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between green marketing, its variables (Waste concept cancellation, Product redesign, Clarity of the relationship between price and cost, Making profitable environmental orientation), and customer loyalty as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

المبحث الأول: منهجية البحث

1- **مشكلة البحث:** تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة القوية من أجل الحصول على حصة سوقية وكسب الزبائن والحفاظ عليهم. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التسويق الأخضر وتأثيره على تحقيق ولاء الزبائن لمنتجات وعلامة شركة دون غيرها، وان الافتراض بوجود علاقة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص طبيعة ونوع هذه العلاقة. ويرمي البحث الحالي تشخيص العلاقة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية وهي أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلا لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد التسويق الأخضر في الشركة المبحوثة ؟

- ما مستوى أبعاد ولاء الزبون في الشركة المبحوثة ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الأخضر وأبعاد ولاء الزبون في الشركة المبحوثة؟

- ما هي طبيعة أثر أبعاد التسويق الأخضر في أبعاد ولاء الزبون في الشركة المبحوثة ؟

2- أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

أ- أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (التسويق الأخضر وولاء الزبون) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

ب- يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة لتبني التسويق الأخضر، بما يضمن لها زيادة عدد زبائنها والحفاظ عليهم خاصة في ظل المنافسة العالمية.

ت- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم التسويق الأخضر لدى القيادات الإدارية ودورها في تقليص الفجوة المعرفية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

ث- إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجوب السعي لتحقيق ولاء الزبون كركيزة أساسية لمواجهة التحديات التنمائية من قبل المنظمات المنافسة.

3- أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

أ- التعرف على مستوى التسويق الأخضر في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

ب- تحديد مستوى ولاء الزبون للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، واختباره في البيئة العراقية.

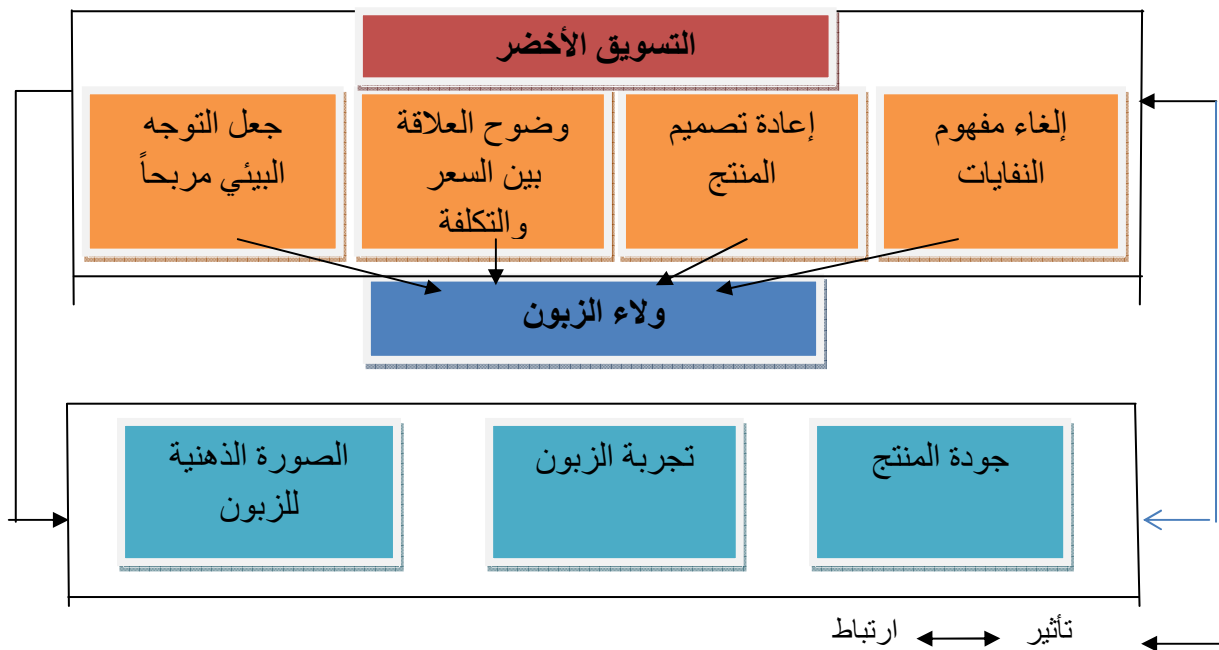
ث- السعي إلى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال التسويق الأخضر وولاء الزبون.

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

أ- **المتغير (التفسيري) المستقل:** ويتمثل بالتسويق الأخضر بأبعاده (إلغاء مفهوم النفائيات، إعادة تصميم المنتج، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة، جعل التوجه البيئي مربحاً).

ب- **المتغير (الاستجابي) المعتمد:** ويتمثل بولاء الزبون بأبعاده (جودة المنتج، تجربة الزبون، الصورة الذهنية للزبون).



شكل (1) مخطط البحث

5- **فرضيات البحث:** في ضوء التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية موجبة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة بين إلغاء مفهوم النفائات وولاء الزبون.
 - توجد علاقة معنوية موجبة بين إعادة تصميم المنتج وولاء الزبون.
 - توجد علاقة معنوية موجبة بين توضيح العلاقة بين السعر والتكلفة وولاء الزبون.
 - توجد علاقة معنوية موجبة بين جعل التوجه البيئي مربحاً وولاء الزبون.
- ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر للتسويق الأخضر على ولاء الزبون ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- يوجد أثر لإلغاء مفهوم النفائات على ولاء الزبون.
 - يوجد أثر لإعادة تصميم المنتج على ولاء الزبون.
 - يوجد أثر لتوضيح العلاقة بين السعر والتكلفة على ولاء الزبون.
 - يوجد أثر لجعل التوجه البيئي مربحاً على ولاء الزبون.

6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- **وصف مجتمع البحث:-** تم انشاء مجمع الصناعات الهندسية الخفيفة في عام 1974 والمسمى في حينها (المجمع الصناعي) والذي يشمل المعامل الانتاجية الآتية والتي افتتحت في عام 1978: معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدر، معمل المراوح. وفي عام 1983 تم افتتاح مشروع انتاج المحولات الكهربائية (محولات التوزيع – محولات القدرة). في عام 1984 تم انشاء معمل شمعات القدر الجديد بدل المعمل القديم. ومن ثم تم دمج المعامل اعلاه تحت اسم منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية. وفي عام 1990 تم افتتاح معمل الاركون لانتاج غازي الاوكسجين والاركون. في عام 1998 تم تحويل نظام المنشأة الى نظام الشركات. عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. ثم تم تغيير اسم شركة القادسية الى شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. عام 2013 تم افتتاح معمل المقاييس الالكترونية. عام 2015 تم الحصول على شهادة الجودة الدولية ISO 9001:2008 لمقر الشركة، معمل محولات التوزيع، معمل محولات القدرة ومعمل القابلو الضوئي. وفي عام 2016 تم دمج شركة المنصور العامة مع شركتنا لتصبح شركة واحدة تحت اسم شركة ديالى العامة. وقد تم اختيار هذه الشركة من أجل إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات المتميزة في العراق، وكذلك لأنها تستجيب وتتعاون مع الباحثين وتقدم المعلومات وتبدي المساعدة اللازمة.

ب- **وصف عينة البحث:-** لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وقد شملت هذه العينة (49) فردا في المستويات المختلفة، وهي تمثل نسبة (21%) من مجتمع العينة البالغ عددهم (234) فردا، وتبين أن العينة لديها معلومات واسعة مما أغنى البحث بنتائج متميزة.

7- **مقياس البحث:** تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالتسويق الأخضر وبواقع (35)سؤالا، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بولاء الزبون وبواقع (15)سؤالا. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جدا (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق جدا (1). وتم تصميم الاستبانة وفقا للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

أ- **إختبار صدق المحتوى:-** المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازليا حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- **إختبار ثبات الاستبانة:-** يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.86)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.88)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.91) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التسويق الأخضر Green marketing

1- مفهوم التسويق الأخضر Green marketing concept

يتمحور التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة (السلع الغير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية) والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها. وتدور معظم التعريفات للتسويق الأخضر حول هذه المحاور. فقد عرفه (Peattie, 2001:29) بأنه النشاطات التسويقية الساعية لتخفيض التأثيرات السلبية نحو البيئة والمجتمع الناتجة عن استخدام المنتج والعمليات الإنتاجية التي تقوم بترويج المنتجات والخدمات الأقل ضرراً. في حين يعرفه كل من (البكري والبرزنجي، 2007: 47) بأنه مدخل نظامي يهدف للتأثير بتفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه لطلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل لتقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية الحفاظ على البيئة وحماية الزبائن ورضائهم وتحقيق هدف الربحية للمنظمة. وعرفه (Kotler 2009: 23) بأنه تطوير المنتجات لتقديمها الى الزبائن دون ضرر بيئي. وأخيراً يمكن تعريف التسويق الأخضر بأنه عملية نظامية تبادلية متكاملة مع كافة الأطراف تهدف للتأثير على الزبائن بشكل يدفعهم نحو الطلب على المنتجات الخضراء غير الضارة بالبيئة وذلك من خلال تعديل السلوك الاستهلاكي لهم بحيث يحقق ذلك هدف الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.

2- أبعاد التسويق الأخضر Green marketing dimensions

يرى كل من (Pride & Ferrell, 2007: 91) بأن بعض المسوقين والمختصين يعتقدون بأن المنظمات يجب أن تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها بواسطة اتباع الآتي:

أ- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها: لقد تغير المفهوم التقليدي للتعامل مع النفايات ومخلفات الصناعة ضمن مفهوم التسويق الأخضر حيث تعتبر الكميات الكبيرة من النفايات الناتجة عن العمليات الإنتاجية للمنشآت الصناعية أمراً مقلقاً للمهتمين بشؤون البيئة، إذ تؤدي إلى أضرار بيئية كبيرة والتخلص من هذه الكميات عن طريق حرقها أو دفنها وفي كلتا الحالتين تكون الآثار البيئية لعملية الحرق أو الدفن ضارة جداً (عبيدات، 2004: 204). إن عدم كفاءة العمليات الإنتاجية يكون سبباً في تقديم منتجات تالفة أو غير صالحة للاستخدام، لذلك فإن من المهام التي تقع على المنظمات الحالية هو ضرورة التركيز على رفع كفاءة العمليات التصنيعية المسبب الرئيس في إنتاج مثل هذه المنتجات على أن يكون هذا الأمر الشغل الشاغل لاهتمامات المنظمة بدلاً من البحث في كيفية التخلص من تلك المنتجات التالفة أو مخلفاتها (رؤوف، 2005: 47).

ب- إعادة تصميم مفهوم المنتج: إن مفهوم المنتج يفترض تطويره من أجل مواكبة التوجهات البيئية، حيث يجب على المنظمات الاعتماد بشكل كبير على موارد أولية وغير ضارة بالبيئة في عملياتها الإنتاجية ولا تستهلك الكثير من المواد الأولية (البكري، 2006: 253). إن المنتجات يجب أن تتخلص لثلاثة أنواع فقط: النوع الأول ما يتم استهلاكه والذي عندما يوضع بالتربة يتحلل بسهولة بأقل تأثيرات جانبية، والثاني هو المنتجات الصلبة، التي يجب إنتاجها واستخدامها وإعادة تصنيعها ثانية في دورة مغلقة، وهذه المنتجات يجب إنتاجها بالشكل الذي يتم إعادة تصنيعها، والنوع الثالث هو صنف المنتجات التي لا يمكن الاستفادة منها ومن أمثلتها المواد المشعة كالمعادن الثقيلة المستخدم في المجال النووي وهذه المنتجات يجب أن تعود لمنتجاتها الأصليين الذين يجب عليهم تحمل المسؤولية عنها وعن تأثيراتها السلبية التي تمتد على فترات طويلة (Pride & Ferrell, 2007: 91).

ت- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: إن القاعدة الأساسية المعتمد عليها من قبل المنظمات لتحديد الأسعار هو التكلفة الكلية للمنتج فيجب أن يعكس السعر كلفة المنتج ومن ثم فإن من المهم جداً أن يوازي القيمة الحقيقية للمنتج المقدم للزبون. وأما بخصوص المنتجات الخضراء فقد برزت نسبة زيادة في أسعار تلك المنتجات كونها تمتلك قيمة أكبر، لا تعكس فقط كون المنتجات لا تضر بالبيئة وإنما تعكس بالإضافة الى ذلك جوانب

أخرى تتمثل بالبحث عن المواد البديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتوي ذلك من كلف عالية، من أبرز مصادرها الكلف المتمثلة بالبحث والتطوير (رؤوف، 2005: 86).

ث- جعل التوجه البيئي مربحا: لقد أُنشِئت معظم المنظمات أن التسويق الأخضر يمثل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وفي الحقيقة أن العديد من المنظمات تتنافس في السوق من أجل تحقيق الربح السريع دون النظر للآثار السلبية على البيئة. لقد أخذ المهتمين بالمنافسة السوقية يدركون أن التوجه نحو المنتجات الصديقة للبيئة هو بمثابة منفذ تنافسي استراتيجي يمكن أن يؤدي بالمنظمة لنوع آخر من المنافسة وخاصة مع زيادة الوعي البيئي بين الزبائن وتحولهم التدريجي لزبائن خضر، وبدأ الزبائن بإدراك أن المنافسة في السوق لا ينبغي أن تكون بين المنظمات التي تضر البيئة وبين تلك التي تحافظ عليها، باعتبار أن المنافسة يجب أن تكون فقط بين المنظمات التي لا تضر بالبيئة وإستبعاد المنظمات التي تضر البيئة من المنافسة (pride&Ferrell, 2007: 92).

ثانيا: ولاء الزبون Customer loyalty

1- مفهوم ولاء الزبون Customer loyalty Concept

أدى اتساع نطاق المنافسة، كما حدث في الاقتصاد العالمي، منظمات الاعمال لصب الاهتمام الأكبر على بناء علاقات ذات قيمة مع الزبائن فأصبح ولاء الزبون من الأهداف الاستراتيجية المهمة، وهذا يشكل حجر زاوية لمفهوم التسويق، والهدف من ذلك هو التوافق بالتفكير مع القدرات لزيادة الولاء لدى الزبائن الذي يتوقع منه على المدى البعيد تأثير ايجابي في ربحية الشركة. وعرف ولاء الزبون بأنه، سلوك مناصرة يجسد بمرور الوقت بأنماط إعادة الشراء (Johnson, et.al, 2005: 604). وعرف أيضا بأنه، التزام راسخ لإعادة الشراء أو التعامل مع منتج مفضل، أو خدمة في المستقبل، فهو بناء متعدد الابعاد، ويعتقد أنه يتألف من مواقف ومكونات سلوكية (Cooil, et.al, 2007: 68). وعرفه (Sainy, 2010: 51) بأنه استعداد الزبون لمواصلة رعايته للشركة على المدى الطويل بشراء واستخدام منتجاتها بصورة متكررة، بشكل حصري، وتشجيع الآخرين على ذلك. من هنا يمكن تعريف ولاء الزبون بأنه موقف ايجابي يعكس في سلوك الزبون تجاه منتج معين يدفعه الى تكرار شراءه وانتقاءه من مجموعة منتجات مختلفة بعلامات تجارية متنوعة.

2- أبعاد ولاء الزبون Customer loyalty dimensions

رغم تناول الباحثين للعديد من الأبعاد لولاء الزبون، إلا أننا سنركز على ثلاثة أبعاد رئيسة تم ذكرها لدى معظم المختصين وبما ينسجم مع موضوع البحث الحالي، وهذه الأبعاد هي:

- أ- جودة المنتج: ليس من المستغرب عندما يضع المنتج أو المجهز الجودة ضمن الاولويات، فجودة المنتج العالية تحقق قبوله من قبل الزبون وتقوده للرضا، وإن هذا البعد يتضمن جودة المنتج، ميزات المنتج، تصميم التغليف، والضمانات (Kuenzel, 2009: 81).
- ب- تجربة الزبون: وهي ذكريات لا تنسى أو تجربة تجذرت في ذهن الزبون، طبقا للباحثين في سلوك المستهلك فإن التجربة هي حادث شخصي ممزوج بالأهمية العاطفية نشأ على تفاعل المحفزات التي تتمثل بالمنتجات المستهلكة، هذا يمكن أن يقود الى أن تصبح تجربة الزبون فريدة وممتعة (Lee, et. al, 2010: 356).
- ت- الصورة الذهنية للزبون: وهي الصورة أو الانطباع العام في ذهن الزبون بخصوص شركة معينة، أو منتج معين، وقد تنشأ نتيجة تراكم عمليات الشراء أو الاستهلاك عبر الوقت، أو التأثير المتراكم لعدم رضا الزبون، أي أن تصور الزبون يكون على نوعين ايجابي وسلبى، لذا على الشركة أن تسعى لتحسين صورتها فهي أشبه بشيء ملتصق يصعب تغييره في أذهان الأفراد، وسيثير شكوكهم إذا ما اختلفت مع انجازاتها بالاختصاص وأن الأفراد لا يمتلكون خبرات مباشرة حول تغيير المواضيع بشكل مستمر (Cameran, et. al, 2010: 424).

ثالثاً: العلاقة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون and customer loyalty

تعد دراسة علاقة التسويق الأخضر مع ولاء الزبون من المواضيع الحديثة في منظمات الأعمال بعد أن أدرك العلماء والباحثين في مجال إدارة التسويق أهمية تلك العلاقة. إذ من الواضح أن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق لمنظمات الأعمال فوائد ومكاسب كبيرة، ويمكن أن يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي، ولربما يمنحها القيادة في السوق. فتبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المنظمة قريبة من زبائنها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، وبالنتيجة كسب ولائهم والذي يعد هدفاً استراتيجياً لأية منظمة تسعى للبقاء.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل التغيير التنظيمي

تم قياس متغير التسويق الأخضر من خلال أربعة أبعاد أساسية (إلغاء مفهوم النفائات، إعادة تصميم المنتج، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة، جعل التوجه البيئي مربحاً)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.66) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية بلغت (69.5%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بالتسويق الأخضر لدى أفراد العينة.

وقد حقق إعادة تصميم المنتج أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (70.5%)، وهذا يدل على أن الشركة تصمم أغلفة المنتجات بحيث تكون آمنة. وأنها تواكب تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي في عملية الإنتاج. ويتم تدوير مخلفات المنتجات بعد انتهاء الزبون من استخدامها للحفاظ على الموارد. ويتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير. وأن لدى الشركة القدرة على تطوير منتجاتها صديقة البيئة لكي تناسب رغبات الزبائن المتجددة، وذلك من خلال البحث والتطوير المستمر لمنتجاتها. وتسعى الشركة لاستخدام مواد أولية في العملية الانتاجية غير مضرّة للبيئة. وأن الشركة تعمل على استغلال أمثل للموارد الأولية المستخدمة في العملية الانتاجية.

فيما حقق وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة وسطاً حسابياً بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية (69.9%)، وهذا يدل على أن الشركة تحدد الاسعار بالاعتماد على كلفة المواد الأولية المستخدمة مع هامش ربح مناسب. وتحمل الشركة تكاليف حماية البيئة مما ينعكس ذلك على ارتفاع اسعار منتجاتها. ويتم تحديد هامش ربح منخفض على المنتجات صديقة البيئة الأكثر استخداماً من قبل الزبون. ويتم استخدام مواد خام صديقة للبيئة بالرغم من ارتفاع اسعارها. وتراعي الشركة عند تحديد اسعار منتجاتها دخل الزبون. وتبيع الشركة منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للزبون. وأن تكاليف المنتجات الخضراء تكون مرتفعة نتيجة لعمليات البحث والتطوير واستخدام الوسائل الحديثة. وإن التوجه البيئي نحو انتاج سلع صديقة للبيئة بالمقارنة مع التكلفة يساعد الشركة على تحقيق الارباح. وتلجأ الشركة في تسعير منتجاتها الخضراء إلى القيمة الإضافية التي تحققها السلعة للزبون.

أما جعل التوجه البيئي مربحاً فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.66) وبانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (69.2%)، وهذا يدل على أن التوجه البيئي مسؤولية اجتماعية وأخلاقية في الشركة. وأن التسويق الأخضر يشكل فرصة تسويقية تمنح الشركة فرصة تحقيق ربح عادل. وتسعى الشركة من خلال التوجه البيئي إلى تقوية مركزها التنافسي. وأن التوجه البيئي يزيد من وعي الزبون اتجاه البيئة. وتعمل الشركة على تحفيز الزبون لاستهلاك السلع صديقة البيئة. وأن الشركة تسعى للحفاظ على الموارد وديمومتها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الأخضر. وأن اعتماد الشركة لفلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة ولاء الزبون لها. وتعمل الاستراتيجيات الخضراء المطبقة في الشركة على زيادة الربحية.

وأخيراً حقق إلغاء مفهوم النفايات وسطاً حسابياً بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (68.5%)، وهذا يدل على أن الشركة تعالج النفايات والفاقد من الانتاج بأسلوب سليم وصحي آمن. وتتوفر للشركة امكانيات جيدة للتخلص من النفايات بطريقة علمية آمنة. وتتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات تقلل من مخلفاتها. وتلتزم الشركة بالوسائل والاجراءات الخاصة بالإنتاج التي تضمن الحفاظ على الموارد البيئية. وتحرص الشركة على تقديم سلع ومنتجات سليمة لا تؤدي إلى اضرار صحية للزبون. وأن الشركة أدخلت وسائل تكنولوجية جديدة تقلل من الأثر السلبي على البيئة. وتسعى الشركة الى جعل صناعيتها خضراء لا تسبب أي ضرر بيئي. وتستخدم الشركة طاقة نظيفة من اجل الحفاظ على البيئة. وأن الشركة تعمل على إلغاء أو تقليل نفاياتها إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام زبائنهم. وتتقيد الشركة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة.

جدول (1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير التسويق الأخضر

أبعاد التسويق الأخضر	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
إلغاء مفهوم النفايات	يتم معالجة النفايات والفاقد من الانتاج بأسلوب سليم وصحي آمن.	3.62	0.79	72.5%
	تتوفر للشركة امكانيات جيدة للتخلص من النفايات بطريقة علمية آمنة.	3.65	0.82	73.1%
	تتبع الشركة اساليب حديثة في تصميم المنتجات تقلل من مخلفاتها.	3.28	0.99	65.6%
	تلتزم الشركة بالوسائل والاجراءات الخاصة بالإنتاج التي تضمن الحفاظ على الموارد البيئية.	3.45	0.88	69.3%
	تحرص الشركة على تقديم سلع ومنتجات سليمة لا تؤدي إلى اضرار صحية للزبون.	3.56	0.86	70.4%
	أدخلت الشركة وسائل تكنولوجية جديدة تقلل من الأثر السلبي على البيئة.	3.69	0.75	61.6%
	تسعى الشركة الى جعل صناعيتها خضراء لا تسبب أي ضرر بيئي.	3.62	0.79	74.7%
	تستخدم الشركة طاقة نظيفة من اجل الحفاظ على البيئة.	3.59	0.87	59.6%
	تعمل الشركة على إلغاء أو تقليل نفاياتها إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام زبائنهم.	3.71	0.74	68.3%
	تتقيد الشركة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة.	3.53	0.69	70.6%
المجموع				
	يتم تصميم أغلفة المنتجات بحيث تكون آمنة.	3.65	0.82	73.1%
	يتم مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي في عملية الانتاج.	3.50	1.19	70%
	يتم تدوير مخلفات المنتجات بعد انتهاء الزبون من استخدامها للحفاظ على الموارد.	3.53	1.04	70.6%

إعادة تصميم المنتج	يتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.	3.87	0.82	%75.6
	لدى الشركة القدرة على تطوير منتجاتها صديقة البيئة لكي تناسب رغبات الزبائن المتجددة دون ضرر.	3.79	0.81	%68.4
	تسعى الشركة لاستخدام مواد اولية في العملية الانتاجية غير مضره للبيئة.	3.83	0.86	%71.3
	تعمل الشركة على استغلال امثل للموارد الاولية المستخدمة في العملية الانتاجية.	3.87	0.82	%65.7
	تقوم الشركة بالبحث والتطوير للتحسين المستمر لمنتجاتها لجعلها اقل ضرر للبيئة.	3.93	0.69	%69.5
	المجموع	3.74	0.88	%70.5
وضوح العلاقة السعر والتكلفة	تحدد الشركة الاسعار بالاعتماد على كلفة المواد الاولية المستخدمة مع هامش ربح مناسب.	3.58	0.82	%69.5
	تتحمل الشركة تكاليف حماية البيئة مما ينعكس ذلك على ارتفاع اسعار منتجاتها.	3.69	0.79	%67.4
	يتم تحديد هامش ربح منخفض على المنتجات صديقة البيئة الاكثر استخداماً من قبل الزبون.	3.71	0.75	%65.9
	يتم استخدام مواد خام صديقة للبيئة بالرغم من ارتفاع اسعارها.	3.65	0.82	%73.1
	تتبع الشركة عند تحديد اسعار منتجاتها دخل الزبون.	3.84	0.72	%76.8
	تبيع الشركة منتجاتها الصديقة للبيئة بأسعار مناسبة للزبون.	3.75	0.87	%75
	تكاليف المنتجات الخضراء تكون مرتفعة نتيجة لعمليات البحث والتطوير واستخدام الوسائل الحديثة.	3.49	0.92	%67.4
	ان التوجه البيئي نحو انتاج سلع صديقة للبيئة بالمقارنة مع التكلفة يساعد الشركة على تحقيق الارباح.	3.59	0.83	%65.7
	تلجأ الشركة في تسعير منتجاتها الخضراء الى القيمة الاضافية التي تحققها السلعة للزبون.	3.79	0.71	%68.3
	المجموع	3.67	0.80	%69.9
	بعد التوجه البيئي مسؤولية اجتماعية واخلاقية في الشركة.	3.66	0.84	%69.2
	التسويق الاخضر يشكل فرصة تسويقية تمنح الشركة فرصة تحقيق ربح عادل.	3.71	0.79	%73.6
	تسعى الشركة الصناعية من خلال التوجه البيئي	3.69	0.82	%68.7

			الى تقوية مركزها التنافسي.	جعل التوجه البيئي مربحا
3.64	0.86	65.9%	يزيد التوجه البيئي في التسويق من وعي الزبون اتجاه البيئة.	
3.75	0.78	74.5%	تعمل الشركة على تحفيز الزبون لاستهلاك السلع صديقة البيئة.	
3.71	0.79	73.6%	تسعى الشركة للحفاظ على الموارد وديمومتها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الأخضر.	
3.62	0.97	67.5%	اعتماد الشركة فلسفة التسويق الأخضر يساهم في زيادة ولاء الزبون للشركة.	
3.56	0.84	61.2%	تعمل الاستراتيجيات الخضراء المطبقة في الشركة على زيادة الربحية.	
3.66	0.83	69.2%	المجموع	الإجمالي
3.66	0.83	69.5%		

ب- المتغير المعتمد ولاء الزبون

تم قياس متغير ولاء الزبون من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (جودة المنتج، تجربة الزبون، الصورة الذهنية للزبون)، ويتبين من خلال الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماما بولاء الزبون لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق تجربة الزبون أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (76.7%)، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى الى تعزيز التجارب الايجابية للزبائن مع الشركة. وتحاول إدارة الشركة اشراك الزبائن في عملياتها من خلال الإستماع لمقترحاتهم. وتسعى ادارة الشركة لتصحيح التجارب السلبية مع الزبائن. وتعي الادارة بتأثير تجربة الزبون على نجاح الشركة. وتعي الادارة بالأثر السلبي لتجارب الزبون السيئة على مكانة الشركة.

فيما حقق جودة المنتج وسطا حسابيا (3.54) وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (70.8%)، وهذا يدل على أن الشركة تستخدم طرق معينة لتميزها عن المنافسين. وتتميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون. وتصمم المنتج بطريقة تتوافق مع توقعات الزبون. ويتميز المنتج بجودة صنع عالية مقارنة بالمنافسين. ويتم تحسين جودة المنتج باستمرار.

أما الصورة الذهنية للزبون فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (65.2%)، وهذا يدل على إدارة الشركة تهدف الى ترسيخ صورة متميزة لها في أذهان زبائنهم. وتكتسب الشركة تصورا متميزا في أذهان زبائنهم نتيجة تفوقها على منافسيها. وإن إدارة الشركة منفتحة للزبائن وتستجيب لرغباتهم. وتمارس ادارة الشركة عمليات واجراءات تنمي وتحافظ على الصورة الذهنية لها لدى زبائنهم. وإن إدارة الشركة ناجحة في عملها ولها ثقة ذاتية.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير ولاء الزبون

أبعاد ولاء الزبون	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
جودة المنتج	تستخدم الشركة طرق معينة لتمييزها عن المنافسين.	3.59	0.87	%71.8
	تتميز منتجات الشركة بخصائص يفضلها الزبون.	3.62	0.83	%72.5
	تصمم المنتج بطريقة تتوافق مع توقعات الزبون.	3.18	1.20	%63.7
	يتميز المنتج بجودة صنع عالية مقارنة بالمنافسين.	3.65	1.18	%73.1
	يتم تحسين جودة المنتج باستمرار.	3.67	0.97	%73.3
	المجموع	3.54	0.70	%70.8
تجربة الزبون	تسعى الإدارة الى تعزيز التجارب الايجابية للزبائن مع الشركة.	4.03	0.69	%80.6
	تحاول ادارة الشركة اشراك الزبائن في عملياتها من خلال الإستماع لمقترحاتهم	3.40	0.71	%68.1
	تسعى ادارة الشركة لتصحيح التجارب السلبية مع الزبائن.	3.87	0.65	%77.5
	تعي الادارة بتأثير تجربة الزبون على نجاح الشركة.	3.78	0.87	%75.6
	تعي الادارة بالاثار السلبي لتجارب الزبون السيئة على مكانة الشركة.	3.40	0.71	%68.1
	المجموع	3.83	0.63	%76.7
	تهدف إدارة الشركة الى ترسيخ صورة متميزة لها في أذهان زبائننا.	4.34	0.70	%86.8
	تكتسب الشركة تصورا متميزا في أذهان زبائننا نتيجة تفوقها على منافسيها.	3.68	0.89	%73.7

الصورة الذهنية للزبون	إدارة الشركة منفتحة للزبائن وتستجيب لرغباتهم.	4.28	0.81	85.6%
	تمارس ادارة الشركة عمليات واجراءات تنمي وتحافظ على الصورة الذهنية لها لدى زبائننا.	3.37	0.79	67.5%
	إدارة الشركة ناجحة في عملها ولها ثقة ذاتية.	3.12	1.15	62.5%
المجموع		3.26	0.64	65.2%
الإجمالي		3.54	0.65	71%

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ. تحليل علاقات الارتباط بين التسويق الأخضر وولاء الزبون

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين التسويق الأخضر مع ولاء الزبون، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الأخضر بصورة إجمالية مع ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.195) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.704) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (48)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.594) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى التسويق الأخضر لتحقيق ولاء الزبون. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين التسويق الأخضر وولاء الزبون

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) تحت مستوى معنوية 1%	الجدولية	درجة الحرية	نوعية الدلالة
إلغاء مفاهيم النفائيات X1	ولاء الزبون	0.589	7.224	2.704	48	معنوية	
إعادة تصميم المنتج X2		0.598	7.187	2.704	48	معنوية	
وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة X3		0.612	6.902	2.704	48	معنوية	
جعل التوجه البيئي مربحا X4		0.591	6.932	2.704	48	معنوية	
إجمالي التسويق الأخضر X	Y	0.594	7.195	2.704	48	معنوية	

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إلغاء مفاهيم النفائيات وولاء الزبون، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.589) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين إلغاء مفاهيم النفائيات وولاء الزبون)، وهذه النتيجة تعني أن

الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير إلغاء مفهوم النفائيات كأحد أبعاد التسويق الأخضر سعيا لتحقيق ولاء الزبون.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة تصميم المنتج وولاء الزبون، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.187) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.598) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين إعادة تصميم المنتج وولاء الزبون)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير إعادة تصميم المنتج كأحد أبعاد التسويق الأخضر سعيا لتحقيق ولاء الزبون.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة وولاء الزبون، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.902) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة وولاء الزبون)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة كأحد أبعاد التسويق الأخضر سعيا لتحقيق ولاء الزبون.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جعل التوجه البيئي مربحا وولاء الزبون، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.932) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.591) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين جعل التوجه البيئي مربحا وولاء الزبون)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير جعل التوجه البيئي مربحا كأحد أبعاد التسويق الأخضر سعيا لتحقيق ولاء الزبون.

ب- تحليل أثر التسويق الأخضر في تحقيق ولاء الزبون

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للتسويق الأخضر بصورة إجمالية في تحقيق ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.603) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.692) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (48). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.434) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التسويق الأخضر يصاحبه تغير بمقدار (0.434) في ولاء الزبون، ويدل هذا إلى أهمية التسويق الأخضر في تحقيق ولاء الزبون. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.2%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق ولاء الزبون تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للتسويق الأخضر وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق ولاء الزبون، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التسويق الأخضر وولاء الزبون، وأنه يوجد اهتمام كبير بولاء الزبون في الشركة المبحوثة بمقدار (1.696) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة التسويق الأخضر. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للتسويق الأخضر على ولاء الزبون). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين التسويق الأخضر وولاء الزبون

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
إلغاء مفهوم النفائات	ولاء الزبون	34.2	16.576	0.392	1.766	معنوية
إعادة تصميم المنتج		27.6	14.831	0.476	1.948	معنوية
وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة		35.4	18.211	0.486	1.572	معنوية
جعل البيئي مربحا		31.7	16.794	0.385	1.498	معنوية
إجمالي التسويق الأخضر		32.2	16.603	0.434	1.696	معنوية

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لإلغاء مفهوم النفائات في تحقيق ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.576) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.392) نستنتج أهمية إلغاء مفهوم النفائات في تحقيق ولاء الزبون. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (34.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (34.2%) من التباين الكلي الحاصل في ولاء الزبون تتحدد من خلال عينة البحث لإلغاء مفهوم النفائات، وأن النسبة المتبقية البالغة (65.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين إلغاء مفهوم النفائات وولاء الزبون، وأنه يوجد اهتمام كبير بولاء الزبون في الشركة المبحوثة بمقدار (1.766) حتى وإن انعدم تغيير إلغاء مفهوم النفائات كبعد من أبعاد التسويق الأخضر. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر لإلغاء مفهوم النفائات على ولاء الزبون).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لإعادة تصميم المنتج في تحقيق ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (14.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.476) نستنتج أهمية إعادة تصميم المنتج في تحقيق ولاء الزبون. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (27.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (27.6%) من التباين الكلي الحاصل في ولاء الزبون تتحدد من خلال عينة البحث لإعادة تصميم المنتج، وأن النسبة المتبقية البالغة (72.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين إعادة تصميم المنتج وولاء الزبون، وأنه يوجد اهتمام كبير بولاء الزبون في الشركة المبحوثة بمقدار (1.948) حتى وإن انعدم إعادة تصميم المنتج كبعد من أبعاد التسويق الأخضر. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لإعادة تصميم المنتج على ولاء الزبون).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لوضوح العلاقة بين السعر والتكلفة في تحقيق ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.486) نستنتج أهمية وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة في تحقيق ولاء الزبون. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (35.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (35.4%) من التباين الكلي الحاصل في ولاء الزبون تتحدد من خلال عينة البحث لوضوح العلاقة بين السعر والتكلفة، وإن النسبة المتبقية البالغة (64.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة وولاء الزبون، وأنه يوجد اهتمام كبير بولاء الزبون في الشركة المبحوثة

بمقدار (1.572) حتى وإن انعدم وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة كبعد من أبعاد التسويق الأخضر. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لوضوح العلاقة بين السعر والتكلفة على ولاء الزبون).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لجعل التوجه البيئي مربحاً في تحقيق ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.794) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.385) نستنتج أهمية لجعل التوجه البيئي مربحاً في تحقيق ولاء الزبون. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (31.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.7%) من التباين الكلي الحاصل في ولاء الزبون تتحدد من خلال عينة البحث لجعل التوجه البيئي مربحاً، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين جعل التوجه البيئي مربحاً وولاء الزبون، وأنه يوجد اهتمام كبير بولاء الزبون في الشركة المبحوثة بمقدار (1.498) حتى وإن انعدم جعل التوجه البيئي مربحاً كبعد من أبعاد التسويق الأخضر. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لجعل التوجه البيئي مربحاً على ولاء الزبون).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات المبينة على النتائج المعرفية والتحليلية للدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي تمت صياغتها اعتماداً على الاستنتاجات، والتي يمكن للشركة المبحوثة الاستفادة منها، وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- تبين أن التسويق الأخضر يعد أمراً حتمياً في عمل المنظمات، إذ تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة القوية من أجل الحصول على حصة سوقية وكسب الزبائن والحفاظ عليهم.
- 2- تبين أن ولاء الزبون هو مصدر ربح قوي للشركة، وأن ولاء الزبون نظام متكامل وأن هناك العديد من التأثيرات الاقتصادية التي يولدها الولاء لمنظمات الأعمال، وأهمها نمو العائدات والحصة السوقية من خلال إعادة الشراء.
- 3- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما بإعتماد التسويق الأخضر، وأن هناك اهتماماً متوسطاً بمجالات التسويق الأخضر.
- 4- تبين أن مستوى ولاء الزبون في الشركة مقبولاً إلى حد ما وأن هناك اهتماماً متوسطاً بأبعاد ولاء الزبون.
- 5- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حد ما من مجالات التسويق الأخضر في تحقيق ولاء الزبون لها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل مجال من مجالات التسويق الأخضر مع ولاء الزبون، كما استطاعت الشركة الاستفادة من التسويق الأخضر بكل مجال من مجالاته في إحداث تغييرات للتأثير في تحقيق ولاء الزبون وبنسب متفاوتة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

- 1- نشر ثقافة التسويق الأخضر في المنظمات العراقية وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تحقيق ولاء الزبائن، ويتحقق ذلك من خلال التوجه نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، معالجة النفايات والمخلفات المتولدة عن عمليات الإنتاج، استخدام المواد الأولية الصديقة للبيئة، وتنمية الوعي البيئي لدى الزبائن.
- 2- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحا دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية لتشخيص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المراكز النظرية للبحث الحالي وبإعتماد مجالات التسويق الأخضر ومقاييس البحث.
- 3- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتسويق الأخضر كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية الهائلة.

- 4- إطلاق برامج خاصة بمكافحة الزبائن المتميزين للحفاظ على ولائهم. والعمل على استطلاع آراء الزبائن مرة كل سنة على الأقل حول مدى ملائمة المنتجات عن طريق تصميم استمارة استبيان خاصة بهذا الجانب.
- 5- ضرورة وعي العاملين بأن تحقيق ولاء الزبون للشركة هو بمثابة نجاح لهم وسينعكس إيجاباً على ظروفهم المهنية والمعيشية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- 1- البكري، ثامر ياسر، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، 2006. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- 2- البكري، ثامر ياسر، والبرزنجي، أحمد فهمي، التسويق الأخضر، 2007. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- 3- رؤوف، رعد عدنان، علاقة وأثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، 2005.
- 4- عبيدات، محمد إبراهيم، التسويق الاجتماعي: التسويق البيئي، 2004. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 5- Cameran, Mara, Moizer, Peter, and Pettnicchoi, Angela (2010), Customer satisfaction, corporate image and service quality in professional services, the service industries journal, vol. 30.
- 6- Cooil, Bruce, Keiningham, Timothy, Aksoy, Lerzan, and Hsu, Michael (2007), A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics, journal of marketing, vol. 71.
- 7- Johnson, Mark s, Garbarino, Ellen, Sivadas, Eugene (2005), influences of customer differences of loyalty, perceived risk and category experience on customer satisfaction ratings, international journal of market research , vol. 48.
- 8- Kotler, P. (2009). Marketing Management. Pearson Education India.
- 9- Kuenzel, Sven (2009), Development of customer satisfaction and customer loyalty in business to business markets, Journal of international business and economics, volume, no. 4.
- 10- Lee, Ming-Shing, Hsiao, Huey-Der, and Yang, Ming-Fen (2010), The study of the relationships, experiential marketing, service quality, customer satisfaction and customer loyalty, international journal of organizational innovation.
- 11- Peattie, K. (2001) Green Marketing, Pittman, Prentice Hall, London.
- 12- Pride, M., & Ferrell, C. (2007), Marketing Concepts & Strategies ,2nd Ed ., Houghton Mifflin Co.
- 13- Sainy, Romi (2010), A study of the effect of service quality on customer loyalty in retail outlets, XIMB Journal of management.

مجلة الكتاب للعلوم الانسانية

تصدر عن

كلية الكتاب الجامعة

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد
2272 لعام 2017

رئيس التحرير

أ.د. اياد غني اسماعيل

مدير التحرير

أ.د. سهام كامل محمد

الخبراء اللغويين

أ.د. عباس جودة رحيم
أ.م.د. ابراهيم احمد العميري

اللجنة الفنية

رئيسا	م.م عمر عادل محمد علي
عضوا	م. محمد نعمان مراد
عضوا	م.م مروان حازم احمد
عضوا	عامر سعد صالح

هيئة التحرير

- 1- أ. د. أياد غني أسماعيل . رئيساً
 - 2- أ. د. سهام كامل محمد . مدير التحرير
 - 3- أ. د. عباس جودة رحيم . عضواً
 - 4- أ. د. فريد جاسم حمود . عضواً
 - 5- أ. د. بيداء ستار لفته . عضواً
 - 6- أ. د. سعدون حمود جثير . عضواً
 - 7- أ. د. عارف محمد خلف . عضواً
 - 8- أ. م. د. عبد المنعم يحيى جواد . عضواً
 - 9- أ. م. د. سرمد حمزة جاسم . عضواً
 - 10- أ. م. د. عبد الصمد رحيم كريم . عضواً
 - 11- أ. م. د. مرشد سامي محمد . عضواً
- جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد

الهيئة الاستشارية :

- 1- أ. د. محمد علي ابراهيم العامري . جامعة البیان / العراق
- 2- أ. د. حسين محمد صياد . كلية الكتاب الجامعة / العراق
- 3- أ. د. عمر نجم الدين انجه . جامعة كركوك / العراق
- 4- أ. د. سمير أبو الفتوح صالح . جامعة المنصورة / مصر
- 5- أ. د. فائق مشعل قدوري . جامعة تكريت / العراق
- 6- أ. د. عبد الغفور احمد السعدي . جامعة الأميرة سمية / الأردن
- 7- أ. د. عبد الرحمن البكري منصور . جامعة النيلين / السودان
- 8- أ. د. محمد عيسى شحاتيت . جامعة الأميرة سمية / الأردن
- 9- أ. د. العليش محمد الحسن . جامعة النيلين / السودان
- 10- أ. م. د. محمد عبد الرحمن محل . كلية الكتاب الجامعة / العراق
- 11- أ. م. د. ربيع نور الدين بنات . الجامعة الحديثة للعلوم الادارية والاقتصادية / لبنان

شروط وقواعد النشر في مجلة الكتاب للدراستات الإنسانية

تهتم مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية بنشر البحوث المتعددة وتشمل الادارة والاقتصاد والمحاسبة والتسويق والقانون والعلوم المالية والمصرفية واللغة الانكليزية والعلاقات الدولية والعلوم السياسية وفيما يلي المتطلبات الاتية:
اولا : المتطلبات العامة :

1. يتم تحديد اعدادات الصفحة (Page setup) بترك مسافة مقدارها 2.5 سم من جميع الجهات .
 2. يستعمل خط نوع (Times new roman) في كتابة جميع اجزاء البحث متضمنة الجداول والاشكال والصور والمراجع..... الخ سواء كان البحث باللغة العربية او اللغة الانكليزية ولايجوز استعمال اي نوع اخر من الخطوط ويكون حجم الخط عادي للمتن وغامق للعناوين الفرعية .
 3. يتم ترقيم اوراق البحث ابتداء من الورقة الاولى الى الاخيرة
 4. تكتب عناوين الفقرات الرئيسية والفرعية باللغتين العربية والانكليزية.
 5. يتم تقديم اشكال البحث والجداول بصورة واضحة وبتنسيق متشابه.
 6. يكون حجم الخط في متن البحث (12) والعناوين الفرعية ايضا حجم (12) غامق
 6. تخضع البحوث قبل ارسالها الى المقيمين العلميين الى برنامج الاستلال Turnitin
 7. تقبل البحوث للنشر بعد تحكيمها من قبل مقيمين علميين وحسب الاصول.
 8. لاتزيد صفحات البحث المقدم للنشر على 15 صفحة بما فيها المراجع والملاحق وسيتم استيفاء مبلغ مقداره 5000 دينار عن كل صفحة اضافية.
 9. يتم تقديم البحث الى سكرتارية تحرير المجلة بشكل مباشر بربع نسخ مع قرص مدمج او عبر البريد الالكتروني للمجلة بصورة ملف (MS-Word) وملف (PDF)
 10. يتم تقديم طلب نشر البحث مع تعهد الباحث الى سكرتارية المجلة وتختتم بختم الجهة التي ينتسب اليها الباحث .
 11. تبلغ اجور النشر في المجلة (75000) دينار للباحث من داخل كلية الكتاب الجامعة و(125000) دينار للباحثين من خارج الكلية و(125\$) للباحث الاجنبي.
- ثانيا المتطلبات الفنية:
- عنوان البحث باللغة العربية والانكليزية (يكتب بحجم 14 غامق)

اسم الباحث الاول ومرتبته العلمية 1، اسم الباحث الثاني ومرتبته العلمية 2 ، اسم الباحث الثالث ومرتبته العلمية 3.....(يكتب بحجم 10 ، غامق، مائل)

عنوان الباحث :

1 القسم او الفرع او الوحدة البحثية ، الكلية او المعهد او المركز ، الجامعة او الجهة ، المدينة ، الدولة ، البريد الالكتروني الرسمي.

2 القسم او الفرع او الوحدة البحثية ، الكلية او المعهد او المركز ، الجامعة او الجهة ، المدينة ، الدولة ، البريد الالكتروني الرسمي.

3 القسم او الفرع او الوحدة البحثية ، الكلية او المعهد او المركز ، الجامعة او الجهة ، المدينة ، الدولة ، البريد الالكتروني الرسمي.

ملاحظة:

في حال كون البحث مستل من رسالة ماجستير او اطروحة دكتوراه يتم الاشارة الى ذلك بعبارة البحث مستل من رسالة ماجستير او اطروحة دكتوراه.

الخلاصة باللغة العربية والانكليزية (تكتب بحجم 12، غامق)

الكلمات المفتاحية باللغة العربية والانكليزية : (تكتب بحجم 9، غامق) يتم ادراج كلمات مفتاحية لاتقل عن ثلاث كلمات ولا تزيد عن خمسة كلمات (تكتب بحجم 9، عادي)
المصادر :

1. (تكتب بحجم 12، عادي)
2. يتم ترتيب المصادر (بالترقيم الروماني) وفقا لتسلسل الاحرف الابجدية .
3. تكتب اسماء المجالات في قائمة المصادر بشكل كامل وبدون مختصرات.
حدائة المصادر ، يجب ان لاتقل نسبة المصادر الحديثة في البحث عن 50% من مجموع المصادر الكلية المستعملة في البحث ،
وتقاس الحدائة ضمن السنوات العشر الاخيرة من سنة تقديم البحث فعلى سبيل المثال عند تقديم البحث في العام 2018 يجب ان تكون نسبة المصادر من سنة 2008 صعودا ولا تقل عن 50%..... وهكذا
ملاحظة : للمزيد من المعلومات يمكن زيارة الرابط الاتي الذي يوفر قالب جاهز لكتابة المصدر وفقا لهذا النظام

www.uoalkitab.edu.iq

كما ويمكن مراسلة المجلة على البريد الالكتروني

kjhs@uoalkitab.edu.iq

كلمة السيد رئيس هيئة التحرير

إن تقدم الأمم وازدهارها هو صرح يشيده الغيارى من العلماء، وإن تواصلهم مع ماض تليد لبلد عمره أكثر من ستة الاف سنة تجسده كلية الكتاب الجامعة في مسيرتها العلمية ، اسوة بغيرها من المؤسسات الاكاديمية الحكومية وغير الحكومية بجهود حثيثة لإصدار مجلة علمية محكمة تختص بالعلوم الإنسانية، لتضطلع بمهمة النتائج والبحوث العلمية الرصينة كثمار للجهود الفكرية والعلمية للباحثين الأفاضل في صرحنا الاكاديمي والعلمي هذا ، فضلا عن المؤسسات الاكاديمية والمراكز العلمية الاكاديمية الاخرى لتصب في معين العلم والمعرفة الواسعين .

إن هدف مجلتنا (مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية) هو تقييم بحوث الأكاديميين والباحثين ونشرها فضلا عن بحوث طلبة الدراسات العليا. ونظرالى كثرة التفرعات العلمية واختصاصات العلوم الانسانية ، فقد أقرت هيئة التحرير الموقرة أن تصدر هذه المجلة لتهم بنشر النتائج والبحوث العلمية المختلفة والتي تعنى بالعلوم الادارية والمالية، والعلوم القانونية، والعلوم التربوية وفي المجالات المرتبطة بها كافة.

تتمركز مهمة هيئة تحرير المجلة باستلام البحوث من الباحثين وتدقيقها من حيث مطابقتها لشروط النشر وتسجيل البحوث واعطائها رقم خاص وتحديد المقومين في حقل الاختصاص كما تقوم هيئة التحرير بارسال البحوث الى المقوميين ومتابعتها. واستلام البحوث العائدة من التقييم وتسليمها الى الباحث لغرض اجراء التعديلات المقررة من المقيمين ومن ثم تزويدهم بقبول نشر بعد اجراء التعديلات المطلوبة والقيام بنشر البحوث باعداد المجلة كل حسب اختصاصه وتسلسله.

فهرست البحوث

ت	اسم البحث	اسم الباحث	الصفحات
1	دور الشفافية المالية في الحد من الفساد	م.د. عكاب احمد محمد م.د. شيماء فارس محمد	21-8
2	تأثير أدوات الصيرفة الالكترونية في الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرفي بغداد والخليج التجاري)	ابراهيم علي كردي حمود ابراهيم فضل المولى البشير	39-22
3	فاعلية المعارضة في النظام البرلماني	م.د. عكاب احمد محمد	52-40
4	أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية	أ.م. محمود حسن جمعة	79-53
5	التلبس بالجريمة المشهوددة	الدكتور وادي حميد الصابر	93-80
6	Documentary Poetry: A Study of Amiri Baraka's "Somebody Blew up America"	Dr. Hamdi Hameed Al-Douri	112-94
7	The Effect of Using Mind Mapping Technique on University Students' Achievement in English Drama	Prof. Nahida Taha (Ph.D.) Mr. Ayad Ikram (M.A.)	137-113
8	جودة الأداء التمريضي مقترح نظام تطبيقي لجودة اداء الممرضين العاملين في مستشفى كركوك العام	م. د. سوسن إبراهيم رجب العكيدي م. م. فائزة سليم عبدالله	153-138

ت	اسم البحث	اسم الباحث	الصفحات
9	تشخيص آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك - العراق	د.معن وعد الله المعاضيدي د.يونس محمد خضر السبعراوي	175-154
10	العلاقات العراقية-الخليجية: التحديات وأفاق المستقبل بعد داعش	أ.م.د. جاسم يونس الحريري	192-176
11	السقف الزجاجي المفهوم والاسباب والاثار	الأستاذ المساعد الدكتورة سهام مطشر الكعبي	211-193

دور الشفافية المالية في الحد من الفساد

م.د. شيماء فارس محمد

كلية الحقوق / جامعة تكريت

Okab_a@yahoo.com

م.د. عكاب احمد محمد

كلية القانون / جامعة الفلوجة

shy_law@yahoo.com

الخلاصة

إن الفساد بشكل عام والفساد المالي والإداري بشكل خاص بات ظاهرة عالمية تقلق العالم اجمع ، إذ تتفاوت نسبة الفساد بين الدول فتقل مستوياته في الدول المتقدمة والعكس من ذلك في الدول النامية ، ففي الأخيرة وصل إلى مستويات متقدمة جداً ، ما أدى إلى زعزعة كيان هذه الدول على جميع المستويات (المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ...).

هذا وإن ادراك العالم لخطورة هذه الظاهرة دفع الجميع للبحث عن وسائل أو أدوات تساعد في الحد من الفساد ، وإذا ما كان هناك حلول مختلفة للوصول إلى ذلك الهدف فإن تطبيق الشفافية المالية قد يكون النجع هذه الحلول ، إذ إن تطبيقها وفقاً لما أشار اليه صندوق النقد الدولي قد يكون الحل في مكافحة الفساد المالي والإداري والحد منه ، وذلك من خلال وضع سياسة مالية مستقرة وثابتة تتيح للأفراد الاطلاع على منهج السياسة المالية للدولة _ الاطلاع على جميع التفاصيل المتعلقة بالإيرادات والنفقات والموازنة العامة _ أي ان تطبق الشفافية الضريبية وكذلك شفافية الموازنة العامة للدولة ، ويتم ذلك بنشر القوانين والتعليمات والتعاميم الخاصة بالسياسة المالية للدولة ، وجعلها في متناول الجميع وبشكل مبسط وسهل ليتمكن جميع الأفراد من معرفة الحقوق والواجبات المناطة بهم ، لان عدم وضوح تفاصيل الإيرادات المتحصلة والنفقات المصروفة وضبابيتها ساعد بشكل كبير على تنامي الفساد ، حيث إن العلاقة بين الفساد والشفافية المالية هي علاقة عكسية فكلما زادت الشفافية قل الفساد والعكس صحيح ، كلما انعدمت الشفافية زاد الفساد .

Abstract

The corruption in general and financial and administrative corruption in particular has become a global phenomenon that worries the whole world. Corruption rates vary among countries and their levels are lower in developed countries and vice versa in developing countries. In recent years they reached very advanced levels, All levels (financial, economic, social, political, cultural...)

The fact that the world is aware of the seriousness of this phenomenon has pushed everyone to seek ways or means to help reduce corruption. If there are different solutions to that goal, the application of financial transparency may be the most effective solution. The solution may be in the

fight against financial and administrative corruption and reducing it through the establishment of a stable and stable financial policy that allows individuals to familiarize themselves with the state's fiscal policy approach. See all the details related to income and expenditure and the general budget. This is done by disseminating the laws, instructions and circulars of the state's financial policy, making them accessible to everyone in a simple and easy way so that all individuals can know the rights and duties assigned to them. The lack of clarity of the details of the revenues obtained and the expenses and their losses have greatly contributed to the growth of corruption. Corruption and financial transparency are inverse. The greater the transparency, the less corruption and vice versa. The more transparency, the greater the corruption

المقدمة

يعد موضوع الفساد من المواضيع المهمة التي باتت تحدّد كيان الدول ، و الذي أصبح ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة معينة بذاتها وإنما تمتد إلى اغلب دول العالم ولكن بدرجات متفاوتة ، ويتخذ الفساد أشكالاً متعددة كونه قد استشرى في مفاصل الدولة وأضحى يرهق كاهلها بحيث يثقل موازنتها ، فيمكن القول إن ظاهره الفساد من الظواهر الخطيرة التي تواجه الدول وعلى الأخص الدول النامية حيث أخذت تنخر في جسم مجتمعاتها بدأت بالأمن وما تبعه من شلل في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والتي تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية وبالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات أعمار أو إعادة أعمار وبناء البنى التحتية اللازمة لنموها . والعراق من الدول التي باتت ضحية الفساد وعلى كافة المستويات.

الأمر الذي دفع الفقه إلى السعي والبحث عن البات ووسائل تكون ناجعة وفعالة وجديدة تحاكي الواقع لمكافحة الفساد ، هذه الوسائل قد تتمثل في اتباع نظام الشفافية المالية الذي طرحه صندوق النقد الدولي ، هذا النظام يقوم على اتباع الشفافية المالية في كل ما يتعلق بالأموال المالية للدولة ، أي اطلاع المواطنين والإعلام على جميع تفاصيل إيرادات الدولة ونفقاتها بشكل واضح ودقيق ، وتفصيل الموازنة العامة بكل مراحلها بالإضافة إلى إصدار تقارير دورية عن تنفيذ الموازنة العامة للدولة ، وبيان المركز المالي للدولة بشكل واقعي وصحيح يبين حتى المخاطر المحتملة ، فإذا ما اتبعنا نظام الشفافية المالية بشكل سليم فننا سوف نتمكن من مكافحة الفساد بشكل فعلي ..

وبعد هذه النبذة المختصرة عن الموضوع يجب علينا ان نتعرف على أهمية الموضوع والمشكلة التي دفعتنا للبحث فيه وفرضية الدراسة ومنهجيتها وهيكلتها :

أولاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الموضوع في الدور بالغ الأهمية الذي باتت تحظى به الشفافية المالية اليوم على المستوى الداخلي والدولي فقد اعتمدتها المنظمات المالية الدولية كوسيلة للحد من الفساد المستشري في الدول ، من خلال ما توفره من مزايا وإيجابيات للمالية العامة للدولة ، إذ تعمل على تقليل الغموض والضبابية في ما يتعلق بجميع الأمور المالية ، وبالتالي تساعد متابعة الوضع المالية للدولة بشكل دقيق.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتجلى مشكلة الدراسة في غياب مبدأ الشفافية بشكل عام والشفافية المالية بشكل خاص ، الأمر الذي ساعد على تنامي واستشراف الفساد المالي والإداري في جميع مفاصل الدولة.

ثالثاً: فرضية الدراسة

تفترض الدراسة اعتماد نظام الشفافية المالية كأفضل واتجع وسيلة للحد من الفساد ، هذا النظام الذي باتت تنادي به اغلب المنظمات الدولية المالية ومنها صندوق النقد الدولي ، إذ يقوم على عدة معايير تتمثل باتباع الشفافية في كل من (الإيرادات والنفقات والموازنة العامة للدولة) .

رابعاً: منهجية الدراسة

سوف نعتمد في هذه الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي ، من خلال تحليل النصوص القانونية والبيانات وتقارير المنظمات الدولية في ضوء آراء الفقهاء ، لإيجاد الحلول القانونية السليمة للحد من الفساد ، والوقوف على المشاكل والتحديات التي تواجه اعتماد نظام مالي شفاف .

خامساً: هيكلية الدراسة

سوف نقسم هذه الدراسة على مبحثين ، يكون الأول للكلام عن التعريف بالفساد نبين من خلاله مفهوم الفساد وأنواعه ، أما الثاني فسوف يكون للكلام عن مدى فاعلية الشفافية المالية في الحد من الفساد نبين من خلاله مفهوم الشفافية المالية ومعايير تطبيق الشفافية المالية ، وكما يأتي :

المبحث الأول

التعريف بالفساد

إن دراسة الشفافية المالية ودورها في الحد من الفساد تفرض علينا أولاً الوقوف عند مفهوم الفساد ، وبيان أنواعه لذلك سوف نقسم هذا المبحث إلى مطلبين نتناول في الأول مفهوم الفساد وفي الثاني أنواع الفساد ، وكما يأتي :

المطلب الأول

مفهوم الفساد

للفساد مفهوم واسع لا يمكن ان يحتويه تعريف جامع مانع ؛ وذلك لارتباطه بحركة تغير الحياة والمجتمع وما ينتج عن تلك التغيرات من مظاهر سلبية تؤثر تماسكه ووحدته لذلك ينظر الى الفساد غالباً من خلال مفهومه الواسع ⁽¹⁾ ، لذلك ظهرت العديد من التعريفات للفساد ومنها مايلي: فقد عرفته منظمة الشفافية الدولية بأنه :- (إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة) ⁽²⁾، فهو استغلال السلطة الممنوحة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لتحقيق مكاسب شخصية ، ولا يشترط في المكاسب أو المنافع الخاصة التي يلتمسها الفاسد أن تكون لمصلحته الخاصة هو ، بل قد تكون لأحد أفراد عائلته أو لقريب أو صديق أو لمؤسسة أو حزب أو منظمة .

كما عرفه البنك الدولي الفساد في تقرير التنمية الصادر عام 1997 بأنه (سوء استغلال السلطة العامة من اجل الحصول على مكاسب شخصية) ⁽³⁾، فقصر تلك التعاريف الفساد على إساءة استعمال (السلطة العامة) فهي تقصر الفساد على القطاع العام ، في حين إن الفساد قد يكون أكثر ظهوراً وأثراً في القطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني .

وقد عرف الفساد عدد من الباحثين بأنه :- (إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص) ⁽⁴⁾.

وعرفه آخرون بأنه :- (إساءة استعمال الأدوار أو الموارد العامة للفائدة الخاصة) ⁽⁵⁾، وإذا جاز لنا التعليق على هذا التعريف فنقول إن كلمه الأدوار مبهمه لا تعطي معنى حقيقي للفساد ، كذلك إن هذا التعريف حصر الفساد بأساءة استعمال الموارد فالفساد ظاهرة عامة تشمل مجالات واسعة وكل مظاهر الحياة تحدث فيها فساد وليس فقط الموارد العامة.

في حين اتخذ معنى الفساد منحنى اخر يتمثل بتعريفه على انه : خروج عن القوانين والأنظمة (عدم الالتزام بها) أو استغلال غيابهما من اجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية مالية وتجارية واجتماعية لصالح جماعة معينة على ان تكون لفرد مصالح شخصية معه. ⁽⁶⁾

⁽¹⁾ د. عمار طارق عبد العزيز : الفساد الإداري وطرق معالجته ، بغداد ، 2009 ، ص 1.

⁽²⁾ منظمة الشفافية الدولية : تقرير الفساد العالمي لعام 2007 .

⁽³⁾ د. يوسف راشد الجابري و د. كامل صكر القيسي : كيف واجه الإسلام الفساد الإداري ، بلا سنة نشر ، ص 28 .

⁽⁴⁾ د. فاطمة إبراهيم خلف : السياسة المالية والفساد الإداري والمالي دراسة تطبيقية في مصر للمدة 1980 – 2008 ، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، ع 7 ، 2011 ، ص 227.

⁽⁵⁾ ياسر خالد بركات الوائلي : الفساد الإداري مفهومه واسبابه ، بحث منشور في مجلة النبأ ، ع 80 ، كانون الثاني ، 2006 ، ص 25.

⁽⁶⁾ د. أحمد أبو دية : الفساد أسبابه وطرق مكافحته ، ط 1 ، ٢٠٠٤ ، ص 2 .

وخرج تعريف آخر عن صيغ التعاريف المذكورة آنفاً فعرّف الفساد بأنه :- (الخروج عن القواعد الأخلاقية الصحيحة وغياب أو تغييب الضوابط التي يجب أن تحكم السلوك ، ومخالفة الشروط الموضوعية للعمل وبالتالي ممارسة كل ما يتعارض مع هذه وتلك .)⁽⁷⁾

وفي ضوء ذلك يمكننا أن نعرف الفساد بأنه الانحراف بالسلطة الممنوحة عما قصد من إعطائها لتحقيق مكاسب شخصية . بالتالي فإن الفساد كمصطلح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية المشبوهة والمريبة ، ويشمل مساحة واسعة من الأعمال والتصرفات غير المشروعة ، فهو ظاهرة معقدة تتشعب أسبابها وتتنوع أثارها ، وتشمل أنواعاً مختلفة من أنماط السلوك الشاذة أهمها ، الرشوة و الاختلاس و استغلال النفوذ ، وغيرها من المظاهر الأخرى غير الشرعية .

المطلب الثاني

أنواع الفساد

اصل الفساد هو الفساد المالي يتفرع منه فساد سياسي وإداري ، وكل هذه الأنواع تكاد تتشابه فيما بينها في أنها تمثل هدراً للمال العام وحتى الخاص ومن شأنها أن تعطل عجلة التطور الاقتصادي ، وينتشر أو يظهر عندما يكون هناك ضعف في الأجهزة الرقابية في الدولة ، إلا أنه من نافلة القول إن الفساد السياسي يعد من أخطر الأنواع الأخرى وأكثرها تأثيراً و تصعب معالجته ، لذا سوف نتناول هذه الأنواع الثلاث،

يمكن القول إن الفساد يستخدم لتحقيق أهداف سياسية عديدة لذلك قمنا بتصنيفه إلى فساد سياسي والذي ينتشر هذا النوع من الفساد في أعلى دوائر السلطة السياسية حيث يقوم القابضون على القرار السياسي باستعمال سلطتهم ونفوذهم لتوطيد مكانتهم وتعزيز ثرواتهم بتفضيل السياسات والأولويات والتشريعات على قياسهم ومصالحهم ، وجل ما يظهر في ميدان عمل السلطة التشريعية من خلال تجميد المشاريع لإغراض المساومة مثلاً ، أو في توزيع المناصب الحكومية على أسس حزبية أو طائفية ، أو على مقياس الولاء بغض النظر عن الجدارة أو الكفاءة أو الاختصاص . كما قد يظهر بشكل صارخ في المؤسسات المستقلة بضمنها المؤسسات الرقابية أو المتخصصة في مكافحة الفساد مثل هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية وكذلك مكتب المفتش العام ، كفساد المحققين والمفتشين العامين وموظفيهم . ومن هنا تأتي الخطورة كون تلك الهيئات هي التي من شأنها أن تكافح الفساد فما هو الحل لو فسدت هي ، وبالتالي سيعمل المفسدون وهم مطمأنون إنهم في مأمن من الملاحقة من تلك الأجهزة والهيئات وهذا سيكون له تداعيات خطيرة تنعكس سلباً على الوضع الاقتصادي والخدمي وعلى كافة المستويات الأخرى في البلد.

وليس هناك علاقة مباشرة بين نظام الحكم والفساد ، فالفساد موجود في دول أنظمتها ديكتاتورية كما هو موجود في دول أنظمتها ديمقراطية ، إلا إن الأنظمة غير الديمقراطية تعد بيئة مناسبة وصالحة للفساد أكثر من الأنظمة الديمقراطية من الناحية النظرية ، لان الأخيرة (أي الأنظمة الديمقراطية) تكون في

⁽⁷⁾ الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية : لا فساد كتاب الفساد ، ط 1 ، مطابع تنكوبرس ، لبنان ، 2005 ، ص 7.

ظلتها السلطات متوازنة ومستقلة وتوجد رقابة تمارسها بعضها على البعض الآخر، وكذلك يوفر النظام الديمقراطي انتخابات حرة ونزيهة وتداول سلمي للسلطة وحرية تعبير وصحافة حرة وقضاء مستقل محايد عادل وكفء لذا تكون ممارسة الفساد عملية صعبة أو خطيرة ذات نتائج غير مضمونة⁽⁸⁾

أما الفساد الإداري فهو يظهر من خلال ممارسة المعاملات الفاسدة في الإدارة ، وهو قد لا يكون بمقابل في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يأخذ شكل تبادل مبالغ نقدية أو منافع ثانوية كدفع الرشأ لترويج أو تسريع بعض المعاملات وتوظيف الأقارب والأصدقاء في الوظائف ، وهو فساد اقل خطرا من الفساد السياسي ، إلا إن عدد عملياته كبير جدا قياسا إلى عدد عمليات الأخير ، فقد يقع في اليوم الواحد آلاف المرات ومن عدد كبير من الموظفين والمواطنين كدفع الرشأ في مراكز الشرطة أو دوائر التسجيل العقاري أو في المحاكم أو في دوائر الضريبة أو في دوائر الأحوال المدنية والجوازات أو الرعاية الاجتماعية وغيرها.⁽⁹⁾

وبسبب غياب الفصل بين الإدارة والسياسة خاصة في البلدان النامية فان تقسيم الفساد إلى سياسي وإداري يكون غير واضح ونسبي ، إلا انه يمكن القول إن الفساد الإداري يكون في ميدان السلطة التنفيذية ، في حين إن الفساد السياسي يتم أو ينتشر في ميدان السلطة التشريعية كما يمكننا القول إن الفساد الإداري يتعلق بالوظيفة العامة وهو نتيجة للفساد السياسي

أما فيما يتعلق بالفساد المالي فهو الذي يكون محله الأموال ، ويقسم إلى فساد محله المال العام وفساد محله المال الخاص أو أموال المواطنين ، فيكون فساد محله المال العام و الذي يقع غالبا فيما تجرته الدولة من مناقصات أو مزايدات ، و غالبا ما يقوم به الموظفين الكبار وهو أعظم خطرا وأكثر أثرا لأنه يقع بمبالغ كبيرة وعلى الأموال العامة فيضرب بالاقتصاد الوطني ويحد من مستويات التنمية ومن تقدم الخدمات العامة ، أما الفساد الذي محله المال الخاص أو أموال المواطنين فهو غالبا ما يقع بمبالغ صغيرة تؤخذ من أموال المواطنين الخاصة وليس من أموال القطاع العام . ويعد اقل خطرا على الاقتصاد الوطني والتنمية لأنه لا يقع على المال العام بل يؤخذ محله من أموال المواطنين كأخذ الرشوة لانجاز المعاملات أو تسريعها وهو غالبا ما يقع بمبالغ بسيطة.⁽¹⁰⁾

إلا إن خطورة الفساد الذي محله المال الخاص تظهر في كثرة عملياته وانتشاره السريع وهناك العديد من المبررات له فأحيانا تحت اسم الهدية والهبة والعطية الاختيارية وغيرها، مما يصعب من إمكانية معالجته بوسائل الرقابة والملاحقة الجزائية ، فلا تنفع في ملاحقته وسائل مكافحة الفساد الفردية الأثر ، بل يتعين التوصل بوسائل مكافحة الفساد العامة الأثر لمواجهته ، كتوفير شروط النزاهة للموظفين وتبسيط الإجراءات الإدارية ومنع الموظفين من الاتصال بالمراجعين وبث ثقافة النزاهة وقيم التدين لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء .⁽¹¹⁾

⁽⁸⁾ جمعة قادر صالح : الفساد الإداري وأثره على الوظيفة العامة ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية القانون ، جامعة تكريت ، 2012 ، ص 65.

⁽⁹⁾ عماد الصابر : جمهورية الفساد ، مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، 2014 ، ص 40 .

⁽¹⁰⁾ محمد صالح أميدي: الفساد في إقليم كردستان وآليات المعالجة ، ط 1 ، مطبعة شهاب ، أربيل ، 2010 ، ص 44.

⁽¹¹⁾ شاير شوما : الفساد والحكم الرشيد ، مكتب السياسات الإنمائية ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نيويورك ، 1997 ، ص 11؛ احمد بن عبدالرحمن الشميرمي : أخلاقيات الموظف ، ط 4 ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2006 ، ص 21.

وفرق آخرون بين الفساد المنظم والفساد غير المنظم ، ويقوم الفساد المنظم على الاستغلال المنظم للمركز الوظيفي ، بان ينظم الفاسدون أنفسهم لإتباع سياسة وخطط معينة لاستغلال عائدات عملياتهم الفاسدة ، وهو فساد يمارسه عدد من الموظفين الفاسدين في ظل استراتيجية معينة يتفق عليها صراحة أو ضمنا ، أما الفساد غير المنظم فهو الفساد الذي يمارسه الموظف منفردا دون اتفاق مع فاسدين آخرين من الموظفين.⁽¹²⁾

المبحث الثاني

مدى فاعلية الشفافية المالية في الحد من الفساد

إن عدم تطبيق الشفافية المالية ، وغياب الوضوح وتكريس الضبابية في ما يتعلق بالسياسة المالية للدولة وأدائها تمثل أهم الأسباب التي أدت لظهور الفساد واستشرائه ، إذ إن العلاقة ما بين الفساد المالي والشفافية المالية هي علاقة عكسية فكلما زاد الفساد قل الوضوح والاستقرار المالي وكلما طبقت معايير الشفافية المالية قلت نسبة الفساد، وسوف نحول أن نوضح فاعلية الشفافية المالية في مكافحة الفساد من خلال مطلبين ، نبين في الأول مفهوم الشفافية المالية ، أما الثاني فسوف يكون للكلام عن معايير الشفافية المالية ، وكما يأتي :

المطلب الأول

مفهوم الشفافية المالية

إن الوصول إلى مفهوم الشفافية المالية يستوجب أولاً بيان المقصود بالشفافية بشكل عام ، فقد عرفت الشفافية بشكل عام بأنها (تعني توفير المعلومات الكاملة عن الأنشطة الحكومية العامة للصحافة والرأي العام والمواطنين والراغبين بالاطلاع على أعمال الحكومة وما يتعلق بها من معلومات وجوانب سلبية وإيجابية من دون إخفاء وتستر ويصبح على الحكومة لزوم الإعلان عن مشاريعها وخططها في التخطيط والتنفيذ).⁽¹³⁾
ان ما يؤخذ على هذا التعريف انه حدد الشفافية بما يتعلق بأنشطة الحكومة فقط ، في حين يجب أن تكون جميع أنشطة الدولة بشكل عام تخضع للشفافية .
هذا ويقوم مبدأ الشفافية على عنصرين :⁽¹⁴⁾

أولاً : العلانية : يمثل هذا العنصر الأساس الذي يقوم عليه مبدأ الشفافية ، إذ انه الخطوة الأولى للرقابة على فعاليات الدولة ، ويكون إشهار البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الدولة بشكل واضح ، خاصة فيما يتعلق بالامور المالية المتمثلة بالإيرادات والنفقات والموازنة العامة والمدخرات والعقود الحكومية

⁽¹²⁾ بلال أمين زين الدين : ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن ، ط2 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2012 ، ص 488 .

⁽¹³⁾ طارق عبد الرسول علي : دور الشفافية والإعلام الحر في تفكيك ظاهرة الفساد ، بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي السنوي لهيئة النزاهة ، المنعقد تحت شعار شمس النزاهة تبدد ظلمة الفساد ، 209 ، ص 125 .

⁽¹⁴⁾ المصدر نفسه ، ص 126 .

والمزايدات والمناقصات ، هذا وان العلانية واجبة على الدولة من خلال وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة وعقد المؤتمرات والتقارير الدورية المعدة من قبل مؤسسات الدولة .

ثانياً : القانونية : يتمثل هذا العنصر بوجود نصوص قانونية ثابتة مستقرة ، الأمر الذي يساعد على توافر العلانية من جهة وجواز استخدام حق الرقابة ، فإذا ما وجد نص قانوني يحتم على الجهات الإدارية والحكومية الالتزام بالشفافية ، فإن ذلك يمكن وسائل الإعلام والجهات الرقابية من كشف مواقع الانحراف ، لذلك يجب تشريع قانون يميز حرية حيابة المعلومات.

أما الشفافية المالية فقد عرفت بأنها : اطلاع الجماهير على تصور الدولة فيما يتعلق بإدارتها للموارد المالية ، الأمر الذي من شأنه زيادة المشاركة وكفاءة الإنفاق العام وفقاً لاحتياجات الأفراد الفعلية .⁽¹⁵⁾

وعرفت بأنها الأسلوب أو الطريقة التي يمكن من خلالها عرض السياسة المالية والقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالإيرادات والنفقات والموازنة العامة للدولة على المواطنين وذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرتهم في معرفة ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق .⁽¹⁶⁾

ويمكننا تعريف الشفافية المالية بأنها : توفير المعلومات المتعلقة بجميع القوانين والقرارات والإجراءات والنشاطات المالية للدولة بشكل واضح ودقيق يسهل للجميع الاطلاع عليها ومراقبتها.

من خلال ما تقدم نستطيع القول ان الشفافية باتت تمثل اهم دعامة لبناء الدولة ، أي انها تمثل الأساس لضمان سلامة السياسة المالية للدولة ومكافحة الفساد فيها ، ولا تتحقق الشفافية الا من خلال الانفتاح والأمانة والوضوح ، والعمل على ضمان اتخاذ إجراءات معلنة والالتزام بسياسة مالية واضحة بعيدة عن الغموض والضبابية ، وذلك عن طريق التعهد بتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة للجمهور بمستوى عالي من الدقة.

المطلب الثاني

معايير تطبيق الشفافية المالية

إن اهم سبل مكافحة الفساد المالي تتمثل بالشفافية المالية من خلال اطلاع المواطن على منهج السياسة المالية ، وكيفية إدارة الإيرادات والنفقات من قبل القائمين عليها بغية الحد من السياسة المالية غير المعلنة والتي تتسم بالغموض وعدم مشاركة الأفراد فيها بشكل واضح ، ويتحقق هذا بنشر القوانين المالية _ بما في ذلك القرارات والتعليمات والتعاميم الصادرة الخاصة بتنفيذ نصوص وأحكام هذه القوانين _ وجعلها في متناول الجميع لتعريف المواطن بالحقوق والواجبات القانونية المناطة به.⁽¹⁷⁾

¹⁵ ((غادة شهير الشمري : متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة ، جامعة الملك سعود ، ص 11 .

¹⁶ ((جبار محمد علي الكعبي و ياسر عمار عبد الحميد : شفافية الضريبة وأفاق تطبيقها في الحياة العامة للضرائب ، بحث مقدم إلى مؤتمر الذي أقامته هيئة النزاهة ، نحو استراتيجية وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة ، 2008، ص 8 .

¹⁷ ((د.ميري كاظم و د. هادي حسن : استجابة القوانين العراقية لمتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، ص ص 15-16 .

إذ إن ما يعدم الشفافية المالية هو بعثرة القوانين المتعلقة بالأمور المالية وتعددتها ، بالإضافة إلى غموض الكثير منها ، الأمر الذي دفع الدول المتقدمة في ظل الخطط الإنمائية في الوقت الحالي، وضع سياسة مالية واضحة ومستقرة تلي متطلبات سياسة الدولة ، ويدخل في إطار تلك السياسة المالية الواضحة الغاء الاستثناءات والتعديلات غير الضرورية أو غير المهمة .⁽¹⁸⁾

الفرع الأول

شفافية الإيرادات

تعني شفافية الإيرادات الإفصاح الكامل عن جميع الإيرادات ، أي تطبيق مبدأ الشفافية في جميع ما يتعلق بالإيرادات من ضرائب ورسوم وقروض ومنح وإعانات ، والأهم من ذلك كله شفافية الإيرادات الريعية ، إذ يمثل غياب الشفافية فيما يتعلق بتلك الإيرادات أهم أسباب الفساد في الدول الريعية وعلى رأس هذه الدول العراق ، إذ ينبغي اطلاع المواطنين بشكل واضح وشامل على السياسة الإيرادية للدولة⁽¹⁹⁾ ، والأساس القانوني لفرض الضرائب ، وحصيلة القروض والتزاماتها .

فحتى تكون السياسة المالية للدولة شفافة ، يجب أن تكون الإيرادات وكل ما يتعلق بها واضح ومعروف لأي شخص ، فعلى سبيل المثال الضرائب يكون وعاءها وسعرها وطرائق تقديرها وحق الاعتراض على تقديرها وموعد دفعها وطريق جبايتها وغيرها مما له علاقة بالضريبة المفروضة سواء كانت تمثل واجبات على المكلف أم حقوقاً له ، وبالتالي فإذا ما أصبح ذلك معلوم للجميع ، يكون من السهل الرقابة على مدى اتفاق التطبيق مع النصوص المقررة لها.⁽²⁰⁾ أي إن يتضمن إطار الموازنة إفادة واضحة بمعدل استغلال الموارد الطبيعية وإدارة إيرادات الموارد وغيرها من أنشطة المالية العامة ، لان هناك مواطن عدم يقين كبيرة حول مقدار أصول الإيرادات التي تملكها الدولة .⁽²¹⁾

الفرع الثاني

شفافية النفقات

¹⁸ د. عاصم احمد عجيلة و د. محمد رفعت عبدالوهاب ود. احمد عبدالرحمن شرف الدين : مبادئ التشريع الضريبي، مطبعة نهضة مصر ، القاهرة ، ص 71.

¹⁹ شيماء فارس محمد جبر : السياسة الإيرادية في العراق بين النظرية والتطبيق ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الحقوق ، جامعة تكريت ، 2016 ، ص 142-143.

²⁰ Lars P. Feld and Bruno S. Frey : Tax Evasion, Tax Amnesties and the Psychological Tax Contract, Andrew Young School of Policy Studies , Georgia State University , Atlanta, Georgia 30303, December, 2007, p14 .

²¹ صندوق النقد الدولي : المرشد الى شفافية إيرادات الموارد ، 2007 ص 10؛ صندوق النقد الدولي : كيف يشجع الصندوق زيادة شفافية المالية العامة ، مارس ، 2015 ، ص ص 3-4.

إذا كانت شفافية الإيرادات تمثل أول جزء من الشفافية المالية فإن شفافية النفقات تمثل الجزء الثاني والأهم لمكافحة الفساد ، إذ إن الغموض والضبابية التي تحيط نسبة كبيرة من النفقات أدت إلى استئراء الفساد وتناميه بشكل كبير وملحوظ .

إذ تتطلب الشفافية المالية الكشف عن جميع الوثائق وإجراءات الإنفاق والتعاقدات العامة وتواريخ تسليم السلع ونظام الدفع ، بالإضافة الى ما تتحمله الدولة من نفقات اجتماعية أو بيئية أو توفر إعانات مالية للمنتجين أو المستهلكين ، لكي يتمكن المواطنون ووسائل الإعلام من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من فهم وتقييم ما تفعله الدولة .⁽²²⁾

إذ إن غياب الشفافية في الإنفاق أدى إلى تفاقم الفساد في مجال تنفيذ المشروعات والمقاولات، فقد فسح المجال لمنفذي هذه المشروعات للتلاعب بالمواصفات بما ينعكس سلباً على جودة المشاريع من الناحية الفنية فضلاً عن ارتفاع تكاليفها.⁽²³⁾

الفرع الثالث

شفافية الموازنة العامة

إن أحد أهم مبادئ الشفافية المالية هو مبدأ علانية إعداد الموازنة وتنفيذها، إذ ينبغي أن تشتمل وثائق الموازنة تحديداً ووصفاً واضحاً لكل تفاصيل الموازنة العامة ، مع الإشارة إلى الأهداف المالية والاقتصادية الشاملة، بما في ذلك إمكانية استمرار أوضاع المالية العامة على المدى الطويل ، بالإضافة إلى تحديد ما تعلق بتوزيع أو اقتسام إيرادات الموارد بين الحكومة المركزية ومستويات الحكومة دون المركزية بحيث تكون انعكاساً صريحاً لسياسة المالية العامة للدولة والأهداف الاقتصادية الكلية.⁽²⁴⁾

هذا ويجب أن تتضمن موثائق الموازنة العامة للدولة على عرض لرصيد المالية العامة للدولة يبين الواقع الحقيقي والفعلية بعيداً عن التقديرات الخرافية التي لا تمت للواقع بصلة⁽²⁵⁾ ، وذلك من خلال الإفصاح الكامل عن الكشف المالية للدولة بما فيها الأصول المالية لدى الدولة على المستويين المحلي والخارجي والدين والعجز المالي للدولة ، أي بيان جميع المخاطر المحتملة والالتزامات التعاقدية للدولة الناشئة عن الديون ، أي بيان التزامات الدولة الواقعية وحتى الاحتمالية وتكاليف الأنشطة شبه المالية التي تقوم بها الدولة، وذلك في حسابات الموازنة أو غيرها من الوثائق ذات الصلة على النحو الذي يساهم في تقييم مخاطر المالية العامة للدولة وجميع الأنشطة المالية أن تتضمن وثائق الموازنة السنوية دراسة صريحة للمخاطر المصاحبة لإيرادات الموارد، لا سيما مخاطر الأسعار

⁽²²⁾ فارس بن علوش بن بادي السبيعي : دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010 ، ص 21.

⁽²³⁾ د. مدحت كاظم القريشي : الفساد الإداري والمالي في العراق ، بحث منشور على شبكة الاقتصاديين العراقيين ، 2012 ، ص 12.

⁽²⁴⁾ غادة شهير الشمراي ، مصدر سابق ، ص 35 – 39.

⁽²⁵⁾ شيماء فارس محمد ، مصدر سابق ، ص 149 – 153.

والالتزامات الاحتمالية، كما ينبغي تفسير التدابير المتخذة لمعالجتها ومراقبة أداؤها. إذ ان اصدار تقارير منظمة وشاملة تسهم في اطلاع المواطنين الوضع المالي بشكل عام للدولة وألية تنفيذ الموازنة.⁽²⁶⁾

الخاتمة

بعد البحث الطويل في تفاصيل جزئيات هذه الدراسة والدخول في حثيائها، ودراسة المصادر وتحليل المواد القانونية، نبين هنا اهم ما توصلنا إليه من استنتاجات ، وما يمكننا تقديمه من مقترحات وذلك في فقرتين :

أولاً : الاستنتاجات

1- يشكل الفساد في حقيقة الأمر ضربة كبيرة لسياسات وبرامج التنمية وإعادة الأعمار فقضايا الفساد المستشري في مؤسسات الدولة، تحولت من خلالها بعض عقود الأعمار إلى (عقود أنهاك) بحيث تؤدي إلى أنهاك واستنزاف موازنة الدولة.

2- يعد الفساد آفة لها آثار سلبية مدمرة تصيب الدولة في جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ومن ثم له تداعيات خطيرة تضع مستقبل الدولة الاقتصادي على المحك .

3- يتنوع الفساد إلى أنواع سياسية وإدارية ومالية ، ووجدنا إن الفساد السياسي يعد من أخطر الأنواع وذلك كون الفساد السياسي يمارس داخل أروقة السلطة السياسية مصدرة القرار، وان الأنواع الأخرى هي نتيجة منطقية للفساد السياسي .

4- ان الشفافية باتت تمثل اهم دعامة لبناء الدولة ، إذ انها تمثل الأساس لضمان سلامة السياسة المالية للدولة ومكافحة الفساد فيها ، ولا تتحقق الشفافية الا من خلال الانفتاح والأمانة والوضوح.

5- تمثل الشفافية المالية افضل وأنجع الحلول للحد من الفساد ، لذلك عرفناها بأنها : توفير المعلومات المتعلقة بجميع القوانين والقرارات والإجراءات والنشاطات المالية للدولة بشكل واضح ودقيق يسهل للجميع الاطلاع عليها ومراقبتها.

تكاد تكون الشفافية بشكل عام والشفافية المالية بشكل خاص معدومة في اغلب الدول النامية وفي مقدمتها العراق ، الأمر الذي ساعد على تنامي واستشراف الفساد بشكل كبير

ثانياً : المقترحات

⁽²⁶⁾ ساجي فاطمة : الشفافية كأداة لتسيير المالية العامة ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، 2011 ، ص ص 51-57 .

اتخاذ إجراءات معلنة والالتزام بسياسة مالية واضحة بعيدة عن الغموض والضبابية ، وذلك عن طريق التعهد بتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة للجمهور بمستوى عالي من الدقة.

1- تضمين إطار الموازنة إفادة واضحة بمعدل استغلال الموارد الطبيعية وإدارة إيرادات الموارد وغيرها من أنشطة المالية العامة ، لان هناك مواطن عدم يقين كبيرة حول مقدار أصول الإيرادات التي تملكها الدولة.

2- الكشف عن جميع الوثائق وإجراءات الإنفاق والتعاقدات العامة وتواريخ تسليم السلع ونظام الدفع ، بالإضافة إلى ما تتحمله الدولة من نفقات اجتماعية أو بيئية أو توفر إعانات مالية للمنتجين أو المستهلكين.

3- ان تتضمن الموازنة العامة للدولة عرض لرصيد المالية العامة للدولة يبين الواقع الحقيقي والفعلية بعيداً عن التقديرات الجزافية التي لا تمت للواقع بصلة ، وذلك لا يتحقق الا من خلال الإفصاح الكامل عن الكشوف المالية للدولة بما فيها الأصول المالية لدى الدولة على المستويين المحلي والخارجي والدين والعجز المالي للدولة ، أي بيان التزامات الدولة الواقعية وحتى الاحتمالية وتكاليف الأنشطة شبه المالية التي تقوم بها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ / الكتب

- 1- د. أحمد أبو دية : الفساد أسبابه وطرق مكافحته، ط 1، ٢٠٠٤.
- 2- احمد بن عبدالرحمن الشميري : أخلاقيات الموظف ، ط 4 ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2006.
- 3- الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية : لا فساد كتاب الفساد ، ط 1 ، مطابع تكويرس ، لبنان ، 2005.
- 4- بلال امين زين الدين : ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن ، ط 2 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2012.
- 5- د. عاصم احمد عجيلة و د. محمد رفعت عبدالوهاب ود. احمد عبدالرحمن شرف الدين : مبادئ التشريع الضريبي، مطبعة نخضة مصر ، القاهرة.
- 6- عماد الصابر : جمهورية الفساد ، مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، 2014.
- 7- د. عمار طارق عبد العزيز : الفساد الإداري وطرق معالجته ، بغداد ، 2009.

8- محمد صالح آميدي: الفساد في إقليم كردستان وآليات المعالجة، ط 1، مطبعة شهاب، أربيل، 2010.

9- د. يوسف راشد الجابري و د. كامل صكر القيسي : كيف واجه الإسلام الفساد الإداري ، بلا سنة نشر .

ب/ الرسائل والاطاريح

1- جمعة قادر صالح : الفساد الإداري وأثره على الوظيفة العامة ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية القانون ، جامعة تكريت ، 2012 .

2- ساجي فاطمة : الشفافية كأداة لتسيير المالية العامة ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر

بلقايد ، 2011.

3- شيماء فارس محمد جبر : السياسة الايرادية في العراق بين النظرية والتطبيق ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الحقوق ، جامعة تكريت ، 2016 .

4- فارس بن علوش بن بادي السبيعي : دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية

الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010 .

ج/ البحوث والدراسات

1- جبار محمد علي الكعبي و ياسر عمار عبد الحميد : شفافية الضريبة وأفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب ، بحث مقدم إلى مؤتمر الذي أقامته

هيئة النزاهة ، نحو استراتيجية وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة ، 2008.

2- شابر شوما : الفساد والحكم الرشيد ، مكتب السياسات الإنمائية ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نيويورك ، 1997 .

3- صندوق النقد الدولي : المرشد الى شفافية إيرادات الموارد ، 2007 .

4- صندوق النقد الدولي : كيف يشجع الصندوق زيادة شفافية المالية العامة ، مارس ، 2015 .

5- طارق عبدالرسول علي : دور الشفافية والاعلام الحر في تفكيك ظاهرة الفساد ، بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي السنوي لهيئة النزاهة ، المنعقد

تحت شعار شمس النزاهة تبدد ظلمة الفساد ، 209.

6- غادة شهير الشمراي : متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة ، جامعة الملك سعود.

7- د. فاطمة إبراهيم خلف : السياسة المالية والفساد الإداري والمالي دراسة تطبيقية في مصر للمدة 1980 – 2008 ، بحث منشور في مجلة جامعة

الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 4 ، ع 7 ، 2011.

8- د. مدحت كاظم القريشي : الفساد الإداري والمالي في العراق ، بحث منشور على شبكة الاقتصاديين العراقيين ، 2012

9- منظمة الشفافية الدولية : تقرير الفساد العالمي لعام 2007 .

10- د. ميري كاظم و د. هادي حسن : استجابة القوانين العراقية لمتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، ص ص. 15-16

11- ياسر خالد بركات الوائلي : الفساد الإداري مفهومه واسبابه ، بحث منشور في مجلة النبأ ، ع 80 ، كانون الثاني ، 2006.

ثانياً : المصادر الأجنبية

Lars P. Feld and Bruno S. Frey : Tax Evasion, Tax Amnesties and the Psychological Tax Contract,
Andrew Young School of Policy Studies , Georgia State University , Atlanta, Georgia 30303,
December, 2007, p14 .

تأثير أدوات الصيرفة الالكترونية في الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في مصرفي بغداد والخليج التجاري)

*الباحث

الدكتور

ابراهيم علي كردي حمود

ابراهيم فضل المولى البشير

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ibrahimfadul56@yahoo.com

Im_li2001@yahoo.com

*بحث مستل من اطروحة دكتوراه

الخلاصة

هدف البحث الى معرفة و بيان مدى أهمية الصيرفة الالكترونية في المصارف المبحوثة ونجاحها في تحقيق الميزة التنافسية، عمل البحث على اثبات الفرضيات التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أدوات الصيرفة الالكترونية والميزة التنافسية بدلالة ابعادهما، وكذلك وجود علاقة ذات تأثير معنوي لادوات الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية ، وقد خرج البحث باهم الاستنتاجات والتي تشير الى وجود استعداد واضح من قبل المصارف المبحوثة لتبني أدوات الصيرفة الالكترونية من اجل تعزيز الميزة التنافسية في المصارف، وقدرات أدوات الصيرفة الالكترونية على تلبية جميع احتياجات الزبائن، وكذلك خرج البحث باهم التوصيات ومنها العمل على تحفيز العاملين المتميزين في مجال الحاسوب والانترنت من خلال المكافأة التشجيعية والتي تساهم بدورها في نجاح عمل ادوات الصيرفة الالكترونية من اجل تحقيق الاهداف في المصارف وتحقيق العمل الاستراتيجي المتمثل بالمزايا التنافسية.

Abstract

The aim of the research is to find out the importance of electronic banking in the investigated banks and their success in achieving competitive advantage. The research sought to prove the hypotheses, which provide for a significant correlation between electronic banking tools and competitive advantage in terms of their dimensions, as well as a relationship with a significant effect on electronic banking tools. Competitive advantage. The research came out with the most important conclusions that indicate a clear readiness by banks to adopt electronic banking tools in order to enhance the competitive advantage in the banks, and the capabilities of electronic banking tools to meet all the needs. Gat customers, as well as research came out with the most important recommendations, including working to motivate outstanding workers in the field of computer and the Internet

through a bonus incentive, which in turn contribute to the success of the work of electronic banking tools in order to achieve the goals in the banks and to achieve the strategic goal of the work of competitive advantages.

مقدمة

ان التطور التكنولوجي الذي شهده العالم وتكنولوجيا المعلومات ومعدلات سريعة جدا دفع الكثير من المؤسسات وخصوصا المالية الى تبني تكنولوجيا المعلومات، حيث بات على المؤسسات المصرفية بالتخلي عن الاعمال الروتينية والاهتمام بسياسات واستراتيجيات تساعد على استمرار المصارف وتقديمها، كما يجب على المصارف من العمل الجاد والدؤوب لاكتساب الميزة التنافسية من اجل تحسين وضعها وموقعها في سوق العمل، لذلك عمل العديد من الباحثين على الاهتمام بالجوانب المختلفة لخدمات الصيرفة الالكترونية من حيث المفهوم والأبعاد، في اداء نشاطاتها فالقطاعات المصرفية في العالم اليوم من القطاعات المتسابقة في هذا المجال والتي تبين الاستخدامات الالكترونية المختلفة لتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية وإستراتيجية، وتعد التكنولوجيا اليوم واحدة من اهم القضايا الإستراتيجية في القطاعات المصرفية والتي يجب الاهتمام بها وتطويرها من اجل تقديم افضل الخدمات للزبون.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث :

شهدت قطاعات الأعمال والمال في عالم اليوم تغييرات سريعة وتعقيدات صاحبته تطورات وتحولات من الأعمال التقليدية الى الأعمال الالكترونية الامر الذي تطلب مواكبة تلك التغييرات في ميدان التنافس في قطاع المصارف وتحول العمل المصرفي من التقليدي الى الالكتروني ومن اجل تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون والذي من خلاله يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1-هل يوجد تصور للعاملين في المصارف المبحوثة حول مفاهيم الصيرفة الالكترونية وابعادها والميزة التنافسية وابعادها ؟

2- هل هنالك علاقة بين أدوات الصيرفة الالكترونية و الميزة التنافسية ؟

3-هل هنالك تأثير لأدوات الصيرفة الالكترونية والميزة التنافسية

ثانيا:اهداف البحث

1- الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على دور ادوات الصيرفة الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة.

2- التعرف على ابعاد الصيرفة الالكترونية في المصارف المبحوثة .

3- التعرف على طبيعة العلاقة والاثار للصيرفة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثا: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من معرفة وتشخيص التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل المصرفي التي أهمها هي المصارف الالكترونية والتعرف على دورها في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم الخدمات للزبائن الأمر الذي يشجع المصارف على ضرورة تطبيق ادوات الصيرفة الالكترونية من اجل إرضاء الزبائن و ضمان البقاء و الاستمرارية في السوق وتحقيق الميزة التنافسية ، لذا يمكن ان تتحدد أهمية البحث من خلال الآتي :

1- تحديد طبيعة الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من قبل المصارف من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

2- بيان الدور الذي تلعبه ادوات الصيرفة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.

3- قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية وابعادها في القطاع المصرفي .

رابعا: مخطط البحث



ويمكن تعريف متغيرات البحث بالآتي:

1- الصيرفة الالكترونية: تعرف بانها كافة العمليات او النشاطات التي يتم عقدها او تنفيذها او الترويج لها نت قبل المصارف والمؤسسات المالية بواسطة الوسائل الالكترونية او الضوئية التي تمتلكها المصارف(فهد، 2011: 93).

الميزة التنافسية: هي تقلص خدمات او منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون في السوق وارضاء الزبائن بشكل يختلف او يزيد عنهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس مبنية على نتائج التحليل للبيئة المحيطة به (سالم واخرون، 2011: 118).

رابعاً : فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين وهي:

1- توجد علاقات ارتباط بين أدوات الصيرفة الالكترونية بدلالة مكوناتها (أجهزة الصرف الالي ، الصيرفة عبر الهاتف المحمول ، الصيرفة عبر الانترنت) مع الميزة التنافسية بدلالة ابعادها (الكلفة ، الجودة ، السعر ، المرونة.)

2- توجد علاقات تأثير معنوية لأدوات الصيرفة الالكترونية بدلالة مكوناتها (أجهزة الصرف الالي ، الصيرفة عبر الهاتف المحمول ، الصيرفة عبر الانترنت) على الميزة التنافسية بدلالة ابعادها (الكلفة ، الجودة ، السعر ، المرونة.)

خامساً: مصادر جمع المعلومات

اعتمد البحث في اختبار فرضياته على المنهجين الاستقرائي والتحليلي وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسية ، من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث وتحليلها لإسناد أهداف البحث كي تسهم في اختبار مخططاتها.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

من خلال أهداف البحث واستناداً لفرضياته اعتمد البحث الأساليب الإحصائية الآتية:

استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته ، وتم الاعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) في التحليل، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف أبعاد البحث وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.

حدود البحث

الحدود المكانية: حيث تم اختيار قطاع المصارف العراقية الاهلية للدراسة بوصفه الحدود المكانية للدراسة ، وتم اختيار عينة البحث من موظفي المصارف المبحوثة لانهم يمتلكون المعلومات الكافية عن مهام المصارف وقراراتها و يقومون بتقديم الخدمات للزبائن حيث تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم للاجابة عليها واعتماد البيانات في تحليل البحث.

سابعاً: المصارف عينة البحث

المصارف التي وقع الاختيار عليها من قبل الباحثين تتمثل بعدد من المصارف الاهلية العاملة بالعراق والتي موضحة من خلال الجدول التالي:

اسم المصرف	سنة التأسيس	راس مال التأسيس
مصرف بغداد	1992	100 مليون
مصرف الخليج التجاري	1997	600 مليون

المبحث الثاني – الجانب النظري

أولاً: مفهوم الصيرفة الالكترونية

لقد ساعد هذا التطور التكنولوجي المتواصل الى التنافس الشديد بين المصارف في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية لتعزيز حصتها في السوق وتقليل تكلفة العمل المصرفي وزيادة وتيرة العمل المصرفي الداخلي والخارجي. وتساعد استخدام الصيرفة الالكترونية المصارف على حماية المصارف وتقليل من الفساد الإداري مثل (الاختلاس ، والرشوة ، وتزوير الحسابات)، وكذلك يساعد على سرعة انجاز المعاملات للزبائن وتقليل التكلفة عليهم، حيث تعود نشأة الصيرفة الإلكترونية إلى بداية الثمانينات تزامناً مع ظهور النقود الإلكترونية، ويتناول مفهوم الصيرفة الالكترونية التوجهات التي عملت عليها المصارف والاستفادة من المزايا التي تنتج عن ذلك الاستخدام. ويحدث ذلك عن طريق برامج مبتكرة للتواصل بين المشتركين بواسطة البريد الالكتروني (النجار، 2007: 478). وكذلك تعرف الصيرفة الالكترونية على انها أجراء للعمليات المصرفية بشكل الكتروني والتي تعد الانترنت أهم إشكالاتها. وتعد بذلك مصارف افتراضية تقوم بعمل مواقع على الانترنت لتقديم نفس الخدمات التي تقدم من موقع المصرف من دفع وسحب وتحويل دون الحاجة لوجود العميل في المصرف. وتعود الصيرفة الالكترونية مع بداية الثمانينات مع بداية اسخدام النقد الالكتروني، واستعمال البطاقات المعدنية التي تستخدم على مستوى البريد والكارتونة في الهاتف العمومي في الولايات المتحدة الأمريكية (اللجنة العربية لرقابة المصرفية، 2002). وتعرف الصيرفة الالكترونية بأنها مجموعة من المنافذ لتوزيع الخدمات المصرفية المبتكرة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تكون موجهة أساساً لإضافة منافع جديدة للعملاء الحاليين والمحتملين (مولج و طلعت 2011: 2). وكذلك عرف البعض الصيرفة الالكترونية على انها تقديم خدمات مصرفية تقليدية او مبتكرة من خلال استخدام وسائل الاتصال الالكترونية المفتوحة، لتعزيز حصتها في السوق المصرفي او لخفض التكاليف او تستخدم وسيلة لتوسيع نشاطها داخل وخارج البلد (Gururun and Shanmug، 2003: 97). وتعرف بأنها أنظمة جديدة والتي تقدم العديد من المميزات والتي تعمل على جذب الزبون من خلال هذه الخدمات وكسبه والمحافظة عليه من خلال تقديم خدمات مالية وهي نفس الخدمات التي تقدمها المصارف التقليدية الأخرى الا انها ذات جودة عالية وكلفة اقل وشمول في أكبر عدد من الزبائن (Mohsen and Monire، 2011: 13)

أ: أهمية الصيرفة الالكترونية:

تنبع أهمية الصيرفة الالكترونية من عدة اعتبارات تشمل التطورات والتغيرات في بيئة العمل المصرفي التي أهمها هي المصارف الالكترونية والتي تعتبر وسيلة لجذب الزبائن وتقديم الخدمات لهم الأمر الذي يتحتم على المصارف ضرورة تطبيق مفهوم الصيرفة الالكترونية من اجل ضمان الاستمرارية وكسب الزبائن والمحافظة عليهم. وكذلك إدخال الصيرفة الالكترونية على تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية على وسائل الدفع الالكتروني ورسم الخطط والبرامج الخاصة لإدارة المخاطر التشغيلية التي تؤمن السلامة للصيرفة، هذا ما يساعد المصرف تحسين قدرته وتحقيق الأهداف والضمانات للزبون . لقد كان للعملة الاثر الواضح في تسهيل الانتقال والحركة حيث أفرزت التقدم التكنولوجي والمتطورات والعالمية ذات الصلة بنشاط المصارف . حيث ان المصارف ونتيجة للتقلبات في العملية المصرفية من

خلال وجود المنافسة الخارجية، أصبحت تسعى الى التوسعة في تقديم افضل الخدمات المصرفية للعملاء من خلال تقديم كافة التسهيلات من خلال القنوات المختلفة، وخلال كل ساعة باليوم، بما يساهم في تقديم افضل الخدمات المالية والمصرفية عن بعد عن طريق، الهاتف، والحواسيب، والانترنت، وأجهزة الصراف الآلي (سامي، 2010: 128).

ب: أدوات الصيرفة الالكترونية

تتمتع الصيرفة الالكترونية عن غيرها من الأدوات التي تستخدمها المصارف بوجود أدوات الكترونية حديثة ومتطورة تساعد المصارف على تقديم خدمات افضل عن طريق هذه الأدوات الى الزبائن والتي من خلالها يتم تقليل الضغط الحاصل على الموظفين الذين يعملون بالمصارف وتمثل هذه الأدوات بالآتي:

1- الصراف الآلي (Automated Teller Machines (ATM

يعتبر الصراف الآلي من اهم تطورات العمل المصرفي حيث يعتمد على وجود شبكة الانترنت دون الحاجة الى الأفراد والتي تعمل على ربط فروع المصارف مع بعضها سواء المصرف الواحد بفروعه او المصرف مع المصارف الاخرى. وقد أصبح بإمكان هذه الاجهزة الوصول الى بيانات حسابات الزبائن وتقديم الخدمات الفورية لهم في صرف المبالغ النقدية، وكذلك وجود البطاقة الذكية الذي أصبح بإمكان الزبون شحن تلك البطاقة واستخدامها في دفع الالتزامات التي بذمتها او في نطاق دفع متعدد. ولم يقتصر عملها على الحصول على النقد، بل أصبحت تقوم بوظائف اخرى مثل تمكين العمال من الحصول على رواتبهم عن طريق هذا الصراف (محرز و صيد، 2011: 28). حيث يقوم المصرف في وضع هذه الآلات الصراف الآلي في أماكن متعددة سواء على جدران المصارف الخارجية او بشكل مستقل في الاماكن العامة والترفيهية وتكون متصلة بشبكة الحواسيب الموجودة في المصرف، ويقوم العميل باستخدامها عن طريق البطاقات البلاستيكية او بطاقات الشحن البطاقة الذكية للحصول على الخدمات مثل السحب النقدي والإيداع النقدي والاستفسار عن الحساب وغيرها (الشمرى والعبدللات، 2008: 30).

2- الصيرفة عبر الهاتف المحمول Hand phone Banking

مع التطورات التي حصلت في الخدمات المصرفية وانتشار الهواتف النقالة على مستوى العالم أنشأت المصارف خدمة (الهاتف المصرفي) والتي تقوم على فكرة تزويد الخدمات المصرفية للزبائن ولتسهيل إدارة العملاء لعملياتهم المصرفية . وتعتبر الصيرفة عبر الهاتف المحمول من أحدث التقنيات و الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدم الى الزبائن والوصول إلى حساباتهم وتنفيذ المعاملات المالية الخاصة بهم باستخدام الأجهزة النقالة. يمكن للعملاء التواصل مع خوادم البنوك من خلال خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، وصلات الانترنت (WAP)، أو سرعة الجيل الثالث من اتصالات المحمول الذي هو أيضا المستندة إلى الإنترنت (Bank Negara Malaysia، 2011). وقد أنشأت بعض البنوك مؤخرا مراكز الاتصال تدعى الاتصال المصرفي، والمعروف في الدول الغربية المتقدمة مثل الهاتف المصرفي. وقد أنشأت بعض البنوك مؤخرا مراكز الاتصال تدعى الاتصال المصرفي، والمعروف في الدول الغربية المتقدمة مثل الهاتف المصرفي.

ومع ذلك، فإن عددا من خدمة مركز الاتصال بنوك الائتلاف لا يزال صغيرا نسبيا بالمقارنة مع تلك التي تقدم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، حيث أصبح أكثر المصارف تمتلك رقم يمكن للزبائن الاتصال به ومن خلال الاتصال تقلص الخدمات التي يرغب بها الزبون.

3- صيرفة الانترنت Internet Banking

الخدمات المصرفية عبر الإنترنت هو النوع الأكثر شيوعا وانتشارا من الصيرفة الالكترونية، وفي هذا النوع يمكن للزبائن إجراء معاملاتهم المالية عبر الإنترنت في أي زمان وفي أي مكان. يمكن للزبائن الوصول إلى حساباتهم، تحويل الأموال، وشراء المنتجات أو الخدمات عبر الإنترنت (Karen, at, 2002: 29). وتمثل الصيرفة الالكترونية من خلال الانترنت أداة إستراتيجية مهمة في قطاع التنمية وقطاع الاعمال فهي تقوم بتقديم مجموعة الحوافز للعملاء من خلال سهولة الوصول الى حساباتهم وأدارتها وأجراء الدفع النقدي والتحويل بين الحسابات في اي مكان بالعالم (Sahoo and Swain, 2012: 68).

ج: معوقات انتشار الصيرفة الالكترونية

نتيجة للتطور الحاصل في العالم وخاصة في مجال المصارف ودخول الصيرفة الالكترونية، حيث أصبحت المنافسة قوية على استخدام أفضل التكنولوجيا في العمل المصرفي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن حيث الدقة والسرعة وتقليل الكلفة، كون المصارف تعتبر من اهم القطاعات الخدمات المالية لباقي القطاعات. وهنا لابد من توفر البيئة الملائمة لتطبيق متطلبات الصيرفة الالكترونية، الا ان هناك عدد من المعوقات التي تقلل او تعيق من تطبيق عمل الصيرفة الالكترونية والتي سوف توضح من خلال الاتي (محمد، 2015: 12):

معوقات انتشار الصيرفة الالكترونية

1- عدم وجود الاستقرار الامني وهو اهم معوقات الصيرفة الالكترونية وكذلك عدم توفر البنية التحتية اللازمة للصيرفة الالكترونية

2- تفضيل الزبائن الى التعامل مع المصارف التقليدية والتخوف من التعامل مع المصارف الالكترونية

3- عدم وجود المهارات اللازمة لدى العاملين في المصارف للتعامل مع التقنيات الحديثة.

4- وجود عدد غير كاف من شبكات الانترنت للمستخدمين، وعدم توفر شبكة تربط المصارف فيما بينها .

5- 5- الضروف التي يمر بها البلد والتي تآثر بشكل سلبي على انتشار الصيرفة الالكترونية.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

المصارف اليوم بحاجة الى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وتعزيزها بشكل مستمر لكي تبقى في مواكبة مع التطورات والتغيرات التي يشهدها التطور الحاصل في قطاع المصارف وهناك العديد من المفاهيم في ما يتعلق بالميزة التنافسية التي تعتبر عامل مهم لكثير من المصارف والتي تطمح الى التطور والتنافس في ما بينها.

ويمكن تقديم عدة مفاهيم لعدد من الباحثين حيث تعتبر من احدى الخصائص النادرة التي تتمتع بها المصارف وتجعلها في موقع اعلى من منافسيها والذين يحاولون الوصول الى الصفات التي تتمتع بها المصارف (مصباح، 2011: 74). ويرى الباحثين الاخر ان مفهوم الميزة التنافسية على انها قدرة المصارف على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الأفضل بين المصارف الاخرى والتي تعمل في نفس المجال وتملك المصارف عناصر تفوق أخرى (ذياب، 2012: 86). وان الميزة التنافسية تعني قدرة المصارف التجارية على تقديم الخدمات المالية المطلوبة وبالجودة العالية من حيث الزمان والمكان المناسبين مقابل رسوم اقل، هذا ما يساعد على مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية، ويلاحظ ان الميزة التنافسية هي نتيجة العوامل الخارجية التي تتمثل باحتياجات الزبائن والتغيرات التكنولوجية او القانونية او الاقتصادية او غيرها، والعوامل الداخلية والمتمثلة بقدرة المصارف على امتلاك مواد المقومات و القدرات والتي لا تتوفر لدى المنافسين وحتى الابتكار والإبداع لهما دور كبير خلق الميزة التنافسية (الحسيني واخرون، 2013: 1322). وهناك مفهوم للميزة التنافسية والذي يشير الى قدرة المصارف في الحصول على موقع تنافسي متميز بالاعتماد على ما تملكه من المدخلات والموارد المتميزة والتي تزيد من اداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من اجل زيادة قيمة الخدمات التي تقدم الى الزبون والتي يصعب على المنافسين القيام بها (إبراهيم، 2015، 7).

أ: أهمية الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بأهمية في الحياة اليومية وتعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات المالية بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله والتي يمكن للمؤسسة من خلالها البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة وعصر التطور التكنولوجي. حيث تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تعمل من اجل توفير البيئة التنافسية الملائمة من اجل تحقيق الكفاءة، وكذلك تخصيص الموارد واستخدامها من خلال التشجيع على الابتكار والإبداع الذي يؤدي الى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بجودة نوعية المنتجات ورفع مستوى الأداء وتحسين المستوى المعيشي للمستهلكين عن طريق خفض الأسعار والتكاليف (عبد الوهاب و عبد الباقي، 2012: 71). حيث ان الميزة التنافسية تنبع من ضوء التحديات التي تواجه عمل المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي باتت بأمر الحاجة إلى ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى من القدرات و الأنشطة و الموارد، والتي تمكنها من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم نتيجة هذه التحديات، لذا اصبح على المؤسسة العمل و السعي للحصول على ميزة تنافسية عن طريق تطوير و تدريب عاملها والعمل على تحسين مستواهم (عسكر، 2007: 33).

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بالاتي (احمد و البياتي، 2011: ص 91) (حسون واخرون، 2012: ص 15):

- 1- مواجهة التحديات التي يواجهها السوق والمؤسسات المناظرة عن طريق قيام المؤسسات بتنمية معرفتها التنافسية من اجل تلبية احتياجات الزبون، والتي تكون من خلال المهارات والتقنيات الإنتاجية على شكل صور ومقدرات تتمكن من التكيف مع الفرص المتغيرة بصورة مستمرة وبشكل سريع.
- 2- تعتبر الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا من حيث قيام المؤسسة في اخذ موقع قوي في السوق وحصولها على الحصة السوقية الأكبر من منافسيها الآخرين، وهذا ما يساعد على الحصول على زبائن أكثر وولاء ورضا قياس بالمنافسين ما يجعل الزبائن اقل مخاطرة من عروض المنافسين جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

3- الميزة التنافسية معيارا مهم لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها من المؤسسات الغير ناجحة والتي يمكن ان تتميز من خلال إيجاد نماذج جديدة ومتفردة حيث يصعب تقليدها ومحاكاتها بشكل مستمر، لان المؤسسات لديها المعرفة من ان النماذج القديمة اصبح قديمة وأصبح الحصول عليها سهل وجميع المنافسين لديهم المعرفة بهذه النماذج.

4- الميزة التنافسية تعتبر المحفز والمحرك الذي تعمل عليها المؤسسات من اجل تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وهذا الذي دفعها الى البحث عن وسائل التطوير من اجل المحافظة على المميزات التي تقيوها.

5- الميزة التنافسية تعتبر السلاح الذي تمتلكه المؤسسات لمواجهة التحديات في السوق والمنافسين ما يمكنها من الاستجابة السريعة والفورية للزبون.

6- الميزة التنافسية تساعد المؤسسة وتمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني زيادة في حجم المبيعات والأرباح التي تحصل عليها المؤسسة.

د: ابعاد الميزة التنافسية:

تعد التطورات والتغيرات التي طرأت على البيئة والتغيرات في رغبات وحاجات الزبون مع مرور الوقت لعبت دور مهم في تطوير ابعاد المنافسة، حيث تعددت اراء الباحثين والكتاب حول إبعاد الميزة التنافسية حيث لم تحظ باتفاق الدراسات على مفهوم واحد للإبعاد، ولكن امتدت الاختلافات الى الاصطلاحات والتسميات المختلفة لوصف الإبعاد والمقاييس المستخدمة في الميزة التنافسية، ومع امتلاك المنظمة الى الموارد وبكلفة مناسبة ومن ثم يمكن استخدامها بطريقة اقتصادية والتي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية،

1- الكلفة

تعد الكلفة من الابعاد المهمة لدى المصارف حيث يمكن التطور من خلال ما يحصل عليه من كلفة مقابل الخدمات المقدمة للزبائن سوف يؤدي الى تشجيع المصارف على المنافسة.

وتعتبر الكلفة البعد التنافسي الذي تسعى أكثر المصارف الى اعتماده، والذي يعني به قدرة المصارف على تقديم خدماتها بتكاليف مناسبة بالمقارنة مع ماتقدمه المصارف المنافسة الاخرى، حيث ان التكلفة المناسبة تمكن المصرف من امتلاك ميزة تفضيلية والتي يمكن للمصرف من خلالها ان يتنافس بالاسواق وتمكنه من السيطرة عليها، ان الكلفة تمثل السلاح التنافسي للمصارف والذي من خلاله تتمكن المصارف من تسويق خدماتها بكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين والتي تمكنه امتلاك ميزة جوهرية تفضله عن غيره عند التنافس في السوق المالية (ولد احمد، 2011: 90). والكلفة في المصارف مهمة لتلك تعمل العديد من المصارف على تحقيق اهدافها في البقاء والاستمرار والابتعاد عن التكاليف العالية والتي قد تؤدي بالمصارف الى الانحدار والتدهور، لذلك يتوجب في الوقت نفسه عدم اغفال المزايا التنافسية التي تتميز الاخرى، حيث يمثل الانخفاض تكلفة تقديم الخدمات من قبل المصارف لا يكون مبررا من حصول الزبائن على الخدمات . (الخموس، 2014: 32).

لذا يتوجب القول ان على المصارف التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية ان تركز على بعد الكلفة من خلال العمل على تخفيضها دون التأثير على مستوى الجودة ويكون هذا راياك ويحسب لك

2- الجودة:

تعتبر الجودة من ابعاد الميزة التنافسية التي تركز فيها على جودة المنتجات والخدمات داخل المؤسسة، وتعتمد الجودة باعتباره ميزة تنافسية على بعدين من اجل تحقيق اهدافها، البعد الاول هو تصميم عالي الاداء والذي يعني ان وظيفة العمليات ستصمم من اجل ان تركز على ابعاد الجودة مثل خصائص المتانة والتفوق والاعتمادية العالية وتوفير خدمة ممتازة للزبون، والبعد الثاني يتميز بثبات المنتجات والخدمات والتي يمكن ان تعمل على قياس مدى مطابقة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون لمواصفات التصميم المحدد (Dan and Sanders، 210: 36). ويمكن ايضا النظر الى الجودة على انها الشكل والموصفات الكلية الموجودة في المنتجات والمتمثلة بالسلع والخدمات والتي تعمل على توضيح وعكس قدرة هذه المنتج على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية للزبون (أبو فارة، 2005: 3).

3- المرونة:

تتميز المرونة من وجهة نظر ادارة العمليات حيث ينظر لها على انها قدرة المؤسسة على التكيف مع جميع المتغيرات التي تحصل في المنتج، وحجم الانتاج، لذلك تعرف المرونة بانها احد ابعاد التنافسية والتي تستخدمها مؤسسات الاعمال من اجل عمل مجموعة متنوعة من السلع، والعمل على طرح منتجات جديدة او تطوير السلع الموجودة من خلال اجراء التعديلات التي تستوجبها بسرعة وبأقل التكاليف الممكنة، اي ان المرونة هي الاستجابة السريعة لطلبات وحاجات الزبون (Chase at K، 2001: 25). وتعتبر المرونة ايضا على انها قدرة المؤسسة على تنويع خدماتها وتسويقها في الوقت المناسب والذي يكون الزبائن بحاجة اليها، وكذلك ان مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تعمل على تحسين سمعتها وصورتها عند الزبون وتعزز ولائه لخدماتها وتعج واحد من متطلبات تحقيق التنافسية (الجوراني، 2011: 76).

4- السرعة

تعتبر السرعة عامل مهم بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على التميز في تقديم الخدمات والسلع للزبون، حيث تتمثل بالقدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في انجاز طلبات الزبائن والتي ترتبط بالشكل المباشر مع المؤسسات وفق طلبات الزبون، حيث يمكن للمؤسسات من عرض السلع والخدمات الجديدة بسرعة تفوق المنافسين، مع وجود المرونة في الاستجابة السريعة لرغبات وحاجات الزبون، وايضا العمل على تقليل المخزون الى اقل حد ممكن (السعيد، 2013: 77). وتعتبر الاهداف الاساسية للمؤسسة هي تسليم المنتج او السلعة للزبون وبدرجة عالية من الجودة وبأسرع وقت ممكن، واذا قامت المؤسسة بالطلب من الزبون بانتظار السلعة او المنتج لعدة شهور لتسليم المنتج فان التأخير في تقديم هذه الخدمة او المنتج يدفع الزبون بالانتقال الى مؤسسة اخرى او وحدة انتاجية منافسة تقوم بتقديم المنتج خلال مدة وجيزة كان تكون اسابيع قليلة وهذا ما يدفع الزبائن من الانتقال الى المؤسسة المنافسة والتعامل معها، لذلك فان السرعة

تعتبر بعد مهم من ابعاد الميزة التنافسية والذي لا يقل عن بعد الجودة في جذب الزبائن والمحافظة عليهم في ظل المنافسة الموجودة في الاسواق المحلية والعالمية (الحياي، 2013: 72).

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف المصارف المبحوثة: وقع الاختيار من قبل الباحثين عند تحديد عينة البحث على عدد من فروع المصارف الاهلية لتكون عينة البحث وهي:
1- مصرف بغداد. 2- مصرف الخليج التجاري.

2- عينة البحث: تمثل اختيار عينة البحث على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المصارف المبحوثة والذين لديهم المعلومات عن مهام المصرف إضافة الى إن لديهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات ويرغبون بتطوير أدوات الصيرفة الالكترونية في المصارف وتعزيز الميزة التنافسي، فقد تم توزيع (54) استمارة استبانة واسترجع منها (48) منها، لتشكّل (90%) من العدد الكلي. ويتضح من الجدول (1) الذي يمثل المستويات الإدارية للعاملين، فإن الإدارات العليا مثلت (16.7%)، وإن الإدارات الوسطى والاشرفية للمصارف المبحوثة بلغت (83.3%) من العاملين عينة البحث. ويبين مؤشر المستويات الإدارية للعاملين على إنهم مثلو كافة المستويات الإدارية في المصارف وهذا يدل إلى عدم اقتصار الاستبانة على مستوى إداري، وذلك من خلال التعرف على اراء المدراء في المستويات الإدارية المختلفة، وفي ما يخص المؤهل العلمي للعاملين في المصارف فقد يوضح الجدول (2) ذلك.

الجدول (1) المستويات الإدارية في المصارف المبحوثة (*)

الإدارة الدنيا		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
18	37.5	22	45.8	8	16.7

(*) الجدول من إعداد الباحثين

الجدول (2) يوضح من هم العاملين الذين لديهم تحصيل دراسي ومؤهلات جيدة ويُمكنهم من فهم ومعرفة مُكونات الاستبانة والتعامل معها بالشكل السليم والأفضل.

الجدول (2) التحصيل الدراسي للمبحوثين (**)

الإعدادية		الدبلوم الفني		البكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
14	29.1	13	27	21	43.7

(**) الجدول من إعداد الباحثين

وبخصوص ما يتعلق بمدة الخدمة لدى العاملين المبحوثين في المصارف قيد البحث تم إعداد الجدول (3).

الجدول (3) مدة خدمة العاملين بالمصارف قيد البحث (سنة) (***)

5-1		10-6		15-11		20-16		21--25		26 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.2	6	12.5	13	27.1	12	25	10	20.8	5	10.4

(***) الجدول من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول (3) بأنه (83.3%) من العاملين في المصارف المبحوثين يتمتعون بخبرات وظيفية أكثر من (10) سنة، وهي سنوات تمكن المدراء من كسب الخبرة والمعرفة في مجال عملهم، وتوضح لهم الكيفية التي يتعاملون بها مع العقبات التي تواجههم وتعيق من اتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: مقياس صدق الاستبانة والثبات للاتساق الداخلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لكرومباخ الفا والتي كانت (0.897) وهي نسبة قوية وثابتة وتظهر مدى ثبات وصدق الاستبانة أنها صالحة للتحليل الإحصائي أما نسبة وكما مبين في الجدول (4):

الجدول (4) صدق الاستبانة

عدد الفقرات	درجة الاتساق الداخلي	مؤشر الفا كرومباخ
36	.912	.897

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط: لغرض معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المصارف المبحوثة والتي يوضحها الجدول (5) والذي يبين بوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل بدلالة ابعاده (ادوات الصيرفة الالكترونية) مع الميزة التنافسية بدلالة ابعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، السرعة) إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (77.575%) للمصارف قيد البحث. وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أدوات الصيرفة الالكترونية و الميزة التنافسية بدلالة ابعادها .

الجدول (5) علاقات الارتباط بين أدوات الصيرفة الالكترونية و الميزة التنافسية (*)

المؤشر الكلي	الميزة التنافسية				المتغيرات المعتمدة	
	بُعد السرعة	بُعد المرونة	بُعد الجودة	بُعد الكلفة	المتغيرات المستقلة	
78.35	*0.723	*0.778	0.901*	*0.732	الصراف الالي	أدوات الصيرفة الالكترونية
75.15	*0.705	*0.779	*0.821	0.710*	الصيرفة عبر الهاتف	
79.22	0.801*	0.776*	0.791*	0.801*	الصيرفة عبر الانترنت	
5						
77.57						المؤشر الكلي
5						

*p ≤ 0.05 N=48

(*) الجدول إعداد الباحثين

ثالثاً: اختبار درجة التأثير لمتغيرات البحث : بهدف معرفة درجة التأثير لأدوات الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية وابعادها في المصارف المبحوثة فقد اوضح الجدول (6) ، بوجود درجة تأثير معنوية للمتغير المستقل (ادوات الصيرفة الالكترونية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) الجدول(6) اثر أدوات الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية (*)

F		R ²	أدوات الصيرفة الالكترونية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.08	*98.78	0.782	0.92 (8.21)*	0.62	الميزة التنافسية

*

$N= (48), p \leq 0.05$

الجدول: من إعداد الباحثان من خلال مخرجات الحاسوب

$df (1,46)$

() تشير إلى قيم t المحسوبة

من الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي للصيرفة الالكترونية بدلالة ابعادها على الميزة التنافسية بدلالة ابعادها، وهذا من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (98.78^*) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجات حرية (1,46)، ومستوى المعنوية (0.05). كما تبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.782)، الذي يفسر (78.2%) من التفسيرات والاختلاف في الميزة التنافسية والتي تعود إلى أنواع العمل المصرفي الالكتروني والمتبقي بنسبة (21.8%) يعود الى عوامل أخرى خارج نطاق البحث. كما تبلغ قيمة بيتا (β) واختبارها من خلال (T) اتضح أن قيمة (T) المحسوبة تبلغ (8.21^*) والتي تمثل قيمة معنوية مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (1.68)، بمستوى معنوية يبلغ (0.05) ودرجة حرية تبلغ (1,46). وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت بوجود أثر لادوات الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية بابعادها في المصارف المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً: الاستنتاجات: توصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات وهي :

- 1- من خلال نتائج التحليل تبين وجود علاقة ارتباط بين أدوات الصيرفة الإلكترونية والميزة التنافسية. وهذه النتائج من شأنها حث المصارف على الاهتمام وتطوير ادواتها الالكترونية التي تؤدي بدورها تكون ذات تأثير إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى.
- 2- توصل البحث من خلال نتائج التحليل الى وجود أثر لادوات الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية بابعادها في المصارف المبحوثة .
- 3- تعمل أدوات الصيرفة الالكترونية على احداث طفرة نوعية متطورة وقادرة على تقليل الوقت والجهد والتكاليف وتوفير الأدوات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن باقل وقت وجهد وتكلفة.
- 4- أدوات الصيرفة الالكترونية لديها القدرة الواضحة على تحقيق مفاهيم الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات : خرج البحث بالتوصيات التالية :

- 1- الاهتمام وتطوير الأدوات الالكترونية لما له اثر إيجابي في القدرة على التنافس، كتوفير العدد الكافي من الصراف الآلي والاهتمام الأكبر لعملية الصيرفة الالكترونية المتمثلة بالصيرفة عبر ال ATM او عبر الاهاتف او الصيرفة عبر الانترنت وكذلك البطاقات المصرفية.
- 2- يجب على العاملين تبني العمل على أدوات الصيرفة الالكتروني من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

- 3- العمل المستمر من اجل مشاركة العاملين كافة في تطوير وتحسين أدوات الصيرفة الالكترونية والعمل عليها بصورة متجددة لانها تعد المعيار الوحيد لتعزيز الميزة التنافسية.
- 4- العمل على تحفيز العاملين المتميزين في مجال الحاسوب والانترنت من خلال المكافأة التشجيعية والتي تساهم بدورها في نجاح عمليات الصيرفة الالكترونية من اجل تحقيق الاهداف في المصارف وتحقيق العمل الاستراتيجي المتمثل بالمزايا التنافسية.
- 5- اعداد دورات تدريبية وندوات للعاملين في القطاع المصرفي في الادوات الالكترونية التي تعزز من خبراتهم وبالتالي خطوة وأفكار جديدة تساهم في ارتقاء للمصرف ومن ثم ورقه جديدة تساهم في تعزيز ميزته التنافسية.

- المراجع العربية

- 1- إبراهيم، نورس صاحب خليل، 2015، معرفة عناصر البيئة الداخلية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 18، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق.
- 2- احمد، يوسف عبد الاله، البياتي، فائزة غازي، 2011، اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة)، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد، المجلد السادس، العدد الرابع عشر، العراق.
- 3- الجوراني، اياد خالد مهدي 2011، دور نجاح استراتيجيتي ادارة المعرفة وريادية الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 4- الحسيني، احمد خليل، الوظيفي، كامل شكير ، الجبوري، عبد الخالق دبي ، 2013 ، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد4، العراق.
- 5- الحياي، هدى جبار كاظم، 2013، تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
- 6- الخموس، نعيم محمد نجم، 2014، جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز وادارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الاسلامية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان- الأردن.

- 7- السعيد، حامد خزيمة، 2013، امكانية تطبيق مداخل الايضاء الواسع واثرا في الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية واسط، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 8- الشمري، ناظم محمد نوري، العبدلات، عبد الفتاح زهير، 2008، الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، المؤتمر العلمي الخامس في جامعة فيلادلفيا، الجزائر.
- 9- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2002، العمليات المصرفية الالكترونية والاطار الاشرافي، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، يناير.
- 10- النجار، فريد، 2007، الاقتصاد الرقمي: الانترنت واعادة هيكلة الاستثمار والبنوك الالكترونية (الاسكندرية الدار الجامعة).
- 11- حسون، علي، سلمان، فاضل حمد، فدعوس، عامر، 2012، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، بغداد.
- 12- داسي، وهيب، 2012، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحثين، العدد 11، الجزائر.
- 13- ذياب، خضير سلمان، 2012، تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية قسم الدراسات المحاسبية ، جامعة بغداد، العراق.
- 14- سالم، محمد زيد، العجومي، عبيد، 2011، نجيل احمد، وسام الغماري، دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد 13، العدد 2، فلسطين.
- 15- سامي، بشري محمد، 2010، امكانية تبني وتطبيق مفهوم المصارف الالكترونية- دراسة استطلاعية لعينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، مجلة جامعة كربلاء العلمية- المجلد الثامن- العدد الاول، انساني.
- 16- عبد الوهاب، بوبعة، عبد الباقي رواج، 2012، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
- 17- عسكر، سامي شاهر، 2007، اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة لاراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

18- فهد، نصر حمود مزنان ، 2011 ، إمكانات التحول نحو الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية، كجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 286، العدد5، العراق.

19-محمد، جمال هداش، 2015، متطلبات الصيرفة الالكترونية ومعوقاتهما في المصارف العراقية- دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الاهلية والحكومية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد11، العدد.12

20- مصيحب، محسن رشيد، 2011، دور ادارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.

21- موبج، كمال، طلعة، محمد، 2011، الصيرفة الالكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية واشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر- عرض تجارب دولية.

22- ولد احمد، محمد عبد الرحمن، 2011، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي- دراسة حالة المصرف الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.

- المراجع الاجنبية

- 1- Balachan Gurarun and Bala Shanmug . An evaluation of internet banking sits in Islamic countries. Vol . Journal of internet banking and commerce . ٩٧٠٠٣ . ٢٠٠١ . N١
- 2- Bank Negara Malaysia. Payment Systems in Malaysia.2011.
- 3- Chase .R. B,Aguilano .N. J, and Jacobs .F.R, Operation Management For competitive advantage,Ed 8, prentice- hall, London,2001, p25.
- 4- Karen Furst, William W. Lang and Daniel E. Nolle, Internet banking: developments and prospects, Center for Information Policy Research, Harvard University, 2002, p29.
- 5- Rosoulia, mohsen&Safari,monire,2011,The reasons to lack of electronics banking achievement in Iran ,international journal of managing information technology (ISMIT) vol3,NO3,pp13.



-
- 6- Reid, R. Dan, Nada R Sanders, Operation management – An Integrated Approach, John Wiley and Sons, Fourth Edition, Asia Inc, International Student Version, Singapore, 2010,p36.
- Sahoo, Ranjit, Kumar & Swain, Sukanta Chandra, Study of perceived value and –6 performance of electronic banking in India with special reference to pan jab, journal national bank, 2012, NO1p68.

فاعلية المعارضة في النظام البرلماني

م.د. عكاب احمد محمد

Dr.OKAB AHMED MOHAMMED

كلية القانون / جامعة الفلوجة

Okab_a@yahoo.com

الخلاصة

ان دراسة المعارضة في الاطار القانوني المحدد لها ، على قدر كبير من الاهمية لتحديد اطار عملها تمهيدا لمعرفة كيفية ممارستها داخل قبة البرلمان من خلال القواعد القانونية ، والذي بدوره يؤثر في الحياة السياسية على المستويين : المستوى الأول هو مستوى السلطة فإنها تفهم على إيجابية دور المعارضة البرلمانية في تفعيل الحياة السياسية وطريقة عملها ونشاطاتها في طريقها الى السلطة ، أما المستوى الثاني فهو يتعلق بالمعارضة السياسية نفسها في معرفة ذاتها وإتباعها للطرق القانونية في وجودها وكيفية ممارسة نشاطاتها وكيفية وصولها الى السلطة .

وهناك اهمية أخرى لهذا الموضوع هي تحديد العلاقة بين المعارضة السياسية والسلطة لأن طبيعة هذه العلاقة تؤثر في أداء النظام السياسي لوظائفه، اذ ليس من وظيفة المعارضة السياسية وضع عراقيل للسلطة وليس من وظيفة السلطة قمع المعارضة السياسية ، انما يمكن ان يكون للمعارضة دور كبير في بناء الدولة من خلال تصويب عمل الحكومة .

اولاً / نطاق البحث :

سوف تقتصر في نطاق دراستنا على المعارضة البرلمانية، لما لها من دور مهم في بناء الدولة من خلال تصويب عمل الحكومة واحياناً اعطاء الرأي والمشورة في اتخاذ القرار ، وبلا شك ان هذا الدور الذي تقوم به المعارضة البرلمانية له دور كبير في بناء الدولة . من اجل ذلك ارتأينا ان نقتصر في بحثنا على دراسة دور المعارضة البرلمانية في بناء الدولة .

ثانياً / فرضية البحث :

يبني بحثنا على فرضية ان المعارضة البرلمانية هي جزء أساس من النظام الديمقراطي ، وعليه فان هذه المعارضة في مثل هذا النظام فقط يتم تنظيمها دستورياً وقانونياً وتؤدي وتؤثر بشكل ايجابي في تفعيل نظام الحكم في اداء وظائفه وتمثيل السلطة للشعب .

ثالثاً / مشكلة البحث :

تتجلى مشكلة بحثنا في أن دور المعارضة البرلمانية في بناء الدولة يتوقف على درجة جدية الدور الذي تؤديه المعارضة في تصحيح العملية السياسية ومن ثم بناء الدولة ، وهذا الدور للأسف مغيب بسبب كون المشاركين في السلطة ينقسمون الى معارضين ومؤيدون وهذا بلا شك يضعف دور المعارضة .

رابعاً / منهجية البحث :

اخذنا على عاتقنا في هذا البحث اتباع المنهج التحليلي ، اذ ركزنا على عرض المشكلة وتبيين موقف القوانين ازاءها ، وكما اخذنا المنهج التقييمي وقمنا بتقييم عمل المعارضة البرلمانية المنظمة لهذا الموضوع المهم في واقع الحياة الدستورية عموماً والبرلمانية على وجه التحديد .

خامساً / خطة البحث :

لغرض بلوغ ماتقدم فأنا سوف نقسم مادة البحث على مبحثين ، ارتأينا في المبحث الاول التعريف بالمعارضة وذلك في مطبين، الاول عن مفهوم المعارضة والمطلب الثاني عن خصائص المعارضة ، اما بخصوص المبحث الثاني فسوف يكون عن ادوات المعارضة البرلمانية التي تلجأ اليها لتصويب عمل الحكومة ومن ثم الاسهام في بناء الدولة ، من خلال تقسيمه على مطالب اربعة الاول عن السؤال البرلماني وسيكون المطلب الثاني عن الاستجواب البرلماني والثالث عن التحقيق البرلماني في حين الرابع عن المسؤولية البرلمانية ، ومن ثم خاتمة تمثل مسك الختام ندون فيها ابرز الاستنتاجات التي توصلنا اليها والتوصيات التي نأمل ان نوفق في صياغتها . والله ولي التوفيق .

المبحث الاول

التعريف بالمعارضة البرلمانية

ان المعارضة البرلمانية مفهوم تتميز به سمات تتسم بها ويمكن توضيح ذلك من خلال تقسيم هذا المبحث الى مطلبين الاول سينعقد للمفهوم والثاني سنبين فيه اهم سمات المعارضة البرلمانية وذلك وفق التفصيل الاتي :

المطلب الاول

مفهوم المعارضة البرلمانية

يمكن القول إن المعارضة بحد ذاتها هي خاصية من خواص الانسان⁽¹⁾²⁷ . وهي موجودة في كل مجتمع مهما كان نوعه سواء كان عائلة ام مدينة ام دولة ، حيث تتسع هذه المعارضة الى نطاق الجماعة وتظهر كسلوك جماعي معين ازاء ظاهرة معينة⁽²⁾²⁸ ، عليه فإنها تظهر في اطار اجتماعي وكظاهرة اجتماعية ، وهي

⁽¹⁾²⁷ للمزيد حول الموضوع ينظر : د. عبدالمحسن يوسف جمال، المعارضة السياسية في الكويت، المتاح على العنوان الإلكتروني الاتي: تاريخ الزيارة 2016/3/17

www.ksm.maktoobblog.com/294429/<2007/12/20>

⁽²⁾²⁸ للمزيد حول الموضوع ينظر: عبدالعظيم جبر، ثقافة المعارضة، المتاح على العنوان الإلكتروني الاتي: تاريخ الزيارة 2016 / 3 / 18
<http://www.alsabaah.com/paperl.php?source=akber&mlf=interpage&sld=23607<2007/12/20>>

عبارة عن المعارضة التي تنشأ ضمن العلاقات الاجتماعية ، كأن يعارض فرد من أفراد الأسرة الضغوطات العائلية عليه ، او يعارض تسلط فئة اجتماعية او طبقة اجتماعية.⁽²⁹⁾

وبتطور المجتمعات وتأسيس الدولة برزت المعارضة السياسية كشكل من أشكال النشاط السياسي في داخل الدولة ومن ثم فان هذه المعارضة في مضمونها تعني معارضة لإرادة السلطة السياسية او معارضة فكرة القانون التي تستند اليها السلطة السياسية في ممارستها لسلطتها، بمعنى معارضة الفلسفة السياسية التي تتبناها السلطة السياسية ولكيفية ممارسة هذه السلطة والثقافي .⁽³⁰⁾

وكمصطلح سياسي فإن للمعارضة البرلمانية (Political Opposition) تعريفات مختلفة ، فقد تم تعريفها بأنها القوى والمجموعات والاحزاب التي تعارض النظام السياسي القائم في اطار عملية التداول السلمي للسلطة ، أو انها تنبذ العنف المسلح ولجأت الى هذا الاسلوب من المعارضة السياسية في اطار عملية التحول الديمقراطي⁽³¹⁾ . ولدينا ملاحظة على هذا التعريف منها انه ليس بالضرورة ان تعارض المعارضة النظام السياسي القائم انما هي تعارض النهج الذي يسير عليه النظام السياسي في عملية ممارسة السلطة .

وايضاً تم تعريف المعارضة البرلمانية بأنها الجهة أو الجهات السياسية التي لم تستطع الوصول إلى سلطة الحكم من خلال الانتخابات فأصبح دورها متمثلاً بكونها معارضة سياسية للنظام الحاكم تعمل ضمن أطر وقواعد اللعبة السياسية المتمثلة بالكشف عن أخطاء الحكومة وتعتراها ومدى الفشل او النجاح الذي تحققه في مجالات التنمية والتطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي⁽³²⁾ . وتجدر الإشارة الى ان التعريف اعلاه لم يعط لنا صورة واضحة عن المعارضة البرلمانية وذلك عندما اشار الى انها الجهة او الجهات التي لم تستطع الوصول الى السلطة ، ونحن بصدد المعارضة البرلمانية والتي يفترض انها تمارس عملها داخل قبة البرلمان .

ومن خلال ماتقدم تبين لنا ان هناك خلاف فقهي حول مدلول المعارضة البرلمانية وهذا الخلاف هو نتيجة اختلاف وجهات النظر حول مدلول المعارضة وبناء عليه نستطيع ان نقوم بصياغة تعريف للمعارضة البرلمانية ونقول بأن المعارضة البرلمانية هي : نشاط سياسي مؤسسي سلمي علني يمارس من قبل مجموعات سياسية (احزاب- كتل) داخل البرلمان بهدف الضغط على السلطة لتقوم ادائها استنادا إلى الدستور والقوانين ذات الشأن .

المطلب الثاني

خصائص المعارضة

تتميز المعارضة البرلمانية بعدد من الخصائص والتي تميزها من غيرها من المظاهر السياسية الاخرى لذا سوف نقوم بتدوينها على النحو الاتي :

⁽²⁹⁾ سالم القمودي : سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية والمشاركة للسلطة، مكتبة مدبولي، القاهرة ، 1999 ، ص66.

⁽³⁰⁾ بيخال محمد مصطفى : دراسة حول فكرة القانون في الدستور، رسالة ماجستير ، كلية القانون والسياسة، جامعة السليمانية، 2009، ص3 وما بعدها.

⁽³¹⁾ ينظر في ذلك : د. ناظم عبدالواحد الجاسور: موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، دار النهضة العربية، 2008، ص 580

⁽³²⁾ مراد وهبة : المعجم الفلسفي ، دار قباد للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1998، ص 312.

أولاً / الخاصة السياسية للمعارضة : إن الاستعمال النوعي لكلمة السياسة⁽³³⁾. هو بطبيعة الحال التمييز بين الميدان السياسي والميدان اللاسياسي "الاجتماعي مثلاً". وبهذا المعنى فإن صفة "السياسي" لا تنطبق على كل الظواهر ، بل تنطبق على كل ما ينتمي الى الميدان السياسي⁽³⁴⁾ ، وتلك الميادين التي هي دائماً سياسية، تشمل النظام السياسي والاستيلاء على السلطة أو المشاركة فيها وممارستها⁽³⁵⁾ ، وفي منظور القوة ان الصفة السياسية تركز على بناء القوة أو تقاسم القوة وان العمل السياسي يقدم في منظورات القوة .⁽³⁶⁾

إن السياسة تعني الصراع على السلطة وتعني "تنظيم المجتمع وتحقيق وحدته وتدعيمها ، وخلق المؤسسات التي يقوم عليها واعطاءه هيكليات وبنيات محددة ، وسن القوانين والقواعد الحقوقية التي يركز عليها وتطبيقها"⁽³⁷⁾ ، وهذا يعني ان السياسة تتعلق بشؤون الحكم وممارسة السلطة وطبيعتها دائماً⁽³⁸⁾ ، وما دامت المعارضة تتصل بهذا المجال فأنها قد اتسمت بهذه السمة .

ثانياً / الخاصة السلمية للمعارضة : من خصائص المعارضة هي كونها سلمية وهذا يعني إتباع الوسائل غير العنيفة للوصول الى السلطة ، أو عبارة عن التعبير بالأسلوب القانوني والدستوري⁽³⁹⁾. هذا الشكل السلمي ينبع من البيئة السياسية التي تعيش فيها المعارضة ، إذ تختلف الوسيلة باختلاف النظام السياسي الذي يحكم في الدولة ، وكذلك بالاستناد على الاقرار القانوني بوجود المعارضة السياسية وقبول ممارسة نشاطاتها وإتباع نوع الوسيلة ، ولابد للقول بأن النمط الثقافي السائد للمجتمعات أو المؤسسات أو أطراف الصراع ، له تأثير واضح على سلمية أو عدم سلمية المعارضة السياسية. واستناداً الى المعنى الإنساني و الحقيقي

³³ ((وللوقوف على مفهوم السياسة نقول بأن السياسة لغة تعني "القيام على الامر بما يصلحه" أو "فن إدارة المجتمعات الانسانية" واصطلاحاً هي "السلوك المتعلق بمؤسسات وعمليات الحكم" أو "اصول أو فن إدارة الشؤون العامة" و بعبارة أخرى فان السياسة تعرف بأنها "علم الدولة" أو " ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يتناول نظرية وتنظيم وحكومة وممارسة السلطة" وللمزيد من التفصيل يراجع :

- د. محمود خيرى عيسى ود. بطرس بطرس غالي ، المدخل في علم السياسة مكتبة الانجلو العربية، ط 13 ، القاهرة ، 1991. ص 7 _ 8 .

- د. عبد المعطي محمد عساف، مقدمة الى علم السياسة، ط 2 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1987.

ص 23 وما بعدها.

- كمال منوفي ((السياسة)) دراسة منشورة في : محمد محمود ربيع واسماعيل صبري مقلد(المحرران) بلا مكان وسنة طبع ، ص(102-103)، مصدر سابق، "والاشارة هنا الى ص102".

³⁴ ((جان ماري دانكان : علم السياسة، ترجمة د. محمد عرب صاصيلا : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1997 ، ص 3.

³⁵ ((المصدر السابق نفسه ، ص 52.

³⁶ ((ينظر في ذلك د. ابراهيم درويش، النظام السياسي، دراسة فلسفية تحليلية ، ط 1، دار النهضة العربية، 1969، القاهرة، ص 18.

³⁷ ((د. عصام سليمان: مدخل الى علم السياسة، بلا دار نشر ، ط 5، بيروت ، 2001، ص 12.

³⁸ ((د. ابراهيم درويش: المصدر السابق ، ص 18.

³⁹ ((د. عبد المحسن يوسف جمال: المصدر السابق، ص 3.

للسياسة ، فهدف السياسة هو إمكان استبعاد الطرق العنيفة في الصراع على تداول السلطة و اتباع الطرق السلمية في هذا الصراع. وحسب تقديرنا لهذا الموضوع، فأن هذا يستند الى وجود التسامح السياسي⁽⁴⁰⁾ ، واحترام التعددية السياسية.⁽⁴¹⁾

ثالثاً / الخاصية العلنية للمعارضة : يقصد بالخاصية العلنية للمعارضة السياسية، علنية وجود كيان المعارضة وعلنية ممارسة نشاطاتها. وحسب تصورنا، إن هذه الخاصية ترتبط أساساً بعدة مفاهيم كالديمقراطية والحرية والقانون ، فالديمقراطية تفسح المجال الحر لوجود كيان المعارضة بصورة عامة - مدنية أم سياسية - بناءً على قبول التعددية وتناوب السلطة سلمياً. والديمقراطية تؤدي الى إظهار الصراعات السياسية، دون تسترها، وتعطي المعنى الحقيقي للصراع السياسي، فالديمقراطية تسمح لخصومها بالتعبير عن أنفسهم صراحة، ومعارضة نظام الحكم والكفاح للوصول الى السلطة ، لكن وفق الشروط وفي إطار الطرق الديمقراطية⁽⁴²⁾. هذا فيما يتعلق بالنظم الديمقراطية، ولكن في النظم غير الديمقراطية ، التي لا تسمح بوجود المعارضة فإن الصراعات السرية أصبحت سمة أساسية لهذه النظم ، حيث لا يمكن ممارسة الكفاح او النضال السياسي في تلك المجتمعات إلا سراً أو تحت غطاء أو أشكال أخرى غير سياسية ، وإن هذا النضال يجري عادة عن طريق المنظمات السرية صغيرة الحجم من حيث العدد .

المبحث الثاني

ادوات عمل المعارضة البرلمانية

إن المعارضة البرلمانية بوصفها نشاط سياسي مؤسسي سلمي علني يمارس من قبل مجموعات سياسية (احزاب- كتل) داخل البرلمان بهدف الضغط على السلطة استناداً إلى الدستور أو القوانين ، اذ تمارس المعارضة البرلمانية نشاطها من خلال عملها النيابي الذي تنقسمه مع ذات أغلبية المقاعد في البرلمان والهادف

⁴⁰ ((ولابد من القول ان التسامح "Toleration" يعني قبول آراء الآخرين رغم عدم الايمان بها، أو هو امساك عن ممارسة الفرد سلطته في التدخل بآراء الآخرين وأعمالهم، رغم اختلاف هذه الآراء أو الاعمال عن آراء هذا الفرد وأعماله... عليه ، ففي مجاله السياسي: التسامح، عبارة عن قبول الحكومة لآراء أو ردود الفعل المعارضة لها، فالتسامح هنا موزع بين الحكومة والراعي، فجانبا السلطة يقر القوانين التي توفر مجال المعارضة وجانب الراعي بوسعه ان يقرر قبولهم أو معارضتهم للقوانين الصادرة .
للتفصيل يراجع :

- بيتر ب. نيكولسون، التسامح كمثال أخلاقي، دراسة منشورة في : التسامح بين الشرق والغرب، دراسات في التعايش والقبول بالآخر " المحرر"، ص (27-50)، ترجمة إبراهيم عريس، دار الساقى، ط1، بيروت لبنان ، 1992، ص 30 - 33.

- David Heyd. Is toleration a Political Virtue? pp1.2

المتاح على العنوان الإلكتروني الاتي تاريخ الزيارة 2016/3/22 .

<http://press.princeton.edu/titles/5852.htm>

⁴¹ ((د. رعد صالح الالوسي : التعددية السياسية في عالم الجنوب، ط1 ، عمان ، دار مجدلاوي ، ط1 ، 2006، ص 40 - 46.

⁴² ((موريس ديفرجيه : الاحزاب السياسية، ترجمة على مقلد وعبدالحسن سعد ، دار النهار للنشر، ط3 ، بيروت ، 1980، ص 209 - 211.

إلى تقويم الأداء الحكومي وسد نقصه وتقويم اعوجاجه ، وتمتلك المعارضة البرلمانية عدة وسائل في ممارسة عملها ونشاطها المعارض لعمل الحكومة والتي تتمثل بالاتي :

المطلب الاول

السؤال البرلماني

يعد السؤال البرلماني احد الأدوات الرقابية المهمة التي بواسطتها يمكن لأعضاء البرلمان رقابة النشاط الحكومي ، وذلك باستفهام أحد النواب حول موضوع يجمله للتعرف على نية الوزراء ويراد به ايضاً الاستيضاح من احد الوزراء عن أمر يجمله بغية الوقوف على حقيقة الأمور المتعلقة بأعمال وزارته وتوجيه نظر الحكومة لمخالفات معينة لاستدراكها ، ويتم توجيه السؤال من قبل عضو من أعضاء البرلمان إلى احد الوزراء أو إلى الوزارة بأسرها⁽⁴³⁾. سواء كان كتابة ام شافها ولا يحق لغير العضو الذي وجه السؤال ولاغير الوزير الذي وجه إليه السؤال أن يشترك في المناقشة إلا في حالة توجيه السؤال إلى الوزارة بأسرها، وإذا لم يقتنع العضو بأجابه الوزير على السؤال فأن له أن يطلب تحويل السؤال إلى استجواب⁽⁴⁴⁾.

والسؤال هو علاقة مباشرة بين السائل والمسؤول ويترتب على هذا الامر أن السائل وحده هو الذي يستطيع أن يعقب على رد الحكومة اذا لم يقتنع به او اذا وجد أن الرد كان ناقصا او غامضا⁽⁴⁵⁾. ويتضح إن توجيه السؤال يتم من قبل الأعضاء المنفردين ولا يحتاج الى موافقة مجموعة من النواب لذا فانه وسيلة سهلة لنواب المعارضة اللجوء اليه بقصد الاستفسار عن أعمال الوزارات أو طلب تفسير رسمي من قبلهم حول تفسير القوانين أو الرقابة على الوزراء . على أن توجيه السؤال لا يلغي حق العضو الذي وجه السؤال من أن يسحب سؤاله في أي وقت ، والسئلة بالنسبة للبرلمانيين مصدر ثمين للمعلومات من اجل حل المسائل العديدة المعروضة عليهم من قبل ناخبينهم⁽⁴⁶⁾، ويعد الاستجواب أكثر فعالية من السؤال ، إذ بواسطته يمكن للنواب محاسبة الحكومة أو أحد الوزراء عن طريق مناقشتها ، وإن هذه المناقشة غير محصورة بين مقدم الاستجواب والمستجيب بل هي مفتوحة لجميع أعضاء مجلس النواب ، وينتهي بقرار معلل يعلن فيه المجلس رضاه عن تصرف الحكومة أو يعلن عدم الرضا ويترتب على ذلك غالباً طرح الثقة بالوزارة أو بالوزير المستجيب لذلك يعد الاستجواب من الأمور الخطرة ومن الامور الواجب توافرها في توجيه الاسئلة هو وجوب توجيه السؤال الى الوزير المختص فيما يخص شأن من شؤون وزارته او المهام الموكلة اليه ، فالسؤال دائما ما يكون ذا طبيعة ادارية او سؤال عن بعض التفاصيل المتعلقة بعمل الوزير وضمن اختصاصات وزارته⁽⁴⁷⁾.

⁴³ نصت المادة (61 / سابعاً / أ) من دستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ ، على (لعضو مجلس النواب أن يوجه إلى رئيس مجلس الوزراء والوزراء أسئلة في أي موضوع يدخل في اختصاصهم ولكل منهم الإجابة عن أسئلة الأعضاء ، وللوسائل وحده حق التعقيب على الإجابة) كما نظم المشرع العراقي هذه الوسيلة في النظام الداخلي لمجلس النواب لعام 2007 النافذ في المواد 50- 54 .

⁴⁴ د. السيد صبري : مبادئ القانون الدستوري ، ط 3 ، القاهرة ، 1949 ، ص 572 .

⁴⁵ د. سليمان محمد الطماوي : النظم السياسية والقانون الدستوري (دراسة مقارنة) بدون مكان طبع ، 1988 ، ص 587 .

⁴⁶ اندريه هوريو : القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، ج 2 ، نقله للعربية علي مقلد ، شفيق حداد ، عبد الحسن سعد ، الاهلية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1974 ، ص 451 .

⁴⁷ للتفصيل يراجع:

وبناء على ماتقدم نستطيع القول ان المعارضة البرلمانية تستطيع من خلال السؤال ان تستفسر من الوزير او الحكومة عن أي موضوع او حادثة معينة مهما كان طابعها سواء كانت اجتماعية ام اقتصادية ام سياسية ، والسؤال قد يتحول الى استجواب وهذا من شأنه ان يعالج الاخطاء التي قد ترتكب في أي وزارة خدمية ام سيادية ومن ثم المساهمة في بناء الدولة .

المطلب الثاني

الاستجواب البرلماني

يعد الاستجواب من الوسائل التي يمكن للمعارضة البرلمانية اللجوء إليها لممارسة نشاطها، ويقصد به حق العضو البرلماني في أن يطلب من الوزير بيانات عن السياسة العامة للدولة او عن أي مسألة معينة خاصة بهذه السياسة ، فالاستجواب هو حق يقرر لجميع اعضاء المجالس النيابية دون قيد وان كان قد تقدم به عضو واحد او اكثر ولكن رغم ذلك يجب عدم الخلط بين جماعية هذه الوسيلة الرقابية وبين تقديمها من قبل عضو واحد ، فالمقصود هنا انه بمجرد قيام عضو برلماني بطرح موضوع الاستجواب فإنه بعد ذلك يتحول لموضوع يهم جميع اعضاء البرلمان ويحق لكل منهم أن يدلوه ، والاستجواب اخطر من السؤال فهو مشوب بنوع من الاتهام ومحاسبة الوزارة او احد الوزراء ، فيقدمه عضو البرلمان وفي ذهنه فكرة بأن الحكومة قد أخطأت في تصرف معين ومن ثم يؤدي الاستجواب إلى مناقشات تنتهي باتخاذ قرار من قبل المجلس قد لا يكون في صالح الوزارة والذي يؤدي إلى طرح الثقة بالوزارة بأسرها .⁽⁴⁸⁾

ويشترط في الاستجواب أن يكون مكتوباً من اجل أن يكون واضحاً وان يتضمن الاستجواب اتحماً أو تقصيراً لرئيس الوزراء أو احد الوزراء في شأن اختصاصه بمس الصالح العام⁽⁴⁹⁾، ويعد الاستجواب وسيلة خاصة بالنظام البرلماني دون سواه من الانظمة الرئاسية او المجلسية ، فالنظام البرلماني يستوجب أن تتمتع الحكومة بثقة البرلمان في سبيل اداء المهام الملقاة على عاتقها وهو الامر الذي لا يفترض تواجد في النظام الرئاسي الذي تعمل فيه الحكومة باستقلال عن البرلمان او النظام المجلسي الذي تخضع فيه الحكومة بكل ما لديها الى البرلمان ومن ثم لا تكون هناك حاجة لوجود الاستجواب في ظل هذين النظامين .⁽⁵⁰⁾

- د. أحمد سعيغان : الأنظمة السياسية والمبادئ الدستورية العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط 1 ، 2008، بيروت ، ص 510 .
- المحامي وسيم حسام الدين الأحمد : الرقابة البرلمانية على أعمال الادارة في النظام البرلماني والرئاسي. دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط 1، 2008، ص 23، 24.

- د. محمد كامل ليلة : النظم السياسية الدولة والحكومة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1969 ، ص 925.
⁽⁴⁸⁾ عاصر عياش عبد البشر: الاختصاص التشريعي والسياسي للمجلس الوطني العراقي ومجلس ألامه الأردني (دراسة تحليلية مقارنة) ، رسالة ماجستير ، مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1990، ص 154.

⁽⁴⁹⁾ شوق سعد هاشم الموسوي: الاختصاص التشريعي لرئيس الدولة في النظام البرلماني (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة النهرين، 2008، ص 24، كما ينظر المادة (56) في النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لعام 2007 ، النافذ .

⁽⁵⁰⁾ د. ادمون رباط: الوسيط في القانون الدستوري العام ، ج 2 ، دار العلم للملايين، بيروت ، 1971 ، ص 721 .

ونظرا لأهمية موضوع الاستجواب فقد اعتادت النظم البرلمانية على اعطائه اولوية خاصة على باقي المواضيع فهو يكون في مقدمة المواضيع المطروحة في جدول اعمال البرلمان للجلسة ، وتتفق اغلب دساتير الدول ذات النظم البرلمانية على اعطاء الوزير المسؤول او أي شخص يقدم اليه الاستجواب فترة من الوقت للرد على ما يستجوب من اجله وذلك لخطورة الموضوع وخطورة الآثار المترتبة على حق الاستجواب ، فالغرض من الاستجواب حسبما سبق بيانه هو المحاسبة، وتنطوي هذه المحاسبة على اتهام أو نقد لتصرف من التصرفات العامة التي تقوم بها السلطة التنفيذية، فهو يحمل معنى إحراج الحكومة أو التشكيك في سلامة تصرف معين صدر منها، يمكن القول ان الاستجواب يكون فيه اصبح الاتهام موجهاً الى الحكومة عن أي امر مهما كان طابعه وهو خطوة للتأثير والضغط على الحكومة حتى تستقيم في ممارسة وظائفها الخدمية والاقتصادية والسياسية وغيرها من الوظائف في كافة مرافقها ، وهذا بلا شك له دور كبير في بناء الدولة خصوصا اذا تعلق الاستجواب في احد الامور الخدمية للأفراد .

المطلب الثالث

التحقيق البرلماني

قد تلجأ المعارضة البرلمانية إلى ممارسة نشاطها من خلال التحقيق البرلماني وذلك عند ثبوت تقصير شديد لدى الحكومة في موضوع ما ولا يجري التحقيق بكل هيئة البرلمان وإنما يعهد إلى تشكيل لجنة داخل البرلمان لتقصي الحقائق عن أمر يتعلق بالأوضاع الاقتصادية أو المالية أو الإدارية في الدولة ، وقد تصل إلى المعارضة معلومات عن مخالفات أو قصور في أداء بعض الأجهزة الإدارية في الدولة أو تفشي الفساد الإداري والمالي فتمارس المعارضة عملها من خلال اللجنة البرلمانية من اجل تسليط الضوء على ذلك وتقوم اللجنة بإبلاغ المجلس لما تتوصل إليه من نتائج من اجل اتخاذ القرار المناسب في ضوء ماتم التوصل اليه وفقاً لهذه الوسيلة المهمة .⁽⁵¹⁾

وقد يكون القرار الذي يتوصل إليه المجلس على ضوء نتائج اللجنة طرح الثقة بالحكومة ، ومن مظاهر رقابة البرلمان على أعمال الحكومة أيضا حقه في اجراء التحقيق للوصول الى معرفة الحقيقة في مسألة معينة ، والتحقق البرلماني وسيلة متعددة الأطراف غير مقصورة على طرفيه كالمسؤول ولا فردية الطلب كالاستجواب وإنما تتجاوز الى البرلمان ككل من ناحية والى الجهاز الحكومي الذي يتم التقصي عن شأن يتعلق به من ناحية اخرى ، وفي سبيل الوصول الى هذا الهدف تعتمد البرلمانات الى تشكيل لجان دائمة وخاصة يوكل اليها مهمة اجراء التحقيق في المسائل التي تتعلق بإعمال الوزارات او في حالات اتهام الوزراء ، ولكي تتمكن هذه اللجان من اداء مهامها فهي تعتمد الى استخدام سلطاتها الكاملة في استدعاء الافراد والموظفين والبحث في الملفات والمستندات للوصول الى الحقيقة في الموضوع الذي حققت فيه وللقيام بذلك فأل للجان التحقيق حق سماع الشهود والاستعانة بالخبراء الفنيين واستدعاء أي شخص للشهادة من أعضاء السلطة التنفيذية أو غيرهم ولها حق إتباع الاجراءات اللازمة لإجبار الأشخاص على الحضور.⁽⁵²⁾

⁵¹ شوق سعد هاشم الموسوي : مصدر سابق ، ص 259.

⁵² للمزيد حول الموضوع ينظر : المحامي وسيم حسام الدين الاحمد: المصدر السابق ، ص 83-84.

واجراء التحقيقات يتيح للبرلمان الحصول على المعلومات مباشرة عكس ما هو عليه الحال عند السؤال والاستجواب حيث تأتي المعلومات المطلوبة عن طريق الوزارة ، وبواسطة التحقيق يمكن الوقوف على مدى انتظام سير مرفق من المرافق العامة والوقوف على اوجه التقصير او الانحراف فيه ومن ثم يمكن تقرير الوسائل الكفيلة بتفادي العيوب وتوجيه العمل في المرفق الوجهة السليمة ، وبعد انتهاء لجنة التحقيق تقوم بعرض تقريرها على البرلمان لاتخاذ القرار اللازم وذلك في ضوء المناقشات التي تجريها على التقرير المعروض ، وينتهي التحقيق البرلماني بين يدي البرلمان في صورة تقرير يكون محل مناقشة جماعية داخل قاعة ، اما أن تقتنع اللجنة بعدم وجود أي تقصير او ينطوي الامر على تحريك المسؤولية الوزارية .

ويتضح مما ذكر، إن اللجان التحقيقية لا تقرر شيئاً بصدد موضوع التحقيق بل تقوم بجمع المعلومات وتحديد توصياتها بشأنه فقط ، وبالرغم من قيامها برفع التوصيات الا ان التوصيات التي تضعها اللجان التحقيقية هي توصيات محل اعتبار واقام من قبل القائمين على اتخاذ القرار في الدولة .⁽¹⁾⁵³

ومن شأن اللجان التحقيقية البرلمانية ان ترفع توصيات عن اي حادثة او اي امر اخر ، وتلك التوصيات بطبيعة الحال المهدف منها معالجة اي خلل كان قد وقع وهذا له مردود ايجابي في بناء الدولة .

المطلب الرابع

المسؤولية الوزارية

من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المعارضة البرلمانية لممارسة أعمالها هي المسؤولية الوزارية وتتمثل بكونها حق البرلمان بناء على أغلبية معينة يحددها الدستور في سحب الثقة من الوزارة نتيجة تقصير شديد أو خطأ فادح في تنفيذ برنامجها الوزاري أو في تنفيذ السياسة العامة للدولة كسوء إدارة اوفضيحه مالية أو فضيحة سياسية .⁽²⁾⁵⁴

فالمسؤولية الوزارية تنعقد بمناسبة ممارسة الوزارة للمهام الموكولة لها فتعد حجر الزاوية للنظام البرلماني، وتنقسم المسؤولية الوزارية إلى قسمين هما المسؤولية التضامنية والتي تظهر عندما تتحمل الوزارة المسؤولية على نحو جماعي فتشمل جميع أعضاء الوزارة الذين يكونون متضامنين في وضع السياسة العامة للدولة ، أما المسؤولية الفردية فهي التي تنصب على وزير بالذات عن الأعمال التي يقوم بها في حدود وزارته ولا تتعلق بالسياسة العامة للدولة ويمكن أن تتحول المسؤولية الفردية إلى مسؤولية تضامنية عندما يتضامن رئيس الوزراء ووزرائه مع الوزير المسؤول ويترب على المسؤولية الفردية استقالة الوزير وحده ، أما إذا كانت المسؤولية تضامنية فيترب عليها استقالة الحكومة كلها .⁽⁵⁾⁵⁵

⁽¹⁾⁵³ د. محمد المشهداني : القانون الدستوري والنظم السياسية ، البحرين ، 2003 ، ص 142 .

⁽²⁾⁵⁴ د. إبراهيم عبدالعزيز شيحا: الوجيز في النظم السياسية والقانون الدستوري، الدار الجامعية، بيروت، بلا سنة طبع ، ص 258-259.

⁽⁵⁾⁵⁵ ((عامر عياش عبد البشر: المصدر السابق ، ص 186-187 .

فالبرلمان وعند أثارته للمسؤولية الوزارية فهو لا يثيرها على اسس قانونية بحتة ، فالبرلمان لا ينظر الى مطابقة الإجراءات المتخذة من قبل الوزارة مع احكام القوانين النافذة بل كثيرا ما يتجاوز ذلك لبحث في مدى ملاءمتها للظروف الواقعية التي صدرت فيها ومدى توافقها مع الصالح العام وان كانت صفة السياسية التي توصف بها المسؤولية لا تستمد من الاسس السابقة بل أن النتائج المترتبة على قيام المسؤولية من استقالة الوزارة او عزل الوزير هي التي تعطي صفة السياسية للمسؤولية المثارة من قبل البرلمان ضد الحكومة ، هذا وتعد المسؤولية السياسية الوزارية اكبر دليل على مدى العلاقة التي تربط السلطة التشريعية بالسلطة التنفيذية ، الا أن الغالب في النظم البرلمانية أن هذه المسؤولية لا تتقرر الا امام المجلس المنتخب دون المجلس الاخر المعين هذا اذا ما كان النظام السياسي يأخذ بنظام المجلسين.⁽⁵⁶⁾

يمكن القول إن تلك الوسائل من الممكن للمعارضة البرلمانية اللجوء إليها في ممارسة نشاطها المعارض ، وفي هذا النوع من المعارضة فأنها تقر بوجود الحكومة القائمة وشرعيتها في ممارسة الحكم عبر مؤسسات الدولة القانونية وحسب ما يقرره الدستور ، ويمارس هذا النوع من المعارضة داخل أروقة البرلمان وفق الآليات والإجراءات المعتمدة دستوريا ومن شأن تلك الوسائل تصويب عمل الحكومة ومن ثم تجنبها الوقوع في المخالفات والاختفاء وهذا كله يكون في مصلحة الدولة في نهاية المطاف ، ومن ثم الدور الايجابي للمعارضة البرلمانية في بناء الدولة.⁽⁵⁷⁾

⁵⁶ ((د. حسين عثمان محمد عثمان: النظم السياسية والقانون الدستوري، دار مطبوعات الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص 255.

⁵⁷ ((د. وصال نجيب العزاوي ، ود. احمد عدنان كاظم : العلاقة بين الحكومة والمعارضة ، بلا مكان وسنة طبع ، ص 159.

الخاتمة

المعارضة البرلمانية في العراق بين (النص المفقود) و(الدور المنشود)

في نهاية بحثنا توصلنا الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات والتي ندونها على النحو الآتي :

أولاً / الاستنتاجات :

توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات منها :

- 1- وجدنا ان كلمة الفقه لم تتفق حول مدلول المعارضة البرلمانية ، واثّر ذلك على تعدد تعريفات المعارضة البرلمانية .
- 2- تتميز المعارضة البرلمانية بعدد من السمات منها السياسية والسلمية والعلمية .
- 3- تبين لنا ان المعارضة البرلمانية من الممكن ان يكون لها دور مهم وكبير في تصويب العملية السياسية وكشف المخالفات التي ترتكب من قبل السلطة الحاكمة وهذا بلا شك له دور في بناء الدولة .
- 4- تستطيع المعارضة البرلمانية ممارسة نشاطها من خلال السؤال البرلماني والاستجواب البرلماني والتحقيق البرلماني والمسؤولية الوزارية ، وهذه الوسائل من شأنها احراج الحكومة امام الرأي العام ومن ثم تصب في الاخير في مجرى نحر بناء الدولة .
- 5- يفهم الكثير المعارضة البرلمانية على انها وسيلة لهدم بناء الدولة وعرقلة امور الحكومة ، في حين الاستخدام الصحيح لها يؤدي الى مساعدة الحكومة وبناء الدولة .

ثانياً / التوصيات :

توصل الباحث الى عدد من التوصيات التي نأمل ان تصب في خدمة الموضوع :

- 1- ضرورة وضع نص دستوري لحماية حق المعارضة مع ذكر تنظيم هذا الحق بقانون .
- 2- وضع قانون لتنظيم حق المعارضة البرلمانية في العراق .
- 3- نوصي بضرورة ادراج موضوع حق المعارضة كموضوع دستوري كموضوع دستوري ، اما عدم الخوض في هذا الموضوع بالنظر لحساسيته فأنه كلام لم يعد له وجود .
- 4- ضرورة تشكيل حكومة الظل من الكتل المعارضة في البرلمان من قبل الكتل المعارضة ، لتسهم في النهاية في تصويب عمل الحكومة ومن ثم الوصول الى ارساء دعائم الدولة القانونية لإكمال بناء هذه الدولة على الوجه الصحيح والسليم .
- 5- اذا تعذر سن قانون يتعلق بالمعارضة البرلمانية في الوقت الحالي ، فعلى الأقل من الضروري اضافة نصوص الى النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لعام 2007 تنظم احكام المعارضة البرلمانية وبما ينسجم مع احكام الدستور العراقي .

قائمة المصادر

اولاً / الكتب :

- 1- د. ابراهيم درويش، النظام السياسي، دراسة فلسفية تحليلية، دار النهضة العربية، ط 1 ، القاهرة ،. 1969
- 2- د. إبراهيم عبد العزيز شبحا: الوجيز في النظم السياسية والقانون الدستوري، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة طبع.
- 3- د. أحمد سعيان : الأنظمة السياسية والمبادئ الدستورية العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط 1 ، بيروت ،. 2008
- 4- د. ادمون رباط: الوسيط في القانون الدستوري العام، ج 2، دار العلم للملايين ، بيروت ،. 1971
- 5- د. السيد صبري: مبادئ القانون الدستوري، ط 3 ، القاهرة. 1949،
- 6- اندريه هوريو: القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، ج 2، نقله للعربية علي مقلد، شفيق حداد، عبد الحسن سعد، الاهلية للنشر والتوزيع، بيروت ، . 1974
- 7- بيتر ب. نيكولسون، التسامح كمثال أخلاقي، دراسة منشورة في، التسامح بين الشرق والغرب، دراسات في : التعايش والقبول بالآخر " المخر"، ترجمة إبراهيم عريس، ط 1 دار الساقى، بيروت لبنان،. 1992
- 8- د. حسين عثمان محمد عثمان: النظم السياسية والقانون الدستوري، دار مطبوعات الجامعة، الاسكندرية،. 1998
- 9- جان ماري دانكان : علم السياسة ، ترجمة د. محمد عرب صاصيلا: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ،. 1997
- 10- د. رعد صالح الالوسي: التعددية السياسية في عالم الجنوب، ط 1 ، دار مجدلاوي، عمان،. 2006
- 11- سالم القمودي: سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية والمشاركة للسلطة، مكتبة مدبولي، القاهرة ،. 1999
- 12- د. سليمان محمد الطماوي: النظم السياسية والقانون الدستوري (دراسة مقارنة)، بلا مكان طبع،. 1988
- 13- د. عبد المعطي محمد عساف، مقدمة الى علم السياسة، ط 2 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،. 1987
- 14- د. عصام سليمان: مدخل الى علم السياسة، بلا دار نشر ، ط 5، بيروت ،. 2001
- 15- كمال منوفي ((السياسة)) دراسة منشورة في: محمد محمود ربيع و اسماعيل صبري مقلد، بلا مكان وسنة طبع.
- 16- د. محمد المشهداني: القانون الدستوري والنظم السياسية، البحرين،. 2003
- 17- د. محمد كامل ليلة : النظم السياسية الدولة والحكومة ، دار النهضة العربية ، بيروت ،. 1969

- 18- د. محمود خيرى عيسى ود. بطرس بطرس غالي ، المدخل في علم السياسة مكتبة الانجلو العربية، ط 13 ، القاهرة ، 1991.
- 19- موريس ديفرجيه : الاحزاب السياسية، ترجمة على مقلد وعبدالحسن سعد ، دار النهار للنشر، ط3 ، بيروت ، 1980.
- 20- د.ناظم عبدالواحد الجاسور: موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية والدولية، دار النهضة العربية، 2008.
- 21- د. وصال نجيب العزاوي، ود. احمد عدنان كاظم: العلاقة بين الحكومة والمعارضة، بلا مكان وسنة طبع.
- 22- المحامى وسيم حسام الدين الأحمد : الرقابة البرلمانية على أعمال الادارة في النظام البرلماني والرئاسي. دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط1، 2008.
- ثانياً / الرسائل الجامعية :
- 1- بيهال محمد مصطفى : دراسة حول فكرة القانون في الدستور، رسالة ماجستير ، كلية القانون والسياسة، جامعة السليمانية، 2009.
- 2- شوق سعد هاشم الموسوي: الاختصاص التشريعي لرئيس الدولة في النظام البرلماني (دراسة مقارنة، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق، جامعة النهرين، 2008.
- 3- عامر عياش عبد البشر: الاختصاص التشريعي والسياسي للمجلس الوطني العراقي ومجلس ألامه الأردني (دراسة تحليلية مقارنة) ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1990.
- ثالثاً / الدساتير والانظمة الداخلية :
- 1- دستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ .
- 2- النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لعام 2007 النافذ .
- رابعاً / مصادر الانترنت :
- 1- www/ksm.maktoobblog.com/294429/<2007/12/20>
- 2- <http://press.princeton.edu/titles/5852.htm>

أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة

المستنصرية

أ.م. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

mah_ha72@yahoo.com

الخلاصة

اتخذت هذه الدراسة من معرفة طبيعة علاقة وأثر أبعاد تصميم العمل بأنشطة إدارة المسار الوظيفي مشكلة لها. وتم تصميم مخطط مقترح يحدد العلاقة والأثر بين تصميم العمل بوصفه المتغير المستقل ومتغيراته (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، وإدارة المسار الوظيفي بوصفها المتغير المعتمد ومتغيراتها (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي). وفي ضوء المخطط المقترح تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتعلق الأولى بتحديد علاقات الارتباط، والثانية لتحديد علاقات التأثير. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استيعاب متغيراته في استمارة الاستبيان التي أعدت اعتمادا على عدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم توزيعها على (75) فردا يمثلون عينة عشوائية من موظفي كليات العلوم والإدارة والاقتصاد والهندسة في الجامعة المستنصرية، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات ضم عدد من المسؤولين والموظفين. واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر بين تصميم العمل ومتغيراته (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، التغذية العكسية)، وإدارة المسار الوظيفي إجمالا. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات كان أهمها، ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة، عدا بعد الاستقلالية لما لتلك الأبعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تصميم العمل، إدارة المسار الوظيفي

Effect of the Job Design Dimensions on Career Management activities:

Exploration Study in Some of Colleges of Al-Mustansiria University

Abstract

This study has taken knowledge of the nature of the relationship and the impact of the job design dimensions with career management activities as an issue. Design scheme proposed that the relation and the between the job design described as the independent variable and its variables (Skill variety, Task Identify, Task significance, Autonomy, Feed back) and career management described as the Reliable variable and its variables (Career Planning, Career pathing, The Function Training, Career Development). In the light of the proposed scheme two main premises was formulated, the first concerning the identification of linkages relations, and the second concerning the impact relations. And the test hypothesis variables of the study were absorbed in a questionnaire prepared based a number of measures related to the subject of the study and were distributed to (75) individuals representing a random sample of Science, Management & Economics and Engineering colleges at the University of Al-Mustansiria ,in addition to conduct some interviews, which included a number of officials and employees. And a range of methods used to analyze statistical data , and results were extracted by using (SPSS) software. The study found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between job design, its variables (Skill variety, Task Identify, Task significance, Feed back), and career management as a whole. Emerged from the study a set of recommendations and proposals, the most important one was, it is necessary for the college discussed to have a job design style that includes the basic dimensions that came in the study, except the Autonomy dimension, because the other dimensions are of a greet importance in increasing effectiveness of career management activities.

Key words: Job design dimensions, Career management activities

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

انسجماً مع حيوية الدور الذي يلعبه هذان المتغيران يمكن وصف مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما مستوى أبعاد تصميم العمل في الكليات المبحوثة، وفقاً لإدراك موظفيها؟
- ما مستوى أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة، وفقاً لإدراك موظفيها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات أبعاد تصميم العمل ومتغيرات أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر متغيرات أبعاد تصميم العمل في متغيرات أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة فضلاً عن النقاط الآتية:

1. أهمية المنطق والمراجعة النظرية لمتغيري الدراسة الرئيسيين (تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي).
2. دقة متغيري الدراسة وحساسيتهما في حياة الأفراد العاملين ومن ثم في حياة المنظمة.
3. طرح آخر الدراسات والبحوث النظرية والأكاديمية في مجال تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي التي كانت في متناول أيدينا.
4. التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة لتصميم العمل ومدى تأثيرها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي في ضوء نمط العلاقة بينهما.
5. رفد مكتبات كليات الإدارة والاقتصاد في دراسة مجال إدارة الأعمال والتي تعتبر الأولى التي تناقش موضوع العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين.

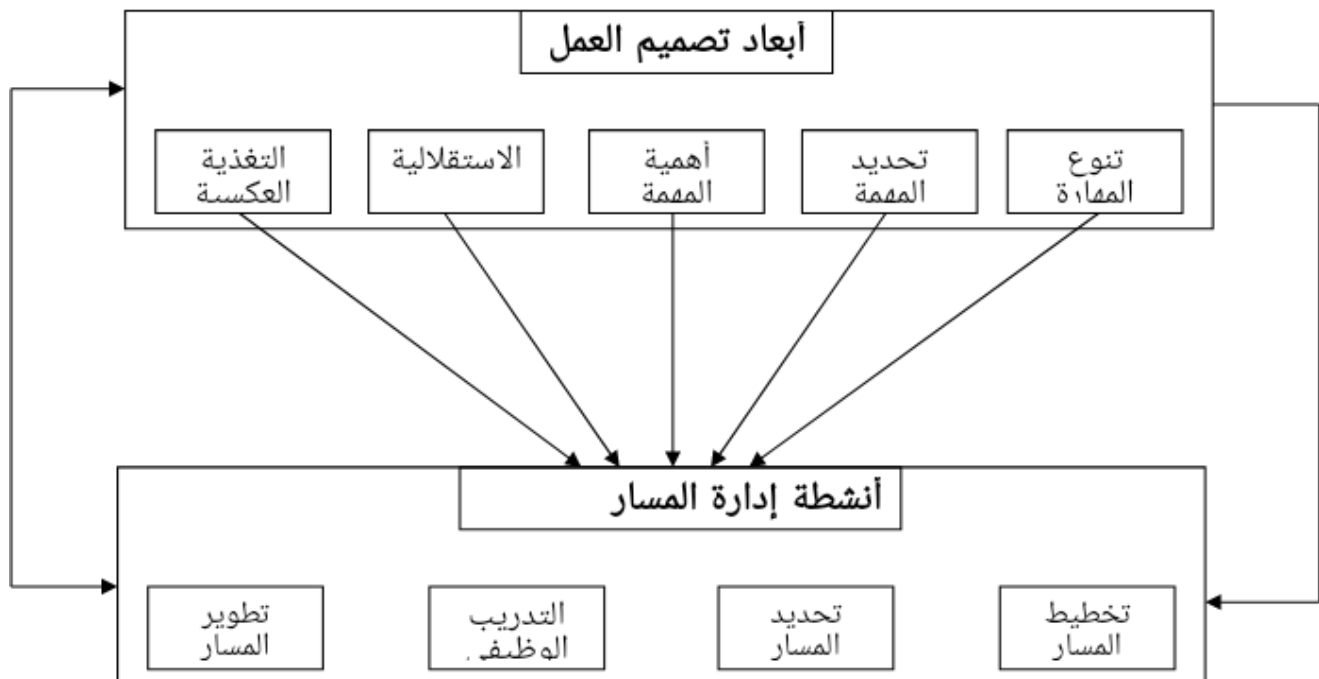
ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري الدراسة.
2. تشخيص واقع أبعاد تصميم العمل وترتيب أسبقية تلك الأبعاد وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
3. تشخيص واقع أنشطة إدارة المسار الوظيفي وترتيبها حسب فاعلية كل نشاط وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
4. دراسة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة وتحديد نوعية تلك العلاقة.
5. تحديد مدى تأثير أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة، وبيان مستوى دلالتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك.
6. السعي إلى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن وضع مخطط مقترح للدراسة والذي يصور حركة متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، والشكل (1) يوضح هذا المخطط وهو يتكون من قسمين:

1. أبعاد تصميم العمل: وهو المتغير المستقل، إذ تم تناوله من خلال خمسة أبعاد للوظيفة تم انتقاؤها من نموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة لـ Hackman & Oldhan (وهي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية).
2. أنشطة إدارة المسار الوظيفي: وهو المتغير المعتمد والتي تضم أربعة أنشطة تمثل المتغيرات الفرعية لإدارة المسار الوظيفي وهي (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء ما جاء في مخطط الدراسة المقترح تتكون فرضيات الدراسة الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي. وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
3. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
4. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.
5. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تأسست الجامعة المستنصرية عام (1963) في نقابة المعلمين، وقد اشتقت اسمها من اسم المدرسة المستنصرية التي كانت من أقدم المؤسسات العلمية في التاريخ العربي والعالمي، والتي أنشأت سنة 631هـ-1223م. بدأت الجامعة المستنصرية مسيرتها الأولى كجامعة أهلية عام 1964 أطلق عليها اسم (الكلية الجامعة) وألحقت بجامعة بغداد بقصد منحها السوية العلمية المعتمدة في الجامعات الرسمية. وفي عام 1965 انفصلت الجامعة المستنصرية عن جامعة بغداد والتزمت بمناهجها الدراسية الخاصة بها. تضم الجامعة عدداً من الكليات وهي (كلية الآداب، كلية العلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الطب، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية التربية الأساسية، كلية القانون، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم السياسية، كلية التربية الرياضية). وفي موضوع الدراسة الحالي تم اختيار ثلاثة كليات تمثل بكلية العلوم وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية الهندسة.

ولغرض معرفة كيفية إجراء الدراسة، هل على المستوى الكلي للكليات الثلاث عينة الدراسة، أم بشكل انفرادي كل كلية على حدة، لابد من استخدام إحدى الاختبارات الإحصائية التي ترشدنا إلى مدى وجود الاختلافات المعنوية بين هذه الكليات. وبعد الاطلاع على خواص الاختبارات التي يمكن أن نفي بالغرض، وجد إن اختبار (Kruskal-Wallis) أنسب تلك الاختبارات لموضوع دراستنا هذه. وبعد إجراء الاختبار وجد أن قيمة (Kruskal-Wallis) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0,05) ودرجة حرية (2) كانت (1,302) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (5,600)، وهذا يعني عدم وجود فروقات معنوية بين الكليات الثلاث، وهذا ما جعلنا نختبر فرضيات الدراسة على المستوى الإجمالي للكليات الثلاث.

سابعاً: مقياس الدراسة

استخدمت استمارة الاستبانة كأسلوب رئيس لجمع البيانات المطلوبة وانقسمت الى جزئين تعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بأبعاد تصميم العمل وبواقع (15) سؤالاً، أما الجزء الثاني فتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بإدارة المسار الوظيفي وبواقع (29) سؤالاً. وتم استخدام مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وباعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي. والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسة والفرعية للاستبانة والمقاييس المعتمد عليها للمقياس. جدول (1) متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في المقياس

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر المعتمد في المقياس
أبعاد تصميم العمل	تنوع المهارة	3	1-3	Hellrigel, Slocum & Woodman, (2001), "Organizational Behavior". تم تجربة المقياس من قبل براق طالب عبد الجبار الحيدر (أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل) 2007.
	تحديد المهمة	3	4-6	
	أهمية المهمة	3	7-9	
	الاستقلالية	3	10-12	
	التغذية العكسية	3	13-15	
أنشطة إدارة المسار الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي	8	16-23	1. Hall, Bown & Hall, (1982), "Experiences In Management & Organization Behavior". 2. Timm & Peterson, (1982), "Human Relations In Organizations".
	تحديد المسار الوظيفي	6	24-29	
	التدريب الوظيفي	7	30-36	
	تطوير المسار الوظيفي	8	37-44	

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر المعتمد في المقياس
				3. فوزي عطوي (1993)، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي. تم تجربة المقاييس من قبل صفوان جبار العلواني. (تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة) 1999.

صدق الاستبانة: يعد الصدق من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير إلى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها وتوجد طرائق وأساليب متعددة لإيجاد الصدق ولكون معظم الدراسات السابقة المماثلة لهذه الدراسة قد اعتمدت الصدق الظاهري فإن الدراسة الحالية لجأت إلى عرض فقرات الاستبانة على (10) خبراء مختصين في الإدارة كل على انفراد ليبيدي رأيه على كل فقرة من حيث صلاحيتها (صدقها) أو عدم صلاحيتها في قياس الفقرات الواردة في الاستبانة. وبعد جمع آراء المحكمين للاستبانة تبين أن نسبة الاتفاق بين المحكمين على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة بلغت (91%).

قياس ثبات الاستبانة: يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس ويتعين توافره في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام، وتعتمد صحة القياس على مدى ثبات نتائجه وصدقها، ونعني بالثبات الاتساق في نتائج الاختبار. ولغرض اختبار نتائج عينة البحث بكاملها، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لإيجاد الثبات، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول يمثل الفقرات ذات الأرقام الفردية، ويمثل القسم الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن أجل إيجاد معامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Consistence) أي معامل الارتباط بين الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، تم احتساب معامل الثبات الكلي لها فكان (0.824) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان- براون (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات بعد ذلك (0.896)، وهذا يشير إلى أن الثبات الكلي للاستبانة كان مرتفعاً ويمكن الاعتماد على نتائجه.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: تصميم العمل

أ- مفهوم تصميم العمل Concept of Job Design

اكتسب مفهوم تصميم العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والإدارة بشكل عام، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل، وكذلك لارتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي. ونظراً لاختلاف آراء المهتمين بموضوع تصميم العمل، يمكننا استعراض أبرز تلك الآراء من خلال الجدول (2) الآتي:

الجدول (2) مفاهيم تصميم العمل

ت	الكاتب	المفهوم
1	Schuler, 1995: 156	عملية تحديد وإيجاد خصائص الوظائف، حيث أن تصميم العمل يهدف على إيجاد الوظائف.
2	Noe et al, 1996: 183	عملية تحديد طرائق العمل التي سوف يؤديه الأفراد، والمهام التي يتطلب أدائها في وظيفة معينة.
3	الدليمي، 1996: 16	البناء المتكامل الذي يتضمن تحديد مواصفات المهمات وتسلسل النشاطات وتنظيم العلاقات بين العاملين وتأثير أدوارهم في العملية التشغيلية وتحديد المؤهلات والقابليات والمهارات المطلوبة منهم.
4	السالم، 1997: 17	البناء المتكامل والمتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقابليات وأساليب وإجراءات.
5	Evans, 1997: 154	عملية تحديد مسؤوليات ومهام الوظيفة، وتحديد العمل والطرائق التي سيتم من خلالها تنفيذ المهمات بالشكل الذي يجعل الوظيفة محفزة للأفراد ويشعرون بالرضا والأمان.
6	نصر الله، 1999: 30	عملية تنظيم المهمات والواجبات والمسؤوليات في وحدة العمل، وهو عملية مستمرة وتنطوي على تقسيم الأنشطة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال.
7	العلي، 2000: 293	تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي ينبغي أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى فضلاً عن الحاجة إلى التدريب.
8	Schermerhorn, 2001: 308	عملية تحديد وتعريف الوظائف من خلال تخصيص مهمات العمل المحدد للأفراد والجماعات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ورضا وظيفي.
9	الشكرجي، 2001: 66-67	نشاط ذهني وعقلي يحدد أدوار وسلوكيات أعضاء المنظمة وفقاً لأنموذج مخطط ومدروس تضعه الإدارة من بين البدائل المطروحة، وبناءً على توقعاتها وإدراكاتها لحاجات واتجاهات العاملين وأهداف المنظمة ومتابعة التنفيذ النظامي له بما يحقق الرضا والأداء العاليين والكفاءة والفاعلية للمنظمة.
10	Ivancevich & Mattesom,	العملية التي يقوم من خلالها المديرون بتخصيص وتحديد محتوى وطرائق وعلاقات الوظائف والمهام

ت	الكاتب	المفهوم
	21: 2002	المحددة لأجل تحقيق وإرضاء كل المتطلبات والحاجات المنظمة والفردية.
11	Gibson et al, 2003: 352	عملية تحديد وتعيين صلاحيات ومهام الوظيفة للأفراد العاملين في المنظمة.
12	السوداني، 2007: 33	العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة.
13	الحيدر، 2007: 35	تحديد مواصفات للمحتويات والطرائق والعلاقات للوظائف لأجل تلبية الاحتياجات التنظيمية والتقنية وكذلك هو الحال مع حاجات الأفراد القائمين بالوظائف.

من خلال الإمعان في المفاهيم الواردة لتصميم العمل نلاحظ أن أغلب تلك التعاريف تشير إلى أن تصميم العمل هو عملية تحديد الخصائص والمسؤوليات والواجبات والسلوكيات والمهارات اللازمة لأداء العمل في بيئة معينة وتحديد طرائق إنجاز المهام بالشكل الذي يلي رغبات القائمين بالعمل ويحقق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق يمكننا التوصل إلى التعريف الإجرائي لتصميم العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة وهو أن تصميم العمل هو نشاط ذهني يتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وكذلك تحديد خصائص وسمات الفرد الذي سيؤدي العمل في ظل ظروف بيئية مادية وغير مادية وبما يحقق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة.

ب- أهداف تصميم العمل Job Design Objectives

تهدف المنظمات عند تصميم العمل لتحقيق عدة أهداف منها (الهيبي، 2003: 95):

1. أهداف اقتصادية: **Economic Objectives** حيث أن تحسين الانتاجية، ونوعية المخرجات والاداء المتميز للعاملين يؤدي الى التقليل من الهدر في الموارد والوقت.
2. أهداف تكنولوجية: **Technology Objectives** حيث ان الاختيار السليم للعمليات والمعالجات والمعدات والافراد يساعد في ضمان التكنولوجيا.
3. أهداف سلوكية: **Behaviour Objectives** ان المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة ما بين العمل والفرد، فانها في الحقيقة تخلق بيئة عمل سليمة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز (Schuler, 1995: 156).

ت- أهمية تصميم العمل Job Design Important

يمكن الإشارة إلى أهمية تصميم العمل الجيد من خلال النقاط الأتية (Jelstad & Beate, Daft, 2004: 270 ، 2005: 6):

1. يعبر عن الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال.
2. يحدد الهدف من كل وظيفة، ومدى أهميتها، وعلاقتها مع بعضها، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.
3. يوفر عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود.
4. يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف العمل.
5. يؤثر في تحفيز العاملين، وتقليل دوران العمل.
6. يؤدي الى تخفيض أجور وكلفة العمل، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.

ث- أبعاد تصميم العمل Job Design Dimensions

من أجل تطبيق تصميم العمل في الواقع العملي، فإنه من الضروري وجود توصيف دقيق لخصائص وأبعاد تصميم العمل بالشكل الذي يساعد الإدارة في تطبيق نموذج التصميم المقترحة في المنظمة، من هنا انطلق الباحثون لتحديد أبعاد تصميم العمل. وقد أشار أغلب الباحثين الى الأبعاد الخمسة لنموذج خصائص الوظيفة (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية). ويوفر النموذج إمكانية التعرف على أية وظيفة من خلال الأبعاد الجوهرية لها وهي (Schermerhorn & Chappel, 2000: 198):

- 1- تنوع المهارة **Skill Variety**: وهي درجة حاجة الوظيفة إلى أنواع مختلفة من المهارات لإنجاز مهمة معينة، وبالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للعمل استخدام تلك المهارات المتنوعة، من أجل حثهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال.
- 2- تحديد المهمة **Identify Task**: وهي درجة تكامل أو تجزئة المهمة، على شرط أن تكون تلك المهمة قابلة للتحديد، أي على التصميم أن يحدد المكونات التي يتكون منها العمل الواحد وطريقة تنفيذه من بدايته وحتى نهايته، وتحديد ما تتطلبها الوظيفة من الفرد لإنجاز المهمة (Hellriegel et al, 2001: 457).
- 3- أهمية (مغزى) المهمة **Significance Task**: وتشير إلى مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد داخل المنظمة وخارجها، حيث أن التصميم الجيد يجب أن يوفر درجة عالية من الإحساس لدى الأفراد بأهمية العمل الذي يمارسونه (Stoner & Freeman, 1992: 315).
- 4- الاستقلالية **Autonomy**: أي توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه، فالتصميم السليم يتيح للأفراد ممارسة درجة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار الخاص بإنجاز العمل (Noe et al, 1996: 187).

5- التغذية العكسية **Feedback**: وتعني مدى إطلاع الأفراد على نتائج أدائهم، أي مقدار المعلومات التي تمنحها الوظيفة للأفراد فيما يخص كيفية أداء العمل، من أجل تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في الأداء المستقبلي للعمل (Robbins، 2003: 465).

ثانيا: إدارة المسار الوظيفي

أ- مفهوم إدارة المسار الوظيفي **Concept of career management**

يعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة المواقع التي يحتلها الفرد خلال فترة محدودة من حياته (Bruce & Harvey، 2000: 228). كما يعرف بأنه سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية (الصائغ، العبادي، 2005: 31). من هنا يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه تلك المراحل أو الخطوات التي يمر بها الموظف منذ دخوله ميدان العمل، ولحين خروجه منها لأي سبب كان (الفصل، التقاعد المبكر، التقاعد... الخ) متضمناً جميع التغييرات الحاصلة في مركزه الوظيفي، وما يصاحبه من زيادة المسؤوليات، وتراكم الخبرات، وعوائد مالية أعلى. أما إدارة المسار الوظيفي فتعتبر إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية وهي استجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد (Bratton & Gold، 2003: 213). ويشير (Schuler، 1995: 121) إلى أن إدارة المسار الوظيفي هي تقديم العون للأفراد عن طريق منظماتهم في بلوغ مساراتهم الوظيفية. أما (Greenhaus et al، 2000: 12) فيرون أن إدارة المسار الوظيفي هي العملية التي بواسطتها يستطيع الأفراد تطوير وتنفيذ ومراقبة أهداف واستراتيجيات المسار الوظيفي. في ضوء ما تقدم يمكن وصف إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تساعد الفرد على القيام بالآتي (Brouce & Harvey، 2000: 228):

1- جمع المعلومات المناسبة حول نفسه وحول بيئة العمل.

2- إعطاء صورة دقيقة عن مهاراته، قدراته، رغباته، وأيضاً أسلوب الحياة المفضل، وكذلك اختيار الوظائف والمنظمات البديلة.

3- تطوير أهداف المسار الوظيفي الواقعية وفقاً للمعلومات المتوفرة.

4- تطوير وتنفيذ الاستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف.

5- الحصول على المعلومات المرتدة حول تأثير الاستراتيجية وملائمته للأهداف.

ب- أنشطة إدارة المسار الوظيفي **Career management activities**

من أجل نجاح برامج إدارة المسار الوظيفي، فالمنظمات المعاصرة أخذت على عاتقها ممارسة العديد من الأنشطة التي تساعد الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية ويمكن الإشارة إلى أهم تلك الأنشطة والتي تعتبر في حقيقة الأمر العناصر (المكونات) الأساسية لإدارة أي برنامج للمسار الوظيفي:

1- تخطيط المسار الوظيفي: **Career planning** يعد تخطيط المسارات الوظيفية العمل الرئيس والأول في رسم استراتيجية المستقبل الوظيفي، واحدى المفاتيح الأساسية لضمان نجاح الموظف في عمله، حيث من خلال التخطيط للمسار الوظيفي يتمكن من تحديد أهدافه وأسلوب تحقيق تلك الأهداف (عباس، 2003: 207). إن المقصود بالتخطيط للمسار الوظيفي هو عملية متأنية لمعرفة الفرص المناسبة، القيود، الخيارات، وأهمية الأهداف التي تخص المسار

الوظيفي وبرمجة العمل، وتوقيت وتسلسل خطوات الوصول الى هدف محدد للمسار الوظيفي (Clark، 1992: 125). أما (Denisi & Griffin، 2001: 302) فيعرفان تخطيط المسار الوظيفي بأنه تخطيط حياة الفرد الوظيفية اعتماداً على تقييم القدرات والمهارات والرغبات الشخصية، ومعرفة الفرص الوظيفية المحتملة ووضع الأهداف وتحديد أنشطة تطوير المسار الوظيفي.

2- تحديد (تكوين) المسار الوظيفي: **Career pathing** بناءً على معرفة توقعات المسار الوظيفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي، فإنه يمكن تحديد المسارات الوظيفية المحتملة للموظفين. إن تحديد المسار الوظيفي يشير الى تتابع مواقع الأعمال الخاصة التي تقود الى تحقيق أهداف المسار الوظيفي المرغوبة من خلال النقل، الترقية والتدوير الوظيفي. وعلى أية حال، يجب أن يمتلك كل موظف العديد من الخيارات بخصوص المسارات الوظيفية (Bruce & Harvey، 2000: 234). إن الهدف من تحديد المسار الوظيفي، هو تمكين الموظف لاختيار إحدى بدائل المسارات الوظيفية، والذي يحقق تقدم الموظف في وظيفته.

3- التدريب الوظيفي: **The Functional Training** يعد التدريب إحدى مقومات تقدم المسار الوظيفي، فهو أحد عوامل تطوير الأفراد، والوسيلة الأفضل لإعداد وتحسين أدائهم. ويأتي الاهتمام الواسع بوظيفة التدريب نتيجة الدور الذي يلعبه الموظفون في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات والاتجاه نحو الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل. فالتدريب عبارة عن مجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة إلى إحداث تغييرات في الأداء والسلوك من خلال معارف ومهارات وقيم واتجاهات جديدة (Cowling & Mailer، 1998: 62).

4- تطوير المسار الوظيفي: **Career development** : يعتبر تطوير المسار الوظيفي للموظفين من المتطلبات الضرورية لتطوير المنظمة. ومن أجل التغيير، فإن المنظمات تحتاج إلى أفراد متخصصين، وإن الطريقة الوحيدة لضمان ذلك هي من خلال مديريين مدربين ليس فقط لتنفيذ التغيير، وإنما معالجة تأثيراته، والاستفادة من نتائجه الجيدة وما يحققه من فوائد لهم ولآخرين (Ivana، 2005: 19). ويمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي، بأنه العملية التي يتم على ضوئها الموائمة *fit* بين اهتمامات ورغبات الموظفين في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو (الصائغ، العبادي، 2005: 31-32).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتحليل أبعاد متغير تصميم العمل

تم قياس متغير تصميم العمل من خلال خمسة أبعاد أساسية هي (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية العكسية)، ويتبين من خلال الجدول (3) إن أبعاد تصميم العمل في الكليات المبحوثة وبحسب إدراكات عينة الدراسة كانت جيدة، إذ بلغت النسبة المئوية لتلك الأبعاد (76%)، أي ما وسطه الحسابي الموزون (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يشير إلى أن الوظائف التي يشغلها الموظفون مناسبة من حيث توفر أبعاد جيدة لإشغالها من قبلهم حيث توفر فرصة لتنوع المهارات وإمكانية تحديد المهام وبيان أهميتها ووجود الاستقلالية في العمل والاستفادة من التغذية العكسية التي توفرها الوظيفة من نتائج أداء المهام. وقد ظهر بحسب قياس معامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد تصميم العمل أن ترتيبها كان (تنوع

المهارة) في المرتبة الأولى و (تحديد المهمة) في المرتبة الثانية و (الاستقلالية) في المرتبة الثالثة و (أهمية المهمة) في المرتبة الرابعة و (التغذية العكسية) في المرتبة الخامسة، مما يدل ذلك أن الكليات المبحوثة لم تعطي تلك الأهمية الكبيرة للتغذية العكسية قياساً بالأبعاد الأخرى لتصميم العمل. وهذا ناتج بسبب وجود ضعف لدى إدارات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة في مجال توفير المعلومات المهمة للأفراد حول مدى كون العمل الذي يؤديه جيداً أم لا في الوقت المناسب، حيث أن ذلك لا يتحقق إلا في نهاية السنة عندما تجري عملية تقييم الأداء بموجب الاستثمارات العادية المستخدمة في الكليات وكذلك فإن معظم تقارير تقييم الأداء تكون سرية ولا يسمح للأفراد الاطلاع عليها وفيما يأتي تحليل كل بعد من أبعاد تصميم العمل:

جدول (3) وصف إجابات عينة الدراسة لأبعاد متغير تصميم العمل

الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي الموزون	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الأول	9.289	0.353	0.76	3.80	26	0.34	23	0.31	17	0.23	4	0.05	7	0.09
الثاني	9.297	0.344	0.74	3.70	25	0.33	22	0.29	18	0.24	3	0.04	9	0.12
الرابع	9.311	0.365	0.78	3.92	23	0.31	30	0.40	15	0.20	5	0.07	3	0.04
الثالث	9.304	0.361	0.77	3.88	29	0.39	26	0.34	10	0.13	4	0.05	8	0.11
الخامس	9.312	0.352	0.75	3.78	24	0.32	23	0.31	18	0.24	7	0.09	4	0.06
	9.240	0.353	0.76	3.82	127	1.69	124	1.65	78	1.04	23	0.31	31	0.41

1. تنوع المهارة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تمنح الموظف تنوعاً عالياً في أدائها، واهتم الثاني على مدى كون الوظيفة تزود الموظف بمسؤوليات مختلفة، أما الثالث فقد اهتم بمدى كون الوظيفة توفر تنوعاً عالياً في العمل المناط بالموظف. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً

حسابياً موزوناً مقداره (3.80) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً لدى الكليات المبحوثة في توافر وظائف ذات تنوع في الأداء المطلوب لإنجازها حيث بلغت النسبة المئوية (76%). أما الانحراف المعياري الذي يبين درجة تشتت لهذا المتغير فقد بلغ (0.353) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. وعلى الرغم من ذلك إلا أننا لاحظنا وجود بعض الوظائف ذات الطابع الروتيني العالي ولم تمنح لشاغليها التنوع العالي المطلوب في العمل المناط بهم.

2. تحديد المهمة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة منتظمة إلى الحد الذي ينتظر شاغلها الفرصة لإتمامها على أحسن ما يرام، واهتم الثاني بمدى كون تلك الوظيفة مرتبة بحيث يملك شاغلها فرصة إتمام العمل الذي بدأ فيه، أما الثالث اهتم بمدى كون تلك الوظيفة مهيكله بحيث يملك شاغلها الفرصة لتأدية العمل من البداية وحتى النهاية. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.70) وهو أكبر من الوسط الفرضي بفارق مقداره (0.70)، وعلى الرغم من ذلك فإنه لوحظ عدم انتظام بعض الوظائف مما يضيف عبئاً على شاغليها من أجل إنجاز المهام الموكلة بهم، وكذلك ما قد يحدثه من خلل في انسيابية الأبعاد الأخرى للوظيفة. أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.344) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال.

3. أهمية المهمة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة مهمة نسبياً في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى، والثاني اهتم بمدى كون الوظيفة ضرورية للغاية ضمن الإطار العام الواسع للنظرة إلى الأشياء في المنظمة، واهتم الثالث بمدى شعور الفرد من أن الوظيفة تجعله ضمن كل متكامل يتأثر بالآخرين للوصول إلى العمل الجيد والمناسب للمنظمة. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.92) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة ليست قليلة وهذا يعني بأن هناك اهتماماً كبيراً بأهمية المهمة حيث بلغت النسبة المئوية (78%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.365) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لوحظ تدمير بعض الموظفين من أن وظائفهم لم ترقى إلى المستوى الذي ينسجم مع ما يؤديه من مهام ومن ثم شعورهم بأنهم ليسوا جزءاً ممن يحققون أهداف المنظمة، وهذا ناتج عن عدم قيام إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم العمل للوظائف التي مر على تصميمها زمناً طويلاً.

4. الاستقلالية: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تجعل شاغلها يتوجه نحو أداء العمل بعيداً عن مصالحه الشخصية، واهتم الثاني بمدى كون الوظيفة تعطي لشاغليها فرصة معتبرة من الاستقلالية وحرية التصرف حول أسلوب أداء العمل، والثالث اهتم بمدى كون الوظيفة تتيح فرصة لشاغليها للتفكير والعمل بشكل مستقل عن غيره. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.88) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يدل على أن الوظائف التي يشغلها الأفراد عينة الدراسة تمنحهم الاستقلالية أثناء تأديتهم للمهام وكذلك حرية التصرف في اختيار أسلوب أداء العمل والتفكير بشكل مستقل، حيث بلغت النسبة المئوية (77%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.361) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. إلا أن بعض الموظفين أبدوا قلقهم من بعض القيود الموجودة في وظائفهم تحد من تصرفهم حول أسلوب أداء المهام، وهذا ناتج من خوف الإدارة في جعل الوظيفة أداة مرنة يتحكم بها الأفراد واختيار الأسلوب الذي قد يقلل من جودة الأداء.

5. التغذية العكسية: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أسئلة، اهتم الأول بمدى كون الوظيفة تمنح شاغلها معلومات راجعة حول مدى كون الفرد أدى عمله بشكل جيد، واهتم الثاني بمدى كونها تمكن من اختيار السبل الكفيلة حول تأدية العمل بكل جودة، والثالث اهتم بمدى كون الوظيفة تغبط شاغلها بمشاعر التعرف أن كان جيداً أو ضعيفاً في أدائه للعمل. لقد حققت الأسئلة الثلاثة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي بنسبة جيدة، وهذا يدل على أن الوظائف تمنح تغذية عكسية عن أداء الأفراد، حيث بلغت النسبة المئوية (75%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.352) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال. ورغم ذلك إلا أن بعض الموظفين عينة الدراسة ابدوا استيائهم من أن وظائفهم الحالية لم تمنحهم المعلومات المهمة من قبل إدارة الموارد البشرية حول مدى كون العمل الذي يؤدونه كان جيداً أم العكس وفي الوقت المناسب، وإن تقوم الأداء الذي تجريها الإدارة في نهاية كل سنة هو في حقيقة الأمر لا يعطي الوصف الدقيق للأداء أو لم يتم اطلاع الأفراد على مضمون تقارير تقوم الأداء، وهذا جعل من أن يحتل بعد التغذية العكسية المرتبة الأخيرة.

ثانياً: وصف وتحليل أبعاد متغير إدارة المسار الوظيفي

تم قياس متغير إدارة المسار الوظيفي من خلال الأنشطة الأساسية الأربعة وهي (تخطيط المسار الوظيفي، تحديد المسار الوظيفي، التدريب الوظيفي، وتطوير المسار الوظيفي)، وبين الجدول (4) خلاصة إجابات عينة الدراسة وفقاً لإدراكهم بأهمية ودور كل نشاط من الأنشطة الأربعة في إدارة مسارهم الوظيفي، حيث تبين أن أنشطة إدارة المسار الوظيفي تلقى اهتماماً متوسطاً من قبل المورد البشري وإدارتهم في الكليات المبحوثة، إذ بلغت النسبة المئوية لتلك الأنشطة (66%)، أي ما وسطه الحسابي الموزون (3.34) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3). وهذا يشير إلى الاهتمام والدور المحدود لأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة وهو ناتج من أن إدارة المسار الوظيفي هي من الإضافات الحديثة لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العراقية، وعدم وجود برامج خاصة ترشد الموظفين إلى الاشتراك مع إدارة الموارد البشرية في إدارة مساراتهم الوظيفية وممارسة حقهم في تخطيط وتحديد مسارهم الوظيفي وكذلك الاشتراك في الدورات التدريبية الخاصة بتطوير مسارهم الوظيفي.

وبعد حساب معامل الاختلاف لكل نشاط من أنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي تبين أن ترتيب هذه الأنشطة وفقاً لإدراكات عينة الدراسة هو (تحديد

المسار الوظيفي) في المرتبة الأولى و(التدريب الوظيفي) في المرتبة الثانية و(تخطيط المسار الوظيفي) في المرتبة الثالثة و(تطوير المسار الوظيفي) في المرتبة الرابعة، مما يدل على أن الكليات المبحوثة لم تولي الاهتمام الكبير بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها على الرغم من وجود رغبة شديدة لدى الأفراد عينة الدراسة في تطوير مسارهم الوظيفي من خلال سعيهم في الحصول على المعلومات الجديدة عن وظائفهم، وكذلك سعيهم في تطوير مؤهلاتهم العلمية عن طريق حصولهم على شهادة أعلى، إلا أن إدارات الكليات المبحوثة لم تعمل على توافر الفرص التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرغبات، وإن الترقية هي الطريقة الغالبة والمتبعة في تطوير الموظفين في الكليات المبحوثة. وفيما يأتي تحليل كل نشاط من أنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي:

جدول (4) وصف إجابات عينة الدراسة لأنشطة متغير إدارة المسار الوظيفي

الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي الموزون	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		أنشطة إدارة المسار الوظيفي
					%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الثالث	9.279	0.335	0.72	3.61	0.28	21	0.29	22	0.29	22	0.05	4	0.08	6	تخطيط المسار الوظيفي
الأول	9.154	0.308	0.66	3.31	0.21	16	0.28	21	0.31	23	0.11	8	0.09	7	تحديد المسار الوظيفي
الثاني	9.266	0.278	0.60	3.00	0.21	16	0.19	14	0.24	18	0.11	8	0.25	19	التدريب الوظيفي
الرابع	9.287	0.313	0.67	3.37	0.27	20	0.21	16	0.27	20	0.12	9	0.13	10	تطوير المسار الوظيفي
	9.311	0.311	0.66	3.34	0.97	73	0.97	73	1.1	83	0.39	29	0.55	42	إجمالي أنشطة إدارة المسار الوظيفي

1. تخطيط المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، تناولت دور الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي ومدى قدرته في وضع استراتيجية معينة لتحقيق أهداف مساره الوظيفي، ومدى معرفته لما يحتاجه للوصول إلى تلك الأهداف، ومدى قدرته على تغيير أهداف مساره الوظيفي في حالة حدوث أي مستجد على حياته الوظيفية، ومدى مساعدة المنظمة في توفير الوسائل التي تسهل عملية تخطيط المسار الوظيفي، وهل التقييم الذاتي يساعد ويرشد الفرد في تحديد أهداف مساره الوظيفي وبما يتلاءم مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات، ومدى دعم المنظمة لتلك الأهداف من أجل ضمان استمرار الفرد في العمل لديها، ومدى دور المدير في تزويد الفرد بالمعلومات التي تجعل أهداف مساره الوظيفي منسجمة مع أهداف المنظمة. لقد حققت الأسئلة الثمانية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.61) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.61)، وهو يشير إلى أن هناك رغبة وميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية التخطيط لمسارهم الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (72%)، أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.335) وهو يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها في هذا المجال. ولكن لا يمكن إعاز ذلك إلى أن الكليات المبحوثة تقوم بتوفير الوسائل الداعمة التي تسهل عملية تخطيط المسار الوظيفي، ولا إلى ما يقدمه المدير المباشر من معلومات إلى الموظفين، حيث أن معظم الأفراد عينة الدراسة أبدوا انزعاجهم مما تقدمها إدارات هذه الكليات والمدراء من تسهيلات بهذا الخصوص. إلا أن زيادة رغبة الأفراد في ممارسة عملية التخطيط لمسارهم الوظيفي نابعة من أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الأعمار الشابة وحديثي التعيين والذين يميلون إلى التخطيط لمسارهم الوظيفي من خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

2. تحديد المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، ركز الأول على وجود عدد من البدائل أمام الموظف عندما يريد تحديد مساره الوظيفي، وأشار الثاني إلى دور المنظمة في مساعدة الموظف لبلوغ البديل الذي يلي طموحه الوظيفي، واهتم الثالث بدور المدير في توفير المعلومات للأفراد عن البدائل المتاحة، واهتم الرابع بقدرة الفرد في أن يسلك أكثر من مسار في آن واحد، وركز الخامس على استطاعة الفرد بلوغ المسار الذي اختاره لأنه يتلاءم وقدراته ومؤهلاته، واهتم السادس بأنه عند تحديد المسار الذي يلي رغبات واهتمامات الفرد فإنه يزيد من درجة التزامه تجاه أهداف المنظمة. لقد حققت الأسئلة الستة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.31) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.31)، وهو يشير إلى هناك ميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية تحديد المسار الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (66%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.308) وهو يدل على تقارب عالي لإجابات عينة الدراسة وتشتت منخفض في هذا المجال، وعلى الرغم من أن نشاط تحديد المسار الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى، إلا أن إدارات الكليات المبحوثة لم تعطي الاهتمام المطلوب بهذا النشاط، حيث أشار معظم أفراد عينة الدراسة إلى محدودية البدائل التي تضعها الإدارة أمامهم من أجل اختيار أنسبها لطموحاتهم الوظيفية، وكذلك وجود عراقيل أمامهم تحد من تحركاتهم نحو أكثر من مسار وظيفي في وقت واحد على الرغم من وجود رغبة حقيقية لدى العديد من الموظفين الفنين في ممارسة الأسلوب المزدوج الذي يسمح لهم بالقيام بنشاطاتهم الفنية وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية الإدارية والارتقاء ضمن السلم الإداري الذي يكون حكراً عليهم ضمن التعليمات المعمول بها في هذه الكليات.

3. التدريب الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، تناولت دور المنظمة في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية التي تسهم في تهيئتهم وإعدادهم للمناصب الوظيفية الأعلى مستقبلاً والتي تقع ضمن اختصاصهم، واتباع المنظمة أساليب تدريب متعددة لتطوير قدرات ومؤهلات الأفراد لبلوغ أهداف مساهمهم الوظيفي، وكذلك دور المدير كمدرّب في أغلب الأحيان في حالة غياب برامج التدريب الرسمية، وأيضاً الدور المهم للبرامج التدريبية في تحريك حالة الاستقرار التي قد تواجه الموظف في إحدى مراحل تطوير مساره الوظيفي، وأثر الدورات التدريبية المستمرة من تقليل احتمال ترك الموظف لعمله في المنظمة، وركز السؤال الأخير على عدالة فرص التدريب الوظيفي في المنظمة. لقد حققت الأسئلة السبعة وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.00) وهو مساوي للوسط الفرضي. وهذا المستوى من الإجابات يعطي تفسيراً أن الكليات المبحوثة لا تعطي اهتماماً كبيراً لهذه العملية بالكيفية التي تستند على أسس علمية سليمة وتراعي انسجام مضمون البرنامج التدريبي الخاص بالمسارات الوظيفية للأفراد مع اختصاصاتهم، حيث أبدى معظم أفراد عينة الدراسة تذمرهم من ذلك ومن قلة أساليب التدريب، ومن الدور المحدود للمدرّاء في حالة غياب برامج التدريب الرسمية، وعدم رضاهم عن عدالة فرص التدريب واقتصاره على أقسام ووحدات دون غيرها، واختيار موظفين للدورات التدريبية داخل وخارج القطر من دون الرجوع إلى معايير خاصة بهذا الشأن، لذلك بلغت النسبة المئوية (60%). أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.278) وهو يدل على انسجام إجابات عينة الدراسة وعدم تشتت تلك الإجابات حول معظم الفقرات، وإدراكهم بأهمية البرامج التدريبية في تحريك حالة الجمود التي قد تواجه الأفراد في إحدى مراحل تطوير مساهمهم الوظيفي، وكذلك أهمية الدورات التدريبية المستمرة في زيادة التزاماتهم تجاه المنظمة وانخفاض احتمالات ترك العمل.

4. تطوير المسار الوظيفي: تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية أسئلة، تناولت سعي الموظف للحصول على معلومات جديدة عن وظيفته، وسعيه للحصول على شهادة أعلى، ودور المنظمة في ترشيح الموظف للبرامج التطويرية التي تتلاءم والمرحلة الوظيفية التي هو فيه، وكذلك اتباع المنظمة أسلوب انتقال الموظف بين الوظائف وبعده اتجاهات من أجل زيادة خبراته لوظائف متعددة، وأيضاً دور المسؤول المباشر في تزويد الموظف بالمعلومات وتقديم الاستشارات والإرشادات التي تسهل عملية تطوير حياته الوظيفية، وفي حالة وجود عقبات تمنع الاستمرار في تطوير المسار الوظيفي للموظف فإن المنظمة تقوم بتقديم كافة التسهيلات، وأن الترقية هي ليست الطريق الوحيد للتطوير الوظيفي، والسؤال الأخير ركز على أن الموظف عند بلوغه المرحلة الأخيرة في مساره الوظيفي فإن المنظمة تضع أمامه عدة خيارات للبقاء أو المغادرة. لقد حققت الأسئلة الثمانية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي بمقدار (0.37)، وهو يشير إلى أن هناك ميلاً متوسطاً لدى الأفراد في الكليات المبحوثة لعملية تطوير المسار الوظيفي، حيث بلغت النسبة المئوية (67%)، وهذا المستوى من الإجابات يعطي تفسيراً أن الكليات المبحوثة لا تعطي اهتماماً كافياً لهذا النشاط على الرغم من أن الأفراد عينة الدراسة لديهم الرغبة والاستعداد العالي لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم بما يضمن لهم التقدم السريع ضمن مساراتهم الوظيفية. أما الانحراف المعياري لهذا المتغير فقد بلغ (0.313) وهو يدل على تشتت قليل لإجابات عينة الدراسة في هذا المجال، واتفاق شبه تام على أن إدارات الكليات المبحوثة لم تقوم بتوفير البرامج التطويرية التي تتلاءم والمراحل الوظيفية المختلفة واقتصارها في أغلب الأحيان على مرحلة مبكرة من مراحل تطوير المسار الوظيفي، أما انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى فإن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الهدف الرئيسي منه هو ليس زيادة خبرات الموظف، وإنما في الغالب هو نتيجة حدوث بعض المشاكل داخل الوحدات الإدارية ويعدها بعض الموظفين عقوبة لهم، وأخيراً لوحظ عدم وجود بدائل متعددة لتطوير المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة حيث تعد الترقية الوسيلة الغالبة لانتقال الموظف من مرحلة معينة إلى أخرى، عدا سعي بعض الموظفين للحصول على شهادة أعلى تؤهلهم إلى تطوير مساهمهم الوظيفي.

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين تصميم العمل وأبعادها مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي

يبين الجدول (5) العلاقات الارتباطية بين تصميم العمل بصورة إجمالية وأبعادها مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين تصميم العمل بصور إجمالية مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.537) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.826) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد تصميم العمل وأنشطة إدارة المسار الوظيفي) وتشير إلى أن التصميم الجيد للعمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية الخمسة سيؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (5) العلاقات الارتباطية بين إجمالي تصميم العمل ومكونات مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
X_1 تنوع المهارة	أنشطة إدارة المسار الوظيفي	0.876	3.008	مقبولة
X_2 تحديد المهمة		0.908	3.758	مقبولة
X_3 أهمية المهمة		0.769	2.086	مقبولة
X_4 الاستقلالية		0.659	1.517	غير مقبولة
X_5 التغذية العكسية		0.854	2.846	مقبولة
X إجمالي تصميم العمل	Y	0.826	2.537	مقبولة

قيمة (t) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (73) = (1.671)

1. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.008) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.876) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أن العمل الذي يسمح لشاغليه استخدام مهارات متنوعة يؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال زيادة رغبة الأفراد واهتمامهم العالي بممارسة تلك الأنشطة وحث إدارتهم على دعمهم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإدارة مساهمهم الوظيفي.

2. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.758) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.908) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أنه كلما زاد الاهتمام بتنظيم الوظائف التي يشغلها الأفراد من حيث امتلاكهم لفرص إتمامها من البداية حتى النهاية بشكل إجمالي، زادت فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث يستطيع الفرد بصورة أكثر رغبة واهتمام بتخطيط وتحديد مساره الوظيفي والمشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالمسار الوظيفي وأكثر حماساً لتطوير مساره الوظيفي.

3. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذا دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.086) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.769) وهو ارتباط إيجابي جيد يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط

ذات دلالة معنوية بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة الجيدة إلى انه كلما زادت أهمية المهام التي يشغلها الأفراد وكونها ضرورية للغاية ضمن الاطار العام في المنظمة وتشعر أعضائها بأنهم متكاملين فيما بينهم لأداء العمل الجيد، زادت فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. ويحتم على إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بشكل أكثر جدية بإدارة المسار الوظيفي للأفراد الذين يشغلون الوظائف المهمة وفي نفس الوقت فأن الأفراد أنفسهم يكونون أكثر اهتماماً بممارسة الأنشطة الأساسية لإدارة مساهمهم الوظيفي.

4. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.517)، وهي اصغر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وتدلل هذه النتيجة عدم صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى، وتشير إلى انه كلما زاد الفرص التي تمنحها الوظائف للاستقلالية وحرية التصرف حول أسلوب أداء العمل، وتفكير الفرد وعمله بشكل مستقل عن غيره، فإنه يؤدي إلى انخفاض فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي وقلة اهتمامات الفرد نحو ممارسته للأنشطة الأساسية لإدارة مساره الوظيفي، ومن ثم انخفاض رغبة وجدية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بإدارة المسار الوظيفي للموظف، لذلك ينبغي على إدارات الكليات المبحوثة إعادة النظر في التصميم المتبع وبشكل خاص ببعد الاستقلالية وجعلها تمنح الاستقلالية لشاغلي الوظائف بدرجة معينة، من اجل جلب اهتمامهم بإدارة مساهمهم الوظيفي.

5. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (1.671)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.854) وهو ارتباط إيجابي عالي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي)، وتشير هذه العلاقة القوية إلى أن الوظائف التي تمنح شاغليها معلومات مرتدة حول أدائهم وتمكينهم من اختيار السبل الكفيلة حول أداء عملهم بكل جودة، سيؤدي إلى زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وزيادة رغبة واهتمام الإدارة والأفراد في ممارسة الأنشطة الأساسية لإدارة المسار الوظيفي ومن ثم تحقيق أهداف المسار الوظيفي للفرد الذي ينصب في النهاية بتحسين أدائه لعمله.

رابعاً: تحليل تأثير تصميم العمل وأبعادها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين تصميم العمل بصورة إجمالية ومكونات مع أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتصميم العمل بصورة إجمالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.437) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (R^2) والبالغ (0.374) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تصميم العمل يصاحبه تغير بمقدار (0.374) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدلل هذا إلى أهمية تصميم العمل في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.682) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.682) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتصميم العمل وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.318) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة.

ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (β_0) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي، وانه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.996) حتى وان تجاهلت الكليات المبحوثة تصميم العمل. وبمحصلة النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.996 + 0.374 X$$

جدول (6) نتائج تحليل أثر تصميم العمل وأبعادها في أنشطة إدارة المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	الحد الثابت β_0	معامل بيتا β_1	قيمة (F) المحسوبة	نوعية الدلالة
X_1 تنوع المهارة	أنشطة إدارة المسار الوظيفي	0.751	7.555	0.496	9.047	معنوية
X_2 تحديد المهمة		0.825	6.741	0.550	14.123	معنوية
X_3 أهمية المهمة		0.592	9.334	0.377	4.349	معنوية
X_4 الاستقلالية		0.434	10.085	0.327	2.303	غير معنوية
X_5 التغذية العكسية		0.730	7.189	0.520	8.102	معنوية
X إجمالي تصميم العمل	Y	0.682	7.996	0.374	6.437	معنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (73) = (3.96)

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية فهي كما يأتي:

1. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (9.047) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (β_1)

والبالغ (0.496) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تنوع المهارة يصاحبه تغير بمقدار (0.496) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا

على أهمية تنوع المهارة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.751) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.751) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتنوع المهارة وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.249) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (β) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تنوع المهارة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.555) حتى وإن انعدم تنوع المهارة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتنوع المهارة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.555 + 0.496 X_1$$

2. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (β) والبالغ (0.550) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تحديد المهمة يصاحبه تغير بمقدار (0.550) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وبدل هذا على أهمية تحديد المهمة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.825) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.825) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتحديد المهمة وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.175) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (β) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تحديد المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (6.741) حتى وأن انعدم تحديد المهمة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 6.741 + 0.550 X_2$$

3. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.349) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (β) والبالغ (0.377) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تحديد المهمة يصاحبه تغير بمقدار (0.377) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وبدل هذا على دور أهمية المهمة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.592) وهي نسبة جيدة، تشير إلى أن ما مقداره (0.592) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة لتحديد المهمة وفي كيفية

تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.408) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (β_0) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين أهمية المهمة وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (9.334) حتى وأن انعدمت أهمية المهمة كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأهمية المهمة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 9.334 + 0.377 X_3$$

4. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أنه لا يوجد تأثير معنوي بين الاستقلالية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.303) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (R^2) والبالغ (0.327)، فإنه مقدار ضعيف لا يفسر علاقة تأثير الاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.434) وهي نسبة ضعيفة لا تدل على أن التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال الاستقلالية في العمل. لذلك تتأكد عدم صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ولكن إذا ما اعتمدت الكليات المبحوثة على منح الاستقلالية في العمل وحرية التصرف ضمن حدود معقولة ومدرسة وبما يتلاءم وطبيعة الأفراد الممنوح لهم تلك الاستقلالية والحرية فإن فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي ستزداد بمقدار قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (β_0) أي بقيمة (10.085)، لأن إشارة معامل بيتا (R^2) موجبة.

5. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (73) والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (R^2) والبالغ (0.520) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغذية العكسية تصاحبه تغير بمقدار (0.520) في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، ويدل هذا على أهمية التغذية العكسية في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.730) وهي نسبة جيدة، تشير إلى أن ما مقداره (0.730) من التباين الكلي الحاصل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي تتحدد من خلال إدراك الموظفين عينة الدراسة للتغذية العكسية وفي كيفية تأثير ذلك في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، وإن النسبة المتبقية البالغة (0.270) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (β_0) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التغذية العكسية وأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وأنه يوجد اهتمام كبير بأنشطة إدارة المسار الوظيفي في الكليات المبحوثة بمقدار (7.189) حتى وأن انعدمت التغذية العكسية كبعد من أبعاد تصميم العمل. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة

من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في أنشطة إدارة المسار الوظيفي). ويمكن صياغة معادلة الانحدار

بالشكل الآتي:

$$Y = 7.189 + 0.520 X_5$$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن الوظائف التي يشغلها الموظفون في الكليات المبحوثة هي ملائمة نتيجة توفر أبعاد تصميم العمل الأساسية فيها بنسبة جيدة.
2. إن الوظائف التي يشغلها الموظفون في الكليات المبحوثة فيها استقلالية كبيرة مما انعكس سلباً في اهتمام الأفراد بأنشطة إدارة مساهمهم الوظيفي.
3. تفاوتت نسبة أهمية كل بعد من أبعاد تصميم العمل لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد على أن الموظفين يدركون مضامين الوظيفة التي يشغلونها.
4. حصل متغير تنوع المهارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل على أن الوظائف في الكليات المبحوثة تمنح شاغليها تنوع عال في أداء مهامهم وتحمل مسؤوليات مختلفة. وحصل متغير تحديد المهمة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية مما يشير إلى أن الوظائف في الكليات المبحوثة منتظمة ومهيكلية بالكيفية التي تعطي الفرصة لشاغليها بتأدية المهام من بدايتها وحتى نهايتها وعلى أحسن ما يرام. وحصل متغير الاستقلالية في العمل على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يشير إلى أن الموظفين في الكليات المبحوثة يتمتعون باستقلالية في أعمالهم وحرية التصرف حول أسلوب أدائهم للمهام وفرصة التفكير والعمل بشكل مستقل. وحصل متغير أهمية المهمة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهذا مؤشر على إدراك الموظفين بأن وظائفهم لا تعد ضرورية للغاية ضمن الإطار العام الواسع ولا تشعر شاغلها بأنه واحد من كل متكامل يتأثر بالآخرين للوصول إلى العمل الجيد. وحصل متغير التغذية العكسية على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويدل على عدم الاهتمام بالتغذية العكسية لنتائج العمل أولاً بأول أن تقييم الأداء يكون في نهاية السنة وتكون سرية في أغلب الأحيان مما جعل الموظفين لا يهتمون به وذلك لعدم منح إدارات الكليات المبحوثة المعلومات المهمة حول كون ما يؤدونه من عمل جيداً كان أو سيئاً وفي الوقت المناسب.
5. حصل متغير تحديد المسار الوظيفي على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يؤشر رغبة الأفراد عينة الدراسة في تحديد مساهمهم الوظيفي بعد حصولهم على المعلومات المتعلقة عن كل بديل من البدائل المتاحة، وبما يحقق رغباتهم واهتماماتهم، وبالنتيجة زيادة التزامهم تجاه أهداف كليتهم. وحصل متغير التدريب الوظيفي على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يدل على رغبة الأفراد العالية نحو زيادة الدورات التدريبية التي تؤدي إلى تحسين مستواهم نحو الأفضل مما يساهم في تحقيق أهداف مساهمهم الوظيفي. وحصل متغير تخطيط المسار الوظيفي على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، مما يشير إلى الفاعلية النسبية لهذا النشاط وتباين واضح بين نظرة كل من إدارات الكليات المبحوثة والموظفين عينة الدراسة، حيث تبين عدم وجود قاعدة معلومات في الكليات المبحوثة يمكن الاستناد إليها بهدف القيام بعملية التخطيط للمسار الوظيفي للموظفين، في حين تم ملاحظة رغبة الموظفين الشديدة لهذه العملية لوضع استراتيجية معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف مساهمهم الوظيفي. وحصل متغير تطوير المسار الوظيفي على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، مما يعني ضعف فاعلية هذا النشاط في الكليات المبحوثة نتيجة اعتماد إدارة الموارد البشرية لأسلوب الترقية وعدها الأسلوب الوحيد للتطوير الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اعتماد أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الأبعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة لما لتلك الأبعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي، عدا بعد الاستقلالية.
2. إعادة النظر في الاستقلالية التي تمنحها الوظائف لشاغليها، وذلك من خلال دراسة وتحليل هذا البعد مع الأخذ بنظر الاهتمام التفاوت بين الوظائف المختلفة من حيث حاجتها إلى مقدار الاستقلالية الممنوح لكل منها. مما سيؤدي الى جذب اهتمام الأفراد بأنشطة إدارة مساهم الوظيفي.
3. إعطاء قدر أكبر من الأهمية للتغذية العكسية من خلال زيادة قبول إبداء الرأي عن نتائج العمل وتمكين الموظف من التعرف أن كان جيداً أو ضعيفاً في أدائه لعمله.
4. جعل تصميم العمل وسيلة مهمة لدعم أنشطة إدارة المسار الوظيفي من خلال الخبرة والتجربة المكتسبة عبر خصائص العمل الموجودة.
5. ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمروسيهم عن خطوات سير كل مسار. والقيام ببرامج خاصة مبنية على أسس علمية لمساعدة الموظفين في إدارة مساراتهم الوظيفية وبصورة مستمرة من أجل زيادة اندفاعهم نحو التقدم الوظيفي.

المصادر

- 1- الدليمي، أمل علي خضير (1996)، العلاقة بين أبعاد تصميم الرضا والرضا والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في المنشآت العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 2- الحيدر، براق طالب عبد الجبار (2007)، أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية في إدارة مدينة الطب، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 3- السالم، مؤيد سعيد (1997)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في إحدى المنشآت الصناعية العراقية، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 4- السوداني، أثير عبد الله محمد (2007)، تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة الصناعية مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 5- الشكرجي، أسماء طه نوري (2001)، أثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة: دراسة ميدانية مقارنة في عدد من الوزارات العراقية، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

- 6- الصائغ، محمد جبار، وهاشم فوزي العبادي (2005)، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7) العدد (4).
- 7- العلي، عبد الستار محمد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 8- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 9- عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 10- نصر الله، حنا (1999)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 11- Bratton, John & Gold, Jeffery, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain.
- 12- Bruce, Robert & Harvey, Don, (2000), Human Resource Management, An Experiential Approach, 2nd ed., Prentice Hall Inc. New Jersey.
- 13- Clark, F.A., (1992), Total Career Management: Strategies for Creating Management Careers, Berkshire: McGraw-Hill International (UK) limited.
- 14- Cowling, A. & Mailer, C., (1998), Managing Human Resource, 3rd ed., Arnold, A Member of the Hodder Headline, UK.
- 15- Daft, Richard L., (2004), Organization Theory and Design, 8th ed., Thomson, South-Western, Ohio.
- 16- Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., (2001), Human Resource Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York.
- 17- Evans, James R., (1997), Production/ Operations Management: Quality Performance and Value, 5th ed. West Publishing Company, New York.
- 18- Gibson, James L., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Konoposke, Robert, (2003), Organization: Behavior/Structure, Processes, 11th ed., McGraw-Hill Company, New York.
- 19- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., (2000), Career Management, 3rd ed. The Dryden Press. USA.

- 20- Hellrigel, Don, Slocum, John W & Woodman, Richard, W., (2001), Organizational Behavior, 7th ed. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- 21- Ivana, Tadic, (2005) ,Career Development of Graduates in Economics and Business Administration in Croatia ,Master Thesis ,University of Ljubljana Faculty of Economics .
- 22-Ivancievich, John M. & Matteson, Michael T., (2002), Organizational Behavior and Management, 6th ed. McGraw-Hill, Inc. Boston.
- 23 Jelstad, Beate, (2005), Job characteristics and its outcomes: A comparative work Design for Non-profit and Profit Organizations. www.pdf.free.com.
- 24- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (1996), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 2nd ed. Irwin, McGraw-Hill.
- 25- Robbins, Stephan P., (2003), Organizational Behavior, 10th ed. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- 26- Schermerhorn, John R. & Chappell, David S., (2000), Introducing Management, 1st ed. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- 27- Schermerhorn, John R., (2001), Management, 6th ed. John Wiley and sons, Inc. New York.
- 28- Schuler, Randall S., (1995), Managing Human Resource, 5th ed. West Publishing Company, New York.
- 29- Stoner, James A. & Freeman, Edward R., (1992), Management, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.

التلبس بالجريمة المشهوددة

الدكتور وادي حميد الصابر

جامعة كركوك

كلية القانون والعلوم السياسية

مقدمة

إن المظاهر الخارجية هي التي تنبئ بذاتها عن وقوع الجريمة التي تكفي لحالة التلبس. وتظهر حالات التلبس في معظم الجرائم منها الجرائم المضرة بالمصلحة العامة ، والجرائم الواقعة على الأشخاص ، وعلى الأموال إذا رصدت من قبل الأجهزة الأمنية المختصة أو العامة ، ومتابعتها بالسرعة الممكنة قبل ضياع معالمها على مسرح الجريمة حال ارتكابها ، وفي حالة تلبس المجرم بالجريمة قد يكون مشهوداً من قبل العامة أو مأموري الضبط القضائي ، أو ببرهنة يسيرة بعد وقوعها. وقد تناول المشرع العراقي هذه الجرائم في قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969م وتعديلاته ، وحدد لكل جريمة عقوبتها بحسب الجرم المرتكب من حيث ركنها المادي ، منها الجريمة المشهوددة . ونستدل من الآية الكريمة "ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وأنتم تعلمون" (58). إشهار المجرم أثناء ارتكابه الجريمة لإظهار حق المجني عليه ، وعدم لبس هذا الحق على حساب الباطل وهو السكوت عن الجريمة المشهوددة ، أثناء ارتكابها من قبل الجاني .

لذا ارتأينا البحث عن ماهية التلبس وحالاته وشروطه الصحية في الجريمة المشهوددة . موضحين أهمية البحث وأهدافه وإشكالاته ومنهجيته وخطته ، وكما يلي :-

أولاً : موضوع البحث وأهميته

موضوع البحث هو " التلبس بالجريمة المشهوددة " وهو موضوع ذو أهمية كبيرة ، هي ضبط الجاني وهو متلبساً بالجريمة ، أو ببرهنة قصيرة من ارتكابها عند مشاهدته من قبل العامة ، ففي هذه الحالة يمكن القبض عليه ، ومعاقبته على الجرم الذي ارتكبه ، قبل ضياع معالم الجريمة التي شوهدت على مسرح الجريمة . وعدم إفلات الجاني من العقاب المستحق ، وحسب المواد التي تنطبق على الجرم المرتكب في حالة التلبس ، وللموضوع أهمية أخرى هي تبيان ماهية التلبس وحالاته وشروطه الصحية في الجريمة المشهوددة.

ثانياً : أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى :-

1- أظهار ماهية التلبس وحالاته وشروط صحته في الجرائم التي ترتكب، منها الجرائم المخلة بالأخلاق. وذلك لحماية المجتمع من هذه الجرائم منها جرائم النساء الخفية .

⁵⁸ - سورة البقرة الآية (42)

2- أظهر حق المجني عليه في حالة تلبس المجرم عند وقوع الجريمة ، وكذلك حق الدولة عندما تقع الجريمة على الحق العام . وان إشهار الجريمة وعدم التكتفم عليها' بلبس الحق بالبطل، لإنزال العقاب المنصف بحق الجاني .

3- ضبط الجاني وهو متلبساً بالجريمة حقاً ، أو برهنة قصيرة من ارتكابها ، أو عند مشاهدته من قبل العامة ، ومعاقبته على الجرم الذي ارتكبه.

ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع

1- قلة الكتابة في موضوع التلبس بالجرائم ، هي التي دفعتني للكتابة في هذا الموضوع لأنه من المواضيع المهمة .

2- عدم متابعة الجرائم بالسرعة المطلوبة لتحقيق حالات التلبس فيها إذا رصدت في حينها وعلى الفور .

3- حالات التلبس لها دور كبير في التحقيق الجنائي من خلال ضبط الجاني وهو متلبس بالجريمة وعدم إفلاته من العقاب الذي يستحقه . وهذه الحالات هي التي تساعد المحققين بالجريمة ، لإظهار الحقيقة .

رابعاً : إشكالية البحث

عدم اتخاذ الإجراءات السريعة من قبل الأجهزة الأمنية ، أو العامة ، للقبض على الجاني وهو متلبساً بالجريمة حال ارتكابها ،عندها تضيع معالم الجريمة ، ويفلت الجاني من العقاب .أو تكون العقوبة أقل مما يستحقها الجاني.لأن العبرة في مقياس جسامه الجريمة بمقدار جسامه العقوبة .

خامساً : خطة البحث

إنطلاقاً من الملاحظات السابقة وتأسيساً على ما تقدم سوف نبث في دراسة موضوعنا ((التلبس بالجريمة المشهوده)) وفقاً لخطة قدرناها ملائمة لتحقيق أوجه الفائدة التي أشرنا إليها وحيث تقوم هذه الخطة على البحث في الموضوع أعلاه بمبحثين . أولهما التلبس وحالاته وشروطه الصحية . أما الثاني ندرس فيه الجرائم التي يقع فيها التلبس منها الجرائم المشهوده .ويسبق المبحثين مقدمة للموضوع أعلاه ، الذي ينتهي بخاتمة تتضمن استنتاجات الدراسة والمقترحات التي تفيدها عند الأخذ بمجده المقترحات .

المبحث الأول

التلبس وحالاته وشروطه الصحية

يمكن من تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، الأول نبث فيه ماهية التلبس .والثاني نتطرق فيه إلى حالات التلبس . والمطلب الثالث نبين فيه

الشروط الصحية للتلبس .

المطلب الأول

ماهية التلبس

التلبس في القانون له تعريفان ، أحدهما لغوي ، يقال في اللغة : لبس الثوب يتلبسه - بالفتح - لبساً - بالضم ، ولبس عليه الأمر خلط ، وبابه ضرب (59) . ومنه قوله تعالى " وللبسنا عليهم ما يلبسون " (60) . ويقال : تلبس بالأمر وبالثوب ، ولايس الأمر خالطه ، ولايس فلاناً عرف باطنه (61) . أما الآخر ، اصطلاحى ، حيث تعددت تعريفات فقهاء القانون الجنائي لحالة التلبس وذلك تبعاً لما يروونه من توضيح له ، وللاستثناءات التي منحت لمأموري الضبط القضائي . فقد اختلف الفقهاء في تعريف التلبس ، فقال بعضهم أن التلبس : هو حالة تقارب زمني بين وقوع الجريمة وكشفها ، وأن الصورة المثلى للجريمة المتلبس بها هي الجريمة التي تكشف حال ارتكابها (62) .

وعبر عنه القضاء والفقهاء بأنه من الأدلة المتعارف عليها ، بالإضافة إلى الإقرار ، وشهادة الشهود ، والقرينة . حيث يستطيع القاضي الاستناد عليه في الوصول إلى الحقيقة غالباً ، فيستعين به (63) .

وهناك تعريف قانوني للتلبس : وهو المعاصرة أو المقاربة بين لحظة ارتكاب الجريمة ولحظة اكتشافها أي تطابق واقتراب لحظتي ارتكاب الجريمة واكتشافها بالملاحظة (64) .

والتلبس في مجال بحثنا هو لحظة ارتكاب الجرم جرّمته ويكون متلبساً فيها ، ويظهر هذا التلبس في أكثر الأحيان في الجرائم المشهوددة (65) ، أو عند مدهمته من قبل رجال الشرطة ، أو عقب ارتكابها الجريمة بمره يسيرة . ويعتبر الجرم متلبساً بالجريمة إذا تبعه الجاني عليه أو غيره أو عامة الناس بعد وقوعها بوقت قريب ، ولا يمكن أن تقوم حالة التلبس بالاعتماد على معلومات وردت إلى الضابط العدلي من أحد الأشخاص دون أن يتحقق منها بنفسه أو يدرك إحدى حالات الجرم المشهود (66) .

ومن المعلوم أن نية الجاني عند ارتكابه جريمة ما ، إنه يحيطها بكل كتمان وسرية ، مع سبق الإصرار والترصد . خوفاً من أن يتلبس فيها (67) . والتلبس بالجريمة في القانون المصري هو : أن يتم ضبط الجريمة أثناء ارتكابها أو عقب ارتكابها بفترة قصيرة من وقوعها أو بمشاهدة آثار الجريمة نفسها (كتتبع الجاني عليه أو عامة

59 - د. بسيوني إبراهيم أبو عطا - التلبس بالجريمة وأثره ، في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي ' دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، د.س.ن، ص 48 .

60 - سورة الأنعام الآية (9) .

61 - مختار الصحاح - محمد بن أبي بكر الرازي ، المطبعة الأميرية ، سنة 1910م ، ص 590 .

62 - د.توفيق محمد الشاوي - فقه الإجراءات الجنائية ، دار الكتاب العربي ، ج/1 ، ط/2 ، ص 288 . د. عمر السعيد رمضان - مبادئ قانون الإجراءات الجنائية ، دار النهضة العربية - القاهرة ، ج/1 ، 1985م ، ص 293 .

63 - د. مأمون محمد سلامة - الإجراءات الجنائية في التشريع الليبي ، ط/2 ، منشورات بني غازي ، 1974م ، ص 176 .

64 - منتديات الجلفة - لكل الجزائريين والعرب ... www.djelfa.info

65 - الجرائم : هي جمع جريمة ، والجريمة تمثل بطبيعتها سلوك إنساني خطير ، من شأنه إن يهدد أمن وسلامة المجتمع ، واعتداءً واضحاً على أسسه وكيانه ، وتمثل تخلخلاً في العلاقات العامة وفي الأخلاق العامة للمجتمع بغض النظر عن تأثيرها في العلاقات الفردية .

66 - د. أحمد فتحي سرور - أصول قانون الإجراءات الجنائية ، دار النهضة العربية ، 1969 م ، القاهرة ، ص 432 و 433 .

67 - سبق الإصرار : هو ظرف يتطلب عنصر نفسي وأثره في العقوبة هو ظرف طبيعة شخصية لا يمتد إلى شركاء . أما الترصد : هو ظرف يتطلب عنصر مكاني ، أثره في العقوبة ظرف ذو طبيعة موضوعية ويمتد إلى شركاء . <http://ipedia.org/wiki>

الناس للجاني مع الصياح إثر وقوعها)، أو بوجود الجاني بعد وقت قليل من وقوع الجريمة ، أو حاملاً أشياء كلات أو أسلحة أو أمتعة أو أوراق أو أشياء أخرى يستدل منها على أنه فاعل أو شريك فيها، أو به علامات تفيد ارتكابه الجريمة.⁽⁶⁸⁾ وبناء على ذلك تنتفي حالة التلبس لو مرت فترة 3 أشهر مثلاً ما بين وقوع الحادث وضبط المتهم⁽⁶⁹⁾

ونستدل من المادة (20) من قانون الإجراءات الجنائية الليبي إن التلبس بالنزاع أو الجماع غير المشروع لا يعني أن تتم الجريمة بمشاهدة الفعل وذلك باتصال رجل بامرأة ، وإنما يكفي لتحقيق التلبس المقصود أن تكون مظاهر خارجية تدل بذاتها عن وقوع الجريمة .⁽⁷⁰⁾

المطلب الثاني

حالات التلبس بالجريمة

غالباً ما تكون حالات التلبس في الجرائم المشهوددة . والتي خصها قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني الرقم 328 في 2001/8/7 م ، مثل باقي التشريعات في العالم بإجراءات خاصة واستثنائية .⁽⁷¹⁾ وحالات التلبس معروفة منذ القدم ، وكانت ترتب في التشريعات القديمة بالإضافة إلى الآثار الإجرائية المرتبطة بالاستعجال آثاراً موضوعية تتمثل في تشديد العقاب على من ضبط في حالة تلبس ، وذلك لما أظهره من تحد للمشاعر العامة ولما آثاره بينها من غضب شعبي اعتبر تغليظ العقاب إحدى وسائل تحدته .⁽⁷²⁾

وللتلبس بالجريمة أربعة حالات وردت على سبيل الحصر وهي :

أولاً : إدراك الجريمة حال ارتكابها ، وبهذا يكون إدراك الجريمة بالحواس الخمس ، دون اشتراط وهو أن يتم اكتشاف الجريمة لحظة ارتكابها بأية حاسة من حيث يجيز القانون أن يتم التلبس فيها وأن يتم الاكتشاف بالمشاهدة فقط بالرؤية كزوية الجاني وهو يطعن الجني عليه بالخنجر . أو أن يتم بالشتم كشتم رائحة المخدرات منبعثة من مكان عام. أو بالسمع كسماع صوت الرصاصة قبل سقوط القتيل . أو بالتذوق كتذوق طعم السم في الطعام . أو باللمس كإحساس الكفيف باللمس بشخص يخنق آخر .⁽⁷³⁾

ثانياً : إدراك الجريمة عقب ارتكابها ببرهنة يسيرة

⁶⁸ - نصت عليه المادة 30 من قانون الإجراءات الجنائية المصري رقم 150 لسنة 1950 م .

⁶⁹ - <https://ar.m.wikipedia.org> .

⁷⁰ - عبد الغني عمر عبد الغني، جريمة الزنا، دراسة مقارنة، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1 مسراته ليبيا ، 1985م ، ص 309 .

⁷¹ - حسام عفيف شمس الدين - قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني ، مؤسسة المنشورات القانونية، بيروت ، 2001م . ص 5 . وقانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني رقم 328 في 2001/8/7 م ، وعالج قانون أصول المحاكمات الجزائية الفرنسي ، الجريمة المشهوددة وإجراءاتها في المادتين 53 حتى 74 ، وكذلك القانون المصري الذي عرف التلبس وإجراءاته في المادتين 30 و 37 وما يليها .

⁷² - د . أحمد عوض بلال - الإجراءات الجنائية المقارنة والنظام الإجرائي في المملكة العربية السعودية ، دار النهضة العربية - القاهرة ، طبعة 1411 هـ - 1990م ، ص 379 .

أي أن تكون الجريمة قد اكتملت وقوعها فعلاً، ولكن تم اكتشافها بعد مرور وقت قليل جداً من وقوعها؛ حيث ما تزال آثارها ومعالمها سليمة. وقد تكون آثار الجريمة ومعالمها مادية؛ كروية القتل أو الجريح . وقد تكون معنوية؛ كسماع صراخ المجني عليه في جريمة الشروع في القتل. ولم يحدد القانون المدة الزمنية التي يجب اكتشاف الجريمة خلالها لوقوع حالة التلبس، وإنما اشترط أن يتم اكتشاف الجريمة بعد وقوعها «ببرهة يسيرة»؛ أي بعد وقوع الجريمة بفترة تبدو معقولة. ثالثاً: تتبع الجاني إثر وقوع الجريمة : يشترط لقيام حالة التلبس في هذه الحالة توافر شرطين:

1-تتبع الجاني: سواء بالوقوف مع الإشارة والصباح، أو باقتفاء أثره والسير خلفه أو بمطارده جرياً. 2- أن يكون التتبع موصولاً: أي مستمراً، فلا يكون هناك تلبس إذا صادف المجني عليه الجاني في اليوم التالي لوقوع الجريمة وطارده.

رابعاً: وجود الجاني بعد وقوع الجريمة بوقت قريب ، حاملاً أشياء أو به آثار يستدل منها أنه فاعل الجريمة أو شريك فيها. والتلبس هو حالة من الحالات التي يؤسس عليه قانون الإجراءات الجزائية . وهناك إجراءات أجازها القانون في نطاق الاستدلالات على المساس بحريات الأفراد وحرمة مساكنهم لإثبات عناصر الجريمة، والبحث الفوري عن أدلتها قبل أن تضيع معالم الجريمة بالتغيير أو بمضي وقت طويل على ارتكابها. وقد تكتشف الجريمة فور وقوعها ، أو بوقت قصير، ومن المسلم به أن حالة التلبس تكون دائماً في الجرائم المشهوددة⁽⁷⁴⁾. وفي نفس الإطار قضت محكمة النقض المصرية بأن حالات التلبس هي حالات عينية لا شخصية وهي تلازم الجريمة لا شخص مرتكبها⁽⁷⁵⁾. واعتبر بعض الفقهاء أن حالات التلبس تقوم على التقارب الزمني بين وقوع الجريمة وكشفها⁽⁷⁶⁾. ونرى أن قانون العقوبات العراقي يعني بشخص مرتكب الجريمة مثل "جريمة التلبس الزنا". التي يعاقب عليه بالحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات من فاجأ زوجته أو إحدى محارمه في حالة تلبسها بالزنا أو وجودها في فراش واحد مع شريكها فقتلها في الحال أو قتل أحدهم أو اعتدى عليها أو على أحدهما اعتداءً أفضى إلى الموت أو إلى عاهة مستديمة⁽⁷⁷⁾. وبذلك نرى أن هنالك جريمتين حدثتا بحالة تلبس في آن واحد ، الأولى جريمة الزنا ، والثانية جريمة القتل لغسل العار. وعليه خففت العقوبة على القاتل ، رغم أنها جريمة قتل عمد .

المطلب الثالث

شروط صحة التلبس بالجريمة

هناك ثلاث شروط لصحة التلبس بالجريمة وهي :

74 _

<https://ar.m.wikipedia.org>

75 - محكمة النقض المصرية - قرار بتاريخ 1994/10/16 - مجموعة القواعد القانونية - الجزء السادس 515 - رقم 375 0

76 - توفيق الشاوي ، فقه الإجراءات الجنائية 'ج' / 1 ، 1954 م 'د' ، م ، ن ، ص 288 .

77 - المادة 409 من قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1979 م وتعديلاته .

أولاً : الإدراك الشخصي للتلبيس : يشترط لكي يكون التلبس صحيحاً وبالتالي منتجاً لآثاره أن تكون مشاهدة حالة التلبس.⁽⁷⁸⁾ بشرطين: الأول، أن يكون مأمور الضبط القضائي أو غيره قد أدرك حالة التلبس بنفسه والثاني، أن يكون إدراك الجريمة قد تم بوسيلة مشروعة قانوناً .

أي أن يكون مأمور الضبط القضائي قد أدرك بنفسه مجموعة الظواهر الخارجية التي تفيد وقوع حالة التلبس، وأن يكون تقديره لتلك الظواهر سليماً بنفسه، وألا يكتفي بتلقي نبأ حدوث تلبس من الشاهد . حيث تكون الجريمة في حالة تلبس لو علم بما مأمور الضبط القضائي فانتقل فوراً لمكان الحدث عقب وقوع الجريمة بفترة قليلة، فشاهد عدداً من الظواهر الخارجية التي تدل على وقوع الجريمة بفترة قليلة، أو شاهد تتبع الجاني عليه أو العامة للجاني، أو شاهد الجاني ومعه أشياء أو به آثار تدل على ارتكابه الجريمة . أما لو لم يرى ذلك ، فلا تقع حالة التلبس . وتطبيقاً لذلك قضت محكمة النقض المصرية ، بأن حالة التلبس تستوجب أن يتحقق مأمور الضبط القضائي من قيام الجريمة بمشاهدتها بنفسه ، أو إدراكها بإحدى حواسه.⁽⁷⁹⁾

وبجانب الإدراك الشخصي للظواهر الخارجية للجريمة (من جانب مأمور الضبط القضائي)، يُشترط أيضاً أن تكون تلك المظاهر الخارجية كافية للدلالة على وقوع حالة التلبس. أي أن تكون تلك المظاهر الخارجية دالة بذاتها على وقوع الجريمة، دون الحاجة لتكاملتها بالظن أو بالاستنتاج أو بالمعلومات الشخصية . ففرضية المتهم وهو يُناول شيئاً غير واضح لآخر، لا يعتبر تلبساً على أساس استنتاج مأمور الضبط أن هذا الشيء هو مخدر . وعليه لا تتوافر حالة التلبس لعدم كفاية المظاهر الخارجية للدلالة بذاتها على قيام التلبس، وذلك أثناء قيام الضابط بتفتيش المتهم بناءً على إذن من النيابة العامة بذلك لضبط مواد مخدرة، فعثر الضابط على آخر يسكن جوار المتهم وهو يجري ويده كيس، فقام الضابط بضبطه وعثر بداخل الكيس على طريتين من الحشيش . ففي هذه الحالة، لا يعد التفتيش الذي تم على الشخص ويده الكيس ما يدل بذاته على وقوع جريمة، كما لا تتوافر حالة التلبس لو شاهد مخبر الشرطة متهماً مريباً فسألاه عن اسمه فحاول الهرب.

ثانياً : إدراك التلبس بطريق مشروع . يجب أن يكون التلبس قد وقع اكتشافه بطريق مشروع حتى ينتج أثره القانوني؛ على أساس أنه لا يجوز للدولة أن تقتضي حقها في العقاب بأساليب غير محترمة. فلا يجوز إنشاء حالة التلبس بجريمة بوسيلة مخالفة للأخلاق والآداب العامة؛ كالنظر من ثقب مفتاح الباب مثلاً؛ لما في ذلك من المساس بجريمة المسكن، أو بالتسمّع والتنصّت . ومن ناحية أخرى، لا يجوز إتباع وسيلة مخالفة للقانون لإثبات حالة التلبس بجريمة⁽⁸⁰⁾ مثل: القبض أو التفتيش أو دخول المنزل في غير الحالات التي يجيزها القانون، وإلا اعتبرت حالة التلبس كأنها لم تكن ولا ينتج عنها أي أثر قانوني.

ثالثاً: التلبس الناجم عن التحلي الاختياري .

⁷⁸ - www.strtimes.com/?t=15963

⁷⁹ - محكمة النقض المصرية . نقض مصري - 1993/10/30 أحكام النقض - س 4 صفحة 1011 - رقم 184 .

⁸⁰ - <https://ar.m.wikipedia.org>.

إذا تم اكتشاف حالة التلبس بجرمة عن طريق تخلي المتهم طواعيةً واختياراً عما في حوزته، فإن حالة التلبس تلك تكون صحيحة ومنتجة لكافة الآثار القانونية لحالة التلبس، حتى ولو لم يكن رجل السلطة يسعى أساساً للكشف عن جريمة في تلك الحالة. مثال: أن يقوم المتهم بتقديم بطاقته الشخصية إلى رجل شرطة طلبها منه للتأكد من شخصيته، فيعثر رجل الشرطة على قطعة مخدر صغيرة عالقة بالبطاقة، فإن ذلك يعد تلبساً يميز القبض على المتهم وتفتيشه؛ لأن اكتشاف الجريمة هنا تم إثر تخلي المتهم عن بطاقته وتقديمها طواعيةً.

أما لو التقط مأمور الضبط القضائي حرزاً لم يتخل عنه صاحبه بإرادته، كأن يكون الحرز قد سقط من جيب المتهم بشكل عفوي مثلاً، ولم يكن واضحاً بالرؤية أن الحرز يشكل جريمة، فإن التقاطه يعد عملاً غير مشروع، حتى ولو أدى ذلك لاكتشاف جريمة؛ لأن التلبس في هذه الحالة يكون باطلاً لأنه ترتب على إجراء باطل هو التقاط حرز لم يتخل عنه صاحبه. مثال: إذا أوقف رجل الشرطة سيارة مسرعة، وطلب من صاحبها إبراز رخصة القيادة، فأخرج السائق الرخصة من جيبه وسقطت منه ورقة سلوفانية، فالتقط رجل الشرطة تلك الورقة وفحصها فوجد بداخلها قطعة من مخدر الحشيش، فقام بتفتيش السيارة ووجد فيها مخدر المورفين. فإن تلك الواقعة لا تعد من حالات التلبس؛ لأن السائق لم يتخل عن اللقطة طوعاً، وإنما سقطت منه عفواً؛ ولأن رجل الشرطة لم يتبين محتوى اللقطة قبل فحصها.⁽⁸¹⁾

المبحث الثاني

الجرائم التي يقع فيها التلبس

إن الحديث عن التلبس بالشيء لا يستساغ إلا ببيان هذا الشيء، وإن الحديث عن التلبس بالجريمة يقتضي الحديث عن تعريف الجريمة أولاً، وتأسيساً على ذلك يمكن من بيان تعريف الجريمة في القانون⁽⁸²⁾. فالجريمة في اللغة لها عدة معان، قد يراد بها الذنب، وقد يراد بها التعدي، فجاء في لسان العرب، الجرم، الذنب، والجرم التعدي والجمع إجرام⁽⁸³⁾. وجاءت بمعنى كسب وحمل والمقصود بالكسب غير المستحسن والحمل على فعل يكون آثم⁽⁸⁴⁾. عليه يمكن من تقسيم هذا الموضوع إلى مطلبين نبحث في الأول منه معظم الجرائم التي يقع فيها التلبس، أما الثاني نوضح فيه سلطات التحقيق المترتبة على التلبس.

المطلب الأول

أنواع الجرائم التي يقع فيها التلبس

تناول المشرع العراقي في قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969م وتعديلاته معظم الجرائم التي يقع فيها التلبس وهي: أولاً: الجرائم المضرة بالمصلحة العامة. ثانياً: الجرائم المخلة بالثقة العامة. ثالثاً: الجرائم المخلة بالأخلاق والآداب العامة. إذا رصدت من قبل الأجهزة الأمنية المختصة أو عامة الناس حال

81 - سورة البقرة الآية (42)

82 - د. بسيني إبراهيم أبو عطا - التلبس بالجريمة وأثره، في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي ' دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، 2008م، ص 15.

83 - لسان العرب للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن منظور، ج/2، ص91، دار بيروت للطباعة والنشر.

84 - أبو بكر عبد القادر الرازي، مادة الجرم، دار التنوير العربي - بيروت لبنان.

ارتكابها ، ومعاقبة مرتكبي هذه الجرائم وفق قانون العقوبات الساري في المجتمع⁽⁸⁵⁾. وسنبحث جريمة واحدة لكل صنف من الجرائم الثلاثة المذكورة أعلاه ،
وتبيان حالات التلبس فيها .

الفرع الأول

الجرائم المضرة بالمصلحة العامة

إن الجرائم المضرة بالمصلحة العامة ، تمثل اعتداء واضحاً على أسس المجتمع وكيانه ، فهي تمثل تخلخلاً في العلاقات العامة وفي الأخلاق العامة
للمجتمع بغض النظر عن تأثيرها في العلاقات الفردية . لان الفرد أساس المجتمع المتكون من مجموعة الأفراد متلاحمين في كيان واحد⁽⁸⁶⁾ . من الجرائم المخلة
بواجبات الوظيفة – جريمة الاختلاس وجريمة الرشوة المتكونة من جريمتين ، جريمة الراشي التي نصت عليها المادة 310 عقوبات عراقي . وجريمة المرتشي التي
نصت عليها المادة 307 عقوبات عراقي . نأخذ جريمة الاختلاس نموذجاً منها.

جريمة الاختلاس :

إن اسم الجريمة يدل على فعلها ، من اختلس يختلس اختلاس . أي بمعنى أخذ مال الغير أو أخفاه ، دون علم صاحبه . ونصت عليها المادة 315 عقوبات
عراقي (يعاقب كل موظف أو مكلف بخدمة عامة اختلس أو أخفى مالاً أو متاعاً أو ورقة مثبتة لحق أو غير ذلك مما وجد في حيازته . وتكون العقوبة السجن
المؤبد أو المؤقت إذا كان الموظف أو المكلف بخدمة عامة من مأموري التحصيل أو المندوبين له أو الأمناء على الودائع أو الصيارفة واختلس شيئاً مما سلم له
بهذه الصفة)⁽⁸⁷⁾ . ونستنتج من هذا النص بأن هذه الجريمة تنبني على أربعة أركان وهي : 1- صفة الجاني أن يكون موظفاً أو مكلفاً بخدمة عامة . 2-
وفعل الاختلاس أو الإخفاء يفيد أخذ الشيء من حيازته أصلاً أو من حيازة شخص آخر . 3- وأن تكون الأشياء التي تم اختلاسها سلمت إلى الجاني وبذمته
بسبب وظيفته . 4- القصد الجنائي . الذي لا تتم الجريمة إلا به وخصوصاً إذا كان شيئاً لم يبق مجال للشك في أن الجريمة واقعة ، يعني مرتكبها متلبس فيها
لتصرفه بالشيء المختلس ، بقصد الحصول على نفع له أو لغيره أو بنية حرمان المالك منه . نخلص مما ورد أعلاه ، أن الجاني الذي ارتكب جريمة اختلاس
الأشياء يكون متلبس فيها لأنه قام بالتصرف بما عاجلاً أم آجلاً لأنها في حيازته وضمن تصرفه بسبب الوظيفة المكلف بها .

الفرع الثاني

الجرائم المخلة بالثقة العامة

85 - داود السعدي الحامي - شرح قانون العقوبات البغدادي ، مطبعة النفيز الأهلية ، بغداد ، 1939 ، ص 144

86 - د. واثية داود السعدي - قانون العقوبات - القسم الخاص ، المكتبة القانونية - بغداد ، د ، س ، ن ، ص 17 .

87 - رقم المادة 315 من قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1969 وتعديلاته .

من الجرائم المخلة بالثقة العامة جريمة التزوير . والتزوير عرفه المشرع العراقي في المادة 286 من قانون العقوبات بأنه :هو تغيير الحقيقة بقصد الغش بإحدى الطرق المقررة في محرم يحميه القانون.⁽⁸⁸⁾

والتزوير على نوعان ، تزوير مادي يترك في السند أثراً يدركه الحس وتقع عليه العين . وتزوير معنوي يشمل أربعة طرق منها انتحال شخصية الآخر أو استبدالها أو الاتصاف بصفة غير صحيحة ، بان يتخذ شخص اسم آخر أو يحل محله ويتعامل بها على أنه هو ذلك الشخص الآخر الذي انتحل اسمه أو حل محله ، كمن يحضر منتحل الشخصية دائرة التسجيل العقاري ويجري عقداً . وبهذا العمل يعتبر هذا الشخص قد ارتكب جريمة التزوير وهو متلبس بها إذا تم القبض عليه في الحال أو بعد برهة قصيرة .⁽⁸⁹⁾

الفرع الثالث

الجرائم المخلة بالأخلاق والآداب العامة

منها الجرائم الواقعة على الأشخاص والأموال ، والجرائم الماسة بأمن الدولة الخارجي والداخلي . وجرائم الاعتداء على العرض مثل الاغتصاب واللواط .. ففي هذه الجرائم ، تجعل قواعد الدين والأخلاق من نفسها حارساً على الآداب الخاصة والعامة على السواء ، فهي تهدف إلى صيانة الفضيلة في ذاتها وحماية الآداب العامة في المجتمع ، وتطهير الخلق الفردي بوجه خاص⁽⁹⁰⁾ . ومن أجل ذلك فقد كانت تعني بتحريم جرائم الرذيلة في كافة مظاهرها وأشكالها لكي تحمي الفضيلة .⁽⁹¹⁾

سنتناول في هذا المجال جريمة الاغتصاب واللواط كنموذج للبحث عن حالات التلبس بها.

جريمة الاغتصاب واللواط

عرف علماء القانون الجريمة بأنها "" فعل غير مشروع صادر عن إرادة جرمية يقرر له القانون عقوبة أو تدبيراً احترازياً ""⁽⁹²⁾ . فجريمة الاغتصاب واللواط فعل غير مشروع نابع عن إرادة مرتكب الجريمة وهو متيقن بأنه يعاقب عليها في حالة القبض عليه ، وخاصة في حالة التلبس بها ، حيث تكثر حالات التلبس في هذا النوع من الجرائم . وتختلف عقوبة جريمة الاغتصاب في العصر الحالي عما كانت عليه في العصور السابقة ، ففي حين كانت عقوبة هذه الجريمة تتنوع بين الحد والتعزير ، أصبحت في العصر الحالي تخضع للعقوبة القانونية التي فرضها القانون⁽⁹³⁾ . ونصت عليها المادة 393 عقوبات عراقي على ما يلي :

88 - د. أحمد فتحي سرور - الوسيط في قانون العقوبات / القسم الخاص ، القاهرة ، د.س، ط، ص 985 .

89 - د. محمد زكي أبو عامر - قانون العقوبات ، القسم الخاص . بيروت ، 1981م ، ص 119.

90 - د. عبد المهيمن بكر - القسم الخاص في قانون العقوبات ، دار النهضة الوطنية - القاهرة 1976-1977م ، ص 670.

91 - الأستاذ أحمد أمين - شرح قانون العقوبات الأهلي ، المجلد 2، الدار العربية للموسوعات ، د.س. ن. ، ص 627.

92 - محمود نجيب حسني - شرح قانون العقوبات اللبناني ، القسم العام ، م. س. ، ص 49 .

93 - د. نهي القاطرجي - جريمة الاغتصاب في ضوء الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي ، مجد المؤسسة العامة للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،

1423هـ - 2003م ، 173 .

1- يعاقب بالسجن المؤبد أو المؤقت كل من واقع أنثى بغير رضاها أو لأط بذكر أو أنثى بغير رضاها أو رضاها .

2- إذا أفضى الفعل إلى موت المجني عليه كانت العقوبة السجن المؤبد .

3- إذا كانت المجني عليها بكرة فعلى المحكمة أن تحكم لها بتعويض مناسب .

ومن تحليل هذا النص نستنتج أن لهذه الجريمة ثلاثة أركان هي : أولاً : الركن المادي المتصل بمواقعة أنثى بمواقعة غير شرعية أو اللواط بذكر أو أنثى . ثانياً : انتفاء رضا المجني عليها أو عليه . ثالثاً : القصد الجنائي . وهناك ظروفًا مشددة إذا وقع الفعل فيها .⁽⁹⁴⁾

إن الذي يهمنا في هذا المجال هو الركن المادي لجريمة الاغتصاب واللواط ، غالباً ما تكثر فيها حالات التلبس ، لأنها تحدث في زنا الزوجية . وهذه الجريمة تتكون من فقرتين ، الأولى خاصة بالمواقعة والثانية خاصة باللواط ، اللتان لم يعرفهما قانون العقوبات بل أورد الفقه لهما تعاريف عدة ، وأفضل تعريف للمواقعة غير الشرعية ما أورده الدكتور وصفي محمد علي هو "مواقعة امرأة في غير حالة الزوجية ودون رضاها . وللواط بأنه هو "جماع في دبر شخص ذكراً كان أو أنثى " .⁽⁹⁵⁾

المطلب الثاني

سلطات التحقيق المترتبة على التلبس

القاعدة العامة في الإجراءات الجنائية هي أن إختصاص الضبطية القضائية تنحصر في جمع الاستدلالات ، ولا يمتد إلى التحقيق ، وذلك لان التحقيق هو تحريك للدعوى الجنائية . إذ تبدأ من أول إجراء من إجراءاته ، ومن ثم كان طبيعياً أن يكون الإختصاص بالتحقيق هو فقط للسلطة التي تملك الدعوى الجنائية وهي النيابة العامة .

غير أن المشرع راعى أن الضبطية القضائية هي جهاز يعاون النيابة العامة في تحقيق مهمتها بغية الوصول إلى الحقيقة .⁽⁹⁶⁾

94 - منها 1- إذا كان من وقع عليه الجريمة لم يبلغ من العمر سن ثماني عشرة سنة كاملة .

2- إذا كان الجاني من أقارب المجني عليه إلى الدرجة الثالثة أو كان من المتولين تربيته أو ملاحظته أو ممن له سلطة عليه أو كان خادماً عنده أو عند أحد ممن تقدم ذكرهم . 3- إذا كان الفاعل من الموظفين أو المكلفين بخدمة عامة أو من رجال الدين أو الأطباء وأستغل مركز أو مهنته أو الثقة به . 4- إذا = ساهم في ارتكاب الفعل شخصان أو أكثر تعاونوا في التغلب على مقاومة المجني عليه أو تعاقبوا على ارتكاب الفعل . 5- إذا أصيب المجني عليه بمرض تناسلي نتيجة ارتكاب الفعل . 6- إذا حملت المجني عليها أو زالت بكارتها نتيجة الفعل . 7- إذا أفضى الفعل إلى موت المجني عليه كانت العقوبة السجن المؤبد . 8- إذا كانت المجني عليها بكرة فعلى المحكمة أن تحكم لها بتعويض مناسب .

95 - د. وثابة داود السعدي - قانون العقوبات - القسم الخاص ، نرجع سابق ، ص 62 و 63 . د. وصفي محمد علي - الطب العدلي ، علماً وتطبيقاً ، بغداد ، ص 271 .

96 - المستشار عوني خليل - التلبس بالجريمة ، ط 1 ، دار النهضة العربية - القاهرة 1989 ، ص 1 .

كما راعى التدخل السريع لإجراء التحقيق وضمان هذه الشرعية هي المحافظة على أدلة الجريمة قبل إندثار معالمها . فتظهر حالة التلبس بالجريمة . إذا كانت الإجراءات سريعة . والغرض منها دخول مسرح الجريمة للاطلاع على موضوعها والدوافع التي أدت إليها . وإن أي تحاوت في الإجراءات أو تباطى فيها ممكن أن يفوت الجاني الفرصة على من يتخذ الإجراءات ضده ، ويمكن هروبه إلى أقرب مكان يختفي فيه ويضيع عن الأنظار .

وتكون حالات التلبس عادة في جرائم النساء بسبب نسبة أجرامهن . وهناك جرائم خفية تقوم بها النساء دون الرجال . لأن المشرع لم يضع تعريفاً كاملاً للجريمة ، ولم يعمد الشارع الجنائي تعريف عام لها . لذا تكون العبرة في مقياس جسامه الجريمة بمقدار جسامه العقوبة . وقد حددت مواد قانون العقوبات المصري⁹⁷ 9 ، 10 ، 11 ، 12 أن أنواع العقوبات على أثر الجرائم وهي الجنائيات ، بالإعدام والسجن . والجنح الحبس والغرامة التي يزيد أقصى مقدار لها على مائة جنيه . والمخالفات غرامة لا يزيد أقصى مقدار لها على مائة جنيه .

تكثر حالات التلبس في الجرائم التي تقتربها النساء بسبب عدم ملاحظتهن من قبل الجهات المختصة ، ولم تتخذ إجراءات سريعة ضد جرائم النساء .

الخاتمة

وفي ختام بحثنا لموضوع " التلبس بالجريمة المشهوده " توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها :-

الاستنتاجات :

اولاً : تبين لي أن بعض الأشخاص الذين يشهدون الجريمة عند ارتكابها لا يقومون بإشهارها خوفاً من ملاحقة الأجهزة المختصة لهم للإدلاء بشهادتهم حول الجريمة وتدوينها في مركز الشرطة ، وتصديقها لدى قاضي التحقيق ، وبهذا يعتقدون بأن يلحقهم ضرر مادي أو معنوي على أثر ذلك ، فيتحاشون الموضوع . وبهذا يلبس الحق بالباطل من خلال هذه الإجراءات .

ثانياً : اتضح لي من خلال الموضوع بأن المتهم المتلبس بالجريمة لا يمكن من إنكار حقيقة الجرم الذي ارتكبه ، وقد يكون مشهوداً من قبل المارة ، وقبض عليه وهو متلبس بجرمه .

ثالثاً : تبين بأن الجريمة تنتفي حالة التلبس فيها لو مرت فترة 3 أشهر مثلاً ما بين وقوع الحادث وضبط المتهم ، ولم تحدد أقرب فترة لانتفاء حالة التلبس في الجريمة .

رابعاً : أكدت جميع القوانين في موادها بأن المتهم برئ حتى تثبت إدانته . ويتبين هنا بأن المتلبس بجرم ما هو متهم وليس برئ . والمنطلق يفيد بأنه مدان منذ لحظة ارتكابه الجريمة وهو متلبس بها ، وإن حالات التلبس لا يمكن فيها البراءة .

ثانياً : المقترحات

⁹⁷ - قانون العقوبات المصري رقم 58 لسنة 1937م ، وفقاً لأخر تعديلات بالقوانين 136 و 71 و 124 للسنوات 2008م ، 2009م ، 2009م . ط/م
يؤتى للإصدارات القانونية - القاهرة .

أولاً : إن من أهم الأمور هو التدخل الفوري للسلطات التي خصها المشرع في هذا المجال وتخويلهم صلاحيات ضرورية لممارسة عملها ، وكلما تكون فعاليات هذه السلطات سريعة بإجراءاتها ووصولها مسرح الجريمة ، كلما تكون نتائجها محققة أكثر. وبالعكس إن أي تأخير في الإجراءات ، يؤدي إلى هروب المجرم وإفلاته من العقاب ، وضياح معالم الجريمة وإخفاء بعض الدلائل التي قد تدلن المجرم . وبهذه الحالة يضيع حق المجني عليه .

ثانياً : أرى أن قصوراً يعتري بعض مواد قانون أصول المحاكمات الجزائية العراقي رقم 23 لسنة 1971 وتعديلاته ، في مثل هذه الإجراءات وأن يهتدي إلى اتخاذ صيغ قانونية بديلة عن هذه الإجراءات بحيث لا تمس كرامة الشخص الشاهد لجريمة التلبس .
ثالثاً: على المشرع العراقي تحديد أقرب وقت لانتفاء حالة التلبس بالجريمة . لكي لا تبقى الجريمة معلقة وبفلت الجاني من العقاب والذي يجب أن يساوي الجرم الذي ارتكبه .

رابعاً : تسليط الضوء على القانون الجنائي والدور الذي يقوم به من خلال الإجراءات الجنائية للتسريع في كشف حالات التلبس في الجريمة أثناء وقوعها ، وكيفية متابعة الواقعة الإجرامية منذ لحظة وقوعها إلى تنفيذ العقوبة ، لان حالات التلبس لا يمكن فيها مبدأ البراءة . رابعاً : نقترح على المشرع العراقي تخفيف عقوبة جريمة قتل العمد "من جراء غسل العار" والمشار إليها في المادة 409 من قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1979 وتعديلاته.

المصادر

القرآن الكريم

المراجع العامة :

- 1- أحمد فتحي سرور - الوسيط في قانون العقوبات / القسم الخاص ، القاهرة ، د.س.ن .
- 2- أحمد عوض بلال - الإجراءات الجنائية المقارنة والنظام الإجرائي في المملكة العربية السعودية ، دار النهضة العربية - القاهرة ، طبعة 1411 هـ - 1990 م .
- 3- أحمد أمين - شرح قانون العقوبات الأهلي ، المجلد 2، الدار العربية للموسوعات ، د.س.ن .
- 4- بسيوني إبراهيم أبو عطا - التلبس بالجريمة وأثره ، في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي ' دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، 2008م .
- 5- توفيق محمد الشاوي - فقه الإجراءات الجنائية ، دار الكتاب العربي ج/1 ، ط/2 ، 1954م .
- 6- داود السعدي المحامي - شرح قانون العقوبات البغدادي ، مطبعة النفيض الأهلية ، بغداد
- 7- عوني خليل - التلبس بالجريمة ، ط/1 ، دار النهضة العربية - القاهرة ' 1989 م .
- 8- عبد المهيم بكر - القسم الخاص في قانون العقوبات ، دار النهضة الوطنية - القاهرة 1976-1977م .
- 9- عبد الغني عمر عبد الغني، جريمة الزنا، دراسة مقارنة، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1 مسراته ليبيا ، 1985 م .

- 10- عمر السعيد رمضان - مبادئ قانون الإجراءات الجنائية ، دار النهضة العربية - القاهرة ، ج/1 ، 1985م .
 - 11- حسام عفيف شمس الدين - قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني ، مؤسسة المنشورات القانونية، بيروت ، 2001م .
 - 12- محمود نجيب حسني - شرح قانون العقوبات اللبناني ، القسم العام ، د . س . ن .
 - 13- محمد زكي أبو عامر - قانون العقوبات ، القسم الخاص . بيروت ، 1981م .
 - 14- مأمون محمد سلامة- الإجراءات الجنائية في التشريع الليبي ، ط/2 ، منشورات بني غازي ، 1974م .
 - 15- محمد علي - الطب العدلي ، علماً وتطبيقاً ، بغداد .
 - 16- نهي القاطرجي - جريمة الاغتصاب فيضو الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي ، مجد المؤسسة العامة للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1423هـ - 2003م .
 - 17- واثية داود السعدي - قانون العقوبات - القسم الخاص ، مطبعة التفيض الأهلية ، بغداد ، 1939.
- كتب اللغة
- 1- مختار الصحاح - لمحمد بن أبي بكر الرازي ، المطبعة الأميرية ، سنة 1910م .
 - 2- لسان العرب للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن منظور، ج/2 ، ص 91 ، دار بيروت للطباعة والنشر.
 - 3- أبو بكر عبد القادر الرازي ، مادة الجرم ، دار التنوير العربي - بيروت لبنان .
- القوانين
- 1- قانون العقوبات المصري رقم 58 لسنة 1937م ، وفقاً لأخر تعديلات بالقوانين 136 و 71 و 124 للسنوات 2008م، 2009م ، 2009م . ط/2 يونيتد للإصدارات القانونية - القاهرة .
 - 2- قانون الإجراءات الجنائي المصري رقم 150 لسنة 1950 م وتعديلاته .
 - 3- قانون العقوبات العراقي رقم 111 لسنة 1969م وتعديلاته .
 - 4- قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني رقم 328 لسنة 2001م .



مواقع الانترنت

<https://ar.m.wikipedia.org>.

[www.strtimes. Com /?t= 15963](http://www.strtimes.com/?t=15963)

<https://ar.m.wikipedia.org>

<https://ar.m.wikipedia.org>

[http =//ipedia.org/wiki](http://ipedia.org/wiki)

[.https://ar.m.wikipedia>org](https://ar.m.wikipedia.org)

– منتديات الجلفة – لكل الجزائريين والعرب www.djelfa.info

Documentary Poetry: A Study of Amiri Baraka's

"Somebody Blew up America"

By Prof. Dr. Hamdi Hameed Al-Douri

College of Education for Women,

Tikrit University, Iraq

e-mail: hyousif@tu.edu.iq

Abstract:

The modern age is prolific of literary movements and literary genres. Documentary poetry, which can be considered a new genre, combines both primary source material, such as war, political events, terrorism, people in detention and many other events with poetry.

Amiri Baraka is a contemporary American poet whose poem "Somebody Blew up America" belongs to this genre. It records the September 11 blowing up of the Trade Centre from a perspective different from what the American propaganda and mass media tell the world.

The recent paper attempts to shed light on Amiri Baraka's attitude towards this event, the reasons behind it, the real terrorists and the intentions behind this terrorist event according to this poem. The poet argues that the American government knew beforehand that the Trade Centre was going to be blown up and they took no action to prevent the catastrophe and, in this sense, they were partners in the crime. Furthermore, he accuses the Americans of blowing up the trade centre.

The paper is divided into three sections and a conclusion. Section One is Introductory; it sheds light on documentary poetry, its characteristic features and practitioners. Section Two is a

biographical note of Amiri Baraka paying special attention to his attitude to American politics based on domination, persecution and genocide. Section Three gives a detailed analysis of "Somebody Blew up America" as a documentary poem recording the September 11 blowing up of the Trade Centre with the aim of finding a pretext to invade other countries. The paper concludes that this event happened according to a well-made plan in cooperation with the American government and the CIA as partners.

Key Words: Amiri Baraka, documentary poetry, September 11, terrorism, Al-Qaeda, Trade Centre, Islamophobia.

الشعر الوثائقي: دراسة لقصيدة أمريكية

"أحدهم فجر أميركا"

أ.د. حمدي حميد الدوري / جامعة تكريت، العراق

الخلاصة :

يتميز العصر الحديث بكثرة الحركات والأنواع الأدبية التي ظهرت فيه. وأحدها الشعر الوثائقي الذي يمكن أن يعد نوعاً أدبياً جديداً، والذي يستمد مواضيعه من مصادر غير أدبية كالحرب والأحداث السياسية والأرهاب والمعتقلين وأحداث أخرى ويجمع ذلك بالشعر. أميركي بركة شاعرٌ أمريكي معاصر تنتمي قصيدته "أحدهم فجر أميركا" لهذا النوع الأدبي. فهي تسجل تفجير أبراج التجارة الدولية في 11 أيلول (سبتمبر) من وجهة نظر مختلفة تماماً عما نقلته أجهزة الإعلام والدعاية الأمريكية للعالم. تركز هذه الدراسة على موقف أميركي بركة من هذه الأحداث، ودوافعها، والأرهابيين الحقيقيين وأهداف هذا الحادث الأروابي طبقاً لهذه القصيدة. يدعي الشاعر بأن الحكومة الأمريكية كانت على علمٍ مسبق بتفجير أبراج التجارة الدولية ولم تتخذ أي إجراءٍ من شأنه منع حدوث هذه الكارثة، وهذا يعني أنها شريكة في الجريمة. فضلاً عن ذلك فإنه يتهم الأمريكيان بتفجير مركز التجارة الدولية. تقع الدراسة في ثلاثة أقسام وخاتمة . قسم تمهيدي يسلط الضوء على الشعر الوثائقي وخصائصه وكتابه. أما القسم الثاني فيقدم سيرة موجزة لأميركي بركة مركزاً بشكل خاص على موقفه من السياسة الأمريكية المبنية على الهيمنة والأضطهاد والإبادة العرقية. ويُعنى القسم الثالث بتحليل قصيدة "أحدهم فجر أميركا"

كقصيدة وثائقية توثق تفجير أبراج التجارة الدولية في 11 أيلول بهدف إيجاد ذريعة لإحتلال البلدان الأخرى. وتلخص الدراسة إلى أن هذه الأحداث قد تمت حسب خطة مدبرة ومحكمة وأن الحكومة والمخابرات الأمريكية شريكان فيها.
الكلمات المفتاحية: أميري بركة، الشعر الوثائقي، 11 أيلول، الإرهاب، القاعدة، مركز التجارة، الخوف من الإسلام.

I.1. Documentary Poetry

The modern age can be described as the age of inventions in science and the age of innovation in literature and art. Poets, writers and artists of the modern age tried to break new ground and this resulted in the emergence of new movements, and new types, in art and literature such as Dadaism, Surrealism, Futurism, the Beats, free verse, the prose poem, visual poetry, sound poetry, and found poetry, to mention just a few examples.

One can safely say that documentary poetry is greatly influenced by and "shares traits of objectivist poetry (e.g. William Carlos Williams) and investigative poetry (e.g. Edward Sanders)"; it is also greatly influenced by found poetry (<http://www.poetryriver.org/docupoetry.html>). As for "investigative poetry", Ed Sanders states "that poetry, to go forward, in my view, has to begin a voyage into description of historical reality" (Sanders 7), and according to him, Hart Crane's *The Bridge* is a very good example of this kind of writing because he "had undertaken" five years of "historical scholarship in its composition" (ibid.). The term "found poetry", according to Barbara Drake, is used to describe a text lifted out of some original context and arranged to give the appearance, form or sound we associate with poetry, (Drake 68). In Found poetry the poet uses already existing, non-literary material, and "brings out its latent ironies by isolating, juxtaposing or shuffling the component parts" like some poems of Henry Graham and James Mangnall (Thwaite 95). The documentary poet does a similar job by using non-literary documents.

Documentary poetry, which is sometimes called "docupoetry", is one of the contemporary types of poetry. It can be defined as a type of poetry which combines "primary source material with poetry writing". The primary source materials include "interviews, news articles, letters, photographs, dairies, journals, laws, court scripts, medical records, government forms, and a variety of public records" (<http://www.poetryriver.org/docupoetry.html>). In a 2011 essay, poet Joseph Harrington declared it a genre of its own: "creative nonpoetry" (Docupoetry).

The American poet, Professor Susan M. Schultz who taught documentary poetry to graduate students says that the students focused on "women in prison, a homeless woman, a forgotten city, a planned town and its secrets, tourism, food and activism, and a lost grandfather" (Schultz, 1) in their poems.

In "Poetry in the Light of Documentary" in the *Chicago Review* (Jan., 2016, 59:1/2), Jill Magi defines documentary poetry as "a form of poetry that seeks to document (or capture) a historical moment in words, images, sound, video, and other media" (Magi 3), adding that this type often uses images, quotations and documents from other sources such as mass media. It may also use testimonials for the purpose of disclosing "hidden truth about historical events" (Ibid.), such as the September 11 events. In this sense, Amiri Baraka's "Somebody Blew up America" can be considered a typical documentary poem.

Magi makes a comparison between the documentary film and documentary poetry and he convincingly argues that Documentary film and poetry emerged as a reaction to abstraction in art and literature which was supported by the CIA: "It is now well known that abstraction in painting was supported and encouraged by CIA initiatives in the 50s with the intent to steer artists and audiences away from social realism and aesthetic practices that took up 'reality'" (Magi 5). He adds that there was a "documentary turn" in art and "at the same time documentary has become a means of

attempting to re-establish a relationship to reality" (Magi 7). He therefore affirms that the real beginning of documentary poetry was the nineties of the previous century:

In the mid-90s the poetry journal *CHAIN* published an issue on "documentary and poetry." Around that same time, at the University of Buffalo, Susan Howe taught a graduate course called "Documentary and Poetry." In peer-reviewed literary studies journals of the late 90s, discussions of Muriel Rukeyser began to describe her work as "documentary." These, according to my research, are some of the first instances of "documentary" and "poetry" used in the same breath. (Magi 8)

On the other hand, Philip Metres in an essay in *Poetry* 2007 argues that the documentary poem is meant to "testify to the often unheard voices of people struggling to survive in the face of unspeakable violence" (Quoted in Earl 2)

In his essay "Docupoetry and Archive Desire" (2011), Joseph Harrington traces the origins of Documentary poetry to the nineteen-fifties; to Allen Ginsberg, Adrienne Rich, Ezra Pound, Muriel Rukeyser, Archibald MacLeish, Marianne Moore, William Carlos Williams and many others. However, in this essay, like Jill Magi, he believes that this type of poetry emerged after the documentary film in the thirties of the twentieth century, "lost some of its luster in the late 1940s and 1950s" and then it flourished again in the late twentieth and early twenty-first century (Harrington 1-2). Throughout this essay, Harrington holds rather a negative idea of documentary poetry, looking at it as an archive or "creative nonpoetry" didactic writing, (11). The reason, according to him, is the dissolving of genres in contemporary literature, especially in America:

In other words, "creative nonpoetry" is a way of describing what actually-existing poetry has become in the US, over the last twenty years or so — an indeterminate

space where the histories of genres clash, combine, morph, or dissolve. A space, let us say it, of creative freedom, in which genre becomes an historical tool to employ, reject, or add to — just as “history” is understood as history *writing*. (Harrington, 13)

The merit of documentary poetry, is that it is "associated with left-liberal politics" (Harrington, Note 8, p. 14) and with reality.

Among the best examples of documentary poetry is Mark Nowak's *Coal Mountain Elementary*, (Coffee House Press ,April 1, 2009), in which he depends on newspaper accounts of the Chinese coal miners who were killed in the Sunjiawin mine disaster in China, and full-color photographs of Chinese miners by renowned photojournalist Ian The (<http://docupoemunit.weebly.com/>).

C. D. Wright's book-length poem, *Deepstep Come Shining* (1998), belongs to documentary poetry; it includes several reproductions of long, thin pieces of old stenotype paper written by her mother, who was a reporter at the court in Arkansas (Berner 1). Her second documentary poem is *One Big Self* which, according to Berner, gives "a compassionate portrayal of prisoners' individuality" (Berner 2).

Documentary poetry has found a great number of practitioners among contemporary American and British poets. PoetrySoup, for example, is a site of documentary poetry which gives a list of contemporary new documentary poems such as Madison Demetros's "Puppy Love Part 1", Gerald Dillenbeck's "Not Your Ngre", Alex Duffy's "Hip Hop Saved my Life", Bernard Barclay's "War is for Fools", Stephen Pennell's "This is Where Freedom Finds a Way" and Justin Bordner's "Soul Stance River -36- Final, ([https:// www. poetrysoup. com/poems/documentary](https://www.poetrysoup.com/poems/documentary)) ", to mention but a few examples, bearing in mind that the number of documentary poets is increasing every day.

To conclude, documentary poetry or "docupoetry" is a new type of poetry which emerged in the late twentieth century and flourished in the early twenty-first century. Documentary poetry draws its material from reality and from non-literary materials such as newspaper articles, documents, images, videos, historical events, hospital records and a lot of other materials. It aims at disclosing and revealing hidden truth to the readers, giving information with the purpose of social or political change.

I.2. Amiri Baraka (1934–2014): A Biographical Note

Amiri Baraka, born Everett LeRoi Jones; October 7, 1934 – January 9, formerly known as LeRoi Jones before changing his name to Imamu Amear Baraka, or Amiri Baraka (after his conversion to Islam), is an African-American poet, playwright, novelist and music critic. He has taught in more than three universities and has won the PEN Open book Award in 2008, (Wikipedia). He became poet Laureate of New Jersey (2002–2003) for about one year and then denied this after the public reading of his poem "Somebody Blew up America". As a poet, his poems mostly deal with black liberation and white racism and this was one of the reasons behind the extreme commendation and condemnation of his poems. He was also accused of anti-Semitism.

Baraka converted to the "Kewaida sect of the Muslim faith" and his name became Imamu Amiri Baraka. "Imamu" a Swahili word which has the same meaning of the Arabic word *Imam*, meaning "leader" and "Amiri Baraka" is "the Arabic name Jones adopted", (<http://biography.yourdictionary.com/imamu-amiri-baraka>). He even divorced his Jewish wife, Hettie Cohen in 1967 (whom he married in 1960), and in the same year he remarried the African-American poet Sylvia Robinson and changed her name into Amina Baraka (http://famouspoetsandpoems.com/poets/imamu_amiri_Baraka/biography), now known as Amina Baraka.

The year 1967 also witnessed the publication of his poetry collection *Black Magic* which marks a turning point in his poetry and art; the separation from white culture and white values.

In his "Introduction," to *The LeRoi Jones/ Amiri Baraka Reader* (1991), William J. Harris divides Baraka's career into three periods: The beat period, when he was still known as LeRoi Jones and living in New York at Greenwich Village. In this period he was associated with the Beat figures Allen Ginsberg, Frank O'Hara, Charles Olson and Gilbert Sorrentino. The second period, the black nationalist period (1965–1974), immediately after the assassination of the Malcolm X (the black Muslim leader), Baraka moved to Harlem, where he looked at black people as "a race, a culture, a Nation" and published his collection of poems *Black Magic* which is often accused of being racial. He also defended social violence as necessary to self-defence and nation building. The third period is the Marxist period (1974–2004). In this period he "rejected black nationalism as racist and became a Third World Socialist" and he published a number of collections of Marxist poetry such as *Hard Facts*, *Poetry for the Advances* and he looks at art "as a weapon of revolution" (Harris 1–10).

Many writers, as Gafio Watts, hold a negative idea of Baraka, looking at the dark side of Baraka's writings accusing him of violence, racism and anti-Semitism (Watts, 2001) ignoring the oppression the African-Americans had endured in the past and even in the first half of the twentieth century. Though Baraka had written some anti-Semitic poems, some poems calling for violence against the whites and a Marxist collection of poems, in his *Autobiography* he expresses his regret over some of them saying "we were all ideologically confused" (Sherman 4). Baraka's mission as a poet and a black political activist was to fight against racial discrimination, to preserve the African American culture and to reveal the truth of American politics in his speeches, novels, film-scripts, plays and poems. His works are well known for their objective strident social and political criticism that he became a

prominent voice in contemporary American literature and a powerful campaigner of black cultural nationalism and a supporter of third-world liberation movements.

I.3. Amiri Baraka's "Somebody Blew up America"

Baraka wrote this poem a few days after the September 11 attacks in 2001 but he recited it a year later at Gerldine R. Dodge Poetry Festival in Waterloo Village (on September 19, 2012) as Ervin confirms, "He recited 'Somebody Blew up America' a poem he had written a year earlier" (Ervin, www.hu.mtu.edu), and it was published in the collection *Somebody Blew up America & Other Poems* in 2004. This poem is a magnificent and controversial documentary poem which caused boisterous reactions for its condemnation of the racial injustice practiced by America throughout its history as well as condemnation of America's colonial and imperialistic practices and fake democracy. Furthermore, it reveals the hidden secrets behind the September 11 attacks on the World Trade Centre.

From the very beginning of the poem, the poet uses verbal irony to accuse "American terrorists" of the crime; the same terrorists who oppressed the "niggers" and "blew up nigger churches", using the word "nigger" because it is an offensive, insulting and contemptuous term for a black person:

They say its some terrorist,
some barbaric
A Rab
in Afghanistan
It wasn't our American terrorists
It wasn't the Klan or the Skin heads

Or the them that blows up nigger
Churches, or reincarnates us to Death Row
It wasn't Trent Lott
Or David Duke or Giuliani
Or Schundler, Helms retiring (ll. 1-13)

The poem begins with "They say..." which implicitly suggests that they (the Bush Administration) lie. In these lines, using vernacular language, Baraka reminds us of the oppression black people had undergone at the hands of American terrorists in the past and he mentioned some of them by names. By "Klan", for instance, he means Ku Klux Klan which was a white supremacist (chauvinist) group organized in the South after the Civil War (1860-1865) that used violence and murder against the blacks. A similar terrorist society was founded in Georgia in 1915 whose terrorist methods were similar to that of the nineteenth-century society (Encarta 2008, "Klan"). "Skin heads" refers to racist young white men with closely-cropped or shaven hair, characterized by extreme right-wing views and aggressive behavior.

As for David Duke, he was the founder of the Louisiana-based Knights of the Ku Klux Klan (KKKK). Duke repeatedly insisted that his society was "not anti-black" but rather "pro-white" and "pro-Christian". Though he was against violence, he could not stop members of other chapters of the Klan from doing stupid violent things and he left the Klan in 1980 (Wikipedia). Baraka, as a documentary poet is using historical facts to prepare the reader for what he is going to Say about contemporary American politics and the demolition of the Trade Center Buildings.

The poet adds in the second paragraph that black people have not died by gonorrhea (a contagious disease of the sexual organs that is spread by sexual contact) as America's propaganda claims. They were the victims of organized genocide.

It wasn't

The gonorrhea in costume

The white sheet diseases

That have murdered black people

Terrorized reason and sanity

Most of humanity, as they pleases (ll. 14–19)

The poet then begins a long series of 163 rhetorical questions in 163 lines beginning with "who" whose answer is mostly known by the readers or audience. The answer is certainly "America". These questions tell us that the white people of America who mostly migrated from abroad to the New Land genocided the American red Indians and settled in their lands. Later on similar crimes of genocide were committed against the black people as well as rape and lynching:

Who cut your nuts off

Who rape your ma

Who lynched your pa (ll. 31–33)

Furthermore, America is the one "who made the bombs/ who made the guns/who bought the slaves, who sold them" (ll. 49–51). America robs the other nations' wealth, "stole Puerto Rico", the Philippines, Australia and the Hebrides (ll. 55–58). Though America's crimes are uncountable, the poet enumerates many of them which America hides by telling lies:

Who rob and steal and cheat and murder

and make lies the truth (ll. 85–86)

The poet's memory goes back into history and wars to remind the reader of America's crimes, not only against "niggers" but also against other nations, such as the use of the atomic bombs in

Hiroshima and Nagasaki, the crimes committed against the Italians, Irish, Africans and Latinos as well:

Who killed the most niggers

Who killed the most Jews

Who killed the most Italians

Who killed the most Irish

Who killed the most Africans

Who killed the most Japanese

Who killed the most Latinos (ll. 92-98)

The poet then adds "Who? Who? Who?" (l. 99), which is repeated like a refrain several times in lines (54, 70, 99, 134, 223) suggesting that such who-questions are endless because America's crimes against humanity are innumerable and endless. The poet believes that some doubtful societies were behind the election of George W. Bush as president of the United States "Who make Bush president" (l. 110) and he accuses Bush of lying, "Who talk about democracy and be lying". All these were tackled in the ample objectivity of the historian or the journalist, which is characteristic of documentary poetry, rather than the subjective sensibility of the lyrical poet. Furthermore, as a documentary poet, he depends on nonliterary materials to produce his poem which will be a document itself.

In about the middle of the poem the poet turns to the September 11 events, Alqa'ida and Bin Laden explicitly accusing America of creating them, "Who found Bin Laden, may be they Satan" (l. 135). This very line accuses America of founding terrorist groups and organizations like Alqa'ida. However, the second part of the poem was behind accusing Baraka of anti-Semitism and behind the efforts to oust him from the post of poet laureate of New Jersey.

The poet forthrightly states that the Bush Administration knew beforehand about the terrorist attacks:

Who knew the bomb was gonna blow
Who know why the terrorists
Learned to fly in Florida, San Diego (ll. 137-139).

Furthermore, these lines demonstrate that the poet has assured information that the terrorists who flew the planes have had their training in Florida and at the San Diego air-base.

Like any investigator looking for the truth, Baraka gives convincing evidence about the pre-knowledge of the September 11 attacks. Five Israelis were waiting with their cameras for the attacks to film the explosion which certainly means that they were certain of the time of the attacks:

Who know why Five Israelis was
filming the explosion
And cracking they sides at notion (ll. 140-142)

This time his source is the American widespread newspaper *The New York Times* which published such news about the Israelis. These lines, as well as lines (217-222) were behind accusing the poet of being anti-Semitic:

Who knew the World Trade Center
was gonna get bombed
Who told 4000 Israeli workers at the
Twin Towers
To stay home that day
Why did Sharon stay away? (ll. 217-222)

This time Baraka, defending himself against anti-Semitism says that his source for this information was the British newspaper *The Daily Telegraph*, "And the Israeli Mossad knew that the attacks were going to take place". They knew that the World Trade Centre towers were the targets. This is from British newspaper the *Telegraph*" (Baraka, 2002: 2). Though the main concern of this paper is how this poem is a documentary one and not to defend Baraka against anti-Semitism, this supports the argument of the poem that Baraka draws his material from non-literary documents such as *The Daily Telegraph* and *The New York Times*.

The lines between 142 and 217 try to show the ugly face of American terrorism, both interior and exterior by interference into other countries' affairs. Again the poet uses America's history as a source of information giving a long list of America's crimes. America killed Malcolm, Kennedy and his brother, Dr. King, David Sibeko, Chris Hani, Biko, Cabral, Neruda, Allendi, Che Guevara, Sandino, Kabila, Lumumba, Mondlane, Betty Shabazz, Ralph Featherstone, Huey Newton, Fred Hampton, Medgar Evers, Mikey Smith, Walter Rodney, Rosa Luxembourg, Liebneckt and many others (ll. 148-179).

This part of the poem accuses America of colonialism, imperialism and exterior oppression. Bearing in mind that the Bush administration Knew beforehand about the attacks but neglected all warnings because it wanted them to happen as an appropriate pretext to attack Arab and Muslim countries such as Afghanistan and Iraq driven by Islamophobia which is the "intense dislike of Islam . . . ; hostility or prejudice towards Muslims" (Wikipedia) and looking at Islam as a barbaric religion of violence and terrorism. One of the reasons behind the September attacks was to increase the sentiments of Islamophobia in the western societies.

Nowadays, there is sound evidence confirming Baraka's argument that the demolition of the World Trade Centre was not a result of the 9/11 attacks, but it was a carefully planned scheme of the CIA. One is Major General Albert Stubblebine's testimony who completely denies, in a televised speech, that the demolition of the WTC buildings was the result of the attacks. Stubblebine says that he has taken the measurement of the Pentagon building, checked the length of the plane's wings and nose and he concludes that the hole in the building was not made by the plane but by a missile. Replaying the original video of the attacks, he reaches at the conclusion that the flying object was not a plane but a missile and the "imagery was changed; it got a new suit. It now looks like an airplane; when you take that suit off, it looks like a missile". Furthermore, the fuel of the airplane is not enough to melt the steel of the tower. (<https://youtu.be/VqKzaf6xYRc?t=5>). Stubblebine adds that all the sensors of the Pentagon were turned off that day which means that everything was planned beforehand, and the collapse of the building was caused by controlled demolition (ibid.).

As for World Trade Centre7, no airplane hit it and a man can be heard in the video saying "pull" and then the building collapsed. Stubbleline affirms that all the air-defence systems in that part of the country were turned off at the orders of the Vice President who was in Colorado. He concludes with rhetorical questions: "Who planned for this attack? Why was it planned? Were the real terrorists the people in Arab clothing or were the real people who planned this; the people sitting in authority in the White House?" (ibid.) and the answers are evident.

On the other hand, the ninety-seven year old retired CIA agent, Malcolm Howard, in July 13, 2017, confesses on deathbed that the CIA blew up WTC7 on September 11. He says that they had "orders from the top" and that "when you are a patriot, you don't question the motivation of the CIA or the White House. You assume the bigger purpose is for a greater goal." Explaining how the WTC was brought down, he says "It was a classic controlled demolition with explosives. The hard

part was getting thousands of pounds of explosives, fuses and ignition mechanisms into the building without too much concern", bearing in mind that WTC7 was completely rented by the CIA. On September 11, he explained, while the North and South towers burned, "fuses were ignited in World Trade Centre 7, and nanothermite explosions hollowed the building, destroying the steel structure, removing the enforcements, and allowing the office fires to tear through the rest of the building, hollowing it out like a shell". He adds that they thought that people are going to question this because it went so smoothly, "We thought there would be a revolution. It would go all the way to the top, to President Bush. He'd be dragged out of the White House" (Malcolm Howard. <http://yournewswire.com/cia-911-wtc7>).

Stubblebine's analysis and Howard's confessions affirm what Baraka says in his poem about the September 11 attacks and that Bush administration not only knew about it but was the real terrorist who planned and performed them to use this as a pretext for distorting the image of Islam and Muslims and to invade two Muslim countries: Afghanistan and Iraq.

One of the sources of Baraka's poem is "The Long Kiss Goodnight"-1996 which is an American action thriller film. This Film shows a planning for a terrorist attack on World Trade Center, killing four thousand people and accusing Muslims for this attack! Notice it was in 1996. (URL: https://youtu.be/A_jOhahaKRk?t=4)

Baraka's poem also ends with the same question word "who" which the poet expects to be asked by everybody. This goes with Stubblebine concluding questions above about the real terrorist; "the real people who planned this; the people sitting in authority in the White House" (Stubblebine) and not the people in Arab clothing. The poet promises that he will never stop asking the who-

questions that accuse America of the many injustices exercised against people, especially blacks, in America and peoples of other nations:

Exploding in fire. We hear the questions rise
In terrible flame like the whistle of a crazy dog
Like the acid vomit of the fire of Hell
Who and WHO who who
Whooooo and
Whoooooooooooooooooooooooooooo! (241-246)

To sum up, throughout the whole poem, the poet is anti-American rather than anti-Semite, as he was accused by Zionist organizations which led to ousting him from the post of poet laureate of New Jersey. The poem is highly critical of American white racism throughout history and of the Administration's involvement and participation in the September 11 attacks.

Conclusion

Documentary poetry or docupoetry is a new type of poetry that works with nonliterary materials such as newspapers, cultural and historical documents and archives, advertisements, family records, TV news and a variety of other public records. The documentary poet is an objective observer who employs these materials didactically for the purpose of edification, enlightenment, revealing hidden truth and enhancing social and political change. In this sense, documentary poetry is impersonal and objective rather than subjective. In "Somebody Blew up America", for instance, Baraka depends on information that had been reported by newspapers such as *The New York Times* and *The Daily Telegraph* and by some TV channels as well as the history of the African Americans and their suffering. One can safely say the documentary poetry is the voice of the people and an expression

their unuttered thoughts. Baraka's poem is a documentary poem per excellence; it presents history and works with non-poetic materials and events. It is highly realistic and it deals objectively with truth rather than with personal feelings.

BIBLIOGRAPHY

- Baraka, Amiri. 2001. Somebody Blew up America. www.amiribaraka.com. (Retrieved August 2, 2017)– 2002. "I WILL NOT APOLOGIZE", "I WILL NOT RESIGN" The Associate Press/Newark, NJ, October 3, 2002. www.nathanielturner.com. (Retrieved July 31, 2017)
- Berner, Jennie (bio). "From Stenotype to Tintype: C. D. Wright's Technologies of 'Type'" (<https://muse.jhu.edu/article/494802>) April 7, 2013 (Retrieved August 3, 2017)
- Drake, Barbara. *Writing Poetry*. New York: Harcourt Brace Jevanovich Publishers Inc., 1983.
- Earl, Martin. "Documentary Poetry and the Language Surge" (<https://www.poetryfoundation.org/harriet/2010/04/documentary-poetry-and-language-surge>). (Retrieved July 31, 2017)
- Encarta® 2008. © 1993–2007 Microsoft Corporation (DVD).
- Ervin, Andrew. 2002. 'the State of New Jersey vs. Amiri Baraka' .www.hu.edu. (Retrieved July 23, 2017)
- Harrington, Joseph. "Documentary Poetry and Archive Desire" (<http://jacket2.org/article/docupoetry-and-archive-desire> Oct 27, 2011). (Retrieved July 29, 2017).
- Harris, J. William. "Introduction," to *The LeRoi Jones/ Amiri Baraka Reader*. © 1991. (http://www.english.illinois.edu/maps/poets/a_f/baraka/bio.htm). (Retrieved July 22, 2017)

- Magi, Jill. "Poetry in Light of Documentary", Chicago Review 59: 1/2, Jan., 2016. (<http://chicagoreview.org/poetry-in-light-of-documentary/>). (Retrieved: July 28, 2017).
- Malcolm Howard. 2017. <http://yournewswire.com/cia-911-wtc7>. (Retrieved August 4, 2017)
- Sanders, Ed. *Investigative Poetry*. New York: City Lights, 1976.
- Schultz, Suzan M. "Documentary Poetry as Instructional Manual" (<http://jacket2.org/category/commentary-tags/documentary-poetry>). (Retrieved: July 26, 2017)
- Sherman, Scott. *The Columbia Journalism Review*. (<https://www.dissentmagazine.org/article/a-turbulent-life>). (Retrieved August 7, 2017)
- Stubblebine, Gen. Albert. 2001. on 9/11-URL: <https://youtu.be/VqKzaf6xYRc?t=5>. (Retrieved Feb. 4, 2017)
- Thwaite, Antony. *Poetry Today: A Critical Guide to British Poetry 1960-1984*. London: Longman Group (FE) Ltd., 1986
- Watts, Gafio Jerry. *The Politics of Art of a Black Intellectual*. New York: NYU Press, 2001
- **Internet Sites**
- -<http://biography.yourdictionary.com/imamu-amiri-baraka> (Retrieved June 7, 2017)
- - <http://docupoemunit.weebly.com/> (Retrieved May 22, 2017)
- - http://famouspoetsandpoems.com/poets/imamu_amiri_Baraka/biography (Retrieved Jun 20, 2017)
- -<http://www.poetryriver.org/docupoetry.htm> (Retrieved May 28, 2017)
- -<https://www.poetrysoup.com/poems/documentary> (Retrieved July 2, 2017)
- - <https://www.wikipedia.org/> (Retrieved June 29, 2017)
- -https://youtu.be/A_jOhahaKRk?t=4 (Last Kiss Goodnight)

اثر استخدام أسلوب الخريطة الذهنية في تحصيل طلبة الجامعة في المسرحية الانكليزية

أ.د. ناهده طه مجيد و م.م. اياد اكرام عيسى / جامعة تكريت – كلية التربية للعلوم الانسانية

Gmail: nahidatu@tu.edu.iq

قسم اللغة الانكليزية

الخلاصة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة اثر استخدام أسلوب الخريطة الذهنية في تحصيل طلبة الجامعة في مادة المسرحية وذلك من خلال اختبار عدد من الفرضيات. تتكون عينة الدراسة من 60 طالبا وطالبة موزعين بالتساوي إلى مجموعتين ، المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة حيث تم تدريسهم مسرحية " هاملت " للكاتب الانكليزي الشهير شكسبير بأسلوبين مختلفين . درست المجموعة التجريبية باستخدام أسلوب الخريطة الذهنية بينما درست المجموعة الضابطة باستخدام الأسلوب التقليدي وذلك لمدة 12 أسبوعا . تم بناء اختبار تحصيلي وطبق على كلتا المجموعتين من اجل الحصول على البيانات اللازمة والتي عولجت إحصائيا .

بينت نتائج الدراسة إن مستوى أداء المجموعة التجريبية أفضل من مستوى أداء المجموعة الضابطة مما يدل على كفاءة أسلوب الخريطة الذهنية وفاعليته في تحسين أداء طلبة الجامعة في المسرحية

The Effect of Using Mind Mapping Technique on University Students' Achievement in English Drama

By: Prof. Nahida Taha (Ph.D.)

Mr. Ayad Ikram (M.A.)

Gmail: nahidatu@tu.edu.iq

Abstract

The current study aims to investigate the effect of using Mind Mapping technique on University students' achievement in English drama. The aim of the study is supposed to be achieved through verifying its hypotheses. The sample of the study consists of sixty EFL university students who are distributed equally into two groups, i.e. experimental and control groups. The experimental group has been taught the English drama "Hamlet" by using Mind Mapping technique while the control group has been taught the same material by using the traditional method. A posttest has been conducted and applied to the two groups. The required data are collected and analyzed statistically. The obtained results show that the mean scores of students' performance of the experimental group in the post test is better than that of the control group. This means that the investigated technique has a positive effect on university students' performance in English drama.

Section One: Introduction

1.1 Statement of the Problem

Language is the most significant device that is used by people to communicate with each other. English language is one of the most required languages in the world because it is considered the language of knowledge, technology, business, trade...etc. (White, 1988:9). It has also become a compulsory subject in schools and universities around the world. To learn a new language means to learn " a new culture, a new way of thinking, feeling and acting" (Brown, 2000:1). Therefore, many different methods and techniques are used to teach it.

One of the important subject in teaching English as a foreign language (EFL, for short) to university students is drama. Drama is used to teach the four skills, namely: listening, reading, writing, and speaking and it aids to teach other features of language such as, intonation and pronunciation (Wessels, 1987:9). Pleasure and learning value can be provided through teaching drama because it deals with human experience. It also develops the critical thinking and the

imagination of the students which may stimulate them to put themselves "in the shoes" of the characters and imagine that they live the characters' personality. To teach drama "teachers need to provide students with the opportunity and engage in a range of challenging, exciting and stimulating drama experiences, grounded in a range of genres that enable them to understand and manipulate the art form of drama" (Bowell and Heap, 2013:1).

Drama is difficult to be taught because of the huge information which can be extracted from its different characteristics and styles according to the way in which it is written such as, setting, dialogues, plots, characters, techniques, etc. which make it unique. However, the period of time which is specified for teaching is too short (Richards, 2001:4) and there are many plays were written by using old English such as 'Hamlet' which belongs to Shakespearian age. The language used in literature, in general is difficult to be understood because the word in the context may give other meaning which differs completely from its conventional meaning (Styan, 2000: 11 and Aronoff & Miller, 2003: 395). Therefore, EFL students are in need of efficient teaching techniques that help them digest its language, characteristics and styles.

As far as the researchers know, our university students are in need of any modern method or technique that facilitates English literary texts and help them develop their language skills. Hence, this study is an attempt to investigate the effectiveness of Mind Mapping (MM, for short) as a teaching technique of handling drama texts, increasing learners' motivation towards learning English language and as a consequence, improving their achievement.

1.2 Aims of the Study:

This study aims at finding out:

1. The effect of MM on the achievement of the university students in English drama.
2. whether there is any difference between students' achievement at the recognition level, on one hand and that at the production level, on the other hand.

3. whether there is any difference between the achievement of male students, on one hand and that of female students, on the other hand in English drama.

1.3 Hypotheses:

The aims of the study are supposed to be achieved through verifying the following hypotheses:

1. There is not any significant difference between the mean scores of the experimental group's performance and that of the control group in the posttest.
2. There is not any significant difference between the mean scores of students' performance at recognition level, on one hand and that of the production level, on the other hand.
3. There is not any significant difference between the mean scores of males' performance, on one hand and that of the females, on the other hand in the posttest.

1.4 Value of the Study

Drama is considered as a good source for teaching-learning English language because the students can learn linguistic structures as well as cultural information. This study could be valuable to EFL students, their college faculty as well as designers or constructors of drama syllabus, as follows:

1. It shows how MM is implemented as a technique for teaching English drama for undergraduate students.
2. It is useful in incorporating technology in the teaching learning process which may increase the motivation of the students.
3. Using colours, images, key words, lines, branches and imagination is essential to help learners of English drama use both hemispheres of their brains and improve their performance.

1.5 Limits of the Study:

This study is limited to the third year EFL students at the University of Kirkuk, College of Education for Humanities who are studying Hamlet during the academic year 2016–2017

1.6 Operational Definitions of Basic Terms:

1.6.1 Effect: It means the influence of MM as a teaching technique on the achievement of the third year university students in English drama.

1.6.2 Technique: It refers to the instructional means used to teach English drama to the third year university students.

1.6.3 Mind Mapping : It is the visual teaching technique which is used to teach the English drama Hamlet through facilitating its texts to EFL university students, increase their motivation, and their thinking.

1.6.4 Achievement: It refers to the final scores which university students could get after studying Hamlet by implementing the teaching technique MM.

Section Two: Theoretical Background

2.1 Mind Mapping

The term mapping refers to a diagram that simplifies the content to the students and demonstrates how it is structured (Noyd, 1998:9). The term 'map' is defined as an exemplary act, and the procedure of drawing graphic representation (Webster, 1984:725). Aykac (2015:1860) and Batdi (2015:62) state that MM was originated and developed by Buzan, who is a psychologist, mathematician and brain researcher, in 1970s as a technique which presents information through non-linear diagram using colours, symbolic elements and words which demonstrates that both sides of the brain are involved in the learning process. It seems that MM has already been used for decades but Buzan has expanded it and made it more popular (Fun&Maskat, 2010:240).

2.1.1 Mind Mapping and Brain

In 1960s, professor Robert Sperry discovered that both sides of human brain tend to divide the major intellectual function between them (Buzan and Buzan, 1993:32).

According to scientists' findings, the brain consists of millions of tiny cells, which are responsible of the process of thinking. Each neuron or cell seems to have an amazing complex body. It has a nucleus in the centre and a huge number of branches radiating out in different directions (Buzan and Abbott, 2012:40). The brain's right hemisphere governs the left visual field, and vice versa. Auditory, artistic, spatial, and emotional processing occurs primarily in the right hemisphere, whereas analytical thinking is centered in the left hemisphere. The left brain excels in dealing with verbal, logical, and analytic thinking such as: words, logic, numbers, sequences, linearity, analysis and lists. Whereas the right brain is associated with non-verbal way and deals with rhythm, spatial awareness, dimension, imagination, daydreaming, colours and holistic awareness (Schunk, 2012:68 and Buzan, 2005: 271-2).

Mind Mapping uses images, colours, and imagination which is the dominant of the right hemisphere in combination with logic, numbers, words that realms of the left hemisphere. Therefore, it engages both hemispheres of the brain by which one can increase his thinking power synergistically and that each side strengthens the other side as well as helps to create association in the brain (Buzan and Abbott, 2014: 64).

2.1.2 Making a Mind Map

It is very easy and simple to create a Mind Map . "Mind Mapping can be generated with either a pen or paper, or with suitable software. The thing that makes both approaches work successfully is knowledge of the technique itself" (Rustler, 2012:85)

Buzan and Buzan (2000) as cited by Davies (2011:281) state the following recommendations of making MM:

1. Place an image or topic in the centre using at least three colours,
2. Use images, symbols, codes, and dimensions throughout your MM.

3. Select key words and print using upper or lower case letters,
4. Each word/image is alone and sitting on its own line,
5. Connect the lines starting from the central image. The central lines are thicker, organic and flowing, becoming thinner as they radiate out from the centre,
6. Make the lines the same length as the word/image,
7. Use colours—your own code—throughout the Mind Map,
8. Develop your own personal style of MM,
9. Use emphasis and show associations in your Mind Map, and
10. Keep the Mind Map clear by using radial hierarchy, numerical order or outlines to embrace your branches.

To conclude, MM works by taking information from different sources and then expressing information as keywords in a bright colourful manner. A central idea is placed in the centre of a page, and is often encircled by a memorable picture and from it several main branches are radiated, and from each of these main branches more detailed information is added, as shown in figure (1).

2.1.3 Advantages of Mind Mapping

There are a number of advantages of creating and using MM, they are as follows (Cahyo, 2013: 24-5):

- 1) It is flexible in case that missing idea can be added in every place,
- 2) It focuses attention. In MM, we do not pay attention to every word. We only mention such words which become ideas, thus we can concentrate more on ideas,
- 3) It increases understanding. MM will improve the comprehension and produce valuable frequent-note later, and
- 4) It is fun. The MM does not limit the imagination and creativity.

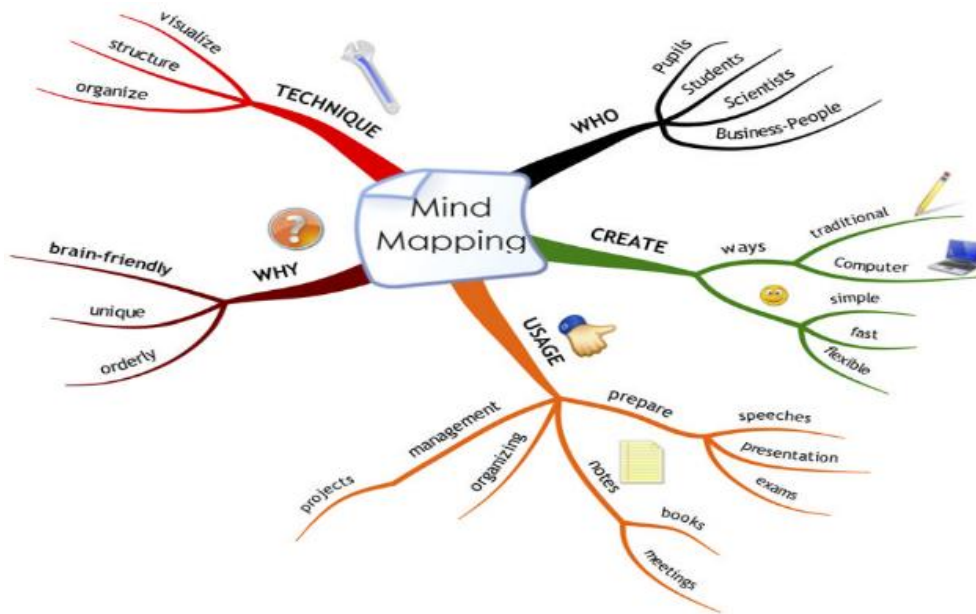


Figure (1): The Work of Mind Mapping (Rustler, 2012:87)

2.1.4 Mind Mapping and Teaching–Learning Process

Many teachers struggle during teaching process in how to connect ideas and simplify the material. On the other hand, many students suffer from difficulties, which obstruct learning process. Mind Mapping is the best technique to be used to help teachers and students (Fun & Maskat, 2010:241). Mind Mapping technique has recently arose as a nonlinear teaching and learning strategy in higher education to reinforce student critical thinking and can be used as a device of collecting evidence about students' understanding of the content (Zipp & Maher 2013:21 and Simonova, 2014:1395).

According to Gómez and King (2014:74) "students can visualize an image or a pictorial representation, they connect that image with different ideas processed in their mind in order to comprehend and learn." It is very important to transform information of a text to a map because during this operation, we often use colours, images, symbols and branches, and as Rustler(2012:21) says "a text is less effective than images for recognising, understanding and retaining information." By

focusing on the central idea and the connection between the branches of mapping knowledge, one will be able to understand and remember the relationship between the concepts more easily (Cahyo, 2013:20).

2.1.5 Mind Mapping and Note-Taking

Buzan essentially developed MM as a specific technique for the purpose of note-taking (Aykac, 2015: 1860). Buzan (2006: 178) adds that "in Mind Map notes, instead of taking down whole sentences or making lists, a combination of Key Words and Key Images are used to capture the essence of the information and to act as precise memory triggers to recall the information." The advantages of Mind Maps note-taking are as follows:

1. They enable one to keep the whole knowledge 'picture' in view at all times, thus giving him a more balanced and comprehensive understanding of the subject in its entirety,
2. They take up far less space than linear notes,
3. They give the brain a central focus and structure within which to integrate the knowledge of any subject,
4. They increase a person's brain 'hunger' for knowledge,
5. They allow him to relate his own thoughts and ideas to those expressed in books, lectures or presentations,
6. They are far more effective and efficient for review purposes, and
7. They enhance a person's memory and understanding of textbooks, study guides, lectures and coursework, enabling him to excel in any course of study (ibid, 180).

2.2 Drama

Drama is a branch of literature and an art of indirect communication, with readers (Morgan, 1987:7). It is "a window that not only permits its audience to look into the cultural values of the people but also allows for reflecting a social life in which the reader can deduce and determine the culture and the way of living in any society" (Keshta, 2000:53).

El-Nady (2000:41) argues that drama provides active communication inside the classroom among the students, on one hand and between the students and the instructor, on the other hand as well as it helps students to connect between their emotion and cognition. Wagner (2002:15) declares that "drama aids thinking because it has the same goal as that of all cognition—to understand, to gain a larger perspective on, and to engage more profoundly with the world. This is the goal of foreign-language teaching at its best, and it should be no surprise that for teaching this goal, drama is highly effective teaching."

Wessels (1987:13) also shows the benefits of using drama in language teaching in ESL/EFL classroom, as follows:

1. the acquisition of meaningful, fluent interaction in the target language,
2. the assimilation of a whole range of pronunciation and prosodic,

8

features in a fully contextualized and interactional manner,

3. the fully contextualized acquisition of new vocabulary and structure, and
4. an improved sense of confidence in the student's ability to learn the target language.

From the illustration above, it can be said that drama is an important tool in teaching-learning English language, but it needs the appropriate technique which helps the students to be able to recognize, understand and analyze all the elements of the drama in a simple way.

Finally, from the explanations in the previous pages, it can be concluded that MM has been developed by Tony Buzan and it can be defined as a graphic or visual presentation of information that can be drawn as spider diagram by putting a key word or a central idea in the middle of the page from which branches are radiated (Wilson, 2016:7). In creating MM, colours, images and imagination are used which engage both hemispheres of the brain and encourage them to work together.

Mind Mapping technique has been used in the teaching-learning process since it has many advantages: it helps and encourage students to learn more effectively, enhances their brainstorming and thinking activities which enable students to generate lists of new ideas, promotes their motivation and increases students' role in the classroom. Software applications have been recently invented to be used to draw MM instead of traditional using of a pen and paper (Rustler, 2012:70).

Using MM in teaching drama needs to follow several steps. According to Mahmoud (2008:101-2) MM lesson plan has five stages:

1. Introduction of the topic,
2. Brainstorming,
3. Categorizing,
4. Personalizing the map, and
5. Post assignment synthesis.

It is worth pointing out that the researchers will follow the steps above for teaching the experimental group of the current study.

Section Three: Procedures

3.1 Experimental Design

Experimental design is "the blueprint of the procedures that enable the researcher to test hypotheses by reaching valid conclusions about the relationship between independent and dependent variables" (Best and Khan, 2006:177). The experimental design of this study is entitled "Posttest Only Control Group Design" which includes the following points, as shown in table (1).

1. Selecting two groups of students randomly and assigning them to experimental and control groups.
2. Making equalization between the students of the experimental group, on one hand, and those of the control group, on the other hand.
3. Adminstrating the independent variable only to the experimental group.
4. Teaching the control group the same instructional material taught to the experimental group, but according to the traditional way.
5. Post-testing the two involved groups of students.
6. Utilizing the appropriate statistical tools in order to analyze the collected data

Table (1) The Experimental Design of this Study

Group	Independent variable	Post Test
Experimental	Mind Mapping Technique	Post Test
Control	_____	Post Test

3.2 Population and Sampling

The whole population of the present study includes 138 third year students in the Department of English at the College of Education of Humanities/ University of Kirkuk, during the academic year

2016-2017. The students are grouped into three sections: (A, B and C). Sections (A) and (B) have been randomly selected to be the experimental and control groups whose total number is eighty-nine. Section (A) consists of forty-two students while section (B) consists of forty-seven students. Twelve students are excluded from section (A) and seventeen students are excluded from section (B). Some of those students are repeaters and others are employed for the purpose of the pilot study. Thus, thirty students have been selected from section (A) as an experimental group and thirty students from section (B) as a control group. Therefore, the total number of the involved sample is sixty students who represent 43.48 percent of its original population, as shown in table (2). The equalization between the two groups is done by controlling some variables that may cause a variance the students' achievement such as, their age, their parents' educational level, and their scores in English drama for the previous year and in the Raven intelligence test.

Table (2) The Population and Sample of the Study

Groups	No. of population	No. of Repeaters	No. of Pilot Students	No. of Sample Students
Experimental	42	1	11	30
Control	47	2	15	30
Total	89	3	26	60

3.3 Instructional Material and Students' Instruction

The material which has been taught to the two involved groups of students is Hamlet. It is the longest and most famous play of William Shakespeare. It consists of five acts. Act one consists of five scenes, act two has two scenes, act three has four scenes, act four has seven scenes and act five has two scenes. The main character is the Prince Hamlet who seeks to revenge from his uncle Claudius,

who murders Hamlet's father and seizes the throne as well as marries his deceased brother's widow. It ends tragically with the murder of the royal family.

The experiment of this study was carried out in the first semester of the academic year 2016–2017. The instruction of both groups of students began on the nineteenth of October, continued for about twelve weeks, and ended on the sixteenth of January, 2017. The experimental group was taught by using MM technique while the control group was taught using the traditional technique, as follows:

3.4 Construction of the Posttest

An achievement test has been constructed in term of the content and behavioural objectives of the instructional material. The test includes six questions. The first three questions are related to the recognition level whereas the last three questions are related to the production level. The first question is 'True/False' question which consists of five items and is given five marks, each item takes one mark. The second 'Matching' consists of five items. Each item is given one mark and the total mark is five. Question number three contains ten items. Each item is given one mark and the total mark is ten. The fourth question consists of five items for each item is given six marks and the total mark is thirty. Each of question five and question sixth consists of only one item and is given twenty– five marks, as shown in table (3). The posttest has been administrated to both groups, simultaneously (on the 19th of January, 2017. The allocated time for answering the test was seventy minutes. Later on, the test papers have been collected in order to be scored.

3.5 Scoring Schema of the Post test

The first three questions are scored by the researcher himself, whereas the last three questions are scored by a committee which consists of three members, the researcher himself and two other college instructors, taking into consideration certain criteria. Each member is required to score the

questions then the summation is divided by three, in order to obtain the final degree for each examinee. For question four, one mark is given for the name of the speaker, one mark for the name of the person spoken to, one mark for spelling, one mark for grammar and two marks for the occasion. While for questions number five and six, two marks are given for handwriting, two marks are given for punctuation, three marks are given for vocabulary, three marks for grammar, three marks for spelling, and six marks for the organization and six marks for literary features. Also, the members are required to score each subjective question and the summation is divided by three. Consequently, the final degree is obtained.

Table (3)

The Specifications of the Content, Behaviours, Items, and Marks of the Posttest

Level	No. of Question	Content	Behaviours	No. of Items	Marks
Recognition	1	Plot, theme, conflict, contrast and irony	Write (✓) in front of correct sentence and (×) in front of incorrect sentence	1	1
				2	1
				3	1
				4	1
				5	1
	2	Describing characters' behaviours, plot and dialogues	Match the characters with their speeches	1	1
				2	1
				3	1
				4	1
				5	1

Level	No. of Question	Content	Behaviours	No. of Items	Marks
	3	Plot, theme, climax, and contrast and irony	Encircle the correct options	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
Production	4	Dialogues, theme, Irony and contrast	Identify the speaker, the person spoken to and the occasion	1 2 3 4 5	6 6 6 6 6
	5	Theme, conflict and plot	Conclude the theme of madness	1	25
	6	Setting, theme, plot and conflict	Formulate the dramatic significant of the ghost	1	25



Level	No. of Question	Content	Behaviours	No. of Items	Marks
Total	6			27	100

3.6 Final Administration of the Posttest

After verifying the validity, reliability and polite administration, the posttest has been applied on the 19th of January 2017 for both experimental and control groups. The test papers have been distributed to the involved examinees who are required to read the instructions carefully and put their answers on their test papers within the limited time of the test. After that, all the test papers have been collected to be scored according to the designed scoring scheme.

Section Four: Analysis of Data and Discussion of Results

4.1 Comparison between the Performances of the Groups

In order to find out whether there is any significant difference between the mean scores of the experimental group, on one hand and that of the control group, on the other hand, in the posttest, both mean scores are obtained and compared. Results show that the mean scores of the experimental group is 77.466 and that of the control group is 69.900. By using the t-test formula for two independents samples the computed t-value is found to be 4.308, while the tabulated t-value is found to be 2.000, at the degree of freedom (58) and the level of significant (0.05), as shown in table (4).

Table (4): The Mean Scores, Standard Deviations and T-Values of the Two Groups in the Posttest

Group	No. of Students	Means Scores	SD	T-Value		DF	Level of Significance
				Computed	Tabulated		
EG.	30	77.466	6.021	4.308	2.000	58	0.05
CG.	30	69.900	7.503				

This indicates that there is a significant difference between the mean scores of the experimental group and that of the control group, and for the benefit of the former. This means that the achievement of the experimental group which has been taught by MM technique is better than the achievement of the control group which has been taught by the traditional technique. Thus, the first hypothesis is rejected.

4.2 Comparison Between Students' Performance at the Recognition Level and that at the Production Level

The mean scores of the students' performance at the recognition level and that at the production level of the experimental group in the posttest are calculated and compared in order to find out whether there is any significant difference between them. The obtained results show that students' mean scores at the recognition level is found to be 15.266 and that at the production level is found to be 57.766. The t-test formula for one sample is used and results show that the computed t- value is 56.038 and the tabulated t- value is (2.045), at the degree of freedom (29) and level of significant (0.05), as shown in table (5). This means that there is a significant difference between students' performance at the recognition level and that at production level and for the benefit of the production level. Therefore, the second hypothesis is rejected.

Table (5): Students' Mean Scores and T-Values of the Experimental Group at Recognition Level and Production Level

Experimental Group	No. of Students	Mean Scores	SD	DF	T-Value		Level of Significance
					Computed	Tabulated	
Recognition	30	15.266	1.981	29	65.038	2.045	0.05
Production		57.766	5.144				

4.3 Comparison Between Males' and Females' Performance

To find out whether there is any significant difference between males' and females' performance of the experimental group, the mean scores of both groups are calculated and compared. The obtained mean scores of males' performance is found to be 70.714 and that of females' performance is found to be 73.739. Then the t- test formula for two independent samples is used. The computed t-value is found to be 1.012, whereas the tabulated t- value is found to be 2.000, at the degree of freedom of (28) and at the level of significant of (0.05), as shown in table (6). This means that there is not any significant difference between the males' performance and females' performance in the post test. Therefore the third hypothesis is accepted.

Table (6): Comparison Between Males' and Females' Performance

Group	No. of Students	Mean Scores	SD	T-Value		DF	Level of Significance
				Computed	Tabulated		

Male	7	70.714	9.995	1.012	2.000	28	0.05
Female	23	73.739	5.809				

4.4 Discussion of the Obtained Results

Results of the current study show that students' achievement of the experimental group who has been taught by MM technique is better than those of the control group who has been taught by using traditional technique. This means that MM technique proves to be more effective than the traditional technique. From the researcher's point of view, the improvement of the students' achievement in English drama by using MM technique could be attributed to the following factors:

1. Mind Mapping is easy to apply by teachers and used by students.
2. It is flexible and interesting in use.
3. It engages both lobes of the brain to work simultaneously by using colours, images, key words, lines, numbers, branches, symbols and imagination.
4. It improves students' confidence in their learning ability.
5. It encourages creativity, brainstorming and critical thinking.
6. It helps students to understand, memorize and retrieve better.
7. It is easier for the brain to accept notes from the multi dimensional MM rather than traditional linear notes.

As far as the difference between the students' performance at the recognition level and that at the production level, results illustrate that the achievement of the students at the production level is higher than at the recognition level. This difference could be attributed to the following factors:

1. Mind Mapping technique encourages students to create, organize and better connect relationships between ideas.

2. Mind Mapping improves effectively the way students record information, enhance their creative problem solving and critical thinking.

Finally, results show that there is not any significant difference between males' performance and females' performance in English drama. This result could be caused by the fact that both groups were positively affected by MM technique.

Section Five: Conclusions and Recommendations

5.1 Conclusions:

According to the obtained results, the following points are concluded:

1. The students of the experimental group have performed better than the students of the control group. This indicates that those students have positively responded to the suggested technique and that MM is an effective technique that stimulates students' creativity in generating and organizing their ideas, encourage brainstorming, and arouse their motivation by using colours, images, key words and imagination.
2. Using MM helps students to understand, organize and analyze all elements of drama in the best way.
3. The use of MM technique in teaching English drama provides an active role for students (student-centered) while their teacher becomes a facilitator and coordinator.
4. By using MM, students can learn to distinguish between significant and less significant ideas and information and enable them to organize pieces of information into a comprehension component.
5. Creating a Mind Map can be used as an exercise inside the class on specific topic individually or in small groups.
6. Mind Mapping technique is useful in a variety of applications in the teaching-learning process, taking notes in a lecture, revising, presentation, preparing for an exam, planning and outlining.

7. University students show a positive response towards MM since it is easy and simple to design as well as exciting in use.

5.2 Recommendations:

In term of the obtained results and drawn conclusions, the following recommendations are put forward:

1. College faculty are advised to use MM technique in teaching English drama to improve their students' performance.
2. Curriculum designers in the Ministry of High Education and Scientific Research are invited to adopt MM technique in teaching English drama.
3. College faculty of English drama should be involved in in-service training workshops on the employment of the MM technique inside classroom situations.
4. College faculty are recommended to encourage their students to summarize all the elements of English drama by using MM and put them on the classroom wall in order to let the them live the play's atmosphere.
5. College faculty should use any new technology in teaching English drama, such as MM. Using software, MM enables them to show video-recorder scenes of the presented material for their students.

References

- Aronoff, M. & Miller, J. R. (2003) **The Handbook of Linguistics**.
Singapore: Blackwell Publishing Ltd.
- Aykac, V. (2015) "An Application Regarding the Availability of Mind
Maps in Visual art education Based on Active Learning Method".
Procedia – Social and Behavioral Sciences 174 (2015) 1859 – 1866.

- Batdi, V. (2015) "A Meta-Analysis Study of Mind Mapping Techniques and Traditional Learning Methods". **Anthropologist**, Vol. 20(1,2): pp. 62–68.
- Best J. W. and Khan, J. N. (2006) **Research in Education**. (10th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc
- Bowell, P. and Heap, B. S. (2013) **Planning Process Drama Enriching Teaching and Learning** (2nd ed) New York: Bowell &
- B. S. Heap. Available at <https://books.google.iq>
- Brown, H. D. (2000) **Principles of Language Learning and Teaching**. (4th ed.). New York: Addison Weseley Longman, Inc.
- Buzan, T. and Buzan, B. (1993) **The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize your Brain's Untapped**. London: BBC Book.
- _____ (2000) **The Mind Map Book: Unlock your Creativity, Boost your Memory, Change your Life**. London: BBC Book
- Buzan, T. (2002) **How to Mind Map**. London: Thorsons
- Buzan, T. (2005) **Mind Map: The Ultimate Thinking Tool**. London: Thorson.
- _____ (2006) **The Buzan Study Skills Hand Book**. BBC Active.
- Available online at www.Scribed.com fox 40518930/ The Buzan Study– Skills–Hand Book.
- Buzan, T. and Abbott, S. (2012) **The Ultimate Book of Mind Maps: Unlock your Creativity, Boost your Memory, Change your Life**. London: Thorsons

- Cahyo, F. N. (2013) Using the Mind Mapping Technique to Improve the English Writing Skill of the Tenth Grade Students Man Yogyakarta III in the Academic Year of 2012–2013. A Thesis Submitted to State University of Yogyakarta. Available online at <http://eprints>.
- Davies, W. M. (2011) "Concept Mapping, Mind Mapping and Argument Mapping: What are the Differences and Do They Matter?" **Higher Education; Vol. 62, Issue 2, pp 279–301.**
- Fun, C. S. and Maskat, N. (2010) "Teacher-Centered Mind Mapping vs. Student-Centered Mind Mapping in the Teaching of Accounting at Pre-U Level – an Action Research". **Procedia Social and Behavioral Sciences** 7(C) (2010) 240–246.
- Gómez, M. I. and King, G. (2014) "Using Mind Mapping as a Method to Help ESL/ EFL Students Connect Vocabulary and Concepts in Different Contexts". **TRLOGAI Ciencia, Tecnología y Sociedad, 10, 69–85.**
- Noyd, R. (1998). "A Primer on Concept Maps". **Journal of Cooperative Collaboration in College, Vol, 10 pp. 9–11.**
- Richards, J. C. (2001) **Curriculum Development in Language Teaching.** Cambridge: Cambridge University Press.
- Rustler, F. (2012) **Mind Mapping for Dummies.** West Sussex: A John Wiley and Sons, Ltd, publication.
- Schunk, D. H. (2012) **Learning Theories: An Educational Perspective.** (6th ed.) Boston: Pearson Education, Inc.

- Simonova, I. (2014) "Concept of E- Learning Reflected in Mind Maps of University Students." **Procedia- Social and Behavioral Science** 116(2014)1394–1399.
- Styan, J. L. (2001) **The Element of Drama**. Cambridge: Cambridge University Press. Available at [https// books. Google.iq](https://books.google.iq) Aronoff,
- Webster, M. (2005) **Webster Collegiate Dictionary**. USA: Merriam Company.
- Wessels, C. (1987) **Drama**. Oxford: Oxford University Press.
- White, V. R.(1988) **The ELT Curriculum**. Oxford: Basil Blackwell Ltd
- Wilson, B. G. (2016) Exploration of Mind Mapping as an Organizational Change Tool. Dissertation Submitted to Pepperdine University. Available on line at [http://pqdtopen.Proquest.com/ doc1785101502.html?FMT=AI](http://pqdtopen.Proquest.com/doc1785101502.html?FMT=AI)
- Zipp, G. and Maher, M. (2013) " Prevalence of Mind Mapping as a Teaching Learning Strategy in Physical Therapy Curricula". **Journal of the Scholarship of Teaching and Learning**, Vol. 13, No. 5, December 2013,pp.21–32.

جودة الأداء التمريضي

مقترح نظام تطبيقي لجودة اداء الممرضين العاملين في مستشفى كركوك العام

Nursing Performance Quality

Proposal of An Applied System for The Quality of The Performance of Nurses Working in Kirkuk General Hospital

م. د. سوسن إبراهيم رجب العكيدي م. م. فائزة سليم عبدالله

المعهد التقني كركوك المعهد التقني كركوك

sini667@yahoo.com sini667@yahoo.com

الخلاصة:

يعد الأداء التمريضي الركيزة الأساسية لتقدم خدمات علاجية ذات جودة عالية يرضي عنها المريض، وبالنظر لأهمية الدور الذي يلعبه الممرضون في المنظمات الصحية يتطلب الأمر تصميم نظام يضمن رقابة ومتابعة جودة الأداء التمريضي والذي يعطي مؤشرات حول نوع الخدمة وخصائصها ومدى مطابقتها للمتطلبات المهنية الصحية. ومن هنا تأتي أهمية البحث، إذ تتمثل أهمية البحث من أهمية نظام رقابة ومتابعة الجودة على الأداء التمريضي، ومن المؤمل أن يسهم هذا النظام بالارتقاء بمستوى الخدمات التمريضية، وتتمثل مشكلة البحث في إن عدم وجود إطار لنظام مراقبة الجودة ومتطلباته الأساسية وإجراءاته يؤدي إلى ضعف الأداء المهني للممرضين، وقد تمثلت فرضية البحث في إن وجود نظام لرقابة الجودة على الأداء التمريضي بكافة إجراءاته ومتطلباته يؤدي إلى زيادة فاعلية الخدمات التمريضية وبالتالي الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج والمقترحات التي نأمل ان تكون مفيدة للعينة المبحوثة.

Abstract:

Nursing performance is the mainstay of providing quality treatment services that are satisfactory to the patient. Given the importance of the role played by nurses in health organizations, it is

necessary to design a system that ensures monitoring and monitoring the quality of nursing performance, which gives indications about the type of service and its characteristics and their conformity with health professional requirements. Hence the importance of research, It is hoped that this system will contribute to improving the level of nursing services. The problem of research is that the absence of a framework for quality control system and its basic requirements and procedures leads to poor performance of nurses. The existence of a system of quality control on nursing performance in all its procedures and requirements leads to increase the effectiveness of nursing services and thus improve the level of health services, and a number of results and suggestions have been reached which we hope will be useful for the sample in question.

المقدمة

تعد مهنة التمريض من المهن الحيوية التي تؤثر تأثيراً كبيراً في المجتمع، وذلك ل تماسها المباشر مع صحة و حياة الإنسان، فهي العمود الفقري لأية رعاية صحية، وركنا أساسيا من أركانها، مما يتطلب من الممرضين ومزاوولي خدمة التمريض التمتع بمهارات وخبرات وقدرات كافية للارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل، وبالنظر للدور الذي يلعبه الممرضون باعتبارهم أداة تنفذ التعليمات الطبية يتطلب الأمر من المنظمات الصحية تصميم نظام لرقابة الجودة على أداء الخدمات التمريضية يعطي المؤشرات حول الخدمة التمريضية، ومدى كفاءتها وكفايتها ومطابقتها للمتطلبات المهنية الصحية، إذ إن جودة أداء الخدمات التمريضية جزء من جودة أداء الخدمات الصحية المقدمة للمريض، وينبغي أن يعطي هذا النظام المؤشرات التي تسهم في إعطاء الدلالات الموضوعية عن أداء مهامهم التمريضية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن عدم وجود نموذج لنظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي وعدم توفر متطلبات وإجراءات لهذا النظام يؤدي إلى ضعف الأداء التمريضي.

ثانياً: أهمية البحث

إن وجود نظام لرقابة الجودة على الأداء التمريضي يسهم بالارتقاء بمستوى أداء الممرضين ومزاوولي مهنة التمريض على اعتبار إن الممرضين هم المكلفين بانجاز المهام الصحية الخاصة برعاية ومتابعة حالة المريض الموصى بها من قبل الكادر الطبي، الأمر الذي سيؤدي إلى رفع مكانة المنظمات الصحية ومهنة

التمريض، وإذا ما تم تطبيق هذا النظام في المنظمات الصحية الأخرى فإنه سيسهم برفع وتحسين مستوى أداء هذه المنظمات من الناحية التمريضية، فضلا عن تأثيراتها الإيجابية على المكانة الذهنية لمهنة التمريض بين المهن الأخرى والحقوق المعنوية والمادية لمزاويلها.

ثالثا: هدف البحث

1- التعرف على خدمات إدارة التمريض وأهدافها ومدى تطبيق الجودة كنظام ضمن مفردات هذه المهنة.

2- اقتراح نظام لرقابة جودة الأداء التمريضي في المنظمات الصحية.

رابعا : فرضية البحث

يستند البحث إلى الفرضية الآتية: (إن وجود نظام أو نموذج لرقابة الجودة على الأداء التمريضي يسهم في زيادة فاعلية أداء الممرضين في المنظمات الصحية)

خامسا: منهجية البحث

تم اعتماد كلا من المنهجين الوصفي والتطبيقي، إذ تم الاستعانة بما متاح من كتب دوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم تنظيم عدد من الزيارات الميدانية الى دائرة صحة كركوك، ومستشفى كركوك العام (قسم الكلية الصناعية) بهدف التعرف عن كثب على عمل الممرضين، وبالتالي التمكن من صياغة النظام المقترح دراسة تطبيقية في مستشفى كركوك العام.

سادسا: خطة البحث

تضمن البحث جانبين (نظري وتطبيقي)، تضمن الجانب النظري تحديد ماهية إدارة خدمات التمريض وأهداف هذه المهنة مع تحديد مدى تطبيق نظام رقابة الجودة على أدائهم، أما الجانب التطبيقي فتضمن تحديد إطار مقترح لنظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي في مستشفى كركوك العام.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: إدارة خدمات التمريض

أولا: التمريض (المفهوم والتعريف)

تقوم إدارة خدمات التمريض بتقديم الخدمات الخاصة بالمرضى من عناية ومتابعة حالتهم والسهر على راحتهم وتقديم الخدمات جنبا إلى جنب مع الخدمات التي يقدمها الأطباء من تشخيص المرضى وعلاجهم، ويشكل الأطباء والممرضين الفريق الطبي في المنظمات الصحية ويمثل دور الممرضين الدور الرئيس الثاني بعد الدور الرئيسي الأول للأطباء في كل التنظيمات الإدارية والوظيفية للمنظمات الصحية. ومع التطور العلمي والتقني في المجال الصحي والتقدم المطرد في الوعي الثقافي والحضاري للشعوب وتزايد تطلع المرضى إلى من يتعاطف معهم ويخفف من آلامهم ويزيل مخاوفهم بنفس الدرجة التي يتطلعون بها إلى مهارة الطبيب وكفاءة العلاج، أصبح للتمريض نظريات ومفاهيم خاصة منفصلة عن النظريات والمفاهيم الأخرى الأمر الذي زاد من أعباء هيئة التمريض للوفاء بالرعاية المطلوبة للمرضى ليس فقط من الناحية الصحية بل من الناحيتين النفسية والاجتماعية، ولما كان نشاط التمريض في المنظمات الصحية يشغل مساحة كبيرة ضمن نشاطات الخدمات الصحية، ولما كان العاملون بقسم التمريض يشكلون حوالي (40% - 60%) من اجمالي العاملين في المنظمات الصحية فإنه

من الضروري أن يتم تقديم خدمات التمريض بكفاءة تامة وفعالية. ومن هنا جاء الاهتمام بالتمريض والخدمات التمريضية، إذ عرف على أنه "عمل يؤدي بواسطة الممرض لمساعدة الفرد (مريضا أو سليما) في القيام بالأنشطة التي تساهم في الارتقاء بصحته أو استعادتها (المُرشدِي، 2011، 9)، كما عرفته منظمة الصحة العالمية على أنه "علم وفن يهتم بالفرد ككل، جسم وعقل وروح ويعمل على تقدم وحفظ الفرد روحيا وعقليا وجسمانيا ومساعدته على الشفاء عندما يكون مريضا ويمتد الاهتمام بالفرد المريض إلى أسرته ومجتمعه ويشمل على العناية بالبيئة التي تعيش بها وتقدم التثقيف الصحي عن طريق الإرشاد والقدوة الحسنة" (فؤاد، 2012، 4).

ثانيا : واجبات وظيفية التمريض وأهدافها

لإتمام مهام الممرضين على أكمل وجه وجب قيام مهنة التمريض على أسس علمية ونفسية وسلوكية تساهم بتقديم المساعدة لمن يحتاجها من المرضى بغض النظر عن وضعهم وحالتهم المرضية، لذا كان لابد من الأخذ بنظر الاعتبار عند إعداد الممرضين للقيام بالمهام التمريضية في المنظمات الصحية الاهتمام بمتطلبات وواجبات الخدمات الصحية والتركيز في إعداد الممرضين على ما يلي (شحاتة، 2010، 18):

- المحافظة على الصحة والنهوض بها إلى أعلى مستوياتها.
- وقاية الفرد والأسرة من المرض ويشمل ذلك الأم والطفل.
- رعاية المرضى والمعوقين وتأهيلهم للعيش تبعا لنوع عاهاتهم ورعاية المسنين.

اما عن اهداف وظيفية التمريض فهي تتمثل بالاتي:

- 1- أهداف علاجية: والتي تتمثل بالرعاية الطبية الصحية للمرضى أثناء مراحل التشخيص والعلاج، والرعاية التأهيلية لهم أثناء وبعد العلاج (Zito، 2016، 20).
- 2- أهداف وقائية: وتشمل الاهتمام بنظافة المرضى وأماكن تقديم الخدمات الصحية، والحرص على تنفيذ تعليمات برامج حماية البيئة، ومنع التلوث، ومكافحة العدوى، فضلا عن توفير الراحة والسلامة الصحية للمرضى (Numminen، 2016، 122).
- 3- أهداف اجتماعية نفسية: وتكون من خلال إقامة علاقات طيبة مع المرضى وأقاربهم وزائريهم، وتلبية احتياجاتهم في الإحساس بالطمأنينة والأمل في الشفاء وطمأنينة ذويهم (Al-Hamdan، 2017، 105).
- 4- أهداف تدريبية بحثية: وتتمثل بتدريب وتأهيل الكادر التمريضي على تنفيذ برامج الرعاية والتوعية والتثقيف الصحي، فضلا عن تقديم البحوث الخاصة بهم أو المشتركة مع باقي أعضاء الفريق الطبي والمداخلة إلى تحسين العناية التمريضية (Olsen، 2017، 76).
- 5- أهداف إدارية: وتشمل التأكد من صلاحية الأدوية، وسلامة الأغذية، والمواد والمستلزمات الطبية، وصيانة الأجهزة، والمحافظة عليها بشكل قابل للاستخدام.

ثالثا : تأثير خدمات التمريض في ربحية المنظمات الصحية

تحقق الخدمات التمريضية عوائد معنوية، إذ تؤثر جودة الخدمات التمريضية في المكانة الذهنية للمنظمة الصحية لدى المرضى وذويهم وأقاربهم بخاصة والمجتمع بعامه، كما تعمل جودة الخدمة على جذب الزبون لارتداد ذات المنظمة الصحية نتيجة ما وجدوه أو عرفه عنها من خلال ما يتم تقديمه من خدمات طبية وتمريضية بجودة عالية وكفاءة وفاعلية تؤثر ليس فقط في الجانب الصحي بل في الجوانب النفسية والاجتماعية، فضلاً عن ان للخدمات التمريضية عوائد مالية، إذ تدر الخدمات الطبية بعامه والتمريضية منها بخاصة عوائد مالية نظير تقديم خدماتها في الاقسام والوحدات الخاصة ضمن المنظمات الصحية الحكومية، والمنظمات الصحية الخاصة التابعة للقطاع الخاص.

المحور الثاني: نظام رقابة الجودة وإجراءات تطبيقه

كي تتمكن المنظمة الصحية من الإيفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع وتجاه مرضاها عليها تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية، ويأتي في مقدمتها الخدمات التمريضية، إذ يمثل الكادر التمريضي خط التماس المباشر بين المنظمة الصحية والمريض أو المراجع لها، وينبغي أن تظهر هذه المنظمة اهتمامها العالي بمرضاها ومراجعيها وهنا كان لا بد من أن يكون هناك نظام لضمان جودة الأداء التمريضي للخدمات الصحية، يتم من خلال هذا النظام متابعة جودة الخدمات المقدمة من قبل كادره التمريضي، ولغرض التعرف على هذا النظام ينبغي التطرق الى الآتي:

أولاً : نظام رقابة الجودة (المفهوم والعوامل المؤثرة فيه)

تعد عملية الرقابة على جودة الأداء الصحي من العمليات الأساسية التي ينبغي على المنظمات الصحية بعامة الاهتمام بها، إذ عرفت على إنها "مجموعة الإجراءات الموضوعية للتأكد من القدرة على ضمان تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية المقدمة إلى المرتادين إلى المنظمات الصحية" (John & McGoldrick، 2016، 30)، وبهذا يتضح إن رقابة الجودة على الخدمات الصحية ماهي إلا "مجموعة من الخطوات أو آلية يمكن من خلالها التأكد من أن مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدم للمرضى يطابق ما سبق أن تم تحديده من معايير ومقاييس، وأن تلك الخطوات، أو آلية العمل يتم ترجمتها على شكل برنامج أو نظام يصمم لحماية المرضى وتحسين مستوى الرعاية الصحية التي توفرها المنظمات الصحية". وقد جاءت الحاجة إلى وجود نظام لرقابة الجودة نتيجة التغيير المستمر في المتطلبات الصحية، فضلاً عن ضرورة الحفاظ على الصحة العامة ضمن معايير الصحة العالمية، كما إن وجود نظام للرقابة على جودة أداء الخدمات الصحية ومنها التمريضية بالتحديد يساهم في ضمان التطبيق والالتزام بمعايير رقابة الجودة للمهن الصحية ووفقاً للمعايير الدولية المقررة.

ثانياً: متطلبات تصميم نظام رقابة الجودة

على المنظمات الصحية إذا ما ارادت تصميم نظام يضمن لها بقاء الخدمات الصحية عند مستويات جودة عالية الاخذ بنظر الاعتبار توفير متطلبات انشاء وتصميم مثل هذا النظام والتي تشمل الآتي:

- 1- تحديد العمليات المطلوبة لنظام رقابة الجودة على الأداء الصحي عموماً والتمريضي منه على وجه الخصوص وتطبيقاته داخل المنظمة الصحية.
- 2- تحديد تسلسل وتداخلات تلك العمليات.
- 3- تحديد المعايير والطرق المطلوبة للتأكد من أن التنفيذ والتحكم في هذه العمليات يتم بكفاءة.

4- التأكد من إتاحة الموارد والمعلومات الضرورية لدعم تشغيل، ومراقبة، وقياس، وتحليل هذه العمليات.

5- تطبيق الإجراءات الضرورية لتحقيق النتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

ثالثاً: أهمية وأهداف تطبيق نظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي

يسهم تطبيق نظام رقابة الجودة في العمل على البناء الشخصي والمهاري للممرضين وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات التمريضية التي يتم تقديمها للمرضى من خلالها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال رفع مستوى الأداء لجميع العاملين المعنيين بالخدمات الصحية. وتأتي أهمية تطبيق هذا النظام في المنظمات الصحية من الأتي (Kotler، 1994، 640):

- 1- وجود نظام رقابة الجودة عن الخدمات التمريضية المقدمة تؤدي إلى رضا الزبون عن الخدمة، إذ يبحث المستفيد من الخدمة دوماً عن الأفضل، وأن إدارة المنظمة الصحية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستفيدين من الخدمات، وعلى تحسين وتطوير جودة أداء الخدمات.
- 2- لقد أصبح من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم نظام رقابة الجودة على الأداء لضمان تحقيق المنفعة للزبون المستفيد من الخدمة
- 3- إن تطبيق نظام لرقابة الجودة يؤدي إلى تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الممرضين والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- 4- نتيجة لتطبيق النظام ترتفع معنويات الممرضين داخل المنظمة الصحية وتحسن اتجاهاتهم وولائتهم للعمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات داخل المنظمة الصحية بشكل فعال.
- 5- تؤدي إلى إعطاء الممرضين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم، وبالتالي تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

كما يحقق تطبيق نظام رقابة الجودة العديد من الأهداف والتي تتمثل بالآتي (صالح، 2007، 242):

- 1- زيادة حجم، ورفع كفاءة وقدرات الخدمات الصحية.
- 2- الحفاظ على المعايير الجيدة للخدمات الصحية.
- 3- كسب رضا المستفيدين من الخدمات الصحية.
- 4- تحسين وزيادة مردود الخدمات الصحية.
- 5- زيادة فاعلية مشاركة المجتمع وتطوير التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالصحة.
- 6- تحسين ورفع معنويات الفرق الصحي.

رابعاً: مراحل تطبيق نظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي

يتطلب تطبيق نظام رقابة الجودة المرور بعدة مراحل، وهي (صادق، 2009، 21):

أ- مرحلة التأسيس، والتي تشمل على:

1. إنشاء كل من إدارة الجودة، واللجنة الدائمة ومجلس الجودة.
2. تحديد الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة الصحية .
3. تحديد مؤشرات نجاح تطبيق الجودة في المنظمة الصحية.
4. تحديد مشاريع تحسين الجودة المستمر.
5. تحديد كل من نموذج ونظام تطبيق الجودة في المنظمة الصحية.
- ب- مرحلة التهيئة، وتشمل تهيئة كل من (الإدارة العليا، ومديري الإدارات، ومنتسبي المنظمة) على التقبل النفسي لمفهوم الجودة والقناعة بأهميتها الأمر الذي يسهل نشر مفهوم الجودة داخل المنظمة الصحية.
- ت- مرحلة الإعداد، وتشمل الآتي:
 1. تقييم ذاتي لجودة الأعمال والبرامج والنشاطات المنفذة وبيئة العمل.
 2. تدريب الممرضين في المنظمة على الجودة، وبالتالي تشكل فرق العمل.
- ث- مرحلة التنفيذ، ويتم فيها:
 1. تحديد احتياجات الزبائن (المرضى) والعمل على كسب رضاهم .
 2. قياس وتحليل رضا الزبائن الداخليين (منتسبي المنظمة الصحية) والخارجيين (المرضى) للمنظمة الصحية.
 3. تحديد أهداف الجودة للمنظمة الصحية، ومعايير الأداء ومؤشرات النجاح فيها.
 4. قياس وتحليل كل من الأداء الفعلي، والعمليات في المنظمة الصحية.
 5. تحليل وقياس تكلفة الجودة في المنظمة الصحية .
 6. تحديد الموردين للمنظمة الصحية.
 7. قياس وتحليل جودة المدخلات وتحديد المعايير المطلوبة للمدخلات.
 8. تصميم نظام متكامل ودقيق لضبط ومراقبة الجودة والتحسين المستمر.
 9. تصميم نظام للأداء كفيل بتحقيق الوقاية من الأخطاء.
 10. توثيق نظام الجودة، مع مقارنة النتائج والأداء المتميز.
- ج- مرحلة التحسين المستمر، ويتم فيها الاستمرار في عمليات التحسين المستمر، وفي دعم ومساندة الإدارة العليا لعمليات التحسين المستمر، مع تقييم ومتابعة النتائج.

المبحث الثالث: المحور التطبيقي

أولاً: وصف مجتمع وعينة البحث

يشكل تحديد مجتمع البحث أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي بحث تطبيقي أو ميداني، إذ على أساسه تتشكل متغيراته وتضخ أهدافه مما يتطلب اعتماد الدقة في تحديده، وقد تم اختيار مستشفى كركوك كمجتمع للبحث. ويعد هذا الصرح الصحي من المنظمات الصحية الرائدة في المدينة، إذ يعتبر أول مستشفى حكومي تم تأسيسه في المدينة، ويقدم هذا المستشفى العديد من الخدمات الصحية بهدف تلبية متطلبات الزائرين (المرضى) ونيل رضائهم عن هذه الخدمات، وقد تم التأكيد في هذا الجانب على الخدمات التي يتم تقديمها من قبل الكادر التمريضي والذين يمثلون عينة البحث، إذ يسهم الممرضين العاملين في مستشفى كركوك في انجاز الكثير من الاعمال المهمة ذات التأثير المباشر في حياة المريض، فضلاً عن كون الممرضين سند الكادر الطبي ودعامته والتي يتم من خلال وجودهم انجاز واكتمال الخدمات الطبية والعلاجية المقدمة للمرضى وفقاً لكل حالة، ولغرض بلوغ الهدف مراميه تم اعتماد عينة قصدية من الممرضين العاملين في قسم الكلية الصناعية في مستشفى كركوك العام والبالغ عددهم (61) ممرض وممرضة، وقد تم اختيار الممرضين العاملين في هذا القسم للحاجة المتزايدة لخدمات غسل الكلى، إذ بموجب سجلات القسم التي تم الاطلاع عليها اثناء الزيارة الميدانية تبين ان متوسط عدد الحالات التي يتم استقبالها خلال الاسبوع الواحد قد بلغت (40) حالة، فضلاً عن ان القسم يعمل بشكل دائم وعلى مدار الساعة ودون توقف (24 / 7)، وتتطلب الحالات المرضية خدمات صحية تتوافق والوضع الجرح لمراجعي القسم المعني، خدمات ينبغي ان تتسم بدرجة عالية من الاتقان، والبراعة، والمهارة، وقد تم من خلال الملاحظة والمتابعة اثناء زيارة هذا القسم المعني تشخيص المهام التي يقوم الكادر التمريضي بتقديمها، والواجبات التي تؤدي من قبلهم والتي ينبغي ان تتلاءم وطبيعة هذا القسم وخصوصيته⁽⁹⁸⁾، الجدول (1).

الجدول (1) خصائص الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

توزيع الافراد المبحوثين وفقا للجنس									
		المجموع		إناث		ذكور			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
		100	61	70	43	30	18		
توزيع الافراد المبحوثين وفقا للعمر									
المجموع		46 – 55		36 –45		26 –35		25 فأقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	61	16	10	31	19	46	28	7	4

⁹⁸ - تم استقاء بيانات الممرضين العاملين في قسم الكلية الصناعية بالاعتماد على الملفات الشخصية وسجلات المعلومات المعتمدة في المستشفى المبحوث.

توزيع الافراد المبحوثين وفقا للمؤهل العلمي								
	اعدادية تمريض		دبلوم فني		بكالوريوس		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	14	23	30	49	17	28	61	100
توزيع الافراد المبحوثين وفقا لمدة الخدمة (سنة)								
	5 فأقل		6 - 15		16 - 25		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	8	13	33	54	20	33	61	100

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الزيارة الميدانية الى المنظمة المبحوثة.

ويوضح الجدول (1) سمات الأفراد المبحوثين في المستشفى المبحوثة من خلال تأشير الآتي :

- 1- تشير المعطيات إلى توزيع الافراد المبحوثين وفقا للجنس إلى ان نسبة الاناث (70%) الى الذكور (30%)، ويتفق هذا مع الاهتمام العالي للمجتمع بعامة مع اهمية التمريض كرسالة انسانية، مع الاشارة الى تغير نظرة المجتمع اليها والقبول بممارستها من قبل بناتهم ونسائهم.
- 2- فيما يخص الفئة العمرية ظهر إن الفئة (26-35) قد حققت اعلى نسبة، اذ بلغت (46%)، ويدل هذا على اعتماد القسم البحوث في المستشفى المبحوثة الطاقات الشابة والاستفادة من قدراتهم وقابلياتهم، فضلا على قدرتهم على التعامل بصبر وجلد مع الحالات المرضية التي يستقبلها قسم الكلية الصناعية في المستشفى على وجه التحديد.
- 3- فيما يخص المؤهل العلمي للعينة المبحوثة تبين وجود ثلاث مستويات علمية تبعا لنوع الشهادة العلمية للممرضين العاملين في القسم المبحوث في المستشفى المبحوثة، وأظهرت نتائج الجدول (1) ان اغلب الممرضين العاملين هم من حملة شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (49%)، أي ما يعادل نصف عدد العاملين هم من خريجي المعاهد الصحية او نظيراتها ممن تمنح شهادة الدبلوم الفني.
- 4- فيما يخص مدة الخدمة في المستشفى المبحوثة فان (54%) من الافراد المبحوثين كانوا من الفئة (6 - 15)، وتلتها الفئة (16 - 25) إذ بلغت نسبته (33%)، في حين بلغت نسبة الفئة (5 فأقل) (13%)، مما يدل على ضرورة امتلاك العاملين خبرة ميدانية عملية نتيجة سنوات الخدمة الفعلية في تقديم الخدمات الصحية.

وعليه يلاحظ الاختلاف الواضح بين المؤشرات الديمغرافية للممرضين العاملين في هذا القسم، من حيث الجنس، وفئاتهم العمرية، ومؤهلاتهم العلمية، فضلا عن التفاوت في سنوات الخدمة، الامر الذي سينعكس في طبيعة، ونوع، وجودة الخدمات الصحية المقدمة في هذا القسم الحساس، كما ان المتابعة

الميدانية للعاملين في هذا القسم أثناء الزيارات الميدانية، والاستفسار من المراجعين وذويهم عن الخدمات المقدمة لهم، تبين وجود تفاوت في جودة الخدمات الامر الذي يتطلب ضرورة اكساب هؤلاء العاملين بالمزيد من المهارات التي ترتقي بأدائهم نحو الافضل. ووفقا لهذا سيتم في هذا المبحث التعرف على المهام التي تؤدي من قبل الكادر التمريضي، ومن ثم تقديم مقترح لنظام نأمل ان يساهم في الارتقاء بجودة الاداء التمريضي للمرضى بعامة.

ثانيا: توصيف مهام عينة البحث (المريض الفني)

يشغل الممرضون والممرضات مكانة مساوية تقريباً للمكانة التي يشغلها الأخصائيون الاجتماعيون، أو أخصائي التغذية، أو العاملون في الصيدلة. ولكن في الواقع فإن الممرضين والممرضات هم الذين يديرون العمل اليومي لرعاية المرضى ويتخذون الكثير من القرارات اليومية في هذا الشأن ، ويشكلون الصورة العامة للمنظمة الصحية التي يعملون بها، وتقوم الممرضة/المريض في النسق الطبي بمجموعة من الأدوار الحيوية التي يغلب عليها التساند الوظيفي مع الأدوار الأخرى والاعتماد المتبادل بينها (سلطان، 1999، 166-167) (اسماعيل، 2008، 37). وتمثل هذه الأدوار بـ:

- أ. المريض كمتحدث: حيث تشرح للمريض لغة الخدمة الصحية، وهي لغة خاصة تقتصر معرفتها على أصحاب المهنة فقط كالأطباء والممرضين.
- ب. المريض كمعلم ومثقف: إذ يقوم الممرضون بمهمة المعلمون في تعاملاتهم مع المرضى وعائلاتهم وتتصل هذه المهمة بدورهم كمفسرين ومثقفين.
- ج. دور المريض كمكمل للأسرة بالمستشفى: فالمريض هو الوحيد الذي يستطيع أن يقوم بالحفاظ على استمرارية العلاقات والسلوكيات التي اعتادها المريض قبل مرضه، ومساعدته على التخلص من مخاوفه وغريته عن أسرته وجماعته الاجتماعية الأخرى.
- د. المريض كمصدر يزود المريض بالثقة: فالمريض يقوم بمساعدة المريض على استرداد معنوياته التي فقدتها بالمرض، ويعمل على استعادة راحته والتخلص من الشعور بالضيق.
- هـ. المريض كقائد: له القدرة على فهم المرضى بأنهم جماعة اجتماعية، وأنهم يحتاجون إلى العلاقات الاجتماعية ومعنويات الجماعة ويستفيدون من قدرتهم على العيش كجماعة.

ثالثا : مقترح نظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي

سيتم ضمن هذه الفقرة صياغة إطار مقترح نظام لرقابة الجودة على الأداء التمريضي في القسم المبحوث وضمن المستشفى المبحوثة وكالاتي:

أ - الأهداف المؤمل بلوغها نتيجة تطبيق النظام:

- 1- تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم ورضاهم عن خدمات المستشفى .
- 2- زيادة جودة الخدمات الصحية .
- 3- زيادة الحصة التسويقية للمستشفى .
- 4 - زيادة أرباح المستشفى .
- 5- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة .

- 6- تقليل التكاليف وتحقيق سعر منافس لخدمات المستشفى .
- 7- تطوير أساليب العمل، والإقلال من الأخطاء وسهولة ضبط حالات عدم المطابقة .
- 8- تقليل نسب الرفض وعدم الرضا لدى الزبائن عن خدمات المستشفى وإيجاد وسائل اتصال فعالة مع الزبائن لمعالجة شكاوهم ومقترحاتهم وتحليل المسببات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمن تكرارها.
- 9- الارتقاء بمهارات وقدرات المرضى داخل المستشفى .
- 10- تمكين المستشفى من المنافسة والبقاء بتأثير واضح داخل السوق الصحية.
- 11- إنشاء نظام إداري قوى مبنى على التوثيق ويحدد المهام والمسئوليات والسلطات مما يساعد على تحفيز المرضى ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية .

ب- متطلبات إنشاء نظام رقابة الجودة

- 1- تشكيل مجموعة عمل الجودة.
- 2- إنشاء وتكوين إدارة الجودة.
- 3- تجهيز المستندات الفنية.
- 4- تحديد مناطق الرقابة في العمليات والأقسام.
- 5- إنشاء النماذج والسجلات.
- 6- وضع معايير القبول والرفض في العمليات.
- 7- توفير أدوات ومعدات القياس اللازمة.
- 8- توفير أجهزة ومعدات لاختبار الخدمات.
- 9- تسجيل ودراسة متطلبات الزبائن والشكاوى والمقترحات.
- 10- إقامة دورات تدريبية للمرضى المشمولين بالنظام تتعلق بمجال الجودة وكيفية التفاعل مع هذا النظام بشكل ايجابي.

ت - الأركان الرئيسة للنظام

- 1- وضع السياسة والإجراءات والأهداف المؤمل تحقيقها من تطبيق النظام.
- 2- تحديد دليل عمل نظام رقابة الجودة.
- 3- تحديد التعليمات الخاصة بطريقة العمل وأسلوب التفتيش والتقييم والمتابعة.
- 4- تعليمات التشغيل والتفتيش وخطط الجودة.

6- وضع الإجراءات التي تشكل النظام وكتابتها.

ث- تفاصيل إنشاء نظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي

1- إنشاء وتكوين وتشكيل مجموعة عمل نظام رقابة الجودة والتأكيد على التزام المعنيين بمفاهيم الحيادية والاستقلالية والمهنية والمنطقية والموضوعية والسرية التامة للحفاظ على حقوق المرضى في وخارج المنظمة الصحية قدر تعلق الأمر بالمريض والمنظمة الصحية، مع وضع معايير القبول والرفض للخدمات الصحية التي قد تكون ضمن أو خارج نطاق المستوى المقبول من قبل كلا من الممرضين والمرضى في العمليات والإجراءات اليومية المتعارف عليها ضمن نطاق العمل.

2- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للفريق التمريضي وكلا حسب الاختصاص والرقعة الجغرافية التي سيتم العمل ضمنها وتوزيعها بحسب الاختصاص والمهارة والخبرة للممرضين، وتعميمها على العاملين لمنع الاحتكاك والازدواجية في العمل.

3- تحديد المستويات الإدارية بهدف تحديد سلسلة المراجع والمشرفين والمدراء والمراقبين وتحويل كل منصب أو مسؤولية محددة الصلاحية الكافية واللازمة لاتخاذ القرارات الكفيلة بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تصبو للمنظمة الصحية إليها.

4- حث العاملين ضمن المنظمة الصحية (المستشفى) على العمل بروحية الفريق الواحد، وإشاعة ثقافة التعاون والمشاورة والمشاركة مع الآخرين بقدر مايلزم لاستمرار عمل المنظمة الصحية (المستشفى) بالشكل اللائق والذي يحقق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الصحية.

5- دعم واهتمام الإدارة العليا للمنظمة الصحية (المستشفى) بالنظام، إذ يسهم دعم واهتمام الإدارة بتحفيز العاملين جميعا وليس فقط الممرضين على الالتزام بمعايير الجودة المطلوب العمل بها ضمن المنظمة والتطلع لبلوغ المعايير الصحية العالمية ضمن هذا النطاق.

6- تحديد وتجهيز المستندات الفنية والقوائم الصحية ومتطلبات العمل الميداني الكفيلة بانجاز المهمات التمريضية الفنية والإدارية ذات العلاقة بما على أكمل وجه.

7- تحديد معايير قياس الخدمات المقدمة من قبل الممرضين للمستفيدين من الخدمة، مع المراجعة والمتابعة المستمرة لكل من الممرضين والمعايير والمقاييس، إذ تأتي ضرورة متابعة المعنيين بالنظام من الممرضين لغرض ضمان تقديمهم للخدمات بما يحقق منفعة وقيمة للمستفيد من هذه الخدمات (المرضى والمستشفى في آن واحد)، أما فيما يخص المعايير والمقاييس فتأتي أهمية ضرورة متابعتها باستمرار لغرض التعديل والتغيير وبما يضمن تكيفها مع المتغيرات الحاصلة ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة الصحية والمتغيرات الصحية والاجتماعية والاقتصادية وبما يضمن صلاحية العمل بالنظام.

8- تسجيل ومتابعة مقترحات وشكاوى المستفيدين من خدمات المنظمة الصحية (المستشفى) سواء أكانوا مرضى ام من المراجعين المرافقون للمرضى، ودراسة هذه المقترحات والعمل على الاستفادة منها بغرض تطوير عمل المنظمة، ومعرفة مسببات الشكاوى والبحث عن حلول جذرية لها بهدف علاجها وعدم تكرارها في المستقبل.

9- توفير دورات تدريبية للممرضين تتعلق بالجودة ونظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي وبما يسهم بدعم وتمكين عملهم في المنظمة وبالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ج- المعوقات والعقبات المتوقعة لتنفيذ وتطبيق نظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي:

- 1- التكاليف المادية.
- 2- عدم توافر الإرادة الجادة والمثابرة لدى إدارة المنظمات الصحية على المضي قدماً في طريق رقابة الجودة.
- 3- التسرع في حصد النتائج وثمار تطبيق نظام رقابة الجودة .
- 4- مقاومة التغير لدى (المرضى) وعدم التعاون الكامل لانجاز المشروع.
- 5- عدم نشر مفهوم وفكر نظام رقابة الجودة بين العاملين وعدم الالتزام بتطبيق وتنفيذ إجراءات وتعليمات وسجلات الجودة بشكل عام .
- 6- عدم إعطاء السلطة الكافية لإدارة الجودة للرقابة على العمليات وتغليب مصلحة العمل المستمر بتقديم الخدمة على جودة الخدمة .
- 7- عقبات إدارية وقانونية وفنية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

سيتم استعراض عدد من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها استناداً إلى الجانب النظري، ونتائج الجانب التطبيقي من خلال النظام المقترح تطبيقه لجودة

الاداء التمريضي.

1- استنتاجات الجانب النظري

- 1- يشكل العاملون بالخدمات التمريضية ما يقارب (50%) من اجمالي العاملين في المنظمات الصحية.
- 2- يتحمل الكادر التمريضي مسؤوليات متعددة يأتي في مقدمتها متابعة ورعاية المرضى صحياً ونفسياً واجتماعياً، مع تأشير جميع المتغيرات السلبية واليجابية التي تطرأ على حالة المريض ومحاولة معالجتها بقدر تعلق الأمر بهم كمرضى، أو إبلاغ الكادر الطبي (الأطباء) لغرض اتخاذ اللازم وتلافي المؤثرات السلبية قبل حدوثها قدر المستطاع.
- 3- للتمريض كمهنة اهداف عديدة تسهم جميعها في خدمة المجتمع، فضلاً عن ان هذه الاهداف هي اداة المنظمة الصحية في تحقيق العوائد والارباح.
- 4- تمثل مهنة التمريض خط التماس المباشر بين المنظمة الصحية والمجتمع بشكل عام.
- 5- نظم الرقابة على جودة الاداء التمريضي اداة المنظمات الصحية في ضمان التطبيق الصحيح والالتزام بمعايير الجودة المعتمدة في المهن الصحية المتفق عليها بموجب الانظمة والقوانين الدولية .
- 6- يعتمد تصميم نظم رقابة الجودة على مجموعة من المتطلبات التي ينبغي تواجدها لضمان التصميم الصحيح والسليم لمثل هذه الانظمة.
- 7- تحقق نظم رقابة الجودة العديد من الاهداف والتي تلتي جميعها عند رفع كفاءة الأداء، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية التي تضمن للمنظمة الصحية تحقيق رضا المستفيد، وكسب ثقته، وبالتالي ولائه.

- 8- يمر نظام تطبيق الجودة بمجموعة من المراحل التي لا يمكن تلافيها، تعتمد وتترابط الواحدة منها مع الأخرى، وتتأثر بها.
 - 2- استنتاجات الجانب التطبيقي
 - 1- يتكون الكادر التمريضي العامل في القسم المبحوث ضمن المستشفى المبحوثة (عينة البحث) من مجموعة من العاملين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة، فضلا عن الاختلاف الواضح في فاتهم العمرية، وسنوات الخدمة ضمن عملهم الفعلي في الميدان الصحي.
 - 2- يتكون فريق العناية بالمريض ضمن القسم المبحوث من الأطباء والمرضى، ويتجلى دور المرضى في هذا الفريق بوضوح باعتبارهم شريك رئيس وفعال في إتمام عملية العناية بالمريض، إذ من خلال المتابعة الميدانية لوحظ التفويض الكامل بعد تحديد حالة العلاج من قبل الطبيب للكادر التمريضي بإتمام عملية المتابعة والعناية بالمريض ووفقا لحدود الصلاحيات والمهارات والقابليات العلمية والاختصاص، الأمر الذي يستوجب وجود نظام رقابة الجودة على أداء الخدمات الصحية كمعيار للقياس والمقارنة.
 - 3- يتطلب ضمان التطبيق الناجح لنظام رقابة الجودة على الأداء التمريضي التزام الإدارة العليا للمنظمات الصحية، ومنها المستشفى المبحوثة بدعم النظام وتوفير متطلباته وثيقة البيئة والمناخ التنظيميين اللازمين لبلوغ النتائج المؤمل تحقيقها منه، كما يتطلب الأمر من الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة دعم وتحفيز جميع الأفراد المشمولين بتطبيقات هذا النظام بضرورة الالتزام بكافة السياسات والإجراءات وتنفيذ التعليمات الخاصة بهذا النظام لتحديد درجة كفاءته وفاعليته أثناء التنفيذ.
 - 4- على الإدارة العليا في المستشفى حث وتحفيز الكادر الطبي وتحديد التمريضي منه على الالتزام بأداء واجباته ضمن الحدود المقبولة ووفق معايير النزاهة والشفافية والاستقلالية والحيادية مع ضرورة الحفاظ على سرية التعاملات مع الحالات المرضية وعدم إفشاء مثل هذه المعلومات أو اطلاع من ليس لهم علاقة بالأمر.
 - 5- يتم اعتماد القانون العراقي الخاص بمزاولة مهنة التمريض والقبالة بشأن تحديد مهام ومسؤوليات وحقوق وواجبات الكادر التمريضي في المستشفى المبحوثة.
- ثانيا - المقترحات
- بناءً على ما تقدم ذكره في النتائج تم التوصل إلى وضع مجموعة من المقترحات والتي نأمل منها تقديم المساعدة للمنظمات الصحية بعام، والمبحوثة منها بخاصة والأكثر تحديدا قسم الكلية الصناعية.
- 1- التزام الإدارة العليا في المستشفى المبحوثة بتطبيق مفهوم رقابة الجودة في جميع الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المستشفى المبحوثة والتي تسعى لتقديم أفضل الخدمات الصحية للمستفيدين من خدماتها.
 - 2- التزام الكادر التمريضي بتطبيق مفهوم رقابة الجودة، وتحديد النظام المصمم للمنظمات الصحية، مع تشجيع العاملين على ان يضعوا لأنفسهم مقاييس ومعايير أداء عالية للتنافس في تقديم أفضل أداء ممكن يضمن لهم التفوق والتميز في الأداء الصحي.

- 3- العمل على تحسين مستوى أداء نظام رقابة الجودة من خلال المتابعة المستمرة على النظام وتحديد وتغيير معاييرها بما يضمن موائمتها مع متطلبات ومتغيرات البيئة الصحية وبما يضمن استمراره بتقديم النتائج المرجوة منه وبنفس مستوى الكفاءة والفاعلية المعهودة له.
- 4- تفعيل الدور الرقابي لمنظمات المجتمع المدني ومنها النقابات والمنظمات المهنية الخاصة بمهنة التمريض والمهن ذات العلاقة الأخرى، على نظم رقابة الجودة على الاداء التمريضي، وتقييم نتائج هذا النظام بهدف ضمان مكانة ذهنية إيجابية عن هذه المهنة والمنظمات الصحية بعامة لدى المستفيدين من هذه الخدمات سواء أكانوا مرضى ام من مرافقيهم وذويهم، وبالشكل الذي يضمن كذلك الاستمرار بتقديم خدمات صحية عالية الجودة وذلك من خلال التزام المرضين بتطبيق معايير ومقاييس المهن الطبية العراقية والدولية.

المصادر

اولا: العربية

- 1- إسماعيل ، محمد احمد ، (2008) ، الوصف الوظيفي للمهن الطبية ، منتدى إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، السعودية.
- 2- سلطان ، فتحي عبد الله ، (1999) ، التمريض في الأردن : النشأة والتطور والطموح ، وزارة الثقافة ، عمان ، الأردن.
- 3- شحاتة، إسماعيل، (2010)، التمريض وآداب المهنة، منتدى إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
- 4- صادق ، علاء ، (2009) ، متطلبات نظام إدارة الجودة ، . alaasad.ic.com
- 5- صالح ، حامد محمد ، (2007) ، تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحليل المنتج : دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل ، مجلة تنمية الرافيدين ، العدد 88 ، المجلد 29 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 6- فؤاد، حسام احمد ، (2012) ، التمريض ، منتدى طبيبك ، . www.taebak.com
- 7- أشرشدي ، احمد جواد ، (2011) ، التمريض كمهنة ، كلية التمريض ، جامعة بابل.

ثانيا: الاجنبية

- 1- Al-Hamdan, Zaid RN., (2017), Jordanian Nursing Work Environments, Intent to Stay, and Job Satisfaction, Journal of Nursing Scholarship, Vol. 49, Issue. 1.
- 2- Fortenberry, John L. & McGoldrick, Peter, (2016), Internal marketing: A pathway for healthcare facilities to improve the patient experience, International Journal of Healthcare Management, Vol. 9, Issue. 1.



-
- 3-Kotler , Philip and Armstrong Gory ,(1994) , Marketing Management Analysis , planning , Implementation and Control , Hall Engle wood cliffs , New Jersey.
- 4-Numminen, Olivia, Riitta Meretoja, (2016), Newly Graduated Nurses' Occupational Commitment and its Associations With Professional Competence and Work-Related Factors, Journal of Clinical Nursing, Vol. 25, Issue 1-2.
- 5-Olsen, Espen, (2017), Work Climate and The Mediating role of Workplace Bullying related to Job Performance, Job Satisfaction, and Work Ability: A Study Among Hospital Nurses, Journal of Advanced Nursing, Vol. 73, Issue. 6.
- 6-Zito, Margherita, Claudio G., Cortese & Lara, Colombo, (2016), Nurses' Exhaustion: the Role of Flow at Work Between Job Demands and Job Resources, Journal of Nursing Management, Vol. 24, Issue. 1.

تشخيص آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

في شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك - العراق

د. يونس محمد خضر السباعي
مدرس- قسم الادارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
الفلوجة
younis.alsabaawe@gmail.com

د. معن وعدالله المعاضيدي
أستاذ مساعد - قسم إدارة
الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
الموصل
waadmaan36@yahoo.co

الخلاصة

يستهدف البحث تشخيص الآليات المهمة لإتمام عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، ومن ثم تحديد مستوى توافرها في شركات الاتصالات المتنقلة، وقد أختيرت شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك بوصفها ميداناً للدراسة، إذ اعتمدنا الفروع الرئيسة لثلاث شركات، هي: (زين العراق، وآسيا سيل، وكورك تيليكوم). وظفت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها وحلحلة مشكلتها المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على استخدام عديد الأدوات البحثية مثل المقابلة واستمارة الاستبانة بوصفها مصدراً للحصول على البيانات، إذ وزعت (105) استمارة، أُسِّد منها (95) صالحة للتحليل، وبعد تحليل معطياتها تمّ التوصل إلى النتائج، ومن ثمّ صياغة الاستنتاجات التي كان أبرزها: يُمكن أن يُسهم أنموذج إدارة العملية في توفير إطار نظري مُتكامل، كونه يُعبر عن الأنموذج التطوري لتحليل أنماط علاقات التفاعل والتكامل بين المشاركين، ووصف كيف يتعاون المتنافسون فيما بينهم إلكترونياً، دعمت هذه النتائج باختبار (Chi-Square) الذي أكد توافر تلك العوامل بمستويات معينة في الشركات المبحوثة. وبموجب ذلك تمت الإشارة إلى عددٍ من المقترحات المتعلقة بضرورة تهيئة متطلبات تقانة المعلومات والاتصالات التعاونية لتشمل التقانات التفاعلية الجماعية مثل (الرسائل الفورية، والمؤتمرات السمعية والبصرية المستندة إلى البث الشبكي، وأدوات العروض التقديمية عبر الانترنت، والبريد الإلكتروني، ومؤتمرات البيانات، ومجاميع الأخبار، وغيرها من التطبيقات التي تُسهم في تحقيق التفاعل المثالي بين أطراف التعاون التنافسي الإلكتروني في أي وقتٍ ومكان.

الكلمات المفتاحية: التعاون الإلكتروني، آليات التعاون التنافسي الإلكتروني، أنموذج إدارة العملية.

Diagnosing the Mechanisms of Electronic Coopetition Process In Cellular Telecommunications companies In Karkok City

Dr. Younis M. Al-Sabaawe
Lecturer/ Public Admin. Dept.
University of Al-Falloja

Dr. Maan Waadallah Al-Maadhede
Assist. Prof./ Business Admin. Dept.
University of Mosul

Abstract

This research aims to diagnosing the vital mechanisms for completing the of Electronic Coopetition Process, then determined its levels in cellular companies in Kirkuk city in Iraq, as a field of study and as a source of gaining the data that collected by distributed questionnaire on the branches of three companies: (Zain Al-Iraq, Asia cell and Korek Telecom), the numbers of distributed questionnaire are (105), the researchers are recollected (95) questionnaire. This research appointment the analytical descriptive method for achieves its goals and treats its problem, by using some of the researching tools such as: interviews, questionnaire, and gains the results then formation of its conclusions, the vital one of these conclusions is: The process management model can contribute in building completed theoretical frame, as a developed model for analyzing the relationship styles among contributors, and describes the natural of electronic cooperative among competitors, these results are reinforced by Chi-Square values that enhance these factors in different levels in researched companies.

Key Words: Electronic Cooperative, Mechanisms of Electronic Coopetition, Process Management Model.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعتها وأهدافها تحديات كثيرة، ولعل التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات قد أسهمت في ظهور مفاهيم العولمة والتغيرات السريعة في قواعد المنافسة التي قد تكون الأهم بين تلك التحديات، الأمر الذي حتم على هذه المنظمات استخدام المتاح لها من الأساليب والأدوات والمناهج الإستراتيجية المعاصرة والمبتكرة لتمكينها من تحسين قدرتها التنافسية وتطوير أدائها. إذ قد تلجأ المنظمات للعمل ضمن الشبكات التعاونية التي تتخذ أشكالاً مختلفة من حيث طبيعة العلاقات بين المنظمات، مثل: (منح الامتيازات، والتعاونيات، والمشاريع المشتركة، والعلاقات العنقودية، والتحالفات الإستراتيجية،...، وغيرها) (Ehrmann *et al*، 2012، 1)، وهنا لا بد أن نشير أن ظاهرة التعاون وبطورها المستمر ومكاسيها المتزايدة وانتشارها الواسع شجعت منظمات عديدة لتبنيها بوصفها أحد أشكال السلوك المنظمي لمواجهة تحديات البيئة الاقتصاد العالمي من جهة (Pena & Arroyabe، 2002، 1)، وعصر المعلومات الذي أحدث التكامل المنشود داخل الصناعات وبين المنظمات، باعتماد منصات التعاون عبر الإنترنت التي أسهمت بدورها في سرعة الحصول على المعلومات، وبناء المعرفة المشتركة التي تُعد الأساس الذي يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطورات المستمرة (Charalombous *et al*، 2012، 32) من جهة أخرى، لذا فقد أسهمت تقانة المعلومات والاتصالات في بناء تلك العلاقات التعاونية المحكّمة بين المنظمات في إطار ما يسمى بالتعاون الإلكتروني (Choi & Choi، 2000، 1).

وفي ظل معطيات الاقتصاد المعاصر أخذت المنظمات بتبني إستراتيجية التعاون التنافسي، التي نالت حيزاً كبيراً من الاهتمام نظراً لأهميتها في ممارسة الأعمال التجارية، وتشير إلى تعاون المنظمات مع منافسيها للوصول إلى النتائج التي لا يمكن أن تحققها لوحدها، ويشمل ذلك تقاسم المخاطر والتكاليف وقنوات التوزيع والمشاركة والتسويق والابتكار التعاوني (Ritala *et al*، 2012، 1)، وفي السياق نفسه قد يكون لتطبيقات تقانة المعلومات والاتصالات إسهام كبير في تأصيل هذه العلاقة بأشكال جديدة من العلاقات بين الأطراف المتعاونة والمتنافسة في آنٍ واحد، فمن ناحية هي تتعاون في الحيز الافتراضي والاتصالات الشبكية بأشكالها المتنوعة، وهي تبقى في إطار المنافسة الفردية مع بعضها البعض بوصفها ناشطة في السوق نفسه من ناحية أخرى (Belleflamme & Neysen، 2008، 1).

وبموجب أهمية ما تمّ ذكره، جاءت مساهمة هذا البحث لتأطير منظور التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة المتمثلة بشركات الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل، وزين العراق، وكورك تيليكوم) في مدينة كركوك، فإلى جانب مضامين إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، فإن المشكلة التي تركز عليها الدراسة تتعلق بتشخيص آليات عملية التعاون مع المنافس إلكترونياً، والتي تتضمن المفاهيم المرتبطة ببناء القيمة، فضلاً عن تقديمها هيكل علاقات يعتمد تقانة المعلومات والاتصالات، وبيئة تعاون مُستندة إلى الاعتمادية المتبادلة والشفافية، وصولاً إلى إيجاد طرائق جديدة في عروض القيمة المقدمة بالتعاون مع المنافس.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث

على الرغم من أسهامات الدراسات الكثيرة، وإشارتها إلى أهمية التعاون التنافسي بوصفه إستراتيجية لبناء القيمة والاستحواذ عليها، إلا أن البحث عن آليات عمل ومحددات نجاح هذه الإستراتيجية غالباً ما تستند إلى عوامل تقليدية، غير تركيزها على التكامل بين المشاركين وافترض تقاسم الكلف والمخاطر، وعلى الرغم من أهمية مثل هذه العوامل في فهم كيفية تحقيق المشاركة الناجحة، إلا أنها لا تُعبر عن خصوصية إستراتيجية التعاون التنافسي، ومن ثمّ الكشف عن أسس ميزتها التنافسية المستندة أساساً إلى تعظيم القيمة المضافة، التي يُمكن تطويرها واستثمارها على نحو أفضل في إطار عملية التعاون إلكترونياً مع المنافس عبر استثمار القدرات التي تقدمها تقانة المعلومات والاتصالات، وصولاً إلى تحقيق المزايا التنافسية للمشاركين.

وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لنجاح عملية

التعاون التنافسي الإلكتروني؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما الآليات الرئيسة لنجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟
- ما الأولويات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟

ثانياً. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحاضر في مستوى الجوانب الآتية:

1. يُعدّ البحث تجربة جديدة ومحاولة لمناقشة مضامين موضوعات حديثة في ميدان إدارة الأعمال على نحوٍ عام والإدارة الإستراتيجية على نحوٍ خاص، في إطار اعتماد المداخل المعاصرة لتوظيف تقانة المعلومات والاتصالات ضمن هيكل التعاون بين المنظمات المتنافسة.
2. يطرح البحث منظور "إدارة العملية" بوصفه أنموذجاً للتفاعل، يمكن اعتماده في مناقشة أساليب التعاون مع المنافسين.
3. تشخيص الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لضمان نجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتوضيحها، إذ لم يسبق لدراسة سابقة مناقشة هذه المضامين عموماً، وفي القطاع المبحوث خصوصاً، وفي البيئة العراقية بالتحديد (في حدود إطلاع الباحثان).
4. المساهمة العلمية في توفير إجابات عن نواحٍ مشار إليها عبر الاختبار الميداني، بما قد يوفر للمنظمات المبحوثة القناة المناسبة لاعتماد أفضل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

ثالثاً. أهداف البحث

تمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

1. صياغة وطرح أنموذج فكري يمكن أن يُسهم في تشخيص الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها في ضمان نجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.
2. الوقوف على مستوى توافر آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، وما تتضمنه من عوامل.

3. عرض المقترحات التي من شأنها الإسهام في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً. فرضيات البحث

وعلى وفق ما تقدم اقتضت فرضيات البحث على فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين على النحو الآتي:

1. لا يتوافر لدى المنظمات المبحوثة الآليات المناسبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

● لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

خامساً: وصف عينة الدراسة

نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها وأبعادها، تم اختيار المدبرون جميعهم الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة بوصفهم

مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (116) مديراً، وقد جاء هذا الاختيار مطابقاً لافتراض أن شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات

الإدارية التي تضمنها البحث الحالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية والفنية في فروع الشركات مجال الدراسة، على النحو الآتي:

● مديرو الإدارة العليا ومستشاريها على المستوى الإداري والفني لفروع الشركات في مدينة كركوك.

● مديرو الإدارة الوسطى على المستوى الإداري والفني.

● مديرو الوحدات الفرعية.

تم توزيع (116) استمارة إستبانه أسترجع منها (105) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المستجيبين في الإستمارات المعادة وتدقيقها تبين أن (10)

إستمارات منها غير صالحة للتحليل، لذلك تم استبعادها ليصبح العدد الفعلي للإستمارات المعتمدة في الدراسة (95)، بما نسبته (81,90%) من مجتمع

الدراسة، الجدول (1).

الجدول (1)

استمارات الاستبانه الموزعة على المستجيبين

ت	مجتمع الدراسة من المدبرين في الشركات المبحوثة في مدينة كركوك	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترجاع (%)
1	شركة أسيا سيل	40	33	94,28
2	شركة زين العراق	38	32	91,42
3	شركة كورك تيليكوم	38	30	85,71
المجموع		116	95	90,47

المصدر: الجدول إعداد الباحثان.

سادساً. أدوات التحليل الإحصائي

وفق طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته أعتمدت مجموعة أساليب إحصائية للتحقق من صحة فرضياته، نوضحها في ضوء استخداماتها

على النحو الآتي:

● التحليل العاملي (Factor Analysis): لاستخلاص المتغيرات واختصارها ووضعها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل يمكن السيطرة عليها ودراساتها وتحليلها.

● اختبار مربع كاي (Chi-Square): للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات ومدى توافرها.

● اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.

● اختبار T: لإظهار فعالية كل بُعد وعامل والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين الأبعاد.

المحور الثاني: الإطار النظري (الفكري)

التعاون التنافسي الإلكتروني **Coopetition Electronic**

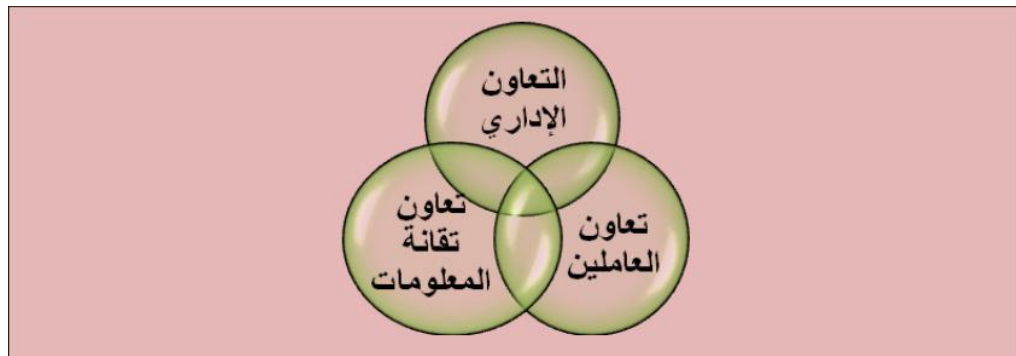
1. التعاون التنافسي **Coopetition**

دُرِست المنافسة على مستوى قطاع الصناعة لعقود في مجال البحوث الإدارية والتسويقية، ونال التعاون في هذا القطاع حيزاً كبيراً من الاهتمام في مجال البحوث، في الوقت الذي قد يمثل فيه مفهوم التعاون التنافسي **Coopetition** مفهوماً جديداً نسبياً وهو المفهوم الذي يشير إلى التعاون والتنافس في آنٍ واحد بين المنظمات، وقد كان الظهور الأول لمصطلح **Coopetition** سنة 1980 على يد (Tourneau) (Raymond Noorda)، ومنذ (2004، 82)، وبحلول سنة 1996 أصبح المفهوم مألوفاً وعلى نطاق واسع عبر الدراسات التي قدمها (Brandenburger & Nalebuff)، ومنذ منتصف التسعينيات ظهرت العديد من الجهود التي تناولت مفهوم التعاون التنافسي ضمن معانٍ متعددة مثل التعاون التنافسي الثنائي **Dyadic Coopetition**، والتعاون التنافسي متعدد الجوانب **Multifaceted Coopetition**، والتعاون التنافسي بين الشركات **Intra-firm Coopetition**، والتعاون التنافسي على مستوى الصناعة (Rusko) **Industry-level Coopetition** (2011، 311) فضلاً عن استخدام مصطلح **Co-opetition** لوصف الإستراتيجية الحديثة للمنظمة التي تجمع بين المنافسة والتعاون وعلى وجه التحديد التعاون التنافسي **Coopetition** في إشارة إلى التعاون من أجل المنافسة عبر قيام منظمين أو أكثر من المنظمات المتنافسة بالتعاون بهدف إنشاء أكبر فطيرة أعمال وفي الوقت نفسه تنافس للحصول على القطعة الأكبر، ويؤكد (Raymond Noorda) مؤسس شركة (Novell) للبرمجيات والشبكات بوصفه أول من عرض هذا المصطلح على أساس أن مزيج التعاون والمنافسة مناسب تماماً للعلاقات الدينامية الحديثة، ويضيف Noorda أنه عندما تقرر منظمتان أو أكثر

المشاركة في التعاون مع المنافسين عليها أولاً أن تشخص وبوضوح المهمة، كما ينبغي عليها تشخيص حدود السوق وتعريفها وفي حال توفر هذه الشروط يمكن تحقيق التوافق والتنفيذ الناجح للتعاون التنافسي (Bigliardi *et al*., 2011، 2) بوصفه فرصة لتجديد رؤية معمقة حول تطور العلاقات المتبادلة بين المنظمات في إطار التأكيد على عدم وجود علاقة تعاونية مُطلقة، صافية، أو علاقة تنافسية مُطلقة يمكن أن توضح أو تقنع النماذج التفسيرية لواقع الأعمال، والواقع هو أن التعاون والمنافسة يُمثَلان مزيجاً لإنشاء أنموذج مبتكر لبناء القيمة (Fulcons *et al*., 2011، 58)، وقد جذب هذا المفهوم مزيداً من الاهتمام في الأوساط الأكاديمية منذ سنة 1990 عبر مساهمات اعتمدت نظرية المباراة (اللعبة) لتشجيع التفكير حول الطرائق التعاونية والتنافسية لتغيير اللعبة الإستراتيجية، ووفقاً للمنظور الإداري فإن المنظمات المتنافسة يمكنها أن تتعاون باستمرار لتحسين ميزتها التنافسية على نحو أفضل من منافسيها (Lacosta، 2012، 649).

2. التعاون الإلكتروني Collaboration Electronic

تستخدم تقانة المعلومات والاتصالات وعلى نحو متزايد في تنفيذ أنشطة الأعمال المشتركة بين المنظمات، وتم اعتماد الانترنت وتبادل البيانات الكترونياً (Electronic Data Interchange (EDI) ونظم المعلومات المشتركة بين المنظمات (Interorganizational Information Systems (IOS بوصفها من النماذج المستخدمة لإجراء المعاملات الخاصة بالمنتجات وتبادل المعلومات (Heimly، 2012، 19)، فضلاً عن تحقيق التفاعل بين المنظمات والمساهمة في بناء علاقات قوية بينها في إطار التعاون الإلكتروني (Choi & Choi، 2000، 1). ويقدم (Odat، 2012) أنموذج التعاون الإلكتروني بثلاثة أجزاء متداخلة ومتفاعلة، هي: (التعاون الإداري، تعاون تقانة المعلومات، تعاون العاملين)، الشكل (1).



الشكل (1)

أنموذج التعاون الإلكتروني

Source: Odat Ahmad Mousa, 2012, Impact of Collaboration and Coordination Among E-Government, International Journal of Computer Science Issues, IJCSI, Vol. 9, No. 3, P.

1. التعاون الإداري: يشير إلى ضرورة تشكيل فريق إداري عالي المستوى وبصلاحيات واسعة، يكون مسؤولاً عن صياغة خطط التعاون الإلكتروني وتنفيذها، فضلاً عن تسهيل الإجراءات وتجاوز العقبات وحل المشكلات التي يمكن أن تواجه جهود التعاون، مع الأخذ بنظر الاعتبار شمول هذا الفريق على اختصاصات متنوعة مثل (إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة الثقة، وخدمات الدعم، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة ... وغيرها) من الاختصاصات الضرورية بحسب نوع العملية التعاونية وطبيعتها (Odat, 2012, 183).
 2. ثقافة المعلومات: ويضم هذا الجزء خبراء من اختصاصات متعددة منها (قيادة المشاريع، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومحللي ومصممي وإداري قواعد البيانات، ومطوري ثقافة المعلومات) الذين يكونون مسؤولين عن التطوير اللازم للأنظمة من حيث البرامج وقواعد البيانات والأجهزة لضمان التشغيل والتكامل والمشاركة.
 3. تعاون العاملين: ويمثلون الجزء الأهم بوصفهم القادرين على ترجمة أهداف التعاون الإلكتروني إلى واقع ملموس، وفي هذا المجال ينبغي تعزيز ثقافة التعاون بين أطراف التعاون ضمن المنظور الشمولي الذي يتجاوز حدود المصلحة الخاصة للمنظمة (Brustoloni et al., 2008, 1).
3. التعاون التنافسي الإلكتروني **Coopetition Electronic**
- من الجوانب المثيرة للاهتمام وما يُمكن ملاحظته أنه ومنذ عام 2005 ظهر عدد من التحولات في ثقافة المعلومات والاتصالات من جهة، ونماذج الأعمال من جهة أخرى، وهذه التحولات قد تخفف من حواجز اعتماد ثقافة المعلومات والاتصالات في التعاون التنافسي، فضلاً عن زيادة القيمة لكل منهما و/أو لكليهما معاً، (Prince, 2010, 2) وبالرغم من أن مصطلح التعاون التنافسي **Coopetition** يشير إلى التعاون والمنافسة بين منظمات الأعمال إلا أنه يمكن أن يكون نتيجة لصياغة علاقات المنظمات الافتراضية بين المنافسين في السوق (Rowe & Pease, 2006, 3)، فغالباً ما يتم تبني التعاون والمنافسة عبر تطوير التقانات وتوحيدها في ظل المنافسة المحتدمة (الشرسة) والتمايز في العلامات التجارية والتسويق في العديد من الجوانب ذات العلاقة بثقافة المعلومات والاتصالات (Ritala et al., 2012, 3)، فقد شهد توحيد المعايير نمواً متزايداً في العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين ولاسيما مع تقارب مختلف أنواع التقانات في إطار تزايد اعتماد تقانات المعلومات والوسائط والاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن أن تنتج محفظة أوسع من الكفاءات توفر لكل من المنافسين والمتممين حافزاً للعمل معاً لإنشاء وتطوير ودعم وتعزيز معايير تسليم البيانات والمحتوى عبر التقانات الرقمية التي تمثل فرصة للتعاون بين المنافسين لبناء نظام عمل يقوم على أساس دعم التقانات الجديدة وتعزيز معايير النجاح في السوق (M'chirgui et al., 2010, 2)، ولعل الفرق الرئيس بين تمكين ثقافة المعلومات والاتصالات للعمل التعاوني، وتمكينها للتعاون التنافسي هو أهداف الأعمال - مثل المنظمات في سلاسل التوريد - هي متكاملة غالباً، ومن ثمّ عند اعتماد المنظمات لهذه الثقافة في دعم العلاقات مع المنافسين المباشرين فإن مزاي هذه المبادرات ينبغي أن تصمد أمام إجراءات التدقيق الإضافي (Prince, 2010, 2)، ومن بين المنظمات الرئيسة في مجال تقانات المعلومات والاتصالات مثل (SAP, Apple, Microsoft, Symbian, IBM, Sun Microsystems, Dell, Cisco) وغيرها التي كانت الرائدة في استخدام ثقافة المعلومات والاتصالات بوصفها فرصة لبناء شبكات من العلاقات بين المنظمات (Osarenkhoe, 2010, 349) التي يمكن أن تنشأ في إطار مفهوم الأنظمة البيئية

للأعمال (Business Ecosystems) التي تشير إلى تعريف الشبكات الواسعة من الموردين والموزعين ومنظمات التجهيز والمتممين ومجهزي التقنية ومختلف الأطراف التي تؤثر وتتأثر بإنشاء العروض الخاصة بالمنظمة وتسليمها، ولعل العلاقة بين المنظمات في ظل مفهوم النظام البيئي قد تكون معقدة ويمكن أن تُظهر مزيجاً من التعاون والمنافسة وظهور حالات التعاون التنافسي مما يجعل من حدود النظام البيئي غير مستقرة ومتغيرة باستمرار اعتماداً على التفاعلات بين المنظمات الأعضاء (Gueguen & Iskin, 2009, 2).

ويذكر (Prince, 2010) بعض الجوانب المهمة للوصول إلى منظور كلي لبناء أسس بيئة أقوى تعكس قيمة جوهرية أعلى للعلاقات بين المتنافسين استناداً إلى تقانة المعلومات والاتصالات (Prince, 2010, 2):

آ. إثراء تفاعلات B2B أصبحت مُمكنة الآن، في إطار استخدام خدمات الويب التي تُمكن المشاركين من تجاوز نقل البيانات البسيطة باتجاه التكامل الآمن وفي الوقت الحقيقي لعمليات الأعمال.

2. اتصال أكثر وفرة للمشاركين، السعة الكبيرة لنطاق الاتصال واعتماد لغات الأعمال الإلكترونية زادت من خيارات العمل الجماعي، وصولاً إلى شبكات القيمة والانتقال من العمل الفردي إلى المشاركة في شبكات B2B.

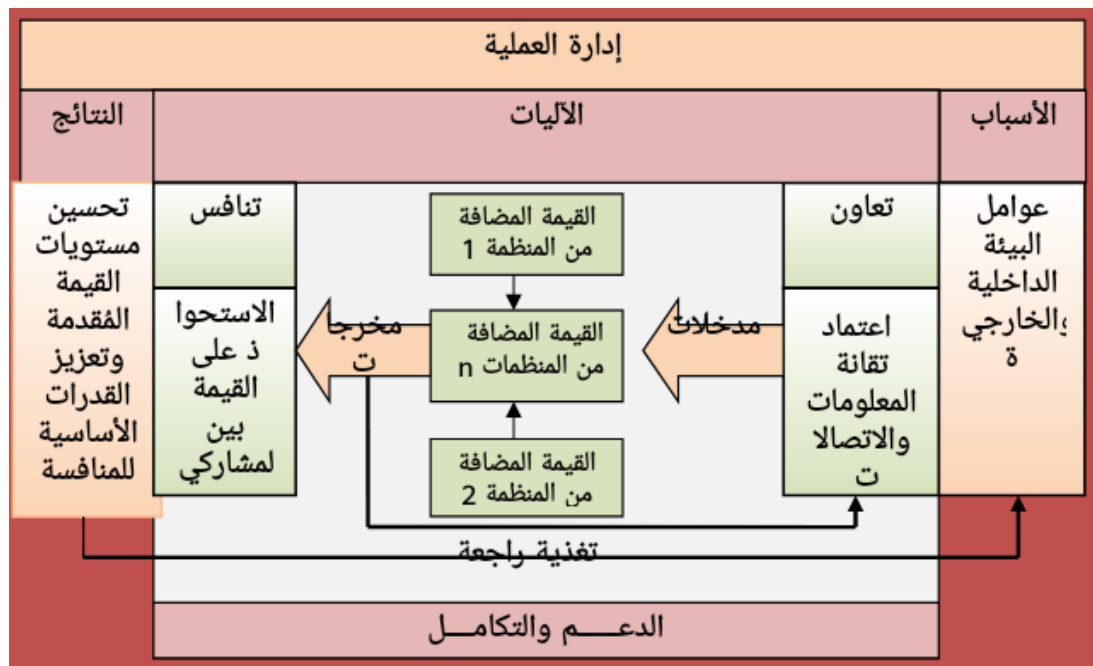
3. تكامل أسهل، والتطبيقات عالية الجودة تتوافر بتكلفة مُنخفضة، التي يُمكن أن تُعزز جوانب الاعتمادية المتبادلة بين المشاركين.

4. البنية التحتية مُتاحة "عبر النقر"، بفضل الشبكات الافتراضية والحوسبة السحابية، وكل من خدمات الويب وقواعد البيانات والتطبيقات، يُمكن أن تكون مُتاحة وآمنة ومُحمّمة ومُشغلة بفاعلية من حيث التكلفة، دون الحاجة إلى تكبد نفقات عالية لبناء بيئة مُحوسبة للمشاريع الكبيرة.

5. يُمكن التعامل مع مُكونات المنصات في أي مكان، بفضل تزايد أعداد التطبيقات الموزعة التي تُمكن المشاركين من العمل من أي مكان مع المحافظة على الرقابة والأمن.

التقانة أكثر سهولة لمواءمة التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المشاريع وتقديم خدمات تقانة المعلومات والاتصالات وتطوير البرمجيات وإحداث التغييرات، وهذا يُفسر التواصل بين المشاركين والتقانة بوصفها أمراً حاسماً في تطوير مضامين العمل الجماعي.

ومما تقدم يمكن التعبير عن مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وفقاً لأنموذج إدارة العملية الذي تبناه البحث الحاضر بوصفها (عملية تتضمن سلسلة أنشطة تتكرر في الوقت المناسب على أساس التعاون من أجل المنافسة عبر التكامل والدعم المتبادل بين المشاركين في ظل اعتماد التقانة الإلكترونية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين)، الشكل (2).



الشكل (2)

منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق أنموذج إدارة العملية

المصدر: من إعداد الباحثان.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. عرض نتائج التحليل العملي لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

اتجهت الدراسة إلى عرض أهم النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل المرتبطة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وفق منظور إدارة العملية المعتمد

لأسباب الآتية:

1. تُسهم نتائج التحليل العملي في تشخيص أهمية المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها ومتابعتها.

2. تحقيق صورة متكاملة تعكس العوامل الرئيسة لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني من جهة، وتتجسد فيها رؤية المنظمات المبحوثة من جهة أخرى.

وتتضمن مجموعة الآليات والإجراءات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة لتسهيل التعاون الإلكتروني مع المنافس ولتحقيق التكيف المتبادل والوصول إلى

أفضل النتائج الممكنة من إستراتيجية التعاون الإلكتروني مع منافسيها. ويوضح الجدول (2) على وفق التفاوت النسبي مجموعة المؤشرات التي تشير إلى أن

العوامل المرتبطة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (التوازن، وإدارة الاتصالات، والتكيف، والتنسيق)، وعلى النحو الآتي:

العامل الأول: التوازن

يفسر هذا العامل (9.22%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (46.12%)، وهذا يؤكد أهمية العامل التي يعززها احتوائه على (7) متغيرات تشير إلى مضامين التوازن في مجمل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه عاملاً أساسياً في تنظيم العلاقة بين المشاركين وتطويرها باستمرار وتتضمن متغيرات هذا العامل كل من : توافر مضامين المرونة اللازمة لتبني منظور إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتهيئة آليات التوازن المطلوب بين المنظور التعاوني والمنظور التنافسي بين المشاركين لضمان عدم ظهور السلوكيات الانتهازية بينهم، فضلاً عن التحليل المنهجي للكلف والمنافع المترتبة على أطراف علاقة التعاون التنافسي الإلكتروني، والإجراءات الخاصة بتحقيق التوازن المطلوب والمرتبطة بتقسيم الأدوار بين المشاركين، والأنشطة المرتبطة بتحقيق التوازن والخاص بتنفيذ الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل للمشاركين جميعهم، وأخيراً الإجراءات المرتبطة بدعم الإدارة لمبادرات التعاون التنافسي الإلكتروني مع المنافسين لتطوير العلاقة باستمرار.

العامل الثاني: إدارة الاتصالات

يفسر هذا العامل (1.80%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (9.03%)، ويتضمن (5) متغيرات تجسد مضامين الآليات المرتبطة بإدارة الاتصالات بوصفها عاملاً مهماً في إدارة وتطوير إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بين المشاركين، وتشير متغيرات العامل إلى: الإجراءات الخاصة بإدارة التوترات الناشئة بين المشاركين الفاعلين في إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، والتخطيط للتعاون الإلكتروني مع المنافسين لتطوير آليات العمل معهم، والحرص على إدارة الاتصالات باستمرار مع المنافس لتحسين آليات التعاون الإلكتروني التنافسي، فضلاً عن توحيد منصات المعلومات مع المنافس، وتبادل المعرفة عبر الاتصالات الإلكترونية مع المنافس لتحقيق التفاعل المطلوب في إستراتيجية التعاون الإلكتروني مع المنافس.

العامل الثالث: التكيف

يشكل هذا العامل (1.39%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (6.99%)، ويتضمن (4) متغيرات تفسر مضامين التكيف المطلوب لاستجابة المنظمات مع المتطلبات الخاصة بآليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وضم هذا العامل تهيئة مستلزمات تطوير أدوات التعاون الإلكتروني لتوفير أبعاد الترابط مع المنافسين، وحرص المنظمات على بناء التكامل مع المنافسين الرئيسيين في قطاع الأعمال عبر توظيف التقانات العالية، والاهتمام المستمر ببناء هيكلها التنظيمية على أساس امتلاك أدوات التعاون التنافسي الإلكتروني، والتكيف مع طبيعة الأدوار الجديدة التي تفرضها إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

العامل الرابع: التنسيق

يفسر هذا العامل (1.15%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (5.78%)، ويتضمن (4) متغيرات تؤثر المضامين الخاصة بإجراءات التنسيق المتبادل بين المشاركين في إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، ويتضمن إجراءات تنسيق الآليات المرتبطة بتشخيص أدوار المشاركين في

العملية، والاهتمام المستمر بتنسيق جوانب الاعتمادية المتبادلة مع المنافس عند التعاون إلكترونياً معه، والإجراءات المرتبطة بجوانب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تشجيع تبادل المعرفة إلكترونياً مع المنافس، فضلاً عن التنسيق المتبادل لأنشطة التعاون مع المنافسين على مستوى المشاركة بالموارد والقدرات التنظيمية.

الجدول (2)

التوزيع النهائي لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
أولاً التوازن	9.22	46.12	7	X ₉	0.60	0.63
				X ₁₀	0.80	0.77
				X ₁₁	0.73	0.70
				X ₁₂	0.55	0.58
				X ₁₃	0.60	0.63
				X ₁₄	0.69	0.71
				X ₁₅	0.61	0.69
ثانياً إدارة الاتصالات	1.80	9.03	5	X ₁₆	0.67	62
				X ₁₇	0.74	0.73
				X ₁₈	0.76	0.73
				X ₁₉	0.65	0.58
				X ₂₀	0.68	0.67
ثالثاً التكيف	1.39	6.99	4	X ₅	0.72	0.75
				X ₆	0.88	0.84
				X ₇	0.66	0.61
				X ₈	0.50	0.61
رابعاً	1.15	5.78	4	X ₁	0.83	0.77

0.71	0.82	X ₂				التنسيق
0.55	0.50	X ₃				
0.60	0.55	X ₄				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: (لا يتوافر لدى المنظمات المبحوثة الآليات المناسبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني).

من معطيات الجدول (3) يتضح ما يأتي :

- 1- إنَّ قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لُبعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) بلغت (55.020)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (30.612) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.
- 2- كانت قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل التوازن تبلغ (59.702)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (16.151) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أنَّ عامل التوازن ذو علاقة توافقية جيدة.
- 3- بلغت قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل إدارة الاتصالات ما قيمتها (36.800)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (9.390)، وهذا يدل على أنَّ لإدارة الاتصالات علاقة توافقية جيدة.
- 4- إنَّ قيمة كاي سكوير المحسوبة لعمل التكيف بلغت (55.600) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.390) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة توافقية جيدة لعامل التكيف.
- 5- إنَّ قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل التنسيق بلغت (47.979)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.962)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن لعامل التنسيق علاقة توافقية جيدة.

وتشير هذه النتائج إلى العلاقة التوافقية المعنوية لبعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وعوامله، لهذا فإن الفرضية العدمية الثانية التي تنص (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة آليات لإستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني) ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنَّ المنظمات المبحوثة تتوافر لديها الآليات تبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

الجدول (3)

العلاقة التوافقية لبعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وعواملها

البعد والعوامل		التوازن		إدارة الاتصالات		التكيف		التنسيق		آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني	
الاختبار		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
Chi-Square		59.702	16.151	36.800	9.390	55.600	9.390	47.979	7.962	55.020	30.612
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

95=N

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضية الفرعية الآتية: لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة.

يعرض الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، استناداً

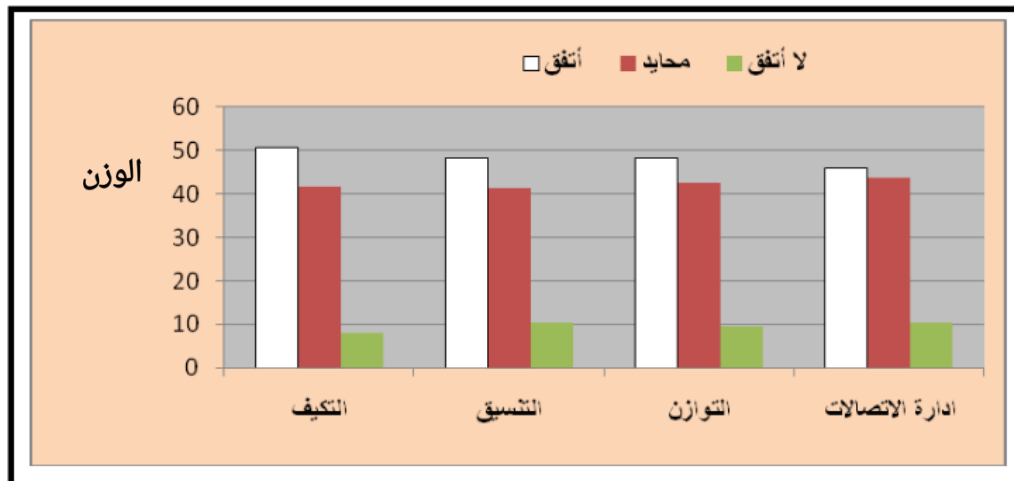
إلى إجابات الأفراد عينة البحث في المنظمات المبحوثة، التي تضمنت عوامل (التوازن، وإدارة الاتصالات، والتكيف، والتنسيق).

ويمكن ترتيب الأهمية من حيث وصف عوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيصها، استناداً إلى درجة الاتفاق كما في الشكل (3).

- العامل الذي أسهم بشكل كبير في إيجابية بُعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني هو عامل (التكيف)، إذ جاء باتفاق (50.55%)، وهو في المرتبة الأولى ويعود ذلك إلى أهمية الإجراءات التكيفية الفاعلة في إطار تهيئة متطلبات بيئة العمل الإيجابية للمشاركين، فضلاً عن مضامين التكيف مع منظور الدمج بين مجمل التناقضات في طبيعة علاقات التعاون التنافسي، وصولاً إلى تحقيق التناغم بين الأدوار الجديدة للمشاركين، والسيطرة على مسار العلاقة باتجاه تحقيق الأهداف من العملية.

- العامل الذي جاء بالمرتبة الثانية هو (التنسيق) وبمعدل اتفاق (48.375%)، وتعكس هذه النتيجة الطبيعة المترابطة لسلسلة حلقات الآليات المطلوبة والضرورة لإستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، فبعد أن يختار المشاركون التكيف من بين تجنب العملية أو التكيف معها، تظهر أهمية عامل التنسيق المشترك للإجراءات المرتبطة بالتخطيط والمتابعة وإدارة الالتزام المتبادل مروراً بتهيئة السبل الممكنة من تحقيق التفاعل الوثيق ووصولاً إلى التناغم والانسجام بين المشاركين.

- جاء عامل (التوازن) في المرتبة الثالثة، وباتفاق قدره (48.228%)، مُكمِّلاً لحلقات سلسلة آليات العملية ومُوضِّحاً أهمية الطبيعة الكامنة لمنظور التعاون التنافسي بوصفها المحرك الرئيس لتوليد القيمة والاستحواذ عليها، ومن ثمَّ ضرورة التركيز على التوجهات الهادفة لتحقيق التوازن المرغوب في المواقف التعاونية والصراعات التنافسية للوصول إلى النتائج المطلوبة.
 - عامل (إدارة الاتصالات) يُمثل الحلقة الأخيرة في آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وباتفاق (45.86%)، للتعبير عن أنواع الاتصالات التي توفرها تقانة التعاون الإلكتروني، في إطار تسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين المشاركين من جهة، ومساهمتها في توجيه أسس تفاعل المشاركين باتجاه النتائج الإيجابية من جهة أخرى، وبالتالي إضفاء الطبيعة الإلكترونية لصيغة عملية التعاون التنافسي.
- ووفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني تختلف من عامل إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على، لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل (3)

الوزن النسبي لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول (4)

وصف عوامل مرحلة آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيصها

المتغيرات	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق	لا أُتفق إلى حد ما	أُتفق إلى حد ما	أُتفق	أُتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التوازن								
X ₉	-	-	3	3.2	20	21.1	20	21.1
X ₁₀	2	2.1	5	5.3	16	16.8	25	26.3
X ₁₁	1	1.1	9	9.5	18	18.9	16	16.8
X ₁₂	4	4.2	6	6.3	16	16.8	21	22.1
X ₁₃	2	2.1	5	5.3	15	15.8	30	31.6
X ₁₄	3	3.2	8	8.4	12	12.6	31	32.6
X ₁₅	6	6.3	5	5.3	10	10.5	33	34.7
المعدل العام	3.166	6.185	16.21	26.211	31.10	17.128		
المعدل الكلي للمتغير	9.351	42.421	48.228	1.252	4.291			
إدارة الاتصالات								
X ₁₆	2	2.1	6	6.3	17	17.9	19	20.0
X ₁₇	4	4.2	4	4.2	9	9.5	31	32.6
X ₁₈	2	2.1	6	6.3	16	16.8	30	31.6
X ₁₉	4	4.2	7	7.4	13	13.7	27	28.4
X ₂₀	2	2.1	12	12.6	21	22.1	25	26.3

المتغيرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق إلى حد ما	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الإحراق المعياري
المعدل العام	2.95	7.4	16.01	27.78	30.94	14.92	4.212	1.255
المعدل الكلي للمتغير	10.35	43.79	45.86					
المتغيرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق إلى حد ما	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الإحراق المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التكيف								
X ₅	1	1.1	5	5.3	11	11.6	33	34.7
X ₆	2	2.1	6	6.3	11	11.6	32	33.7
X ₇	1	1.1	8	8.4	10	10.5	29	30.5
X ₈	3	3.2	4	4.2	12	12.6	20	21.1
المعدل العام	1.875	6.0	11.575	30	30.8	19.75	4.41	1.208
المعدل الكلي للمتغير	7.875	41.575	50.55					
التنسيق								
X ₁	3	3.2	7	7.4	14	14.7	29	30.5
X ₂	3	3.2	5	5.3	8	8.4	31	32.6
X ₃	5	5.3	7	7.4	12	12.6	24	25.3
X ₄	1	1.1	8	8.4	14	14.7	25	26.3
المعدل العام	3.2	7.125	12.6	28.7	29.475	18.9	4.306	1.286
المعدل الكلي	10.325	41.3	48.375					

المتغيرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق إلى حد ما	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري
للمتغير								
المعدل الكلي للبعد	9.475		42.271		48.253		4.304	1.250

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل لكل من اليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابات لتفسير ما الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البعد في استمارة الإستبانة التي تضمنت وبحسب تسلسل أهميتها (التكيف، التنسيق، التوازن، إدارة الاتصالات).
2. نلاحظ عبر وصف آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وعواملها تركّز الإجابات في اتجاهها الإيجابي، وهذا يعكس تفهم المنظمات المبحوثة للمفاهيم التي تبنتها الدراسة وقدرة المنظمات على تشخيص مضامين العوامل الرئيسة لآليات عملية التعاون الإلكتروني مع المنافس في الجانب الميداني، فضلاً عن تجسيدها للمنظور التتابعّي لأنموذج إدارة العملية والانتقال التسلسلي بين عوامل اليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.
3. تبين توافر الآليات المطلوبة لتنظيم العلاقة بين المنظمات المبحوثة، وهذا ما أكدته قيم اختبار (Chi-Square) التي أظهرت وجود علاقة توافقية بإجابات المبحوثين بشأن أبعاد الدراسة، وهذا يجسد قدرة المنظمات المبحوثة على تبني عملية التعاون مع المنافس إلكترونياً والوصول الى نتائج إيجابية من هذه العلاقة بعد تفهمها لمضامين العلاقة ومتطلباتها.
4. تختلف الأهمية النسبية لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني من عامل لآخر في المنظمات المبحوثة، ويعبر ذلك عن منطق المنظمات المبحوثة بتشخيص أولويات وتفضيلات محددة في نمط العلاقة بوصفها سلسلة مُترابطة متتابعة للانتقال من خطوة لأخرى بحسب الأهمية.

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات ارتأى الباحثان تقديم عدد من المقترحات التي تُعزز من عمل المنظمات المبحوثة وعلى النحو الآتي:

1. ينبغي على المنظمات المبحوثة، أن تولي اهتماماً أوسع وتركيزاً أكبر بمضامين تكامل القدرات وإعادة تجميع الموارد وتوقيت هذه القرارات وفقاً لمتطلبات التطور في الصناعة التي تعمل فيها، ويقدم منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مُبتكرة تتسجم مع تطلعات المنظمات المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها.

2. غالباً ما يكون المشروع الأول في التعاون التنافسي بعمامة هو الأصعب، كونه يتطلب وعلى نحو أساس العديد من الاجراءات ومضامين العمل المشترك والتهيئة والاستعداد، في حين تأتي المشاريع التالية أكثر سلاسة، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:
1. ضرورة تركيز اهتمام المنظمات المبحوثة على مضامين التكيف المطلوب مع المتطلبات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:
 - 1) تهيئة مستلزمات تطوير أدوات التعاون الإلكتروني لتوفير أبعاد الترابط الإلكتروني مع المنافسين استعداداً للخطوات اللاحقة.
 - 2) تعزيز مضامين العمل على بناء التكامل مع المنافسين الرئيسيين في قطاع الأعمال عبر توظيف التقانات العالية التي ترتقي لمستويات الطموح في تحقيق نتائج العمل المشترك.
 - 3) الاهتمام المستمر ببناء هيكلها التنظيمية على مستوى استحداث الاقسام المطلوبة بما يتوافق مع امتلاك أدوات التعاون التنافسي الإلكتروني.
 - 4) التكيف مع طبيعة الأدوار الجديدة التي تفرضها عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتوفير رؤية مشتركة بين الادارة والعاملين للسلوكيات الايجابية وسبل تعزيزها والسلوكيات السلبية وسبل تجنبها وصولاً الى علاقات مثالية مع المنافس.
2. التركيز على إجراءات التنسيق المتبادل بين المشاركين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتتضمن إجراءات التنسيق المشترك المرتبطة بكل من:
 - 1) التشخيص والتعريف الواضح لأدوار المشاركين في العملية على النحو الذي يمنع وجود تعارض وتضارب في المهام المؤكدة لكل طرف من المشاركين.
 - 2) الاهتمام المستمر بتنسيق جوانب الاعتمادية المتبادلة مع المنافس عند التعاون إلكترونياً معه، مع التركيز على تحقيق المنفعة المشتركة ومنع ظهور السلوكيات الانتهازية لطرف على حساب طرف آخر.
 - 3) تعزيز الإجراءات المرتبطة بتنسيق الهيكل التنظيمي على أساس تشجيع تبادل المعرفة إلكترونياً مع المنافس عن طريق تحديد وتشخيص الاقسام ذات العلاقة والعمل على ربطها إلكترونياً مع المنافسين.
 - 4) العمل على تحقيق التنسيق المتبادل لأنشطة التعاون مع المنافسين على مستوى المشاركة بالموارد والقدرات التنظيمية.
3. العمل المشترك على تحقيق التوازن في مجمل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه عاملاً أساسياً في تنظيم العلاقة بين المشاركين وتطويرها باستمرار ويتطلب تحقيق التوازن مراعاة الجوانب الآتية :
 - 1) توافر مضامين المرونة اللازمة لتبني منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتهيئة آليات التوازن المطلوب بين المنظور التعاوني والمنظور التنافسي بين المشاركين لضمان عدم ظهور السلوكيات الانتهازية بينهم،
 - 2) العمل المستمر على التحليل المنهجي للكلف والمنافع المترتبة على الاطراف المشاركة في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، فضلاً عن الإجراءات الخاصة بتحقيق التوازن المطلوب والمرتبط بتقسيم الأدوار بين المشاركين،

- (3) يتطلب من الادارة العليا التركيز على تنفيذ الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل للمشاركين جميعهم من جهة، وتقديم الدعم المستمر لمبادرات التعاون التنافسي الإلكتروني مع المنافسين لتطوير العلاقة باستمرار من جهة اخرى.
4. تركيز الاهتمام بالمضامين المرتبطة بإدارة الاتصالات بوصفها عاملاً مهماً في إدارة وتطوير عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بين المشاركين، مع ضرورة التركيز على الجوانب الآتية:
- (1) الإجراءات الخاصة بإدارة التوترات الناشئة بين المشاركين الفاعلين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في اطار تطوير آليات العمل معهم.
 - (2) الحرص على إدارة الاتصالات باستمرار مع المنافس لتحسين آليات التعاون الإلكتروني التنافسي عن طريق توحيد منصات المعلومات، وتبادل المعرفة عبر الاتصالات الإلكترونية مع المنافس لتحقيق التفاعل المطلوب في عملية التعاون الإلكتروني مع المنافس.

المصادر

1. Belleflamme Paul & Neysen Nicolas , 2008 , _Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism _ . www.perso.uclouvain.be/
2. Bigliardi Barbara , Dormio Alberto Ivo & Galati Francesco ,2011 , _ Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium , International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 4, 2011, pp. 1-8.
3. Brustoloni José , Salomón Ricardo , Djalaliev Villamarín & Kyle David , 2008, Evaluating the Usability of Usage Controls in Electronic Collaboration , Symposium on Usable Privacy and Security (SOUPS) 2008, July 23–25, 2008, Pittsburgh, PA USA.
4. Charalambous George, Demian Peter , Yeomans Steven , Thorpe Tony, Peters Chris, Doughty Nathan, 2012, BIM and Online Collaboration Platforms – An investigation into emerging requirements. www.ppml.url.tw/EPPM/.../2012/.../04%20E147.pdf
5. Choi Haiwook & Choi Yeon Hae , 2000 , The Effects of Interorganizational Information Systems Infrastructure (IOSI) on Electronic Cooperation: An Investigation of the “Move to the Middle”. www.iceb.nccu.edu.tw/
6. Ehrmann Thomas , Cliquetb Gérard , Hendriksec George & Windsperger Josef , 2012 , Governance of Franchising Networks : Cooperatives, and Alliances An Introduction ,Journal of



- Managerial and Decision Economics , Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Ltd.
https://emnet.univie.ac.at/.../Special_Issue_MDE_201.
7. Fulconis François , Hiesse Virginie & Paché Gilles , 2011 , The 3PL Provider as Catalyst of Coopetitive Strategies–An Exploratory Study , An International Journal Vol. 12 – N 2 – 2011.
8. Gueguen Gaël & Isckin Thierry, 2009, The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Coopetition Inevitable? www.ink.springer.com/.
9. Heimly Vigdis , 2012 , Electronic collaboration across organizational borders in the health care sector , Design and deployment from a national perspective, Dissertation Doctor, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Information Technology.
www.idi.ntnu.no/research/doctor_theses/heimly.pdf.
10. Lacoste Sylvie , 2012 , Vertical Coopetition : The Key Account Perspective, ELSEVIER , Journal of Industrial Marketing Management , Vo, 41 (2012) 649–658 .
11. M'Chirgui Zouhair , Chanel Olivier & Calcei Didier , 2010 , Why Some Coalitions are More Successful than others in Setting Standards: Empirical evidence from the Blu-ray vs. HD-DVD Standards , www.hal.archives-ouvertes.fr/.
12. Odat Ahmad Mousa, 2012, Impact of Collaboration and Coordination Among E-Government, International Journal of Computer Science Issues, IJCSI, Vol. 9, No. 3, P. 183.
13. Osarenkhoe Aihie , 2010 , A coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. Journal of Emerald Group Publishing, VOL. 11 NO. 6 2010, pp. 343–362, Q Limited, ISSN 1751–5637.
14. Pena Nieves Arranz & Arroyabe Juan Carlos Fernández de , 2002 , Business Cooperation From Theory to Practice, Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.
www.untag-smd.ac.id/.../BUSINESS%20Busines%.

15. Prince Kim, 2010, A Perspective: Information Technology Meets Co-opetition .
www.kimprince.com.
16. Ritala Paavo, Agouridas Vassilis, Assimakopoulos Dimitris & Gies Otto, 2012, Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study 2012 R&D Management Conference, Grenoble Ecole de Management (GEM), France, May 2012.
17. Rowe Michelle & Pease Wayne , 2006 , Use of Information Technology to facilitate collaboration and co-opetition between tourist operators in tourist destinations .
www.core.kmi.open.ac.uk/
18. Rusko Rauno , 2011 , , Exploring the Concept of Coopetition : A typology for the strategic moves of the Finnish industry , , journal of Industrial Marketing Management , 40 .pp ,311-320 .
19. Tourneau Barbara , 2004 , Co-opetition: An Alternative to Competition , Journal of Healthcare Management. Vol. 49. No. 2. 2004.

العلاقات العراقية-الخليجية: التحديات وأفاق المستقبل بعد داعش

الاستاذ المساعد الدكتور

جاسم يونس الحريري

أستاذ العلاقات الدولية والاستراتيجية المساعد

جمهورية العراق

jasimunis@gmail.com

الخلاصة

تبحث هذه الدراسة العلاقات العراقية-الخليجية بعد عام 2014 والاحداث المؤلمة في الموصل بعد دخول تنظيم داعش الارهابي ، واحتلاله أجزاء كبيرة من الاراضي العراقية ، وأستهدافه لتفتيت الجسد العراقي ، وزرع الفتنة الطائفية ، والعرقية بين شرائح المجتمع العراقي ، وهذه التطورات ، والمعطيات أنعكست على المواقف الخليجية من العراق بعد تلك الاحداث ، حيث أثبتت الوقائع وجود تورط خليجي واضح في دعم تنظيم داعش الارهابي ، لكن هذا الموقف أصابه نوع من التغيير بعد ظهور تطلعات ذلك التنظيم الارهابي للتمدد في الجسد الخليجي بالرغم من العلاقات فيما بينهما ، وأدرك الخليجيون مدى خطورة توجهات داعش عليهم ، فعملوا على تغيير سياستهم السابقة بسياسة اخرى أكثر براغماتية، تمثلت بدعم العراق لمكافحة التنظيم الداعشي المتطرف. وتحاول هذه الدراسة أن تعالج هذا الموضوع من خلال أقسام البحث الثلاثة، حيث يعالج القسم الاول من الدراسة المرتكزات الجديدة للامن الخليجي بعد ظهور داعش ، والثاني يعالج طبيعة العلاقات العراقية-الخليجية بعد 2014، والثالث يركز على معالجة مستقبل العلاقات العراقية-الخليجية بعد داعش.

كلمات مفتاحية

العلاقات العراقية-الخليجية، التحديات ، أفاق المستقبل، داعش.

المقدمة

بعد أحتدام المواجهة بين القوات الامنية ، وفصائل الحشد الشعبي وتنظيم داعش الارهابي في جبهات القتال بعد أحتلال الموصل عام 2014 من قبل ذلك التنظيم، ظهرت بعض الدلائل على وجود نفوذ خليجي للضغط على العراق ، تمثل بعثور القوات الامنية العراقية على هويات عسكرية لعناصر خليجية ، وسيارات ذات أرقام خليجية ، ومعدات تابعة الى (درع الجزيرة) التابع الى مجلس التعاون الخليجي في محافظة صلاح الدين ،حيث أدى ذلك الى تصعيد التوتر بين العراق ودول مجلس التعاون الخليجي، وبعد وقوع العديد من المقاتلين من ذلك التنظيم التكفيري في قبضة القوات الامنية والحشد الشعبي الذين شاركوا بعمليات أرهابية تم أحوالهم الى المحاكم المختصة ، والحكم عليهم بالاعدام لاختذ جرائمهم العادل أزاء جرائمهم أتجاه الشعب العراقي، وأغلبهم من الجنسية

السعودية، وحاولت السعودية من خلال سفيرها في العراق (ثامر السبهان) الضغط على الحكومة العراقية لمعالجة ملفاتهم القضائية، لابل الانكى من ذلك قيام وفد سعودي بزيارة (سجن الحوت) في مدينة الناصرية مركز محافظة ذي قار (350 كم جنوب بغداد) مما سبب صدمة للشارع العراقي وهذا دليل واضح على مدى التدخل الخليجي في الشأن العراقي أثناء سيطرة تنظيم داعش الارهابي على بعض المناطق العراقية السنية تحديدا في شمال وغرب ووسط العراق بعد 2014.

أهداف البحث

وبعد أن أفتضح مطامع تنظيم داعش تجاه بعض دول مجلس التعاون الخليجي لتوسيع سيطرته من سوريا الى العراق أمتدادا الى الكويت، والسعودية وتحاول هذه الدراسة أستشكاف المواقف الخليجية أزاء ذلك ، حيث بدأت تلك المواقف بالتغيير باتجاه تعطيل دورها السابق في العراق ، وأستبداله بدور يتمحور في الاشتراك في الحملة الدولية للقضاء على داعش في عدة اتجاهات منها صدور تصريحات خليجية للتضامن مع العراق في حملته ضد داعش ، وأشارك بعض طائراتها الحربية في الطلعات الجوية للقضاء على أوكار داعش في سوريا ، والعراق ، لكن عادت بعض دول مجلس التعاون الخليجي لاستهداف فصائل الحشد الشعبي، وتشويه صورته أمام الراي العام بزعم أنه يمكن أن يكون تقليد للتحربة الايرانية بتكوين قوات البسيج التي تكونت بفتوى دينية، مما يعني أنه يمكن أن يكون الواجهة الخلفية لايران في العراق، أمتدادا الى دول مجلس التعاون الخليجي، لاسيما أن ايران وظفت مساعداتها اللوجستية والعسكرية له ، وبعثت المستشارين العسكريين للاستفادة منهم في جبهات القتال الى جانب دعم 60 دولة اخرى في الحملة الدولية للقضاء على داعش، بالرغم أن عناصره يتكونون في البداية من متطوعين لبوا فتوى (الجهاد الكفائي) ونداء المرجعية الدينية العليا في النجف الاشرف للدفاع عن حياض الوطن، واشترك فيما بعد فيه سكان المناطق المحررة من تنظيم داعش كالانبار وتكريت، وصلاح الدين وديالى ، ثم أشارك به باقي الطوائف والاقليات في العراق كالكردمان ، والكلودأشوريين ،والاكرد الفيلية، وأستمر الاستهداف الخليجي للحشد الذي ظل بالرغم من ذلك يؤدي دوره الدفاعي لحماية الارض وتحريرها من دنس داعش وجرائمه المروعة بحق السكان المدنيين في الموصل وغيرها من المدن العراقية. وبعد تطور أمكانيات الحشد الشعبي التسليحية ، والقتالية بجانب القوات الامنية أنعكس ذلك على ادائه في جبهات القتال، أزداد الاستهداف ضده بالرغم من كونه يمثل خط أحمر ينظر العراق لاي تجاوز المساس به مطلقا ، لانه أصبح مؤسسة رسمية تابعة الى رئيس مجلس الوزراء ، وتم تقديم قانون هيئة الحشد الشعبي الى البرلمان لاقارره ليندمج كمؤسسة عسكرية الى جانب وزارة الدفاع والداخلية ، وفعلا أقر القانون من قبل مجلس النواب في السادس والعشرين من نوفمبر 2016، وقد أعلن العراق في أكثر من مناسبة ضرورة توخي الحذر عند الحديث عن الحشد الشعبي ، وضرورة التفريق بينه وبين الجماعات المسلحة الاخرى التي أرتكبت أفعال أصبحت مستهجنة ، ومرفوضة شعبيا ، ورسميا ، لانها تمثل جماعات مسلحة خارج القانون، فضلا عن التصرفات الفردية غير المنضبطة من قبل بعض العناصر، هذا في الوقت التي وقع العديد من الشهداء والجرحى بين مقاتلي الحشد الشعبي الذين تركوا الاهل والديار وذهبوا الى جبهات القتال نيابة عن العراقيين خصوصا والانسانية عموما لمنع أنتشار تهديدات داعش حتى الى داخل الدول الخليجية الستة المنضوية في مجلس التعاون الخليجي ظلت بعض دول مجلس التعاون الخليجي تمارس الضغط على العراق من خلال نفوذها الامني هناك وهذا ماجعل مستوى العلاقات العراقية-الخليجية تدخل في خانة التوتر، وعدم الاستقرار، لكن لم يظل الوضع هكذا ، إذ حاول العراق التقرب من تلك الدول ،

وكسب تأييدهم للمعركة ضد داعش عبر زيارات المسؤولين العراقيين الى تلك الدول، ناهيك عن زيارات بعض المسؤولين الخليجيين الى العراق لدعمه في معركته ضد داعش، وبعد خروج داعش من العراق يستوجب دراسة ، وتحليل الرؤى ، والتصورات لما بعد داعش ، وهذا محاول هذا البحث الوصول اليه.

مناهج الدراسة:-

سوف تستخدم الدراسة المنهج التحليلي النظمي لتحليل ، وتوصيف المواقف الخليجية من العراق خاصة بعد أحداث الموصل في حزيران 2014.

فرضية البحث:-

وبني هذا البحث على فرضية مفادها ((أصبحت العلاقات العراقية-الخليجية بعد سقوط الموصل في يونيو 2014 الكثير من التوتر ، والريبة ، والشك بين الطرفين العراقي -الخليجي بسبب نفوذ دول مجلس التعاون الخليجي في العراق بعد تلك الفترة، لكن هذه العلاقات لم تنعدم فيها بوادر التعاون المشترك بين الطرفين، وستظل هذه العلاقات من الاهمية في المستقبل المنظور نظرا لاهمية الواحد تجاه الآخر في مواجهة التهديدات المشتركة كما حدث في مواجهة تنظيم داعش الارهابي)).

أشكاليات البحث:-

ويحاول هذا البحث الاجابة عن التساؤلات التالية:- س:-ماهي أبرز المرتكزات الجديدة للامن الخليجي بعد ظهور داعش؟وماهي طبيعة العلاقات العراقية-الخليجية بعد 2014؟وماهو مستقبل العلاقات العراقية-الخليجية بعد داعش؟

المرتكزات الجديدة للامن الخليجي بعد ظهور داعش

بعد احتلال الموصل من قبل تنظيم داعش الارهابي في العاشر من يونيو 2014 ظهرت مرتكزات جديدة للامن الخليجي شغلت دول مجلس التعاون الخليجي وهي تمثل تهديدات مباشرة له من أكثر من منظور على النحو التالي:- (1)(أدريس، 2016)

1. وجود معادلة جديدة للامن الخليجي:-

ضرورة البحث في معادلة جديدة للامن الخليجي على ضوء ماتأكد من تردد ، وتقاعس أمريكي في مواجهة تنظيم داعش في العراق ، وسوريا في البداية ، حيث ترى دول مجلس التعاون الخليجي أنه لم يعد مقبولا أن تبقى واشنطن هي العنصر الحاسم في معادلة الامن الخليجي ولا بد من مراجعة مصادر القوة ، ومصادر التهديد لهذا الامن.

2. تنامي المنظمات الارهابية داخل الدول الخليجية:-

ضرورة التحسب لخطر تنامي المنظمات الارهابية داخل الدول الخليجية ، فالعائدون من العراق، ومن سوريا من هولاء الارهابيين سوف يمثلون عنصر تحديد شديدة الخطورة على الامن، وترى دول مجلس التعاون الخليجي من المهم التركيز ، والاستعداد من الان لمواجهة هذا المصدر الجديد لتهديد الامن بسياسات واسعة فعالة بالضرورة لن تكون أمنية فقط ، بل ستكون حتما سياسية، وثقافية ، وأجتماعية.

3. أزدیاد التقارب الايراني-الامريكي في الحرب على الارهاب:-

لاحظت دول مجلس التعاون الخليجي وجود تفاهم ايراني-أمريكي حول ادارة العراق ، والحرب على الارهاب في العراق، حيث أنه لن يتأثر كثيرا بتعثر ذلك التقارب في الحرب على الارهاب ، والدعوة مع روسيا لتفاهمات مع سوريا. رغم هذا الخلاف فأن دور ايران يتصاعد والتفاهمات الامريكية مع ايران لم تعد مع الولايات المتحدة الامريكية فقط، ولكن مع أطراف أقليمية سعودية أولا وربما مصرية أيضا ، حيث زيارة نائب وزير الخارجية الايراني للرياض ولقائه بوزير الخارجية السعودي الامير سعود الفيصل ، والتصريحات الايجابية التي صدرت في طهران عن هذا اللقاء ، ثم إعلان وزير الخارجية الايراني محمد جواد ظريف استعداد لزيارة السعودية ، ثم لقائه مع وزير الخارجية السعودي في مقر الامم المتحدة على هامش أعمال إحدى دوراتها وأعتبر هذا اللقاء تمهيدا لزيارة محمد جواد ظريف الى

الرياض ، كلها مؤشرات تقول أن دور ايران يفرض نفسه ولو اضطراريا ، وأن الحرب على الارهاب فرضت على أطراف عربية(تسبح عكس التيار)وهذا تطور سوف يفرض نفسه ، وسوف يؤثر بقوة على معادلة الامن الخليجي ، ودور ايران في هذا الامن.

4. وجود دور أمريكي لبقاء نظام جديد للشرق الاوسط وأنعكاسه على دول الخليج:-

أكد الرئيس الأمريكي باراك أوباما في حوار مع الكاتب الأمريكي الشهير في صحيفة (نيويورك تايمز)توماس فريدمان عن وجود أفاق نظام جديد للشرق الاوسط يفرض نفسه على أنقاض نظام معاهدة (سايكس بيكو)لعام 1916 التي قسمت الوطن العربي ، وبالذات المشرق العربي ، والهلل الخصب.

كلام أوباما كان يركز على تحليل الأدوار التي تقوم بها الآن المنظمات التكفيرية في حروبها داخل العديد من الدول العربية ، ومردودها التقسيمي المحتمل للدول العربية ، وهذا يعيدنا الى تذكر الشعار الذي حمله مشروع الاحتلال الأمريكي للعراق وهو إعادة ترسيم الخرائط السياسية بالمنطقة من أجل التأسيس لنظام أقليمي بديل للنظام العربي القائم هو (النظام الاقليمي للشرق الاوسط الكبير) الذي يمتد من غرب الصين شرقا الى الحدود الشرقية للمحيط الاطلسي غربا ، ومن جنوب روسيا ، وتركيا شمالا وحتى منابع النيل جنوبا ، وهي المساحة المتسعة التي تضم دول العالم الاسلامي باستثناءات محددة ، نظام يقوم على أساس تفكيك الدول القائمة على قواعد تقسيم طائفي -عراقي(2)(الحريري، جاسم، 2014).

أن أنحياز أوباما ، وأنجراره وراء فكرة توظيف الحرب الارهابية الدائرة الآن في العديد من الدول العربية سواء في العراق ، أو سوريا ، أو ليبيا ، أو اليمن ، وربما مصر لانجاح مخطط إعادة التقسيم ظهر واضحا في تمنعه عن الاستجابة لمطالب نوري المالكي رئيس الوزراء العراقي السابق بالتدخل عسكريا ضد معركة داعش عندما أجتاحت محافظات عراقية مهمة ، لكن تدخل فقط ، وبشكل غير حاسم ، وبالطائرات الأمريكية من دون طيار عندما أمتد خطر داعش الى إقليم كردستان العراق مايفهم منه أن تطور خارج المعادلة المتفاهم عليها والتي تبقى حدود داعش في المناطق السنية دون غيرها سواء في العراق وسوريا. وقد حسم أوباما هذا التوجه في حديثه عن نجاحات طائراته ضد قوات داعش في جبل سنجار ، ومناطق كردستان العراق بقوله ((أن الغارات الحيوية ضد عناصر التنظيم المتشدد ستتواصل طالما أستمرروا في تحديد مدينة أربيل عاصمة إقليم كردستان واذا ماهدد هؤلاء

الموظفين الأمريكيين ، والمنشآت الأمريكية في المنطقة)) هذه هي محظورات داعش الارهابية عند أوباما وغيرها مستباح ، وهذه هي قواعد اللعبة الأمريكية الجديدة في المنطقة ، على الرغم من تأسيس التحالف الدولي -الاقليمي بقيادة أمريكية ، وبمشاركة عربية ، وعلى الرغم من امتداد هذه الضربات الى مواقع داعش ، وجبهة النصرة في سوريا ، فهذه الحرب دون تدخل بري تبقى أهدافها محدودة كما أعلن أكثر من مصدر أمريكي وهو أضعاف داعش وليس القضاء عليها، إذ ربما تكون داعش هي أحد أهم التدخلات الجديدة في تفاعلات النظام العربي للتأسيس ل(سايكس بيكو) الجديدة التي يجري الترويج لها(3). (أدريس، 2016)

5. وجود أستقطاب إيراني-خليجي في العراق:-

يدرك الخليجيون أن السياسة الإيرانية في العراق أنتقلت من موقف دفاعي بعد 2003 حينما كانت هناك خشية إيرانية من اندفاع الولايات المتحدة الأمريكية الى عمل عسكري ضد إيران بعد أسقاط نظام الرئيس المخلوع صدام حسين الى طابع هجومي هدفه تعميق النفوذ الإيراني في العراق سواء عبر التأثير على عملية تشكيل مؤسسات النظام الجديد ، أو عبر توطيد شبكات تحالفات سياسية ، عسكرية ، موازية لتقييد قدرة هذا النظام على الاستقلال عن إيران أخذت تتحول الى قوة مؤثرة في العراق هدفها الاساسي عدم السماح بتغييرات جذرية في بنية النظم ، والعلاقات بين مراكز قواه تهدد النفوذ الذي بنته في هذا البلد(4)(حسن، حارث، 2016).

وقد حصل تحول محدود في الموقف الخليجي في مقارنة الاستقطاب الايراني-الخليجي في العراق وخاصة بعد أنتقال منصب رئيس الوزراء الى حيدر العبادي ، وتبني الاخير خطابا اصلاحيا ، وسياسة أقل تشدد من السابق ، مع عودة الاهتمام الاميركي بترتيب الوضع العراقي ، أثر أجتياح تنظيم داعش الارهابي لعدة مدن عراقية وهذا التحول حصل من قبل الموقف السعودي باتجاه فتح قنوات التواصل مع بغداد ، حيث بادر الملك السعودي الراحل عبد الله بن عبد العزيز بأرسال تمثلية الى العبادي ، وأعلنت السعودية عن إعادة افتتاح سفارتها في بغداد لأول مرة بعد 25 عاما من قطع العلاقات الدبلوماسية بين البلدين ، وتعيين (ثامر السبهان) سفيراً للمملكة في العراق ، وأنطلقت هذه المقاربة من شعور الخليجيين بأن الانخراط الاميركي المستجد في العراق سيسهم في رسم حدود للنفوذ الايراني ، كما أن الخطر الذي بات يمثلته تنظيم داعش ، وتهديداته للسعودية ، والخليج صار يتطلب مزيداً من الانخراط في ترتيبات مواجهة التنظيم(5). (حسن، حارث)

6. قلق دول الخليج من تشظي الوضع السني في العراق:-

تخشى دول مجلس التعاون الخليجي أن تفقد بوصلة السيطرة على الوضع السني في العراق في ظل التشظي الذي يتسم به ، وأرتباطاته القديمة الجديدة التي تؤثر على نفوذها في العراق ، حيث لم يسمح هذا التشظي بنشوء كتل سياسي سني قادر على تمثيل المجتمع المحلي ، وبنفس الوقت الارتباط بعلاقات دعم ، وتكافل خارجية ، راسخة مع دول الخليج ، ويأخذ هذا التشظي ثلاثة أوجه وكما يأتي:- (6) (حسن ، حارث)

أ- الانقسام بين القوى العشائرية من جهة ، والقوى الحزبية من جهة اخرى، وتحديد الحزب الاسلامي العراقي ذو الافكار الاخوانية ، الذي مازال يمثل أكثر الاحزاب السنية تنظيمياً.

ب- أنقسام مناطقي:-

ومنشأه الاساسي هو الاختلاف الديمغرافي-الاجتماعي بين المدن ، والمناطق السنية ، فبينما تمثل النخبة المدنية في الموصل قبل وبعد احتلالها من قبل تنظيم داعش الارهابي الاقتراب من تركيا كما هي حال الكتلة التي قادها أسامة وأثيل النجيفي فأن للزعامات المحلية في الانبار علاقات عشائرية بالاردن ، وبعض دول الخليج كما بتركيا.

ج- أنقسام سياسي:-

ويتعلق بالموقف من بغداد فبينما مازال هناك بعض الجماعات التي تتبنى مواقف متشددة تجاه النظام السياسي بما يقرها أحيانا من الانخراط بتحالف تكتيكي مع تنظيم داعش الارهابي ، فأن هناك قوى اخرى طورت مواقف أكثر براغماتية ، وصارت تميل الى الوصول لحلول من داخل النظام كما هي حال الكتل السنية في البرلمان كأئتلاف متحدون بزعامة أسامة النجيفي ، والحزب الاسلامي الذي يمثلته رئيس البرلمان الحالي سليم الجبوري ، وكتلة صالح المطلك.

وقد أدى أنتزاع تنظيم داعش الارهابي والسيطرة على معظم المناطق السنية بعد العام 2014 الى أضعاف جميع القوى السنية الاخرى من حيث أفتقادها لقدرة التواصل مع مجتمعاتها المحلية ، وجعل قوتها التمثيلية في موضع التساؤل مع الاخذ بالاعتبار أن معظم القوى السنية الممثلة في بغداد قد فقدت الكثير من هامش المناورة لديها وصارت معتمدة على بغداد في أضفاء الشرعية على وجودها السياسي(7)(حسن ، حارث).

6. خشية دول الخليج على مستقبل إقليم كردستان العراق:-

أن علاقة إقليم كردستان العراق بالخليج قد تأثرت في السنوات الاخيرة بثلاثة عوامل وهي بنظر بعض التحليلات كما يأتي:- (8)(حسن ، حارث)

أ- حاجة الاقليم للدعم المالي والاستثمارات الخليجية:-

أستطاع الاقليم أن يجذب شيئا منها وأن لم يكن بنفس مستوى الاستثمار المالي التركي في الاقليم ، وقد تفاقمت هذه الحاجة في ظل الازمة المالية التي يمر بها الاقليم مؤخرا.

ب- الصراع بين الاقليم وبغداد:-

فبسبب توتر العلاقات بين الاقليم وبغداد فيما يخص توزيع ، وادارة عوائد النفط، وطبيعة ادارة الحكم في بغداد ، أتجه رئيس الاقليم مسعود البرزاني في السنوات الاخيرة الى التقارب مع ا محور الاقليمي المناوئ للحكومة العراقية ، وبالطبع لداعمها الاقليمي الرئيسي ايران أملا في الضغط على بغداد من جهة ، وتأمين شبكة دعم أقليمية لمحاولات كردستان الانفصال عن العراق ، وقد قام البرزاني بجولة خليجية في نهاية العام 2015 ، ولقي أستقبالا في السعودية يشبه ذلك الذي يقدم لزعماء الدول ، فيما بدا أنه إشارة لتعويل سعودي مقابل على الدور الذي يمكن أن يلعبه إقليم كردستان في الحد من النفوذ الايراني في كل من العراق وسوريا.

ج- العلاقات الكردية-الكردية:-

القوى الكردية لاتتفق على موقف واحد من بغداد ، أو من العلاقات الخارجية حتى مع محاولاتها الحفاظ على وحدة كردية ظاهرية ، وخطاب موحد تجاه الآخرين يتعلق الامر بطبيعة العلاقات التاريخية ، والامتدادات الاقتصادية البراغمية لكل من هذه القوى، فحزب الاتحاد الوطني الكردستاني لديه علاقات تاريخية وثيقة مع ايران ، وهو أقل تحمسا لخيار الانفصال عن العراق ، ويرى في هذا الخيار محاولة من الحزب الديمقراطي الكردستاني لتوطيد سلطته على الاقليم ، وأضعاف منافسيه بأدعاء أنه الممثل الأكثر أصالة للشعب الكردي ، وينظر حزب الاتحاد الوطني والتغيير(كوران) الى تطور علاقات الحزب الديمقراطي الكردستاني الذي يسيطر على حكومة الاقليم مع تركيا ، والخليج على أنها محاولة للكسب الحزبي أكثر منها تغييرا عن مشروع كردي ناضج ومازالا يميلان الى صيغة في العلاقات الخارجية لاتصطدم كثيرا بالقوى الشيعية في بغداد.

7. موقف العراق من سوريا وتأثيره على دول مجلس التعاون الخليجي:- (9)(رجب، د.أيمان، 2014)

يؤثر الصراع الدائر في سوريا بصورة واضحة على فرص تحسن العلاقات بين العراق ودول الخليج الستة بدرجات متفاوتة خاصة فيما يتعلق بنصيب السنة من السلطة في العراق والذي يتأثر بكيفية تسوية الصراع في سوريا ، إذ أن هناك مخاوف من أن التوافق الدولي حول التوصل لتسوية سياسية تطيح بالرئيس السوري بشار الاسد سيرتب عليه ضعف قبضة حكومة بغداد السياسية ، والامنية على الدولة العراقية ، وسيمثل ذلك مصدر الهام للقوى السنية من أجل الاستحواذ على السلطة خاصة إذا وصل للسلطة في سوريا جماعات سنية مثل (الاخوان المسلمين)، فوفقا لآثر الانتشار spillover Effect سيعطي ذلك دفعة قوية للحزب الاسلامي العراقي والذي يعتبر فرع الاخوان المسلمين في العراق ليلعب دورا مهما في قواعد اللعبة داخل العراق لصالحه.

ونظرا لان الحكومة العراقية تدرك وفقا لاتجاهات عديدة أن استمرار الاسد في السلطة غير ممكن ، وأنه لابد من الاهتمام بترتيبات مابعد الاسد في السلطة فأنها لاتفضل الاختيار غير المحسوب للاسد الذي يمكن أن يأتي بنخبة تعادي العراق ، ولذا أقرت الحكومة العراقية منذ السنة الاولى للصراع في سوريا عام 2011 فكرة حل الازمة في إطار النظام القائم، حيث يدعو المشروع العراقي الى تشكيل حكومة وحدة وطنية ، تمثل مكونات الشعب السوري مع أعطائها صلاحيات التفاوض مع المعارضة ، ثم يقوم مجلس الامن بأصدار قرار بمنع التدخل في الشؤون الداخلية السورية ، ولكن هذا الموقف يتعارض مع سياسات دول الخليج تجاه سوريا خاصة السعودية ، وقطر لاسيما فيما يتعلق بتسليح المعارضة السورية.

8. ظهور داعش كلاعب أقليمي في العراق :- (10)(رجب، د.إيمان)

قد تكون أزمة داعش في العراق وماسبقه من تهديد لسيادة العراق ودول مجلس التعاون الخليجي مناسبة لتبني الاخيرة استراتيجية فحواها الجمع بين احتواء المخاطر ، والتهديدات التي يطرحها ظهور تنظيم داعش في العراق ، والانخراط مع الدولة العراقية ، بحيث تحكمها في ذلك اعتبارات براغماتية قائمة على خلق مصالح اقتصادية مشتركة، ففي ضوء التطورات التي شهدتها العراق لم يعد من مصلحة دول الخليج تجاهل ما يحدث فيه ، أو الاستمرار دون وجود علاقات جيدة مع العراق ، فمن ناحية أثبتت التفاعلات منذ عام 2006 وحتى اليوم أن بعض دول الخليج غير قادرة على احتواء تأثيرات الازمات السياسية المتتالية التي مر بها العراق، وتداعيات

صعود الشيعة الى السلطة وهو مادفعها الى جانب عوامل اخرى للقيام بعمليات إصلاحية ، كما أن وجود جاليات عراقية في بعض هذه الدول سواء رجال أعمال ، أو غيرهم يجعلها عرضة للتأثر بصورة ما بما يجري في العراق ، أكثر من قدرتها على التأثير في مسار التطورات فيه ، كما أفصح من ناحية ثانية أنه إذا تجاهلت دول الخليج ما يجري في العراق فإن ذلك لا يعني أن تأثيراته لن تصل اليها، فعلى سبيل المثال لالحصر إذا أتجه العراق لتطوير حقول النفط لديه سيؤثر ذلك بدرجة أو باخرى على أسعار النفط ، وهذا يعني أن هناك حاجة للانخراط مع العراق، مع العرض أن أنكفاء دول مجلس التعاون الخليجي بنظر بعض المراقبين سيرسخ سيطرة القوى الشيعية على هيكل السلطة في العراق ، مما يدفع تلك الدول لزيادة نفوذها في العراق لموازنة المعادلة السياسية من وجهة نظرها بين السنة والشيعة.

طبيعة العلاقات العراقية – الخليجية بعد 2014

مرت العلاقات العراقية-الخليجية ، بعد ظهور تنظيم داعش الارهابي في العراق في ظل أحتلاله لمدينة الموصل في يونيو 2014 بحالة من التعاون ، والصراع بين الجانبين العراقي والخليجي وهي تعبر عن حالة من الشد والجذب بينهما في ظل اشتعال الساحة العراقية بمواجهة تنظيم داعش ، وخشية دول المجلس الستة من انتقال هذا التوتر الى داخل المنظومة الخليجية ، ويمكن تأشير أهم المجالات التي تفاعلت فيها العلاقات بينهما في تلك الفترة ولحد الان وكما يأتي:-

1. أستقبل نائب رئيس الوزراء في مملكة البحرين (محمد بن مبارك آل خليفة) السفير العراقي في المنامة (أحمد نايف الدليمي) في الاول من مارس 2015 معلنا وقوف المملكة مع العراق في حربه ضد تنظيم داعش الارهابي ، وبحث الجانبين العلاقات الثنائية ، وأخر المستجدات ، ومحريات العملية السياسية في العراق ، وضرورة الوقوف مع العراق ، ومساندته في حربه ضد تنظيم داعش ، وتقديم الدعم اللوجستي، والمعنوي له .وقد أكد السفير العراقي على ضرورة تبادل الزيارات بين البلدين الشقيقين لتبادل وجهات النظر ، والوقوف على آخر المستجدات ، ومن جانبه أكد نائب رئيس الوزراء البحريني على وقوف بلاده مع العراق ضد تنظيم داعش ، وزيادة أوجه التعاون الثنائي، وتطوير ، وتعزيز العلاقات بين البلدين الشقيقين.(11)(رستم، سركون،2015)

2.أتمم وزير الخارجية البحريني (خالد بن أحمد آل خليفة) في شهر يونيو 2015 العراق بتدريب مأسماهم (أرهابيين)!! وأرسال مواد، وأدوات تفجير الى بلاده داعيا الحكومة العراقية الى معالجة المشاكل الداخلية بدلا من إصدار بيانات عن شخص

يحاكم قانونيا في بلد آخر ، في إشارة الى زعيم المعارضة الشيعية (علي سلمان)الذي طالبت الخارجية العراقية الحكومة البحرينية بأعادة النظر في قرار حبسه ، معتبرة أن القرار القضائي من شأنه تعقيد التعامل مع المطالبات بأجراء إصلاحات سياسية ماثار غضبا خليجيا عاما عبر عنه مجلس التعاون الخليجي بأستدعائه القائم بأعمال السفارة العراقية لدى السعودية (أحمد أنور عبد الحميد) وتسليمه مذكرة احتجاج من دول المجلس بشأن بيان وزارة الخارجية العراقية بخصوص الحكم الصادر بحق علي سلمان .

وفي تطور على أحتدام العلاقات بين العراق ودول مجلس التعاون الخليجي صدر بيان عن مكتب رئيس الوزراء العراقي حيدر العبادي جاء فيه((لولا قتال قوات العراق المسلحة لكانت أبواب دول المنطقة ، والخليج قد فتحت لعصابات داعش وحري بتلك الدول أن تشكر العراق ومقاتليه بدلا من أن تسيء اليه))ويبدو أن هذا التصريح جاء بعد التصعيد الخليجي آنذاك أزاء موقف العراق تجاه مملكة البحرين(12).(رسائل متناقضة من بغداد الى الخليج،2015)

3.كشفت مصادر خليجية في أكتوبر 2015 أن دول مجلس التعاون الخليجي وفي مقدمتهم السعودية تعزم ضم العراق الى عضوية المجلس بزعم أبعاده عن التأثيرات الايرانية ، وتوقع المصادر حدوث تغير في المعادلة القائمة في العراق عبر دعم واشنطن ، والدول الخليجية الست لحكومة جديدة في بغداد تبتعد عن ايران في مقابل ضم العراق الى مجلس التعاون الخليجي ، وقالت المصادر الخليجية أن الاميركيين قطعوا شوطا بعيدا في هذا المجال ، وبحسب المصادر ذاتها تشمل التغييرات الابتعاد عن المحور الايراني في مقابل دعم خليجي حاسم لاستعادة وحدة ، وسيادة العراق ، والقضاء على تنظيم داعش الارهابي ، وقيام مصالح وطنية على أسس سليمة ينتهي معها الفرز الطائفي ، والانقسام الحالي في المجتمع العراقي ، وقالت المصادر أن رئيس الوزراء الجديد التي أقرحته واشنطن أسمه (عماد الخرسان)وهو مهندس عراقي يحمل الجنسية الاميركية ، وكان من ضمن طاقم المستشارين الذي عمل مع الحاكم المدني للعراق في فترة الاحتلال الاميركي

- للعراق عام 2003 (بول بريمر) وتفيد المصادر بأن الخرسان يملك تصورا لاقامة اتحاد ولايات عراقية ، مع أقامة علاقات سلام معتدلة مع جميع الدول وتحديدًا الدول الخليجية العربية(13). (تحرك خليجي أمريكي صوب العراق، 2015)
4. قامت مجموعة مسلحة مجهولة باختطاف 26 قبطيا على الأقل كانوا في رحلة صيد من معسكرهم في الصحراء بالقرب من الحدود السعودية في ديسمبر 2015 في وقت تمكن فيه ملايين عن تسعة من المخطوفين من الفرار ، وعبروا الحدود الى الكويت ، وعقب عملية الاختطاف عبرت أوساط سياسية ، ودينية ، وأجتماعية عراقية عن أدانتها أختطاف الصيادين القطريين من بادية المثنى ، وعدته تحديا كبيرا لامن الدولة ، ويستهدف نفس العلاقات مع الدول المجاورة التي شهدت تطورا كبيرا خلال عهد رئيس الحكومة حيدر العبادي ، لاسيما دول الخليج ، وطالبت بالاطلاق الفوري لسراحهم من دون قيد أو شرط لكونهم دخلوا العراق بصفة رسمية ، وبماسون هواية الصيد سنويا في البلاد(14). (أئتلاف القوى السنية الاسلامية، 2015)
5. بحث وزير المالية العراقي هوشيار زبياري في الرابع عشر من يونيو 2016 مع السفير الكويتي لدى العراق (غسان الزواوي) قرار الحكومة رفع الحجز عن أملاك المواطنين الكويتيين العقارية الموجودة في العراق والتي حجز عليها النظام السابق قبل أكثر من 30 عاما ، ويعد هذا القرار خطوة مهمة في طريق غلق الملفات المتوقفة منذ سنوات بين البلدين(15). (مباحثات عراقية-كويتية، 2016)
6. أستدعت وزارة الخارجية البحرينية في الثاني والعشرين من يونيو 2016 السفير العراقي في المنامة وذلك للاحتجاج على التصريحات التي صدرت عن جهات عراقية ، وتضمنت تهديدات الى البحرين بعد أسقاط الجنسية عن رجل الدين المعارض (عيسى قاسم) ، وأكد وكيل وزارة الخارجية البحريني للشؤون الاقليمية ومجلس التعاون (وحيد مبارك سيار) للسفير العراقي أحمد نايف الدليمي أن هذه التصريحات لاتنسجم مطلقا مع طبيعة العلاقات بين الاشقاء ، ومع سياسة مملكة البحرين الثابتة ، والداعمة لكل مامن شأنه أمن ، وأستقرار العراق، ودعا المسؤول البحريني الحكومة العراقية الى اتخاذ مايلزم من اجراءات ، وعلى الفور للحفاظ على العلاقات الاخوية بين البلدين، وكان قد أنتقد نواب عراقيون الخطوات التي أتخذتها السلطات البحرينية ضد قاسم والتي تضمنت حجز عشرة ملايين دولار في أحد حساباته البنكية ، وأسقاط الجنسية البحرينية عنه(16). (توتر شديد في العلاقة العراقية-البحرينية، 2016)
7. أكد رئيس مجلس الوزراء العراقي حيدر العبادي في الحادي والعشرين من أغسطس 2016 أن العلاقات العراقية-الكويتية متميزة ، وأنقلت من التأزم بسبب سياسة النظام السابق الى التفاهم ، والانسجام ، داعيا الى صفحة جديدة من العلاقات مع جميع الدول من أجل الارتقاء بالمنطقة خلال أستقبال العبادي وفدا من الاعلاميين الكويتيين(17). (العبادي لوفد صحفيي كويتي، 2016)
8. قالت مصادر في الخارجية العراقية أن الكويت وافقت على أستضافة ، ورعاية مؤتمر دولي لمانحي العراق أستعدادا لمرحلة مابعد داعش كان مقرر عقده في السعودية ، حيث أن أختيار الكويت مكانا لعقد المؤتمر جاء لاحداث توافق أقليمي حوله ، في الوقت الذي أشاد مجلس الامن الدولي بالكويت وامتقدمه من دعم مستمر لتحقيق الاستقرار في العراق(18). (الكويت تستضيف مؤتمرا لمانحي العراق، 2016)

9. طالبات الخارجية العراقية في الثامن والعشرين من أغسطس 2016 نظيرتها السعودية بأستبدال سفيرها لدى بغداد (ثامر السبهان) الذي باشر بعمله في يناير 2016 وقال (أحمد جمال) المتحدث بأسم الخارجية العراقية ((أن الوزارة وجهت طلبا رسميا الى نظيرتها السعودية يتضمن أستبدال السفير لدى بغداد ملخصا سبب ذلك بسلسلة من التصريحات ، والمواقف الاعلامية التي صدرت عن السبهان ، وتعتبر تجاوزا لحدود التمثيل الدبلوماسي ، ومهام السفراء))، وكان السفير السعودي قد قام بأطلاق تصريحات تحريضية تستهدف فصائل الحشد الشعبي التي تقاوم تنظيم داعش الارهابي مع القوات الامنية بأعتبرها قوات حكومية رسمية تابعة لمجلس الوزراء العراقي قائلا((هناك في العراق من يطالب بأنشاء ميليشيات أو الدعم بالسلاح ، وهذه ليست سياستنا ، نحن نقول توحدوا ، وتسامحوا ، وأجعلوا الوطن الموحد همكم ، وهذا أنفع سلاح لكم)) (19). (أذرع ايران، 2016)

مستقبل العلاقات العراقية –الخليجية بعد داعش

ينشغل العالم ، والمنطقة بما ستفرز الاحداث بعد أخراج داعش من العراق ، ومن ضمن الدول التي لازالت تقرأ التطورات في الساحة العراقية دول مجلس التعاون الخليجي خاصة بعد أن أستهدفها ، وهددها بأشعال الاحداث داخلها ، ناهيك أن أطماع التنظيم تبغي ضم الكويت ، والمملكة العربية السعودية الى خلافته التكفيرية المزعومة ، المهم الكل منشغل بأستقراء المستقبل ومنها دول الخليج المنضوية في مجلس التعاون الخليجي ، وخاصة مستقبل علاقاتها مع العراق في المستقبل المنظور، ووفق هذا الاتجاه يمكن ترجيح إمكانية حدوث سيناريوهين الواحد عكس الاخر الاول يدعو الى تطور العلاقات العراقية-الخليجية ، والثاني يرجح تباطؤ تطور العلاقات العراقية-الخليجية.

سيناريو تطور العلاقات العراقية-الخليجية

تدرك النخب الخليجية إمكانية تطور العلاقات العراقية-الخليجية بعد داعش ، خاصة بعد دخولها التحالف الدولي للقضاء على ذلك التنظيم الارهابي التي بدأ يهدد كياناتها السياسية ، وأمنها الداخلي، إذ يقول الدكتور (عبد الحفيظ عبد الرحيم محبوب) أستاذ سعودي بجامعة أم القرى بمكة((يعتبر دخول السعودية ضمانا كبيرة تنضم الى التحالف مع العراق ضد داعش ، مما أربك داعش ، وجعله يرتعد من أن نهايته باتت قريبة، لان داعش لا يخشى الولايات المتحدة الامريكية ، فهو يدرك حقيقة الولايات المتحدة البراغمية ، وأنها لا تستهدفه بشكل مباشر ، وسريع ، حتى تضمن تحقيق أجنداتها في المنطقة على المدى الطويل))، ويكشف الباحث السعودي سبب دخول بلاده الى التحالف الدولي ضد داعش خاصة بعد تعرضها لتهديدات حقيقية من تنظيم داعش ، وتعرضها لهجمات نوعية داخل البلاد ، إذ يقول((بدأت داعش بأرسال رسائل للسعودية بدأتها بتنفيذ مجزرة الدالوة في المنطقة الشرقية ، حيث أستهدفت حسينية لتأجيج الصراع بين المكونين السني والشيوعي. الرسالة الاخرى عندما أطلقت ثلاثة قذائف في منطقة عرعر الحدودية ، حيث يأتي الهجوم على مركز سوييف الحدودي التابع لجديدة عرعر في منطقة الحدود الشمالية المنطلقة من منطقة الانبار التي يتواجد فيها داعش ، خشية أن تفتح السعودية جبهة بعد عودة التقارب لمحاصرة داعش ، قتل في تلك الهجمات الارهابية أربعة أرابيين ، وثلاثة رجال أمن أحدهم العميد عودة البلوي قائد منطقة الحدود الشمالية في حرس الحدود)) (20). (محبوب)

ويضيف محبوب بالقول ((تدرك داعش أن التعاون الاقليمي بين العراق والسعودية سيقضي بشكل سريع عليها بدلا من تسويق الولايات المتحدة لتعزيز نفوذها في المنطقة ، ويمثل الهجوم على الحدود السعودية من داعش بمثابة أحتضار للتنظيم ، ويمثل بداية النهاية لهذا التنظيم الذي تهدد به الولايات المتحدة المنطقة ، ومن خلاله عادت قواتها الى العراق ، والى المنطقة)) (21). (محبوب)

وتجمع أغلب التحليلات على حقيقة مهمة مفادها أن دول مجلس التعاون الخليجي لا بد عليها أن تقدم الدعم للعراق ، وتسانده لانها تؤمن أن أمنها يظل معرضا للتأثر بأي تقدم يمكن أن يحققه تنظيم داعش سواء من خلال سيطرته المحتملة على العاصمة بغداد عبر هجمات متكررة ، ومتقطعة لاحداث الفوضى في أمن العاصمة العراقية ، وتهديد ، وترويع السكان جراء ذلك ، أو من خلال تجديده الصراع السني-الشيوعي في المحافظات الشيعية ، وأمتداد تأثيراته الى الدول المجاورة خاصة التي تعاني من توتر في العلاقات بين النخب السنية الحاكمة، والاقليات الشيعية (22). (رجب، د.أيمان)

فضلا عن ذلك يجب على دول مجلس التعاون الخليجي الاخذ في الاعتبار بعد انتهاء داعش الدور العراقي كشريك في الامن الاقليمي الخليجي ، ومراجعة سياسة أقضاء العراق عن أن يكون شريكا وفق أي صيغة ترتضيها كل الاطراف ، فأقضاء العراق يفقد دول الخليج قوة مهمة لا يستهان بها قادرة على موازنة قوة اخرى منافسة (23). (أدریس)

سيناريو تباطؤ تطور العلاقات العراقية- الخليجية

تجمع بعض الدراسات أن من بين الاسباب التي يمكن أن تؤدي الى تباطؤ تطور العلاقات العراقية- الخليجية هو كل ماله علاقة بمسألة الهوية في العراق والتي شكلت محورا رئيسيا في توجيه نظرة القوى العراقية الى الخليج . وبالعكس ، فالعراق الذي يمتلك أطلالة محدودة على الخليج وحدودا مع دولتين خليجيتين (الكويت والسعودية) لم يحسم بعد صراع الهوية الخاص به ، وبسبب وجود رؤى عراقية مختلفة الهوية البلد كان من الطبيعي أن تكون هناك مفاهيم متباينة لعلاقاته الخارجية ، وأن تتأثر صلاته السياسية ، والاجتماعية بالخليج بفعل ذلك أطلالة العراق على الخليج لم تحوله الى دولة خليجية بالمعنى السياسي ، والثقافي، فالعراق المتنوع أثريا ، وذو الغالبية الشيعية يعكس تكويننا ثقافيا يصعب أختزاله بصفة الخليجي، ويخلق ممانعة خليجية تجاه دمجها بفكرة الخليج (24). (حسن حارث)

وتتفق أغلب التحليلات السياسية أن أحتمال حدوث فجوة في العلاقات العراقية-الخليجية لازال قائما في حالة بقاء بعض دول مجلس التعاون الخليجي لها نوع من النفوذ السياسي ، والامني في المشهد العراقي المضطرب بموجب دلائل ، وقرائن تم العثور عليها من قبل القوات الامنية ، والحشد الشعبي في جبهات القتال ، وداخل المدن ، والمحافظات العراقية منها القبض على أتنحازين خليجيين ، ثم تسللهم الى

الى العراق للقيام بأعمال أرهابية ، فضلا عن العثور على سيارات حديثة داخل مواقع تنظيم داعش الارهابي ذات أرقام خليجية في الانبار ، والحويجة ، والقيارة وغيرها من المناطق ، فضلا على العثور على هويات لعناصر خليجية عسكرية متواجدين مع عناصر تنظيم داعش الارهابي في جبهات القتال ، وتم تسريب هذه القرائن الى وسائل الاعلام المسموعة ، والمرئية، ووسائل التواصل الاجتماعي (الفيسبوك، تويتر) لاشاعة الحقيقة ، ومنع حدوث أجتهاادات ، والتباسات في طبيعة التدخل الخليجي في العراق ، وهذا ماينطبق على السعودية ، حيث رغم فشل الرياض في تبديل السياسة العراقية ، وكسب بغداد الى صفها ، إلا أنها لم

تتوقف من التدخل في الشأن الداخلي ، وعن محاولات نشر الفوضى في العراق وهذا ما جعل التوتر حاكما على العلاقات السعودية-العراقية طيلة الفترة المحصورة بين سقوط الموصل يونيو 2014 والفترة الراهنة ، فالعراقيون كغيرهم من الشعوب يرفضون أي شكل من أشكال التدخل كما أنهم يرفضون أي نوع من الاملاءات السياسية التي تعتمدها السعودية مع من هم في خندقها ، فالرياض تعتبر نفسها المحور العربي وهي تعمل من خلال ما لها ، ونفطها على شراء القرار العربي الامر الذي رفض من قبل الحكومة العراقية والشعب العراقي (25). (العلاقات السعودية-العراقية، 2016)

أن مستقبل العلاقات العراقية-السعودية وفق هذا السيناريو يتجه نحو التباطؤ في تطوير تلك العلاقات ، بالاعتماد على نظرة بعض دول مجلس التعاون الخليجي للعراق تجاه العراق ، فعلى سبيل المثال لالحصر حيث اذا بقيت السعودية تحاول جعل العراق كسائر الدول الخاضعة للنفوذ ، والمال السعودي ، فمن الطبيعي أن العلاقات بين الطرفين ستتجه نحو مزيد من التوتر ، والقطيعة ، وفي المقابل إذا حسنت السعودية من سياستها تجاه العراق ، وسائر الدول العربية المخالفة لها بالنهج ، فإن هذا يمكن أن يرسم ملامح علاقات أفضل بين الرياض وبغداد (26). (العلاقات السعودية -العراقية)

فضلا عن ذلك لازالت العلاقات العراقية-الخليجية تتجه نحو التباطؤ بسبب المواقف الخليجية المتوترة تجاه العراق ، حيث عبر المجلس الوزاري لمجلس التعاون الخليجي في دورته 140 يوم الاحد المصادف 18 سبتمبر 2016 عن موقفه التحريضي ضد الحشد الشعبي عبر الصاق التهم الزائفة بحقه (27) (بيان للمجلس الوزاري الخليجي، 2016) بالرغم من تأكيد العراق مرات عديدة أن الحشد الشعبي يمثل ثابت وطني، وشعبي، ساهم في تحرير الاراضي العراقية التي أحتلها تنظيم داعش الارهابي ، وقدم قوافل الشهداء ، والجرحى دفاعا عن العراق ، والعالم ، ولابد من الدول الاخرى ومنها دول مجلس التعاون الخليجي أن تميز بين الجماعات المسلحة التي لاتتضوي تحت راية الحشد الشعبي وتقوم باعمال خارج سلطة القانون ، وبين فصائل الحشد الشعبي التابعة لمجلس الوزراء العراقي التي منعت الخطر الداعشي من التمدد الى الداخل الخليجي.

الخاتمة والاستنتاجات:-

أن العلاقات العراقية-الخليجية ستظل تتلاطمها التوترات، وحالات الشد والجذب مادامت الساحة العراقية مرتبكة أمنيا، ولم يتم القضاء على تنظيم داعش الارهابي ، مما يعطي فرصة للطرف الاقليمي أن يكون لها نفوذ في المشهد العراقي من باب فرض الامر الواقع ، ومنع أرتدادات داعش في العراق عليها ، وهذا قد يجعلها تتصرف بدون مراجعة للحسابات جراء تلك السياسات خاصة إذا كان لها أثر في تحريك المشهد العراقي ، في الوقت التي تثار حول هذه السياسة العديد من الملاحظات من قبل الكتل السياسية العراقية التي يمكن أن تتصرف وفق نظرية الدفاع عن النفس مادام هناك تدخل خليجي غير شرعي في العراق لكن إذا أنقلبت بعض الرؤى الخليجية ، وأعاد النظر بعض دول مجلس التعاون الخليجي حساباتها مع العراق ، وأستبدال التعاون محل التوتر ، والثقة محل الشك والريبة سوف تظل هذه العلاقات في ميزان العلاقات بطيئة التطور حتى لو تم القضاء على تنظيم داعش الارهابي في العراق إذ سوف تحرك السياسة الخليجية تجاه العراق مصالحها حتى ولو كانت في إطار عدم خدمة العلاقات العراقية-الخليجية، لان الدافع الخليجي لتلك المصالح هو دافع خليجي بحت وليس دافع توافيق المصالح العراقية -الخليجية في هذا المجال.

الهوامش:-

(1) د. محمد السعيد أدریس، مستقبل العراق وتأثيره على الامن الاقليمي والدولي، مجلة دراسات، (مملكة البحرين، مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة، 2016/3/1)، ورد على الموقع التالي:-

www.dersat.org.bh/wp/oaeds/2016/03/145-160

(2) لمزيد من المعلومات حول مخططات التفتيت والتقسيم للوطن العربي أنظر:-

أ.م.د. جاسم يونس الحريري، المخططات الاسرائيلية لتفتيت المنطقة العربية: دراسة حالة العراق 1948-2013، (عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014)، ص 14-25.

(3) د. محمد السعيد أدریس، مستقبل العراق وتأثيره على الامن الاقليمي والدولي، مصدر سبق ذكره.

(4) حارث حسن، العراق ودول الخليج: علاقات قلقة ومدركات متصارعة، سلسلة تقارير، (الدوحة، مركز الجزيرة للدراسات، 31 مايو 2016)، ص 3.

(5) المصدر نفسه.

(6) المصدر نفسه، ص 7.

(7) المصدر نفسه.

(8) المصدر نفسه، ص 8.

(9) د. أيمن رجب، تأثيرات الحرب ضد داعش على سياسات الخليج تجاه العراق، (القاهرة، المركز الاقليمي للدراسات الاستراتيجية، 2014/6/16)، ورد على الموقع التالي:-

www.rcssmideast.org/Article/2261

(10) المصدر نفسه.

(11) سركون رستم، البحرين تؤكد دعمها للعراق ضد داعش وسعيها لتطوير العلاقات الثنائية، وكالة روادو، 2015/3/2، ورد على الموقع التالي:-

0203203201516/www.rudaw.net/Arabic/middleeast/iraq

(12) رسائل متناقضة من بغداد الى الخليج، صحيفة العرب (لندن)، 2015/6/26، ورد على الموقع التالي:-

www.alarab.co.uk/?id=55693

(13) تحرك خليجي أمريكي صوب العراق: الخرسان رئيسا للحكومة، موقع شفق نيوز، 2015/10/5، ورد على الموقع التالي:-

31856/www.ara.shafaaq.com

- (14) أئتلاف القوى السنية العراقية، علاقات العراق بالخليج بعد المالكي: تقارب هش وأزمات لا تتوقف ، ورد على الموقع التالي:-
39-45-08-27-08-2016-7648/www.foraq.com/index.php/2015-08-26-09-50-70/item
- (15) مباحثات عراقية-كويتية لرفع الحجز عن أملاك المواطنين الكويتيين في العراق، وكالة كهرمانة نيوز، 2016/6/15، ورد على الموقع التالي:-
www.Kharamananews.com
- (16) توتر شديد في العلاقة العراقية-البحرينية، موقع شفق نيوز، 2016/6/22، ورد على الموقع التالي:-
www.ara.shafaaq.com/77989
- (17) العبادي لوفد صحفي كويتي: العلاقات العراقية-الكويتية أنتقلت من التأزيم الى الانسجام، وكالة الفرات نيوز، 2016/8/22/ ورد على الموقع التالي:-
125413=www.alforatnews.com/modules/news/article.php?storyid
- (18) الكويت تستضيف مؤتمرا لمانحي العراق استعدادا لمرحلة مابعد داعش، وكالة الصحافة المستقلة، 2016/7/31، ورد على الموقع التالي:-
07/2016/www.mustaqila.com
- (19) أذرع إيران تدفع العلاقات العراقية-السعودية الى مربع التأزيم، موقع عينكاوة ، 2016/8/29، ورد على الموقع التالي:-
8202720=www.ankawa.com/forum/index.php?topic
- كذلك أنظر:- بعد قطيعة 25 عاما عودة العلاقات العراقية -السعودية ، صحيفة الناصرية الالكترونية، 2016/1/16، ورد على الموقع التالي:-
74859=www.nasiriae.com/?p
- (20) د.عبد الحفيظ عبد الرحيم محبوب، داعش ترتعد من عودة العلاقات السعودية -العراقية، شبكة ميدل أويست أونلاين، ورد على الموقع التالي:-
791682=www.Middle-east-online.com/?id
- (21) المصدر نفسه.
- (22) د.أيمن رجب، تأثير الحرب ضد داعش على سياسات الخليج تجاه العراق، مصدر سبق ذكره.
- (23) د.محمد السعيد أدريس ، مستقبل العراق وتأثيره على الامن الاقليمي الخليجي، مصدر سبق ذكره.
- (24) حارث حسن، العراق ودول الخليج:علاقات قلقة ومدركات متصارعة، مصدر سبق ذكره، ص8.
- (25) العلاقات السعودية-العراقية ومستقبلها في ظل التغيرات الاقليمية، وكالة نيوز ميديا ، 2016/4/27، ورد على الموقع التالي:-
120749/www.knoozmedia.com
- (26) المصدر نفسه.

(27) بيان المجلس الوزاري الخليجي للدورة 140 في 18 سبتمبر 2016، صحيفة البيان (الامارات)، 2016/9/20، ورد على الموقع التالي:-
20-09-2016/www.albayan.ae/one-world/Arabic

المصادر والمراجع

-الكتب العربية

-أ.م.د. جاسم يونس الحريري، المخططات الاسرائيلية لتفتيت المنطقة العربية: دراسة حالة العراق 1948-2013، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.

-البحوث والدراسات

-د. أيمن رجب، تأثيرات الحرب ضد داعش على سياسات الخليج تجاه العراق، القاهرة، المركز الاقليمي للدراسات الاستراتيجية، 2014/6/16، ورد على

الموقع التالي:-

www.rcssmideast.org/Article/2261

-حارث حسن، العراق ودول الخليج: علاقات قلقة ومذكرات متصارعة، سلسلة تقارير، الدوحة، مركز الجزيرة للدراسات، 31 مايو 2016.

-د. محمد السعيد أدريس، مستقبل العراق وتأثيره على الامن الاقليمي والدولي، مجلة دراسات، مملكة البحرين، مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية

والطاقة، 2016/3/1، ورد على الموقع التالي:-

www.dersat.org.bh/wp/oaeds/2016/03/145-160

-الوكالات الاخبارية

-سركون رستم، البحرين تؤكد دعمها للعراق ضد داعش وسعيها لتطوير العلاقات الثنائية، وكالة رووداو، 2015/3/2، ورد على الموقع التالي:-

0203203201516/www.rudaw.net/Arabic/middleeast/iraq

-العبادي لوفد صحفي كويتي: العلاقات العراقية-الكويتية أنتقلت من التأزم الى الانسجام، وكالة الفرات نيوز، 2016/8/22/ ورد على الموقع التالي:-

125413=www.alforatnews.com/modules/news/article.php?storyid

-العلاقات السعودية-العراقية ومستقبلها في ظل التغييرات الاقليمية، وكالة نيوز ميديا، 2016/4/27، ورد على الموقع التالي:-

120749/www.knoozmedia.com

-الكويت تستضيف مؤتمرا لمانحي العراق استعدادا لمرحلة ما بعد داعش، وكالة الصحافة المستقلة، 2016/7/31، ورد على الموقع التالي:-

07/2016/www.mustaqila.com

-مباحثات عراقية-كويتية لرفع الحجز عن أملاك المواطنين الكويتيين في العراق، وكالة كهرمانة نيوز، 2016/6/15، ورد على الموقع التالي:- www.

Kharamananews.com

-الصحف

- بعد قطيعة 25 عاما عودة العلاقات العراقية -السعودية ، صحيفة الناصرية الالكترونية، 2016/1/16، ورد على الموقع التالي:-

74859=www.nasiriae.com/?p

- بيان المجلس الوزاري الخليجي للدورة 140 في 18 سبتمبر 2016، صحيفة البيان(الامارات)، 2016/9/20، ورد على الموقع التالي:-

20-09-2016/www.albayan.ae/one-world/Arabic

-رسائل متناقضة من بغداد الى الخليج ، صحيفة العرب(لندن)، 2015/6/26، ورد على الموقع التالي:-

www.alarab.co.uk/?id=55693

المواقع الالكترونية

-أئتلاف القوى السنية العراقية، علاقات العراق بالخليج بعد المالكي:تقارب هش وأزمات لا تتوقف ، ورد على الموقع التالي:-

39-45-08-27-08-2016-7648/www.foraq.com/index.php/2015-08-26-09-50-70/item

-أذرع ايران تدفع العلاقات العراقية-السعودية الى مربع التأزم، موقع عينكاوة ، 2016/8/29، ورد على الموقع التالي:-

8202720=www.ankawa.com/forum/index.php?topic

-تحرك خليجي أمريكي صوب العراق:الخرسان رئيسا للحكومة، موقع شفق نيوز، 2015/10/5، ورد على الموقع التالي:-

31856/www.ara.shafaaq.com

-توتر شديد في العلاقة العراقية-البحرينية، موقع شفق نيوز، 2016/6/22، ورد على الموقع التالي:-

www.ara.shafaaq.com/77989

السقف الزجاجي

المفهوم والاسباب والاثار

الأستاذ المساعد الدكتور

سهام مطشر الكعبي / جامعة بغداد مديرة مركز دراسات المرأة

dr.sihamalk@gmail.com

2016

الخلاصة

السقف الزجاجي : المفهوم والاسباب والاثار

ان هذا البحث هو بحث نظري اختص بعرض ادبيات ظاهرة السقف الزجاجي الذي يعرف بانه صيغة فريدة من التحيز والظلم واللاعادلة ضد النساء يختص هذا الظلم والتحيز بمكان العمل والمواقع القيادية والادارية العليا فـ في السلم الوظيفي ، ان ظاهرة السقف الزجاجي برزت الى ميدان البحث العلمي في ثمانينيات القرن الماضي ، وقد تناولها علماء الاجتماع وعلماء علم النفس التنظيمي وعلماء الادارة والعلاقات العامة ، ولم تتحدد الاسبقية التاريخية على وجه الدقة بالنسبة لهذه العلوم في تناولها لهذه الظاهرة وهذا المفهوم . وهي ظاهرة عالمية تشمل الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ، ولم تجد الباحثة دراسات عربية عن هذه الظاهرة باستثناء دراسة واحدة في الجزائر . وقد بدا الحديث عن هذه الظاهرة اولا على انها تختص بالنساء (تميز جندري) والاقليات (تميز عرقي) او الملونين (تميز بحسب اللون) الا انها انتهت لتكون ظاهرة نسوية بامتياز اذ لم تجد الباحثة دراسات اجنبية او عربية تحدثت عن السقف الزجاجي لدى الذكور من الاقليات او الملونين . هناك عدد من الاسباب التي تقود لبروز هذه الظاهرة تتعلق بالنساء انفسهن او بالمؤسسات التي تضع هذه الحواجز ويترتب على هذه الظاهرة عدد من الاثار النفسية والاجتماعية على مستوى النساء وعدد من الاثار على مستوى المؤسسات . هناك عدد من المحاولات لكسر الاسقف الزجاجية من جانب النساء على مستوى فردي واحيانا من جانب المنظمات الداعمة للنساء فضلا عن محاولات الباحثين المهتمين لبيان المخاطر المحتملة لوجود ظاهرة الاسقف الزجاجية . وقد خلص البحث الى جملة من الاستنتاجات وعدد من المقترحات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية : السقف الزجاجي ، المرأة ، المناصب الادارية العليا ، الظلم الجندري .

Abstract : Glass Ceiling: Concept, Reasons and Effects

This research is a theoretical research that is specialized in presenting the literature of the phenomenon of glass ceiling, which is defined as a unique form of prejudice, injustice and injustice against women. This injustice and prejudice to the workplace and to the top leadership positions in the career ladder.

The phenomenon of glass ceiling emerged in the field of scientific research in the eighties of the last century, and was addressed by sociologists and scientists of organizational psychology and management scientists and public relations, did not determine the historical precedence to precisely these sciences in addressing this phenomenon and this concept. And the developing countries alike and the researcher did not find Arab studies on this phenomenon, except one study in Algeria. This phenomenon was first seen as being specific to women (gender discrimination), minorities (racial discrimination) or color discrimination (color discrimination), but it ended up being a feminist phenomenon. The researcher did not find foreign or Arab studies that spoke about the glass ceiling of male minorities or colored. There are a number of reasons that lead to the emergence of this phenomenon related to women themselves or institutions that put these barriers and the result of this phenomenon a number of psychological and social effects on the level of women and a number of effects at the level of institutions.

There are a number of attempts to break the glass ceilings by women on an individual level and sometimes by women's support organizations as well as attempts by interested researchers to demonstrate the potential dangers of the glass bishop's phenomenon.

The research concluded with a number of conclusions and a number of proposals and recommendations.

Keywords: glass ceiling, women, senior management positions, gender inequities.

الفصل الاول : البحث واهدافه

اهمية البحث والحاجة اليه :

تمر المجتمعات العربية اليوم بحراك سياسي كبير وتغيير اجتماعي قد يبدو عميقا نتيجة عوامل متعددة منها فشل معظم الانظمة السياسية ومؤسساتها في تقديم الحلول الجذرية للمشكلات التي تعانيها هذه المجتمعات مثل البطالة وازمة السكن والامية وفي تحقيق الاهداف التي تصبو اليها هذه المجتمعات بسبب انعدام الرؤية الحضارية والرسالة والاهداف العملية والادارة الرشيدة في هذه المجتمعات (القطب، 2012، ص 15).

ولعل اسباب هذا الفشل تعود ايضا الى ضعف السلوك القيادي الايجابي والفعال على مستوى النخب السياسية والادارية وغيرها الى ضعف المؤسسات التي من المفترض ان تقود التغييرات والتطورات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتحول السياسي في المجتمعات العربية حسب تخطيط استراتيجي واضح الرؤية والرسالة والاهداف والاليات وخاضع للتقويم الموضوعي وللتصحيح عند الضرورة (عشوي واخرون ، 2013، ص 3). وتولي المجتمعات العربية في الوقت الحاضر اهتماماً كبيراً ببناء نهضتها وتقدمها في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية كافة وتحقيق رفاهية أبنائها وسعادتهم وتحسين مستوى حياتهم وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط التنموية واستثمار طاقات أبنائها جميعاً في مختلف التخصصات ، ومن هنا فإن الحديث عن إشراك العنصر النسائي في جميع مجالات التنمية ومراحلها أصبح من الأمور الضرورية والملحة للتطور المجتمعي (الجندي، 2003، ص 9). ولابد من القول بان للمرأة دوراً أساسياً وفعالاً سواء كان بشكل ظاهري أو بصورة خفية في الحياة السياسية والعملية والاجتماعية وان دور المرأة لا يتقاطع أبداً أو يقلل من دور الرجل بل هو مكمل وداعم له . ومن هنا تبرز أهمية تعزيز دور مشاركة المرأة في مختلف مناحي الحياة و أبعادها عن الأدوار التقليدية وهذا يتطلب زيادة في وعي الرجل والمرأة على حد سواء (القطب، 2012، ص 84).

فلقد اكد الاعلان الدولي لحقوق الانسان بان حقوق المرأة هي جزء لا يتجزأ من حقوق الانسان العالمية واكد على مشاركة المرأة بصورة متكافئة في الحياة السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على كافة الاصعدة وان القضاء على كل اشكال التمييز القائمة على اساس الجنس هي اهداف ذات اولوية للمجتمع الدولي مبنية على قاعدة اعتماد مبدا التنمية البشرية من منظور تطور حياة الفرد (صادق وابراهيم، 2014، ص 2).

ومن الملاحظ أن دور المرأة أخذ يتنامى في السنوات الأخيرة بشكل كبير وإمتد إلى العديد من المجالات وذلك بعد أن دعمته العديد من المكاسب السياسية والاجتماعية والمهنية، ولكن الدعوة إلى زيادة المشاركة القيادية للمرأة وتعظيم دورها في مواقع صنع القرار لم يعد مطلباً خاصاً بالمرأة بل هو أمر تحتمه متطلبات التنمية المجتمعية لضمان تعبير المرأة عن حقوقها واحتياجاتها وألوياتها وتحقيقها لأدوار وانتماءات جديدة يكون الولاء فيها للإنجاز وليس للأوضاع الموروثة (الملاح، بلا، ص 1).

ونظرا لمشاركة المرأة العربية في شتى مجالات التنمية وبروز دورها في العقود الاخيرة بروزا واضحا خاصة في مجالات التربية والتعليم والصحة والشؤون الاجتماعية بل وبروزها في الحراك السياسي في بعض المجتمعات العربية التي طالها او يطولها التغيير في الانظمة السياسية القائمة كما هو الحال في تونس واليمن ومصر وليبيا

وسوريا فانه من المتوقع ان تتبوأ المرأة العربية مكانة اجتماعية وسياسية ومؤسسية اعلى مما كان عليه الوضع في كثير من البلدان العربية خاصة في هرم السلطة بالمؤسسات (المنظمات) في القطاعات المختلفة التربوية والصناعية والخدمية والاعمال والتي تشكل الحلقة الوسطى بين مؤسسة الاسرة والمؤسسات العليا التي تتحكم في مفاصل البلاد وخاصة السياسية منها (المجالس العليا ، البرلمانات ، الحكومات ، الخ ...) والتي تعد مجالا واسعا لظهور القيادات في المستويات الهرمية (التنظيمية) المختلفة كما تعد مجالا يسمح بالتطور والترقية الى المناصب القيادية العليا (عشوي وآخرون، 2013، ص 3) .

وعلى الرغم من المشاركة السياسية والاقتصادية للمرأة العربية وتفاعلها في الحياة العامة وقدرتها على تسلم زمام الأمور في مختلف جوانب المجتمع، إلا أنها ما زالت تعاني من مجموعة متشابكة من العوائق والإشكاليات والضعف المتصلة بالسياسة العليا، والعقلية الاجتماعية المحافظة والفكر الذكوري وطغيان العادات والتقاليد وعلى مر العصور فقد أثبتت أن كل هذه العوامل تحبط المرأة العربية، وتستخف بقدراتها وتحمل طاقاتها في الإبداع والعطاء وتقلل من أهميتها وإنجازاتها وتحرأ من طموحها وأحلامها(القطب ، 2012، ص 84).

وقد ازداد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل ودراسة المشكلات التي تواجهها ، وفي السبعينيات من القرن الماضي اهتمت البحوث بدراسة المرأة في القيادة والادارة ومدى صلاحيتها لذلك ، كما بدأت في الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم بعمل المرأة في القيادة والادارة والاشراف ، اما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس (النوع) gender على نمط القيادة والادارة وبأثر عامل الجنس في طريقة التفكير والعمل ونمط القيادة والاتصال والادراك وغير ذلك من الموضوعات (علي ، 2012، ص 5).

ان مكانة المرأة الاجتماعية قد تغيرت ومازالت تتغير ، الا ان درجة هذا التغيير تختلف من مجتمع لآخر ومن طبقة لآخر ومن امرأة لآخرى ، كما ان المكانة الاجتماعية للمرأة العراقية قد تغيرت جذريا في السنوات الاخيرة بعد ان نالت حقوقا سياسية ومدنية في مجتمعا جعلتها تقف مع الرجل على قدم المساواة اذ قطعت المرأة العراقية شوطا طويلا في التعليم والصحة والمجالات الاجتماعية والثقافية والفنية (صادق وابراهيم، 2014، ص 2).

وعلى الرغم من اعتلاء نساء عديدات رأس الهرم القيادي في تاريخنا العربي – الإسلامي، تبقى قيادة الجماعة عندنا ملكة ذكورية ومن شؤون الرجال، وهي كذلك واقعاً وفي التصور الذي يحمله الناس عنها سواء بسواء، وفي البلدان العربية عموماً تذهب التقارير المتتالية المعنية بقضايا المرأة، رسمية أكانت أم أهلية، الى التذكير المتدقر بضآلة نسبة النساء في مواقع اتخاذ القرار في المراكز الإدارية كلما صعدنا في سلم هرم المؤسسات بكل أشكالها الاستشارية والتنفيذية العامة والخاصة وفي مجالات أنشطة المجتمع كافة (بيضون ، 2003 ، ص 5).

ان المتتبع لحركة البحث العلمي الخاصة بالمرأة والقيادة Women and Leadership في الادبيات النفسية يجد ان البحوث قد توزعت على محورين اساسيين هما : انماط القيادة وعلاقتها بالجنس ففي دراسة اجراها (براون) 1979 قام فيها بمراجعة (32) دراسة ذات علاقة بالمرأة والقيادة ، وقد خلص الى ان الدراسات قد دعمت الاتجاه التقليدي الذي يؤكد ان النساء لا يملكن الصفات والسمات التي تؤهلن للقيادة وكذلك دراسة (ايغلي وجونسون) 1990 التي اظهرت ان النساء يملن لاستعمال القيادة الديمقراطية أكثر من الرجال الذين يميلون الى استعمال القيادة الديكتاتورية (عشوي وآخرون، 2013، ص 5)

والخوارج الثاني هو الاتجاه نحو القيادة النسوية (وهو اتجاه سلمي في الاعم الاغلب كما سيتم عرضه في الاطار النظري) وهذا الاتجاه السلمي نحو تولي المرأة مناصب

قيادية وادارية عليا في المؤسسات هو احد اسباب بروز ظاهرة السقف الزجاجي. Glass Ceiling Phenomena

السقف الزجاجي مفهوم جديد لفكرة جديدة اتت من الولايات المتحدة بسبب الدور المتميز للمرأة و الدراسات الاجتماعية لوضع المرأة هناك. لا يمكن رؤية السقف اذا كان من زجاج لانه شفاف و السقف عادة عال نحتاج الى سلم للوصول اليه. هذه الصورة هي استعارة لتوضيح وضع المرأة المهني شفافيا مثل سقف الاسعار الذي هو بدوره ايضا مصطلح و مفهوم انجليزي ترجمت حرفيا الى اللغة العربية (جمشيد، 2009، ص1).

وقد عرف السقف الزجاجي تعريفات عدة ابرزها انه شكلا فريدا من اشكال التحيز او الظلم او اللامعالة

a Unique Form of Inequality (Maume, 2014, p.1).

ويطلق مصطلح او مفهوم السقف الزجاجي على احتكار المناصب القيادية المرموقة على فئة معينة من الناس وفقا للتمييز اما بحسب النوع او اللون او غير ذلك ، وسميت اسقف لان الاشخاص الذين لا ينتمون الى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود لمدى التقدم المسموح لهم للوصول اليه ضمن الرتب المحددة في المؤسسة ، ووصف السقف بالزجاجي ، لانه سقف شفاف لا يمكن ملاحظة وجوده ، لان صفة المحدودية فيه لا تكتشف لاول وهلة (موفق وهبشر، 2015، ص245).

ان اول من صاغ هذا المفهوم هو (جاي بريانت) Gay Bryant في مقال في مجلة ادويك Adweek عام 1984 ثم استعمل من قبل باحثين هما (كارول هيموتز) و(تيموثي سكلهرت) في العام 1986 في دورية وال ستريت (Wall Street Journal, 2009, p. 462). Jerlando et al ان ظاهرة السقف الزجاجي هي ظاهرة عالمية تعاني منها النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وهي تعبر عن وجود حواجز اصطناعية معتمدة على التقاليد والاعراف او حتى على تحيز المؤسسة مما يمنع اصحاب الكفاءات سواء من النساء او الاقليات من التدرج في الوظائف المختلفة ومن ثم فهي من ابرز واهم اسباب عدم وصول المرأة الى القمة وهذا ما أكدته دراسات عدة في هذا المجال اذ بينت ان الفرص المتاحة لتقلد المرأة لمناصب قيادية اقل من فرص الرجل، كما سيتم عرض نتائج هذه الدراسات في الاطار النظري، فبالرغم من ان نصوص التشريعات في الدول المتقدمة تنص صراحة على عدم التمييز بين الموظفين على اساس السن او الجنس او الديانة او الجنسية سواء عند التعيين او منح المكافآت او التمييز في شروط اشغال الوظائف او منح اي فرص او امتيازات وظيفية او الفصل او الاحالة على التقاعد ، فضلا عن نصها على عدم التمييز في الاجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات والذين يبذلون الجهد ذاته ويعملون في الظروف ذاتها ، الا ان هذا لم يقف حائلا دون تعرض النساء الغربيات الى ظاهرة السقف الزجاجي (موفق وهبشر، 2015، ص245).

ويشير (ميام) (Maume) 2004 الى ان هناك معايير لتمييز السقف الزجاجي ان السقف الزجاجي يوجد عندما تعرقل الحواجز المصطنعة النهوض بالمرأة والاقليات، وتكون هذه الحواجز أكثر حدة عند المستويات المهنية الأعلى (Maume, 2004, p.1).

فعلى الرغم من وجود قوانين المساواة و ضمان حقوق المرأة الا انها بقيت حبر على ورق في كثير من الاحيان لان التطبيقات والممارسات الفعلية تتكلم لغة اخرى، فمثلا نسبة تمثيل المرأة في السياسة و الاقتصاد لا تزال ضئيلة فالمرأة تجد صعوبة في تسلق سلم المهنة و اذا استطاعت فعلا الصعود بعض الدرجات و حصلت على بعض المناصب العالية فهي سرعان ما تصطدم بسقف او عائق او حاجز لا تراه لانه من الزجاج و يستطيع الرجل ان يقول للمرأة عندئذ انظري ليس هناك عائق في طريقك و يغشها بوضع سقف من زجاج، وفي الوقت نفسه يحاول ايصال فكرة للاخرين بانها هي لم تستطع الحصول على الوظيفة المهمة ونسبة تمثيل المرأة في المراكز الحساسة لخير دليل على وجود هذه الاسقف (جمشيد ،2015،ص2).

ومما يؤكد ذلك انه في الثلاثين سنة الاخيرة ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الادارة من 16% الى 42% الا ان نسبة النساء في الوظائف العليا ارتفعت فقط ما بين 3% الى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة الى المناصب العليا ورغم التطور الملحوظ لوضعية المرأة في العالم ، الا ان الاحصائيات تثبت ان التغير في وضع المرأة بقي ضعيفا ، اذ تمثل المرأة اكثر من 40.5% من قوة العمل العالمية في نهاية 2008 ، ومن بين 192 دولة في العالم فان 12 دولة فقط خرقت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية ، فضلا عن ان المرأة في العالم تشغل من 1-3% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى كما تكسب حوالي 70% من متوسط ما يكسبه الرجال (موفق وهيشر، 2015،ص 246) .

ونجد ان النساء اليوم وعلى رغم السقف المذكور ما زلن يُحرزن تقدماً في تسلقهن الصعب الى مراكز القيادة. وقد انشغلت دراسات كثيرة برصد هذا التسلق وشروطه في المواقع المختلفة السياسية والاجتماعية والتنظيمية في العالم الصناعي بخاصة، وكثيرة من هذه الدراسات بحث عن أسلوب نسائي في القيادة وعن إسهامات خاصة بالنساء بوصفهن يحملن خبرات ورؤى مغايرة لخبرات ورؤى الرجال لمعنى الاجتماع والتنظيم، وحيث إن هذه الدراسات توصلت بسبب تباين مناهجها وعيناتها وأدوات بحثها الى نتائج متضاربة، فإن دراسات لاحقة حاولت جمعها في تحليل بعدي لمحاولة تعيين نتائج مشتركة فيما بينها. هذه الدراسات تشير في معظمها الى أن النساء لم يتوصلن بعد الى إضافة ملموسة الى مراكز القيادة في المنظمات المختلطة بل إن الموقع القيادي يطوع أداء النساء لجعله متناسباً مع القواعد والمعايير والأخلاقيات التي وضعها الرجال لذلك الموقع (بيضون ، 2003، ص 5).

ولأن السقف الزجاجي يعد مفهوماً جديداً لم تتم الكتابة والبحث عنه بشكل كاف – خاصة في المجتمع العربي عموماً والعراقي على وجه التحديد- يأتي البحث الحالي محاولة بهذا الاتجاه للتصدي لهذه المشكلة من خلال محاولة غلق تلك الفجوة العلمية لهذا المصطلح عبر الاجابة نظرياً عن التساؤلات الآتية :

اولا : كيف ومتى طرح مفهوم الاسقف الزجاجية في ادبيات البحث العلمي ؟

ثانيا : ماهي الميادين العلمية التي اهتمت بهذه الظاهرة ؟

ثالثا : ماهي اسباب بروز هذه الظاهرة ؟

رابعا : ماهي النتائج المترتبة على هذه الظاهرة ؟

وتبرز أهمية البحث الحالي من أهمية المتغير المدروس كونه سيفتح افاقا جديدة لدراسة الظاهرة من حيث وجودها واسبابها ونتائجها في المجتمع العراقي وفي مجالات عدة وذلك بسبب التحولات الجذرية التي يعيشها المجتمع العراقي اليوم والتي اسهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والاساليب الادارية التقليدية ووجدت مناخا واوزاعا جديدة تتميز بالحركة والتطور المستمر ، الامر الذي يجعل المؤسسات مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها ، ولن يتأتى ذلك الا من خلال امتلاك تلك المؤسسات طاقات وملاكات بشرية ذات مهارات وقدرات عالية تستطيع من خلالها الصمود في وجه المنافسة ، ذلك لان المرأة هي شريك استراتيجي للرجل في تحقيق اهداف المؤسسات وهذا يجعل الاخيرة مطالبة بازالة كافة العراقيل والحواجز التي تمنع من استثمار كافة مهارات وقدرات المرأة ، والتي من ابرزها ظاهرة السقف الزجاجي التي تعد من اخطر الظواهر التي تقف حائلا دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة ومن ثم تحول دون استفادة المؤسسة من معارف ومهارات المرأة ، وهذا يستدعي من مؤسساتنا ايلاء هذه الظاهرة اهتمام كبير من خلال محاولة تشخيص اسبابها الحقيقية بغية التخفيف منها ومن ثم تجنب اثارها السلبية لان تعطيل الطاقات النسوية في اية مؤسسة هو تعطيل لاهدافها .

اهداف البحث : تتحدد اهداف البحث الحالي بالاتي :

- 1- التعرف على ظاهرة السقف الزجاجي .
- 2- التعرف على الخلفية التاريخية لهذه الظاهرة .
- 3- عرض الادبيات التي تناولت هذا المفهوم سواء في مجال العلوم الاجتماعية او العلوم الادارية او العلوم النفسية وبشكل خاص في ميدان علم النفس التنظيمي تحديدا .

- 4- التعرف على نتائج الدراسات التي تناولت هذا المفهوم .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالادبيات التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها باللغتين العربية والانجليزية .

تحديد المصطلحات

Glass Ceiling السقف الزجاجي:

- تعريف وزارة العمل الأمريكية للسقف الزجاجي لعام 1991 هو الحواجز المصطنعة القائمة على التحيز في المواقف أو التنظيم التي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم صعودا في منظماتهم إلى مناصب على مستوى الإدارة، (Federal Glass Ceiling Commission، 1995).

(Korac&Kozman ، 1997) يعرفه

بانه المتغيرات الثقافية التي تعوق تقدم المرأة الى المناصب الادارية العليا برغم ان تشريعات العمل تسمح بنموها وظيفيا ، وهي حواجز غير مرئية

(زجاجية) تعاني منها المرأة عند رغبتها في التقدم في مجال عملها

(Korac&Kozman, 1997)

- نظام غير عادل أو مجموعة من الاتجاهات التي تمنع بعض الناس (مثل النساء أو الأشخاص من عرق معين) من الحصول على أقوى الوظائف (482.Wryer ,2007,p).

- حاجز غير مرئي ولكن حقيقي يمكن من خلاله رؤية المرحلة أو مستوى التقدم التالي، ولكن لا يمكن الوصول إليها من قبل قسم من الموظفين المؤهلين والمستحقين. وتوجد مثل هذه الحواجز بسبب التحيز الضمني على أساس السن أو الانتماء الإثني أو الانتماء السياسي أو الديني و / أو الجنس. وعلى الرغم

من أن هذه الممارسات غير قانونية عموماً، فإنها سائدة في معظم البلدان (Cather wood Library,2013,p. 15)

- هو استعارة تستخدم لتمثيل حاجز غير مرئي يحافظ على ديموغرافية معينة (تطبق عادة على الأقليات) من الارتفاع إلى ما بعد مستوى معين في التسلسل الهرمي (Davies,1998.p.340)

-وهي نقطة معينة لا يمكن للفرد فيها ان يذهب الى ابعد منها في تحسين وضعه في العمل وخصوصا النساء في وظائف معينة (Frenkiel, 1984,p.12)

- هو حاجز غير مرئي unseen barrier يوضع امام النساء والملونين بمنعهم من الوصول الى المراتب المتقدمة في السلم الوظيفي بغض النظر عن تحصيلهم وكفاءتهم وقابلياتهم وخبراتهم ودافعيتهم واي سمات اخرى لها علاقة بالعمل (1.Wrigley, 2002, p).

- هو مجموعة من الموانع او العوائق impediments او الحواجز التي تقف حائلا دون الوصول الى المواقع المتقدمة في المجتمع بالنسبة لكل من النساء والملونين (460.Jerlando et al ,2009, p).

- هو الصعوبات difficulties التي تواجهها النساء اللواتي يحاولن الترقية إلى مستويات الإدارة العليا (285.Elacqua et al, 2009, p). ومن ملاحظة التعريفات اعلاه يمكن القول بان السقف الزجاجي هو :

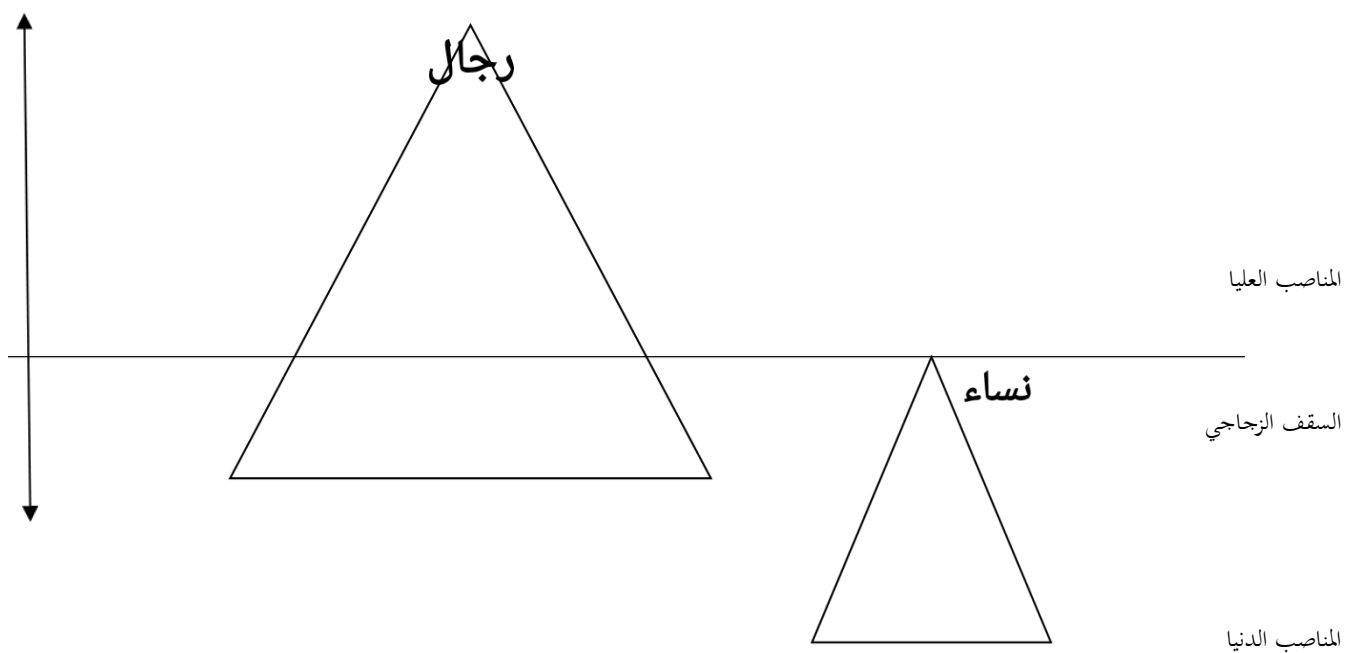
- 1- حاجز او صعوبات او موانع وعوائق او نظام غير عادل او مجموعة من الاتجاهات او المتغيرات الثقافية .
- 2- تكون الاوصاف التي ذكرت اعلاه كلها غير مرئية او غير منظورة او غير معلنة الا انها موجودة ويمكن الاستدلال على وجودها من ملاحظة اثارها .
- 3- تعمل هذه الحواجز على اعاقا تقدم النساء (والاقلية والملونين) من الوصول الى المراتب المتقدمة في السلم الوظيفي .
- 4- تتعارض هذه الحواجز مع تشريعات العمل فهي ممارسات غير قانونية .
- 5- على الرغم من عدم مشروعيتها الا انها سائدة في بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء .

الفصل الثاني : اطار نظري

سنحاول في هذا الفصل عرض اصل مفهوم السقف الزجاجي والنظرية التي طرحته واسبابه والاثار المترتبة عليه .

- مفهوم السقف الزجاجي

لقد اوردت الادبيات تعريفات عدة لمفهوم السقف الزجاجي ، كما تم عرض بعضها ، ويلاحظ ان العلامة الفارقة المشتركة بين هذه التعريفات هي فكرة التحيز او الظلم او اللاتكافؤ inequality في توزيع الفرص تبعا لمتغيري النوع او العرق او تبعا للمتغيرين معا. (1.Wrigley, 2002.p) ويمكن توضيح مفهوم السقف الزجاجي بالمخطط في الشكل (1) (جيرينبرج وبارون ، 2004 ، ص225).



الشكل (1) رسم تخطيطي لمفهوم السقف الزجاجي

الخلفية التاريخية للمفهوم :

السقف الزجاجي مفهوم جديد لفكرة جديدة اتت من الولايات المتحدة بسبب الدور المتميز للمرأة و الدراسات الاجتماعية لوضع المرأة هناك. لا يمكن رؤية السقف اذا كان من زجاج لانه شفاف و السقف عادة عال نحتاج الى سلم للوصول اليه. هذه الصورة هي استعارة لتوضيح وضع المرأة المهني شفافيا مثل سقف الاسعار الذي هو بدوره ايضا مصطلح و مفهوم انجليزي ترجمت حرفيا الى اللغة العربية (جمشيد ، ص2).

كان أول شخص استخدم العبارة هي مارلين لودين Marilyn Louden خلال خطاب عام 1978 وقد تم نشر مفهوم السقف الزجاجي في وقت لاحق في نادي الصحافة الوطني في يوليو 1979. وكان هذا في مؤتمر لمعهد المرأة لحرية الصحافة بقيادة كاثرين لورانس ، وقد استخدم هذا المصطلح في وقت لاحق في مارس 1984 من قبل غاي براينت . Gay Bryant. كانت المحرر السابق لمجلة وكانت تعمل على تغيير الوظائف لتكون محررة دورة الحياة الاسرية في المقال قالت براينت (لقد وصلت النساء إلى نقطة معينة أسميها السقف الزجاجي تحدث عندما تصل النساء الى المواقع الادارية العليا فان هناك من يحاول

ايقافهن) [17] [18] [19] أيضا في عام 1984 ، استخدمت براينت هذا المصطلح في فصل من الكتاب تقرير المرأة العاملة للنجاح في الأعمال التجارية (Frenkiel, 1984)

وفي مقال استشهد به على نطاق واسع في صحيفة وول ستريت جورنال في مارس 1986 ، استخدم هذا المصطلح في عنوان المقالة (السقف الزجاجي: لماذا لا تستطيع المرأة كسر الحاجز غير المرئي الذي يمنعها من أعلى الوظائف) كتب المقال كارول هيمويتز وتيموثي د. شيلهاردت. Carol Hymowitz and Timothy D. Schellhardt قدم هيمويتز وشيلهارت (السقف الزجاجي ليس شيئا يمكن العثور عليه في أي دليل للشركات أو حتى مناقشته في اجتماعات العمل؛ وكان المفهوم أصلا قدم كظاهرة غير مرئية، سرية، وغير معلنة موجودة للحفاظ على المناصب القيادية على مستوى الإدارة التنفيذية في أيدي من الذكور القوقازيين) (Frenkiel, 1984)

وقد حظي المفهوم بالكثير من ردود الافعال والآراء المختلفة ضمن المجتمع ورأى البعض أن السقف الزجاجي هو أسطورة بدلا من كونه حقيقة لأن المرأة هي التي اختارت البقاء في المنزل وأظهرت تفاني أقل للمضي قدما وصولا الى المواقع المتقدمة ، ونتيجة للمناقشات العامة المستمرة، قدمت رئيس وزارة العمل الأمريكية (لين مورلي مارتين) نتائج مشروع بحثي يسمى "مبادرة السقف الزجاجي" شكلت للتحقيق في انخفاض أعداد النساء والأقليات في المناصب التنفيذية. وقد عرف هذا التقرير المصطلح الجديد بأنه الحواجز المصطنعة القائمة على التحيز في المواقف أو المنظمات التي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم صعودا في منظماتهم إلى مناصب على مستوى الإدارة ، وفي عام 1991 ، وكجزء من الباب الثاني من قانون الحقوق المدنية لعام 1991 أنشأ الكونغرس لجنة سقف الزجاج. وترأس هذه اللجنة الرئاسية 21 عضوا وزير العمل وأنشئت لدراسة "الحواجز التي تحول دون النهوض بالأقليات والنساء ضمن التسلسل الهرمي للشركات (المشكلة المعروفة باسم السقف الزجاجي)، لإصدار تقرير عن نتائجها واستنتاجاتها، وتقديم توصيات بشأن سبل تفكيك السقف الزجاجي وقد أجرت اللجنة بحثا واسعا النطاق شملت المسوح وجلسات الاستماع العامة والمقابلات وأصدرت نتائجها في تقرير في عام 1995 وقدم التقرير مبادئ توجيهية ملموسة وحلول بشأن الكيفية التي يمكن بها التغلب على هذه الحواجز والقضاء عليها، وكان الهدف من اللجنة تقديم توصيات حول كيفية تحطيم السقف الزجاجي، وتحديدًا في عالم الأعمال. وأصدر التقرير 12 توصية بشأن كيفية تحسين مكان العمل من خلال زيادة التنوع في المنظمة والحد من التمييز (Frenkiel, 1984)

Glass Ceiling Theory نظرية السقف الزجاجي

ان نظرية السقف الزجاجي هي من النظريات الغربية في علم الادارة الحديثة ، برزت في سبعينيات القرن الماضي ، وهي تتمحور حول الحواجز المانعة لتقلد المرأة المناصب القيادية كونها امرأة برغم كفاءتها او تفوقها على الرجل في المجال ذاته ،الا ان اعتلاءها يصطدم بسقف وهمي غير معلن اطلقوا عليه السقف الزجاجي (جمشيد، 2012، ص1).

وهناك عدد من النظريات التي طورت لتوضح وتشرح اسباب هذه الظاهرة ، تفترض احدى هذه النظريات ان النساء لديهن مسؤوليات اسرية تعوقهن من النجاح في مهنتهن ، اذ يملن النساء الى تحمل مسؤولياتهن الاعتيادية المعروفة والمتملة برعاية الاسرة والاطفال والقيام بالاعمال المنزلية ، وتفترض هذه النظرية ان

النساء اللواتي ليس لديهن مثل هذه المسؤوليات من الممكن ان يكن قدرات على التركيز بدرجة اكبر على وظائفهن وكسب الكثير من الاموال والامتيازات الاخرى ،

النظرية الثانية هي نظرية النظام الابوي Theory of Patriarchy ووفقا لهذه النظرية فان الرجال يتمتعون بالكثير من القوة ولذلك هم يحصلون على وظائف افضل واجور اعلى ، هذا، وتشير الدراسات التي تبحث في الذكورة والانوثة والتي تسعى لرصد السمات المرغوبة اجتماعياً للرجل والمرأة على التوالي الى أن القيادة ومكوناتها من السمات و الاتجاهات النفسية لا تصف النساء إلا نادراً أو في قليل من الأحوال، وذلك بالالتزام والتوافق مع الصورة السائدة في المخيلة العامة لكل من الجنسين، هذه الصورة تكاد تكون ثابتة في هذه المخيلة في وجه التغيرات التي طالت أدوارها وأدوار المرأة بخاصة وثباتها كما لا يخفى من ركائز النظام الأبوي الذي يتوسط المؤسسات والقيم والمعتقدات من أجل إعادة إنتاج التراتبية الصارمة لمواقع النساء والرجال في المجتمعات الأبوية، ومن أجل إسباغ رفعة المكانة والقيمة على مقام الرجل والإعلاء من أهمية كفاءاته بالمقارنة مع المرأة. وينطوي ذلك كله على إرساء لتقييدات مضمرة تفضي الى رفع "السقف الزجاجي، الذي ترتطم به النساء في مسار سعيهن للتقدم في سلم الهرم الاجتماعي الى أعلى درجاته. وتشير الدراسات التي ساهمت في توضيح مفهوم "السقف الزجاجي" الى أن الترقى المذكور لا يرتبط لدى النساء، وبخلاف ما هو عليه لدى الرجال، وملائهن في المحيط نفسه، بأدائهن أو بتقييم قدراتهن التي تجلت في ذلك الأداء، أو بالتأثير الذي أحرزته على ذلك المحيط؛ بل هو مقيد بالمعتقدات الجندرية التي تقف لهن بالمرصاد لمحاسبتهن، بل معاقبتهن أحياناً، على خرق الترتيب المتوقع للمكانة المرسومة لهن في ذلك النظام (بيضون ، 2003 ، ص3).

اما النظرية الثالثة وهي نظرية التفضيل Preference Theory قدمها Blackburn في 2002 وطبقا لهذه النظرية فان هناك نوعان من النساء : النوع الاول هو النساء المتمركزات حول مهنتهن Career centered women's وهذا النوع من النساء تميل الى تقييم مهنتها على ان لها الاولوية في حياتها ويكن في الغالب غير متزوجات او ليس لديهن رغبة في انجاب الاطفال .

والنوع الثاني هو النساء المتمركزات حول اسرهن Family centered women's ، وهذا النوع من النساء يملن الى تقييم البيت ورعاية الاطفال وميل الى الحاجات المنزلية الاسرية والتي ربما توضح سبب عدم رؤية النساء في المواقع المتقدمة (4.Wrigley,2008,p).

اسباب السقف الزجاجي :

تشير ادبيات البحث في هذا الموضوع الى ان هناك جملة من الاسباب التي تؤدي الى وجود ظاهرة السقف الزجاجي يمكن اجمالها بالاتي :

- 1- العوامل الشخصية (الذاتية) : وهي معوقات ترتبط بالمرأة نفسها وبثقافتها بنفسها وبكوينها النفسي ومؤهلاتها العلمية ونقص مهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي ، فقد تتدن رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متاخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي وقد تخاف من الفشل وهذا يمنعها من الوصول الى المناصب القيادية (موفق وهيش، 2015، ص 249).

- 2- توقعات الدور الجندري: gender- role expectations وهنا ركزت بعض البحوث على توقعات الدور الجندري كونها سببا لتناقص وجود النساء في المواقع العليا في العمل، فقد وجد (Bridges) 1988 ان النساء يتوقع لهن النجاح والتميز في المجالات ذات الطبيعة الانثوية على العكس من المجالات ذات الطبيعة الذكورية وهذا يعني ان النساء يبحثن عن المهن التي تتوافق مع ماهو متوقع من نوعهن (4.Wrigley,2008,p).
- 3- تقسيم الوظائف الى رجالية ونسائية ، اذ غالبا تمنح المرأة وظائف متدنية المهارات والاجور ، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الاجر المرتفع والامتيازات الكبيرة ، فنادرا ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات ابعاد استراتيجية .
- 4- غياب او قلة وجود النساء النموذج ، اذ ان هناك عدد قليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الادارية ، لذلك فان المرأة التي ترغب في العمل الاداري بمستويات عليا غالبا ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها .
- 5- تتعرض المرأة الى الانتقاد اذا اخطأت بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل ، كما تكون مكافأتها غير عادلة قياسا بالرجل اذا كان اداؤها جيدا وهذا يؤدي الى تناقص ثقتها بنفسها مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا اذ ان اي خطأ على مستواها سيترتب عليه اثارا سلبية على اهداف المؤسسة الاستراتيجية (جيرينيرج وبارون ، 2004، 226)
- 6- غياب الدعم النفسي من قبل الاسرة والزلاء فغالبا ما يظهر هؤلاء عدم امكانية قيامها بالاعمال الصعبة معللين ذلك بان المرأة بطبيعتها اقل رغبة واقل قدرة على تولي المناصب الادارية العليا لاحتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين او الذين يكونون تحت اشرافها مقارنة بالرجل.
- 7- تواجه المرأة المتزوجة اشكالية تعدد الادوار المناطة بها كونها زوجة وربة بيت وامراة عاملة لها طموحاتها في التقدم في عملها ، وهذا يشكل مبررا لدى العديد من الرؤساء لعدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا لاحتمال ان تعمل التزاماتها الكثيرة على التقليل من كفاءتها في ادارة المناصب العليا.
- 8- ضغط العادات والتقاليد الموروثة التي تقيد المرأة بدورها الطبيعي كونها زوجة وربة بيت (خيال، 2016، ص36).
- 9- العوامل التنظيمية : اذ تعد ثقافة المؤسسة هي الاساس في تحديد قواعد السلوك كونها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الاشخاص داخل المؤسسة ، وتعمل هذه الثقافة على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال امور عدة منها عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول الى المراكز الادارية العليا وضعف فرص تاهيل وتدريب المرأة ووجود الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في احقية المرأة بالترقية والتقدم وفقا لكفاءتها اذ يعزى الاداء العالي المتحقق من جانب المرأة الى عوامل غير موضوعية مثل الحظ بدلا من القدرة والكفاءة (موفق وهيشر، 2015، ص249).

10-

واخيرا هناك من يرجع ظاهرة السقف الزجاجي الى ظاهرة اخرى هي ظاهرة الجدران الزجاجية Glass walls، وهي حواجز غير مرئية افقية تمنع المرأة من الحركة افقيا على نفس المستوى الوظيفي بسبب التمييز على اساس مختلفة ومن ثم تمنع المرأة من الوصول الى الاقسام الاستراتيجية والتي من خلالها يمكن ان تتحرك عموديا وصولا الى المراكز العليا (بن معيقل، 2015، ص9).

اثر السقف الزجاجي:

تجمع الادبيات على ان لظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية المترتبة عليها سواء على صعيد النساء أنفسهن او على صعيد المؤسسات اللاتي يعملن بها، ويمكن القول ان هذه الآثار تكون على المستوى الشخصي وعلى مستوى المؤسسة ايضا فعلى المستوى الشخصي تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلبا على قدرة ورغبة النساء بالابداع والتميز من خلال ابتكار وتبني طرح أنشطة وافكار جديدة في المؤسسة، ومن ثم يعمل عدم اتاحة المؤسسة للمرأة الفرصة للوصول الى المناصب القيادية على تثبيط روح الابداع والمبادرة لديهن وضياع مهارتهن ومعارفهن.

ومن الآثار ايضا هو ان ظاهرة السقف الزجاجي تؤدي الى اضعاف مستوى الاداء لدى النساء بسبب قيامهن باداء وظائفهن دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي، وهذا ينعكس سلبا على رغبتهم في تحقيق اهداف المؤسسة وعلى جدتتهن في العمل وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة ومن ثم يتراجع مستوى ادائهن مما يؤثر سلبا على اداء المؤسسة كلاً (موفق وهيش، 2016، ص 250).

من الآثار ايضا هو الشعور بالظلم والاكتمال وصولا الى الانتحار احيانا ففي حادثة في مصر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية هناك قصة طالب متفوق دخل امتحان الخارجية ونجح نجاحا متميزا في اختبارات الالتحاق بالسلك الدبلوماسي التحريرية ولكن عند المقابلة الشفهية تم رفض طلبه للالتحاق بالسلك الدبلوماسي ووجد ان العبارة الراضية هي (انه غير لائق اجتماعيا) مما ادى به الى الانتحار (وجيه، 2010، ص1).

اما عن الآثار على المستوى المؤسسي فان من ابرز الآثار هو ان السقف الزجاجي يعد من المخاطر التي تقف عائقا في ادارة التنوع في المؤسسات، اذ تعمل ادارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المؤسسات والمحافظة عليه، حيث يفترض في ثقافة المؤسسة ان تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين منتسبيها مما ينعكس ايجابا على كفاءة ادائها وانتاجها (بن معيقل، 2015، ص4).

وتساهم ظاهرة السقف الزجاجي في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمؤسسة، ذلك انه يمثل تحييد وابعاد مجموعة من الافراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين اداء المؤسسات وتطوير مساحة ابداعاتها مما يضمن تحقيق علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها، ويعد هذا من اكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي (خيال، 2016، ص19).

تتوقف فاعلية المؤسسات في تحقيق اهدافها على الفاعلية الفردية لموظفيها التي تنبثق من اسباب عدة لديهم مثل معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وكذلك الضغوط التي يعانون منها، ومن ثم فان قيام المرأة باداء مهامها الوظيفية في مناح تفتقر فيه الى الحق في الترقى والوصول الى المناصب القيادية، والذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي، يعمل على اضعاف الفاعلية الفردية لديهن مما ينعكس سلبا على فاعلية المؤسسة وعدم قدرتها على الوصول الى تحقيق اهدافها (موفق وهيش، 2016، ص 250).

من الآثار المترتبة ايضا هو تدني مستوى اداء المؤسسة ومن ثم تراجع قدرتها على المنافسة نظرا لضيق وهدر طاقة بشرية مهمة وهي الطاقة النسوية (موفق وهيشير، 2016، ص 251).

الفصل الثالث : دراسات سابقة

سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسات التي اظهرت وجود اتجاهات سلبية نحو تولي النساء مواقع قيادية وعدد من الدراسات التي تناولت مفهوم السقف الزجاجي :

من الدراسات التي اظهرت وجود اتجاهات سلبية (معارضة) لتولي المرأة للمناصب القيادية:

دراسة (غيث) في الجزائر التي بحثت في نظرة النساء القيادات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن ، طبقت الدراسة على عينة من (17) من النساء القيادات ، اظهرت النتائج وجود اتجاهات سلبية نحو المرأة القيادية في المجتمع الجزائري ومن جانب الذكور والاناث على حد سواء (غيث ، 2010، ص 12). وبالمثل دراسة (العزام والشهابي) 2003 التي بحثت في اتجاهات المرأة القيادية في الاردن نحو معوقات وصول المرأة الى المواقع القيادية العليا ، طبقت الدراسة على عينة من (94) امرأة وتم التوصل الى ان هناك نظرة سلبية رسمية لقيادة المرأة (الرقب ، 2009، ص 96).

وبحثت دراسة (الغانم وآخرون) 2008 اهم المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري) ، تالفت العينة من (1015) شخصا يمثلون مختلف شرائح المجتمع ، كشفت الدراسة عن تبني العينة لموقف معارض الى حد ما للدور القيادية للمرأة ، وحسب الدراسة ايضا فقد اتضح ان غالبية افراد العينة يفضلون ان يكون رئيسهم رجلا وقد تساوى في هذا كلا من الذكور والاناث فحسب وجهة نظرهم ان المرأة غير صالحة لمثل هذا النوع من الاعمال (الرقب ، 2009، ص 84) .

وتقصت دراسة (عبد الله Abdulla) 2011 عن مدى تقبل وتفضيل الموظفين اللبنانيين للقيادات النسوية وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الديموغرافية ، استحصلت النتائج من تطبيق اداة البحث وهي استبيان مكون من (14) عبارة على عينة تكونت من (263) موظف لبناني في مؤسسات اقتصادية متنوعة ، كشفت النتائج ان الموظفات الاناث عموما لديهن وجهات نظر ايجابية ومفضلة عن القيادة الانثوية عبر مختلف المتغيرات الديموغرافية على العكس من الموظفين الذكور كانت لديهم وجهات نظر اقل ايجابية واقل تفضيلا (Abdulla, 2011, p5).

اما دراسة (الحسين) 2011 فقد تناولت السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها ، تكونت العينة من (55) فردا توزعوا على (27) امرأة قيادية ، 7 رؤساء ، 21 مرؤوسا) وباستعمال اسلوب المقابلة ومن بين النتائج التي ظهرت وبقدر تعلقها بالبحث الحالي ظهر ان المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الاردنية تواجه بعض المعوقات للوصول الى المراكز القيادية اهمها الصورة النمطية السلبية عن المرأة في ذهن الرجل والمرأة على حد سواء (الحسين ، 2011، ص 413) .

أما دراسة (بغري و براون 1995) brown and Beverly عن مهارات القيادة لدى الذكور والإناث، والتي طبقت على عينة مكونة من (120) إدارياً وقيادياً (60 من الذكور و 60 من الإناث) أظهرت الدراسة بعض الاتجاهات السلبية تجاه دور المرأة القيادي، إذ أظهرت غالبية أفراد العينة من الذكور والإناث رغبتهم في تولي الذكور مهام القيادة في الإدارات العليا (الجندي، 2009، ص 7).

وظهرت النتيجة نفسها في دراسة جوتك وكوهن (gohen and gutek 1996) التي بينت أن الغالبية من النساء يؤمن بأن عالم السياسة والوظائف القيادية هو للرجل، أما عالم المنزل فهو للمرأة (الجندي، 2009، ص 8).

وبالمثل أظهرت دراسة (بيكس Becks) 2004 التي بحثت في التحديات التي تواجه المديرات الأمريكيات من أصل أفريقي في التعليم العالي في ولاية لويزيانا، من خلال مقابلة (10) نساء يشغلن مناصب إدارية، أظهرت عدم ثقة المجتمع تجاه القيادة النسوية (اتجاه سلمي) (الرقب، 2009، ص 107). وكذلك دراسة (ليلجا ولوديكنيس Lilja&Luddeckens) 2006 التي بحثت في موضوع التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، توصلت الدراسة إلى أن هناك نظرة سلبية لدى العاملين تجاه المرأة، وأن العاملين يفضلون قيادة الرجل وأن هناك ضعفاً في ثقة المجتمع بأن تشغل المرأة مناصب قيادية (الرقب، 2009، ص 106).

وأخيراً وفي دراسة (عشوي وآخرون) 2013 التي بحثت في الاتجاه نحو القيادة النسوية في (9) دول عربية، اختبرت عينة قصدية من البلدان الآتية (الجزائر، مصر، السودان، الكويت، السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، سوريا) تكونت العينة من (1568) من الذكور والإناث بأعمار من 20-60 سنة ومن مستويات تعليمية متنوعة في جامعات ومؤسسات إنتاجية مختلفة حكومية وشبه حكومية في القطاعين الخاص والاهلي، أظهرت النتائج أن هناك اتجاه سلمي عام نحو المرأة في مراكز القيادة إذ تبين أن 70% من العينة الاجمالية يفضلون أن يكون مسؤولهم رجلاً (عشوي وآخرون، 2013، ص 17).

ثانياً: أبرز الدراسات التي تناولت مفهوم السقف الزجاجي .

1-دراسة (رايجلي Wrigley) 2002

التي بحثت في تحديد العوامل التي يمكن أن تسهم في السقف الزجاجي لدى النساء العاملات في إدارة العلاقات العامة، وتم التوصل إلى أن هناك عوامل هي الإنكار الذي يظهر من خلال لوم النساء أنفسهن على عدم الترقى والتقدم الوظيفي، والتنشئة الاجتماعية بين الجنسين وخصوصاً للبنات، وعنف النساء ضد النساء الناجم عن الغيرة وثقافة المؤسسات والشركات (Wrigley، 2002، ص 8).

2- وأكدت دراسة (إيجلي وكارلي) 2003 اللتان قامتا فيها بمراجعة الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول هذا الموضوع، أن النساء يواجهن في الولايات المتحدة الأمريكية حواجز بسبب التمييز ضدهن وخاصة في البيئات الذكورية التي يقوم فيها الذكور بعملية التقويم في عملية توظيف النساء للمراكز القيادية أو بعملية تقويم ادائهن الوظيفي مما يعوق تطور مساهمتهن المهني ويجعل دون ترقيتهن للمراكز القيادية العليا (عشوي، وآخرون، 2013، ص 8).

3-دراسة (ريجيو) 2008

بحثت في العوائق التي توضع امام النساء والاقليات للحيلولة دون وصولهن الى المناصب العليا في المنظمات والمؤسسات واهم هذه العوائق هي الفروق الكبيرة بين رواتب الذكور والاناث في بعض البلدان الغربية وعلى راسها الولايات المتحدة الامريكية ،اذ ان هناك فجوة بين رواتب واجور الذكور والاناث في نفس الوظائف ، وان رواتب النساء في الثمانينيات كانت حوالي 68% مما كان يدفع للرجال ، وان هذه النسبة كانت في التسعينيات حوالي 72% ، وانها لم تتجاوز نسبة 75% في سنة 2000 (عشوي واخرون ، ص 4).

4- دراسة (رايجلي Wrigley) 2009

دراسة نوعية بحثت عن الكيفية التي تنظر بها النساء للسقف الزجاجي في مجالي العلاقات العامة وادارة الاتصالات ، باستخدام مقابلات معمقة مع (27) امرأة تم توضيح العملية النفسية التي من خلالها تعمل النساء على تقبل مفهوم السقف الزجاجي فضلا عن الاستراتيجيات التي يلجأ اليها للتغلب على السقف الزجاجي وتجاوزه (Wrigley, 2009, p.27).

5- دراسة (موفق وهيشر) 2015

حاولت الدراسة ابراز الظاهرة في المجتمع الجزائري من خلال جملة من الاحصائيات التي تعكس ذلك في عدد من مواقع اتخاذ القرار .

الفصل الرابع :

اولا : استنتاجات البحث

من خلال ماتم عرضه في البحث الحالي يمكن الوصول الى الاستنتاجات الاتية :

اولا : ان ظاهرة السقف الزجاجي برزت الى ميدان البحث العلمي في ثمانينيات القرن الماضي ، وقد تناولها علماء الاجتماع وعلماء علم النفس التنظيمي وعلماء الادارة والعلاقات العامة ، ولم تتحدد الاسبقية التاريخية على وجه الدقة بالنسبة لهذه العلوم في تناولها لهذه الظاهرة وهذا المفهوم .

ثانيا : هي ظاهرة عالمية تشمل الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ، ولم تجد الباحثة دراسات عربية عن هذه الظاهرة باستثناء دراسة واحدة في الجزائر . ثالثا : بدا الحديث عن هذه الظاهرة اولا على انها تختص بالنساء (تميز جندري) والاقليات (تميز عرقي) او الملونين (تميز بحسب اللون) الا انها انتهت لتكون

ظاهرة نسوية بامتياز اذ لم تجد الباحثة دراسات اجنبية او عربية تحدثت عن السقف الزجاجي لدى الذكور من الاقليات او الملونين .

رابعا: يمكن الجزم بان السقف الزجاجي هو صيغة فريدة من التحيز والظلم واللاعادلة ضد النساء .

خامسا : يختص هذا الظلم والتحيز بمكان العمل وبالمواقع القيادية والادارية العليا فسي السلم الوظيفي .

سادسا : هناك عدد من الاسباب التي تقود لبروز هذه الظاهرة تتعلق بالنساء انفسهن او بالمؤسسات التي تضع هذه الحواجز .

سابعا : يترتب على هذه الظاهرة عدد من الاثار النفسية والاجتماعية على مستوى النساء وعدد من الاثار على مستوى المؤسسات .

ثامنا : هناك عدد من المحاولات لكسر الاسقف الزجاجية من جانب النساء على مستوى فردي وحيانا من جانب المنظمات الداعمة للنساء فضلا عن

محاولات الباحثين المهتمين ببيان المخاطر المحتملة لوجود ظاهرة الاسقف الزجاجية .

ثانيا : التوصيات والمقترحات

في ضوء ماتم تقديمه في البحث الحالي يوصي البحث بضرورة توجيه المؤسسات لاعطاء الفرصة امام النساء والرجال معا لتسلم المواقع الادارية والقيادية العليا ويكون الاختيار على اساس الكفاءة للشخص المتقدم وبغض النظر عن متغير الجنس او النوع .

اما اهم المقترحات فهو ضرورة اجراء بحث تطبيقي للكشف عن وجود الظاهرة في مؤسسات الدولة العراقية سواء في المؤسسات الحكومية او الاهلية ، ومن ثم محاولة بيان اثارها السلبية وضرورة العمل على التقليل منها خدمة لبلدنا الحبيب .

مصادر البحث

- بن معيقل ،نوره سعود (2015):ادارة التنوع :تحتّم بالمساواة والعدل والتكافؤ الفرص وتحتاج اليها مدارسنا ، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 1436/11/29.
- بيضون ،عزة شرارة (2003): القيادة النسائية والابداع ، مجلة دراسات الوحدة العربية.
- جمشيد ، ابراهيم (2009):اضربي و اكسري السقف الزجاجي، المحور: حقوق المرأة ومساواتها الكاملة في كافة المجالات الحوار المتمدن-العدد: 2758 - 3 / 9 / 2009 ،
- جيرالد ،جيرينبرج ،روبرت ،بارون (2004): ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، الرياض ، دار المريخ ، ص 225-226.
- الجندي ، احمد نزيه(2009):اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الادارية القيادية : دراسة مسحية في ولايات مسقط وصحار والرسناق ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25، ع4/3، ص 179-211.
- الحسين ، ايمان بشير محمد (2011): السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27، ع4/3، ص 413- 0422
- خيال ، سهاد محمد اسامة (2016) اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
- صادق ، محمد محي الدين و ابراهيم ، ريزان علي (2014):اتجاهات طلبة الجامعة نحو مكانة المرأة في المجتمع وعلاقتها بتقديرهم لذواتهم ، مجلة جامعة صلاح الدين ، مجلد (14)، العدد (5)، ص 1-
- الرقب ،مؤمنة صالح(2009): معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

- وجيه ،حسن محمد (2010): السقف الزجاجي في التفاوض الاداري والسياسي ، مقال في جريدة الاخبار ،. 21/7/2010.
- موفق ،سهام وهيشر ، سميرة (2015) : المرأة العاملة والمناصب القيادية دراسة لظاهرة السقف الزجاجي ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد السابع عشر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- علي ، الطاهر محمد (2012): القيادة الفردية والقيادة الجماعية دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والاناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ مجلة العلوم والتقانة ، نوفمبر ، 2012، مجلد 12 (2).
- عشوي ،مصطفى ،بوسنة،محمد وخليفة ، بتول وعبدالله ، يارا (2013) : الندوة الاقليمية حول (المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية) ، الكويت 10-11 / مارس / 2013.
- الملاح ، امل ابراهيم مصطفى (2015): المرأة والتمكين من السلطو واتخاذ القرار : دراسة على بعض القيادات النسائية في المجتمع المصري .الموقع الرسمي للدكتورة امل الملاح .
- Abdullah, Yara (2011) Leadership and Gender in the Arab World – The Case of Lebanon Arab Open University – **Faculty of Business Studies**.
- Bollinger, Lee; O'Neill, Carole (2008). **Women in Media Careers: Success despite the Odds**. University Press of America. pp. 9–10. ISBN 978-0-7618-4133-3.
- Cather wood Library reference librarians (January 2005). "Question of the Month: Where did the term 'glass ceiling' originate?". Cornell University, ILR School. Retrieved June 30, 2013.
- Davies-Netzley, Sally A. (1998). *Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success* **Gender and Society**, Vol. 12, No. 3, p. 340.
- Federal Glass Ceiling Commission. **Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital**. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, March 1995.

-
- Frenkiel, Nora (1984): "The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim At the Settlers-In". *Adweek. Magazine World. Special Report.*
 - Jerlando, F.L. Jackson, Elizabeth, M.O. Callaghan (2009); What Do We Know About Glass Ceiling Effects? taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research. **Res High Educe**. 50; 460-482.
 - Korac, K., Kouzman, A., (1999). Maintaining the rage: From glass ceiling to concrete ceiling and from metaphorical sex change scripts: **Part II. Management Review. Vol. 12. No. 5.**
 - maume, David J (2004): Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidence From a Random-Effects Model of Managerial Attainment, *Journal of management*, Vol 31, Issue 2.
 - Wrigely, B.j (2009): Glass Ceiling? What glass ceiling? a qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. **Journal of Public Relations Research**, 14, 27-55.
 - Weyer, Birgit (2007): Twenty years later ;explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders; **women in management Review**, vol. 22, issue; 6, p. 482.

تقانة المعلومات ودورها في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. محمود حسن جمعة م.م. رحمن محمود شحادة م.م. عامر رشيد عنيد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

jumaamahmood33@gmail.com 07710579018

الملخص

يختبر البحث علاقة الارتباط والأثر بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (80) 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 تقانة المعلومات ومتغيراتها (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات) والإبداع المنظمي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

Information Technology and its role in Achievement of Organizational Innovation: Applied Study in Public Company for Electrical Industrial

Abstract

This research tests the relationship and effect between the information technology and organizational innovation, the research problem is way to understand the information technology role in the achievement of organizational innovation in public company for electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution

of (80) forms to the research sample. Data were analyzed using (SPSS)program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found a set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between information technology, its variables, and organizational Innovation as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

Key words : Information Technology , Organizational Innovation

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التطور الهائل الذي حصل في مجال تقانة المعلومات، قد ولد الكثير من المتغيرات التي رسمت واقعاً جديداً، إذ تحول الاقتصاد العالمي إلى الاقتصاد الرقمي، وهذا ما أوجد واقعاً جديداً جعل من الواجب على المنظمات مواكبة هذا التطور لتحقيق الإبداع، وتتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل: هل يوجد دور واضح لاستخدام تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع المنظمي؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي:

1- يعد موضوعي تقانة المعلومات والإبداع المنظمي من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري المعاصر، وعلى الرغم من ذلك وبذل الجهود الحثيثة من قبل الكتاب والباحثين، إلا انه لا يزال يكتنف مفاهيمهما بعض الغموض، إذ تحتاج المنظمات وبكافة أنواعها وأحجامها إلى هذين المرتكزين في عصر التقدم التكنولوجي والعولمة وانتشار الانترنت، إذ تعد تقانة المعلومات مورداً هاماً لمختلف المنظمات، ومن أهم عوامل وضع أسس ومراكز الإبداع التي تعطي المنظمة صفة التميز.

2- أهمية النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين تقانة المعلومات الإبداع المنظمي، ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من هذه النتائج.

ثالثاً: أهداف البحث

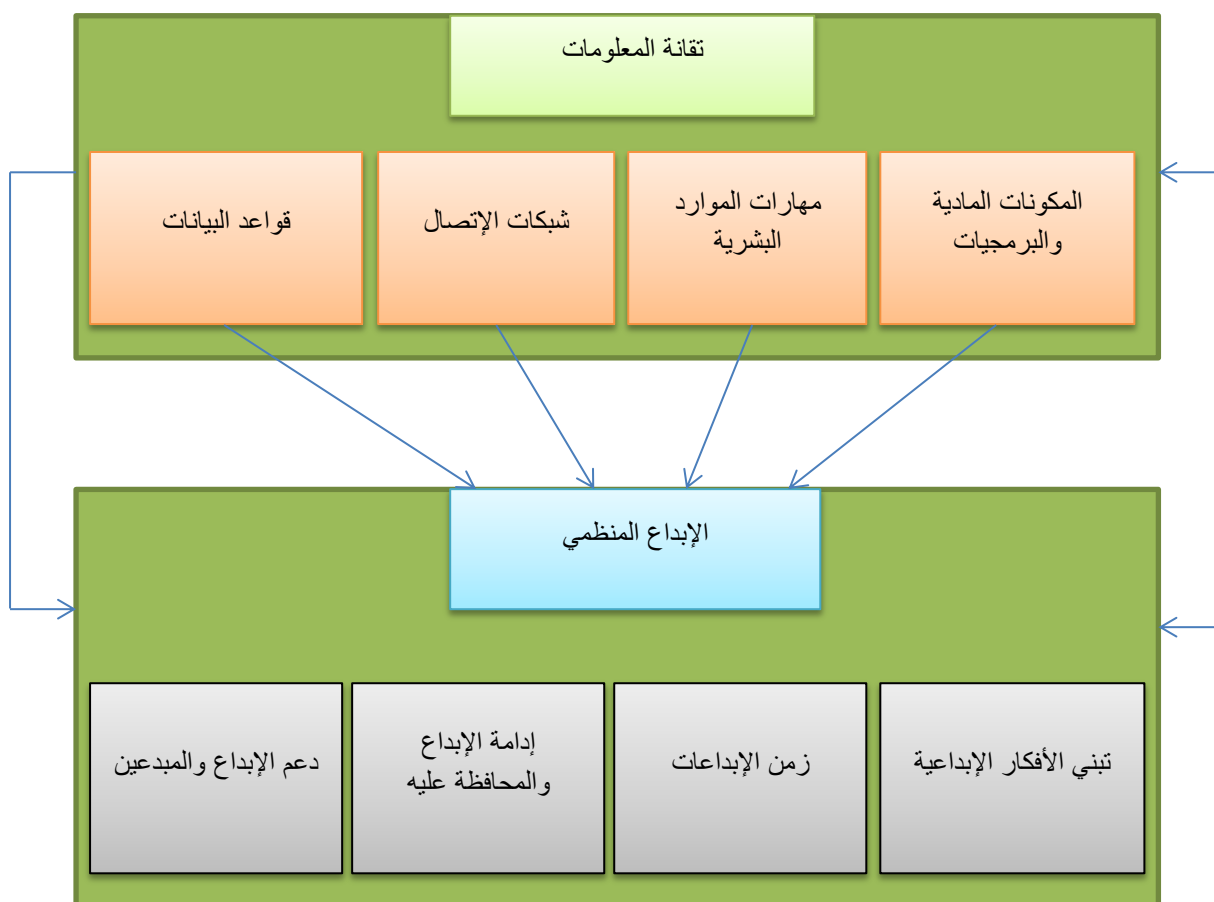
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيري البحث ومؤشراته الفرعية وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً، ومن ثم تقديم إطار عملي يصف اتجاهات تفسير لتلك الموضوعات.
- 2- التعرف على مدى تطبيق تقانة المعلومات في الشركة المبحوثة من خلال المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال وقواعد البيانات.
- 3- تشخيص الإبداع في الشركة المبحوثة من خلال أبعاده تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، المحافظة على الإبداع، ودعم الإبداع والمبدعين.
- 4- تحليل العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات وأبعاد الإبداع في الشركة المبحوثة.
- 5- اختبار أثر مكونات تقانة المعلومات في أبعاد الإبداع في الشركة المبحوثة.
- 6- تقديم الاقتراحات والتوصيات للشركة المبحوثة عن مدى مساهمة تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع.

رابعاً: الإنموذج الفرضي للبحث

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

- 1- المتغير المستقل Independent Variable: ويتمثل بتقانة المعلومات بمكوناتها المتمثلة بـ (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات).
- 2- المتغير المعتمد Dependant Variable: ويتمثل بالإبداع المنظمي بخصائصها المتمثلة بـ (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، المحافظة على الإبداع، ودعم الإبداع والمبدعين) وكما في الشكل الآتي:



شكل (1) الإنموذج الفرضي للبحث

خامسا: فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث والإنموذج الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين المكونات المادية والبرمجيات والإبداع المنظمي.

2-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين مهارات الموارد البشرية والإبداع المنظمي.

3-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين شبكات الإتصال والإبداع المنظمي.

4-1 توجد علاقة معنوية موجبة بين قواعد البيانات والإبداع المنظمي.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر لتقانة المعلومات في الإبداع المنظمي ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-2 يوجد أثر للمكونات المادية والبرمجيات في الإبداع المنظمي.

2-2 يوجد أثر لمهارات الموارد البشرية في الإبداع المنظمي.

2-3 يوجد أثر لشبكات الإتصال في الإبداع المنظمي.

2-4 يوجد أثر لقواعد البيانات في الإبداع المنظمي.

سادسا: وصف مجتمع وعينة البحث

1- وصف مجتمع البحث: تأسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية عام 1967 وتقع في العاصمة بغداد في منطقة الوزيرية وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن. وإستناداً لقرار مجلس الوزراء رقم (260) لسنة 2015 واستنادا لاحكام المادة (31) من قانون الشركات العامة 22 لسنة 1997 تم دمج (الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة العز العامة) في شركة واحدة تحت تسمية (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية). علما أن شركة العز العامة قد تأسست عام 1991 تحت اسم توسعات صلاح الدين وكانت تابعة إلى هيئة التصنيع العسكري، وارتبطت بوزارة الصناعة والمعادن عام 2007 والهدف من تأسيسها هو للمساهمة بسد حاجات البلد من الاجهزة الالكترونية والاجهزة الكهربائية واجهزة الاتصالات اللاسلكية.

2- وصف عينة البحث: لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت

هذه العينة (80) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وتبين أن العينة لديها

معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها.

سابعا: مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بتكنولوجيا المعلومات وبواقع (19)سؤالا، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بالإبداع المنظمي وبواقع (17)سؤالا. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك بإستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماما(5)، وأتفق(4)، واتفق الى حد (3)، ولأأتفق(2)، ولأأتفق تماما(1). وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكيف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي.

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاما وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

1- اختبار صدق المحتوى: يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد

تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازليا اذ تم تقسيمها على

مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

2- اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.85) وبمستوى معنوية (0.05) وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.87) وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.91) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المقدمة

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبح الإبداع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية. ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من تقانة المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب وإستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتقانة المعلومات في إدارة هذه العملية.

أولاً: تقانة المعلومات Information Technology

أ- مفهوم تقانة المعلومات

لقد برز مصطلح تقانة المعلومات Information Technology في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء. ويتكون هذا المصطلح من شقين الأول هو (Technology) وهي كلمة إغريقية قديمة مكونة من مقطعين الأول (Techno) وتعني مهارة وكلمة (Logos) وتعني علم. وتتضمن تقانة المعلومات كافة (التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) المستخدمة من المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وإبداعها وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالتميز والنمو والتطور (العبيدي، 37: 2010). أما (Daft) فيشير الى أن تقانة المعلومات سلاح حاسم يساعد الشركات في الحفاظ

على الاسبقيات التنافسية لمواجهة التنافس العالمي والوصول الى متطلبات الزبون بالسرعة والجودة والملائمة والقيمة (Daft,285:2003). ويرى (العاني) بأن تقانة المعلومات تمثل كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني، 63: 2009). وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن تقانة المعلومات هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي بها الى تميزها وإدراجها ضمن المنظمات المبدعة.

ب- أهمية تقانة المعلومات

يرى (Kleindle) أن تقانة المعلومات وفرت توليفة من عناصر الميزة التنافسية للمنظمات عن طريق مزايا توسيع أعمال المنظمات وتخفيض كلفة الأعمال والأنشطة عن طريق التخلص من الطرائق الورقية التقليدية التي تكلف مالياً وجهداً كبيرين، فضلاً عن توفير الوقت والمرونة في تحديث الأعمال وتطويرها، وخلق عائد أو مورد جديد للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن وتطبيق نظم التحسين المستمرة للجودة وتكوين القاعدة التقنية الضرورية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمات (Kleindle,223:2001). ويمكن إبراز أهمية تقانة المعلومات في حياة المنظمات من خلال النقاط الآتية:

- 1- تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة عن طريق توفير قنوات الاتصال والتكامل الوظيفي وتقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد والتوزيع التي تربط المنظمة مع مورديها وشركائها وزبائنهم.
- 2- إسناد البنى التحتية عن طريق بعض التطبيقات، مثل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM)، التي تعد مهمة للمنظمات الصناعية.
- 3- التأثير في طرائق تنفيذ الأعمال وابتكار فرص ونماذج أعمال جديدة مثل التجارة الالكترونية، وظهور المنظمات الافتراضية وخدمات الاتصال عبر الشبكات وتنظيم المؤتمرات عن بعد وخلق فرص جديدة للاستثمار، مثل ظهور المنظمات الخبيرة.
- 4- تعزيز الإبداع والابتكار: إذ يمكن أن تساعد تقانة المعلومات في زيادة القدرة على الإبداع عن طريق قيام المنظمة بإيجاد طرائق لتنفيذ الأعمال إلكترونياً.
- 5- اختزال الوقت والمساحة: تمثل تقانة المعلومات أداة للقضاء على قيود الوقت والمساحة.

ت- مكونات تقانة المعلومات

إن مكونات تقا المعلومات هو مزيج معقد من الأفراد والتقانة تعتمد على مشاركة المعلومات التي تنعكس في بعض أوجهها بشكل تطبيقات خاصة تمكن من زيادة القابليات وتساعد في تحقيق الأهداف مما يجعلها مورداً مهماً يصعب تقليده بسهولة. وإستند البحث الحالي في تحديد مكونات تكنولوجيا المعلومات لاختبارها في الجانب العملي من البحث على ما ورد في كتابات عدد من الكتاب والمتخصصين والباحثين في هذا المجال. وفيما يأتي استعراض لهذه المكونات:

1- المكونات المادية والبرمجيات Hard Ware & Soft Ware

إن المكونات المادية هي جميع الأدوات التي تشترك في معالجة البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها، فضلاً عن جميع الأجهزة الملحقة بها ومحطات العمل، وشبكات الاتصال، وأدوات النقل، ومخزن البيانات، أما المكونات البرمجية فهي تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام فيها (Alter,340:2002). ويمكن وصف المكونات المادية باختصار، إذ أنها تمثل أربعة مكونات رئيسة هي أدوات (الإدخال، والمعالجة، والإخراج، والخزن). والحاسب هو جهاز الكتروني يقوم بإجراء التعليمات والعمليات الحسابية والمنطقية على مجموعة من البيانات ثم معالجتها وإخراج النتائج (المعلومات) والتي تفيدنا في مجال عملنا، بمعنى انه نظام الكتروني يمكنه إعطاء تعليمات لمعالجة المعلومات والقيام بعمليات التخزين والاسترجاع وإرسال البيانات والمعلومات، كما انه الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المكاتب الآلية أو ما يعرف (المكاتب المؤتمتة).

ويتميز الحاسب بأنه خادم أمين لتعليمات المبرمج، والذي أوجد لغة مشتركة بينه وبين الحاسوب ليستطيع التحكم بالحاسب وإمكاناته، فضلاً عن وصفه الدماغ المشغل لجميع الأجهزة المختلفة التي تستخدم في المكتب تقريباً، إذ من خلاله يتم التحكم والسيطرة على سير العمل وربط جميع الأجهزة ذات الوظائف المختلفة إليه، فضلاً عن وجود البرمجيات الجاهزة والمعبأة داخله والتي تعمل على السيطرة على الأجهزة الطرفية فضلاً عن التطبيقات الجاهزة الأخرى التي تستعمل داخل النظام نفسه.

2- مهارات الموارد البشرية Human Resources Skills

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لانجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن وصفه أنه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة. وتعد تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة المكونات الأخرى فيها وتشغيلها (البغدادى، 83: 2006). يقاس تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات (تباينت التسميات التي أطلقت على مجملها

وبعضهم يعدها موجودات تنافسية وأطلق عليها آخرون موجودات ذكائيه وسماها آخرون موجودات معنوية وأيضاً رأس المال الفكري) وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أدائها التنافسي عن طريق التطوير المبدع والاستراتيجية لمخرجاتها وبالنتيجة يمنحان القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة(عباس،79:2003).

وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين، الأولى وتشكل الغالبية الذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين (End Users) والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني فهم المتخصصون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة سواء التطبيقية منها أم برامج النظام(عجام،56:2007).

3- شبكات الاتصال Communication Networks

الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي. وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الانترنت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية ببرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فديوية فضلاً عن النصوص باستخدام الماوس أو لوحة المفاتيح(العبادي،40:2006).

4- قواعد البيانات Data Base

عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية ممغنطة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخام أو الأولية التي تستخرج منها المعارف والمعلومات، ويمكن إضافة قاعدة معالجة البيانات وتعديلها وتحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على وفق أسس صحيحة، وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

يعد بناء قاعدة معلوماتية مترابطة محلياً وإقليمياً ودولياً أحد مستلزمات تطبيق تقانة المعلومات، واستخدام قواعد البيانات يؤدي إلى توفير الوقت والدقة في المعلومات. وإيجاد

المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة. لذا يجب على الإدارة الاستفادة من قواعد البيانات وتطوير نظم أدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تقانة المعلومات الأخرى. وتساعد قواعد البيانات في الأمور الآتية:

- تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات.
- توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تتنوع من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيدا.
- تمثيل البيانات تبعا لواقع لمنظمة، إذ تكون المعلومات الموجودة في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.
- القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

ث-متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

لغرض تبني آليات تكنولوجيا المعلومات وأدواتها وتطبيقها والتي باتت تعد من أهم التوجهات لدى المنظمات وعلى اختلاف توجهاتها ونشاطاتها يؤكد الباحثون والمتخصصون في هذا المجال إن هناك عدد من المتطلبات المختلفة ، يجب توفيرها لغرض تحقيق النجاح في تطبيق هذه التكنولوجيا وهذه المتطلبات هي كالآتي:

1- المتطلبات الفنية ويتم تحقيقها بتوفير الآتي (Turban, at el,50:1999):

- تحسين البنى التحتية والارتكازية من اتصالات ، ومواصلات ، وغيرها.
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محليا وإقليمياً ودولياً.

2- المتطلبات الاقتصادية ، وأهمها الآتي (سلمان، 75: 2004):

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تقانة المعلومات.
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها.
- تشجيع الاستثمار في مجال تقانة المعلومات.

3- متطلبات اجتماعية وهي(العلاق، 151: 2002):

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير التقني.
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلاءم مع ثقافة المعلوماتية.

4- المتطلبات الإدارية ، ومنها:

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير .
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقانة المعلومات.
- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.
- 5- متطلبات أخرى (الغالبى، 158: 2002):
- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات تقانة المعلومات وتحمي مصالح الأطراف المتبادلة.
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكات.
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية.

ثانيا : الإبداع المنظمي Organizational Innovation

أ- مفهوم الإبداع Innovation Concept

يعد العصر الحاضر عصر الإبداع ،ومنظّماته هي الأكثر استعدادا للإبداع بكل مستوياته ،اذ ان 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 الى 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 (Daft, 2001:38). ويرى (نجم ، 2003:22) بأن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق .. في حين يرى كل من (Morales & Montes , 2006:22) أن الإبداع 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. أما (33 Fregger, 2007) فيرى بأن الإبداع هو المعرفة والاكتشافات الناتجة عن اتصالات المنظمة الداخلية و التي تزيد في النهاية من جودة حياة الناس والبيئة وهي سمة أساسية للبشر .وأخيرا ترى (العبيدي ، 2010:88) بأن الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الأصيل ،وهي عملية تتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة ،يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة.

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للإبداع بأنه أفكار جديدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى غاية مطلوبة.

ب- أنواع الإبداع التنظيمي Types of Organizational Innovation

يمكن تحديد أنواع الإبداع التنظيمي وفق ما يأتي :

1- أنواع الإبداع وفق مصدره :- يقسم الإبداع وفق مصدره إلى 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 (الحسيني، 2007:24).

2- أنواع الإبداع بحسب مجاله :- يصنف الإبداع بحسب مجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي ،اذ يشير الإبداع الإداري (Administrative Innovation) إلى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم (Daft, 2001:370). أما الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل وتغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة (Griffin, 2003:402).

3- أنواع الإبداع بحسب القرار المتخذ :- يصنف الإبداع بحسب القرار المتخذ إلى إبداع فردي وإبداع جماعي ،فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا ،أما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (الملا، 2009:46).

4- أنواع الإبداع بحسب طبيعة تأثيره :- يصنف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره إلى إبداع جذري وإبداع مضاف ،فالإبداع الجذري (Radical Innovation) يمثل طفرات رئيسية من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة ،أما الإبداع المضاف (Incremental Innovation) فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات إلى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمجابهة التنافس (محمد، 2006: 119).

5- أنواع الإبداع وفق الاستمرارية :- يصنف الإبداع وفق الاستمرارية إلى إبداع مستمر وإبداع متقطع ،فالإبداع المستمر (Continuous Innovation) يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج ،أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى بالإبداع غير

المستمر (Discontinuous Innovation) فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم، أي يكون التغيير في المنتج القديم جذريا، أي ان هناك قفزة نوعية في التغيير وليس فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر (العبيدي، 2010:97).

ت- قياس الإبداع التنظيمي *Measure of Organizational Innovation*

تؤكد الخبرة الإدارية ان أي نشاط ينبغي قياسه كي يمكن إدارته، وهذا ينطبق على الإبداع الذي بدأت المنظمات تستثمر موارد كبيرة في مشاريعه. ومع ذلك فان الإبداع بوصفه السلوك الذي يتطلب جهود كبيرة وفعالة لمواجهة مشكلة قياسه، فإذا كان اقتصاد المعرفة قد أثار مشكلة القياس فان الإبداع يثبت هذه المشكلة بدرجة اكبر بوصفه الشيء الذي قد يأتي أو لا يأتي. وهذه الحالة المحيرة دعت المنظمات الإبداعية، ان تربط المكافأة بالجهد، وليس بالنتيجة. ومع ذلك فان قياس الإبداع حالة مطلوبة، فضلا عن ان قياس الإبداع يعد المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال هذه المدة والمدة اللاحقة جراء التحول الكبير في منظمات الأعمال الى منظمات قائمة على المعرفة والإبداع والتفوق التنافسي. اعتمد الباحثون أبعادا مختلفة لقياس الإبداع فقد استخدمت دراسة (Siegel & Kammerer, 1973:557) الأبعاد: تبني الأفكار الإبداعية، وزمن الإبداعات المتبناة، وإدامة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم الإبداع والمبدعين، أما دراسة (Daft, 1978) فقد تبنت تصنيف إبداع فني وإبداع إداري إذ قاست الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج، والخدمة، والعملية الجديدة، أما الإبداع الإداري فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعيين وتصميم المهام، واختيار الموارد البشرية، والسلطة، ونظم المكافآت، ويلاحظ اهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديدًا برأس المال البشري إذ ربط الإبداع بمجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين، أما دراسة (Ettlie & Okeefe, 1982) فقد استخدمت أبعادا خمسة هي: اتخاذ القرارات وحل المشكلة وسعة الاتصالات وروح المجازفة وتشجيع وتجسيد الإبداع والقدرة على التغيير، وقد أشارت دراسة (Subramanian & Nilakanta, 1996) الى قياس الإبداع الفني والإداري من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات، واستمرارية زمن الإبداعات، ونلاحظ اهتمام هذه الدراسة بعامل الزمن بوصفه رأس مال يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة إذ الإبداع الأداة للبقاء، وقد استخدمت دراسة (Hitt et al., 1996) تصنيف الإبداع الخارجي والإبداع الداخلي في قياس الإبداع، إذ تجسد الإبداع الخارجي: بالاكتمال الخارجي للمنتجات الجديدة، وتطوير عمليات جديدة، وبناء أسواق جديدة، أما الإبداع الداخلي فقد تجسد بقياس كثافة البحث والتطوير في المنظمة، وكثافة المنتج، وتبنت دراسة (Joyce & woods, 1996) تصنيف إبداع منتج وإبداع عملية إذ يستدل على قياس إبداع المنتج من خلال : عدد الأفكار

الجديدة، ونسبة المبيعات، والربح المتحقق عن المنتجات الجديدة، والمشاركة في السوق العالمي، وآفاق تخطيط المنتج، وقياس تطوير المنتج من خلال: وقت تسويقه، وكلفته، ونوعية المبيعات، وأدائه الفني، والقدرة على الاختيار، والمشاركة في السوق، أما إبداع العملية فقد استخدم لقياسه، مراحل العملية الإنتاجية، وكلفتها، ونوعيتها، والعمليات الجديدة والمطورة، ودعم المنتج، والنوعية. واعتمد (Traill & Grunert, 1997:6) لقياس الإبداع مجموعة من المعايير هي: عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، وحجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات، وحصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق أو العائد، والعائد على الاستثمار.

وركزت دراسة (Goes & Park, 1997:673-686) على قياس انتشار الإبداع على مستوى الصناعة والعمل الشبكي، وتم اعتماد (13) متغير للقياس. وطورت دراسة (DeCanio et al, 2000: 1285-1295) نمودجا حسابيا لانتشار الإبداع المريح من خلال المنظمة باستعمال محاكاة عددية لحساب الأهمية النسبية لعناصر التكيف المباشر والهيكل للتغيرات في الربحية.

وطرحت دراسة (Adner & Levinthal, 2001:611-628) مقياسا لتأثير الاختلاف في طلب السوق على خيارات إبداع المنظمة، واستعمل نموذج المحاكاة للحاسوب الرسمي لدراسة دينامية إبداع المنتج والعملية. واستخدمت دراسة (Young et al, 2001:936-950) المسحية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قياس ممارسات إبداع الإدارة في نظام المستشفى العام. وأوصت دراسة (Terziovski et al, 2001:4-6) بطرائق قياس أداء الإبداع من خلال الأنواع الآتية: إبداع المدخل، إبداع العملية، إبداع المنتج الجديد، وإبداع الاستراتيجية. وخصص لكل نوع مجموعة من الفقرات، لأجل قياسها، وأشار (Hansen, 2001:1-42) الى مسوحات قياس الإبداع التكنولوجي من خلال اعتماد الأساسيات النظرية لتطوير مقياس الإبداع، مثل الدراسات المستندة الى مدخل الهدف والدراسات للمدخل المستند الى الذات، ودليل أوسلو لمسح الإبداع الأول والثاني، وقام بتركيب أسئلة الفقرات المتعلقة بالمسح لتحديد معدل استجابة العينات الممسوحة.

ونتيجة لملائمة الأبعاد الواردة في دراسة (Siegel & Kammer) لمتطلبات البحث الحالي، فضلا عن اختبار تلك الأبعاد في عدة دراسات مشابهة وانسجامها مع البيئة العراقية، فقد تبني الباحث تلك الأبعاد لقياس مستوى الإبداع التنظيمي في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية.

المبحث الثالث : الاطار العملي

أولا :وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل تقانة المعلومات

تم قياس متغير تقانة المعلومات من خلال أربعة أبعاد أساسية (المكونات المادية والبرمجيات، مهارات الموارد البشرية، شبكات الإتصال، قواعد البيانات) ويتبين من خلال الجدول (1) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية بلغت (72.2 %) وهذا يشير أن هناك اهتماما بتقانة المعلومات لدى أفراد عينة البحث.

وقد حققت المكونات المادية والبرمجيات وسطا حسابيا بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (71.2 %) وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على انجاز أعمالها بإستخدام الحاسوب بشكل أساسي نتيجة توفرها بشكل كافٍ، وأنها مربوطة مع بعضها كشبكة واحدة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بسرعة، وأن البرمجيات المتاحة متنوعة وتلبي متطلبات تحقيق أهداف الشركة، وأن الشركة تمتلك خبرة بإستخدام البرمجيات، وأن البرامج مصممة لتحليل البيانات وإعداد المعلومات وتقارير تفيد الشركة ومستخدمي القرار فيها.

فيما حققت مهارات الموارد البشرية وسطا حسابيا بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (72.8%) وهذا يدل على أن الشركة توظف أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن الأفراد العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات يتميزون بخبرة وكفاءة عالية في استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات، وأن الشركة توفر برامج تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتبرم عقود مع متخصصين وخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لتدريب العاملين، وأن إدارة الشركة تعتقد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من فاعلية التغيير التنظيمي ويحقق رضا الأفراد العاملين فيها.

فيما حققت شبكات الإتصال وسطا حسابيا بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (66.8%) وهذا يدل على أنه يتم الاتصال بين قيادي الشركة بوساطة مجموعة حاسبات مربوطة مع بعضها عن طريق الانترنت، ويستخدم البريد الالكتروني (E-Mail) بين تشكيلات الشركة لأغراض الاتصال وتبادل المعلومات، ويسهل استخدام الربط المباشر (Online) في توفير بيانات ومعلومات لمستخدمي القرار، وتستخدم الشركة شبكة الانترنت للاستفادة من خبرة الشركات العالمية في مجال عملها.

فيما حققت قواعد البيانات وسطا حسابيا بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (78.6%) وهذا يدل على أنه يتم الحصول على البيانات من الأقسام والفروع ذات العلاقة،

ويمكن الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب، ويتم تحديث البيانات باستمرار، وأن الشركة تحرص على دقة البيانات ويتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية.

جدول(1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير تقانة المعلومات

أبعاد تقانة المعلومات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
المكونات المادية والبرمجيات	تعتمد الشركة على إنجاز العمل باستخدام الحاسوب بشكل أساسي	3.62	0.79	72.5
	تتوفر أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ في الشركة	3.65	0.82	73.1
	أجهزة الحاسوب مربوطة مع بعضها كشبكة واحدة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بسرعة	3.28	0.99	62
	البرمجيات الحالية متنوعة وتلبي متطلبات تحقيق أهداف الشركة	3.53	1.04	70.6
	تمتلك الشركة خبرة باستخدام البرمجيات	3.65	0.82	73.1
	البرامج مصممة لتحليل البيانات وإعداد المعلومات وتقارير تفيد الشركة ومستخدمي القرار فيها	3.71	0.85	76.2
	المجموع	3.57	0.88	71.2
مهارات الموارد البشرية	توظف الشركة افراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.69	0.83	74.6
	يتميز العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بخبرة وكفاءة عالية في استخدام اجهزة تكنولوجيا المعلومات	3.65	0.82	73.1
	توفر الشركة برامج تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	3.59	0.91	72.3
	تبرم الشركة عقود مع متخصصين وخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لتدريب العاملين	3.55	0.89	71.2
	تعتقد إدارة الشركة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من فاعلية التغيير التنظيمي ويحقق رضا الأفراد العاملين فيها	3.61	0.84	72.8

72.8	0.86	3.62	المجموع	
73	0.82	3.64	يتم الاتصال بين قيادي الشركة بوساطة مجموعة حاسبات مربوطة مع بعضها عن طريق الانترنت	شبكات الإتصال
61.2	0.98	3.21	يستخدم البريد الالكتروني (E-Mail) بين تشكيلات الشركة لأغراض الاتصال وتبادل المعلومات	
62.8	0.94	3.32	يسهل استخدام الربط المباشر (Online) في توفير بيانات ومعلومات لمستخدمي القرار	
70.2	0.85	3.51	تستخدم الشركة شبكة الانترنت للاستفادة من خبرة الشركات العالمية في مجال عملها	
66.8	0.89	3.42	المجموع	
81.3	0.76	3.91	يتم الحصول على البيانات من الأقسام والفروع ذات العلاقة	قواعد البيانات
80	0.79	3.87	يمكن الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب	
76.4	0.82	3.73	يتم تحديث البيانات باستمرار	
77	0.91	3.79	تحرص الشركة على دقة البيانات ويتم التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية	
78.6	0.82	3.83	المجموع	
72.2	0.86	3.61		الإجمالي

ب- المتغير المعتمد الإبداع التنظيمي

تم قياس متغير الإبداع التنظيمي من خلال أربعة أبعاد أساسية (تتبنى الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين)، ويتبين من خلال الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة .

وقد حقق بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على أن الأفراد يحاولون الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية، وأنهم يسعون باستمرار

للتفوق على زملائهم بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للأداء، وغالبا ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتهم وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع، وأن الإدارة تكافئ العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل .

فيما حقق بعد زمن الإبداعات المتنبئة وسطا حسابيا بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (72.3%)، وهذا يدل على أن الأفراد يرغبون بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائهم عند أدائهم العمل، ويسعون الى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتهم الشخصية في ميدان العمل، ويضعون في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة، وأنهم يرون أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة.

أما بعد تبني الأفكار الإبداعية فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (70.4%)، وهذا يدل على أن الفرد عادة ما يعد الشخص الأول بين زملاءه في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل، ويحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء، وعادة ما يسند مقترحات زملاءه بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة، ويحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل.

وأخيرا حقق بعد إدانة الإبداع والمحافظة عليه أدنى وسطا حسابيا بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يدل على أن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة بعد مشكلة في الشركة، ويتوافر لدى الأفراد الوقت للسعي وراء الأفكار الإبداعية ولكن ليس بالمستوى الجيد، وتحظى الأفكار الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة ولكن ليس بمستوى الطموح، وتميز الشركة المبدعين بشكل صحيح ولكن ليس للجميع، وتقدم الشركة التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة ولكن ليس بالمستوى العالي.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الإبداع التنظيمي

أبعاد الإبداع التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	عادة ما أعد الشخص الأول بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل	3.62	0.79	72.5%
	أحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين	3.65	0.82	73.1%

تبنى الأفكار الإبداعية	في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء			
	عادة ما أسند مقترحات زملائي بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة	3.28	0.99	%65.6
	أحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل	3.53	1.04	%70.6
	المجموع	3.52	0.91	%70.4
زمن الإبداعات المتبناة	أرغب بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائي عند أدائهم العمل	3.65	0.82	%73.1
	أسعى الى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتي الشخصية في ميدان العمل	3.50	1.19	%70
	أضع في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة	3.53	1.04	%70.6
	أرى أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة	3.87	0.87	%75.6
	المجموع	3.63	0.98	%72.3
إدامة الإبداع والمحافظة عليه	أحاول الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية	3.65	0.82	%73.1
	أسعى باستمرار لأتفوق على زملائي بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للأداء	3.84	0.72	%76.8
	غالبا ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتي وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع	3.75	0.87	%75
	تكافئ الإدارة العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	3.53	1.04	%70.6
	المجموع	3.69	0.86	%73.8
دعم الإبداع والمبدعين	ان نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة يعد مشكلة في الشركة	3.06	0.94	%61.2
	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	3.37	0.97	%67.5
	تحظى أفكارنا الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة	3.06	0.94	%61.2

65 %	1.13	3.25	تميز شركتنا المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع
64.3 %	1.06	3.21	تقدم شركتنا التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة
63.8 %	1.00	3.19	المجموع
70 %	0.93	3.50	الإجمالي

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تقانة المعلومات بصورة إجمالية مع الإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.905) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (30)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.593) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى تقانة المعلومات لتحقيق الإبداع. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
المكونات المادية والبرمجيات X1	الإبداع المنظمي	0.587	7.832	معنوية
مهارات الموارد البشرية X2		0.611	8.322	معنوية
شبكات الإتصال X3		0.592	7.901	معنوية
قواعد البيانات X4		0.583	7.849	معنوية
إجمالي تقانة المعلومات X	Y	0.593	7.905	معنوية

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكونات المادية والبرمجيات والإبداع المنظمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.832) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.587) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المكونات المادية والبرمجيات والإبداع المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي

اهتماما متوسطا لمتغير المكونات المادية والبرمجيات كأحد أبعاد تقانة المعلومات سعيا لتحقيق الإبداع.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات الموارد البشرية والإبداع المنظمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.322) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.611) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين مهارات الموارد البشرية والإبداع المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير مهارات الموارد البشرية كأحد أبعاد تقانة المعلومات سعيا لتحقيق الإبداع.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شبكات الإتصال والإبداع المنظمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.592) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين شبكات الإتصال والإبداع المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير شبكات الإتصال كأحد أبعاد تقانة المعلومات سعيا لتحقيق الإبداع.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قواعد البيانات والإبداع المنظمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.849) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.583) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين قواعد البيانات والإبداع المنظمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما جيدا لمتغير قواعد البيانات كأحد أبعاد تقانة المعلومات سعيا لتحقيق الإبداع.

ب- تحليل أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع المنظمي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية لتقانة المعلومات بصورة إجمالية في تحقيق الإبداع المنظمي إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.027) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (30). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.445) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تقانة المعلومات يصاحبه تغير بمقدار (0.445) في الإبداع المنظمي، ويدلل هذا إلى أهمية تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.3%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.3%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الإبداع تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لتقانة المعلومات

وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق الإبداع، وأن النسبة المتبقية البالغة (69.7%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي وانه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.692) حتى وان تجاهلت الشركة المبحوثة تقانة المعلومات. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لتقانة المعلومات على الإبداع المنظمي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين تقانة المعلومات والإبداع المنظمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2)	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل (B)	قيمة (a)	مستوى المعنوية
المكونات المادية والبرمجيات	الإبداع المنظمي	30.4	16.358	0.453	1.421	معنوية
مهارات الموارد البشرية		33.2	19.254	0.612	1.139	معنوية
شبكات الإتصال		29.7	15.188	0.413	1.978	معنوية
قواعد البيانات		27.9	13.311	0.302	2.231	معنوية
إجمالي تقانة المعلومات		30.3	16.027	0.445	1.692	معنوية

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمكونات المادية والبرمجيات في تحقيق الإبداع المنظمي، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.453) نستنتج أهمية المكونات المادية والبرمجيات في تحقيق الإبداع المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.4%)، وتشير إلى ان ما مقداره (30.4%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث للمكونات المادية والبرمجيات، وان النسبة المتبقية البالغة (69.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، انه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المكونات المادية والبرمجيات والإبداع المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.421) حتى وان انعدم المكونات المادية والبرمجيات كبعد من أبعاد تقانة المعلومات. وبهذه

النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمكونات المادية والبرمجيات على الإبداع المنظمي).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لمهارات الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.612) نستنتج أهمية مهارات الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لمهارات الموارد البشرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مهارات الموارد البشرية والإبداع المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.139) حتى وإن انعدم مهارات الموارد البشرية كبعد من أبعاد تقانة المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لمهارات الموارد البشرية على الإبداع المنظمي).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لشبكات الاتصال في تحقيق الإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (15.188) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.413) نستنتج أهمية شبكات الاتصال في تحقيق الإبداع المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.7%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لشبكات الاتصال، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين شبكات الاتصال والإبداع المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.978) حتى وإن انعدم شبكات الاتصال كبعد من أبعاد تقانة المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لشبكات الاتصال على الإبداع المنظمي).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لقواعد البيانات في تحقيق الإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.311) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.302) نستنتج أهمية قواعد البيانات في تحقيق الإبداع المنظمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ

(27.9%)، وتشير إلى أن ما مقداره (27.9%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع المنظمي تتحدد من خلال عينة البحث لقواعد البيانات، وأن النسبة المتبقية البالغة (72.1) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين قواعد البيانات والإبداع المنظمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (2.231) حتى وإن انعدم قواعد البيانات كبعد من أبعاد تقانة المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر لقواعد البيانات على الإبداع المنظمي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

أ- شهد حقل تقانة المعلومات تطوراً مضطرباً، وإن زيادة العناية بهذا الحقل نابع من تعاظم دور المعلوماتية وتأثيرها وترابطها مع أغلب مرافق الحياة سواء كانت العامة أو الخاصة، وتحمل تقانة المعلومات صفتين أساسيتين الأولى كونها ميداناً للممارسة والتطبيق والثانية إنها أصبحت حقلاً أكاديمياً ومعرفياً، وهذا ناتج من زيادة التوجه نحو العناية بحافات العلوم والتي تعد تقانة المعلومات إحدى ركائزها البنيوية. ولا يمكن اعتبار تقانة المعلومات العامل الحاسم الوحيد في تحقيق الإبداع المنظمي، بل عامل حرج وحاسم وإن تبنيها يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية تتعلق بتوفير البنى التحتية وإحداث تغيير أو تكييف لثقافة المنظمة بل وحتى الثقافات الفرعية لمكونات المنظمة.

ب- 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.

ت- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة البحث لمتغير تقانة المعلومات ومتغير الإبداع المنظمي ما يأتي:

1- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما بإعتماد تقانة المعلومات، وأن هناك اهتماماً متوسطاً بمكونات تقانة المعلومات.

2- تبين أن مستوى الإبداع في الشركة مقبولاً إلى حد ما وإن هناك اهتماماً يقترب من المتوسط بأبعاد الإبداع، باستثناء دعم الإبداع والمبدعين الذي حظي باهتمام مقبولاً إلى حد ما.

3- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حدٍ ما من مكونات تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل مكون من مكونات تقانة المعلومات مع الإبداع، كما استطاعت الشركة الاستفادة من تقانة المعلومات بكل مكون من مكوناتها في إحداث تغييرات للتأثير في تحقيق الإبداع وبنسب متفاوتة.

ثانيا: التوصيات Recommendation

أ- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحا دقيقا لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي طبقت تقانة المعلومات، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت اليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وباعتماد مكونات تقانة المعلومات ومقياس البحث.

ب- ضرورة محافظة الشركة على البنية التحتية لتقانة المعلومات، والسعي المستمر إلى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدانة قنوات الاتصال العالمية مع باقي الشركات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال تقانة المعلومات.

ت- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالإبداع التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والتقنية الهائلة وتتميتها لدى العاملين فيها.

ث- منح المبدعين والتميزين من العاملين حافزا ماليا إضافيا ، يقرر صرفه لحظة تقديم أي منهم للأفكار المبدعة التي يمكن أن تبنيها تحقيق الفائدة للشركة، لإشعار المبدع بثمرة جهده وتفوقه، ولحثه على مزيد من الإبداع، وتحفيز بقية العاملين على الأعمال الإبداعية .

ج- الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين، واتخاذ ما يلزم لدراساتها وتقييمها وتحديد مديات الاستفادة منها ، وإمكانية تطبيقها ، وفقا لمقاييس موضوعية وعادلة ، فضلا عن توفير مستلزمات التطبيق.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- البغدادي، عادل هادي حسين،:العلاقة بين التعليم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لعمال المنظمة، إطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد: 83 ، 2006.
- 2- الحسيني، بشرى عباس ،عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد ،رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية ، 2007 .
- 3- العاني، مزهر شعبان."نظم المعلومات الإدارية" منظور تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان: 63 ، 2009.

- 4- العبادي، باسمه عبود مجيد، اثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار، رسالة ماجستير مقدمة الى هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية: 40-44 ، 2006.
- 5- العبيدي، أراذن حاتم خضير، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية:2010.
- 6- العلاق، بشير عباس والتكريتي، سعد غالب، الاعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 151 ، 2002.
- 7- الغالبي، طاهر محسن والعسكري، احمد شاكر، تحديات التجارة الالكترونية والعولمة، مؤتمر جامعة الزيتونة، (تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية) 8-6 ايار: 158 ، 2002.
- 8- الملا، حميد علي أحمد، العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامين ،رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:2009.
- 9- سلمان، خضير زغير، اثر تقانة المعلومات في اعادة هندسة الاعمال، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد: 75 ، 2004.
- 10- عباس، سحر قدوري، تقويم الادارة البيئية وتقنية المعلومات، إطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد: 79-81 ، 2003.
- 11- عجام، ابراهيم محمد، تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرها في الخيار الاستراتيجي، إطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد: 56-58 ، 2007.
- 12- محمد، خميس ناصر، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:2006.

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 13- Alter, Steven, "Information Systems : The foundation of Business", 4thed, New Jersey: Prentice – Hall, Person Education, Upper Saddle River:340, 2002.
- 14-Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
- 15-Daft .Richard .L, "Management",6 ed, South- Western ,Division Thumper Learning:285 , 2003.
- 16-Fregger, Brab(2007), Winning with innovation; American Creativity Association.
- 17-Griffin, "Management" 6th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, U. S. A., R. W. 2003.

- 18-Morales, Victor. J., & Montes, Francisco. J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneur Ship", Industrial Management & Data Systems, vol (106), N (1), pp. 21-42.
- 19-Kleindle , B.a., " Stratgic Electronic Marketing Managing , E. Business" Ohio – South Mestern College Publishing:223 , 2001.
- 20-Turban, E, & Miclean, E & wether bey, J, information technology for management, making connection for strategic advantage 2nd ed, John Wiley & Sons Inc, New York:50 , 1999.

دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة ديالى

أ.م. محمود حسن جمعة

م. عامر رشيد عنيد

م. محمد إبراهيم تايه

كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة ديالى

jumaamahmood33@gmail.com 07710579018

**The Role of Strategic leadership in the Application of the
Quality of Higher Education: an Applied Study at the
University of Diyala**

Mother. Mahmoud Hassan Gomaa

M. Amer Rashid Aanid

Mohammed Ibrahim Tayeh

Faculty of Management and Economics , Diyala University

jumaamahmood33@gmail.com 07710579018

المستخلص

يهدف البحث التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادهما، واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة لاستراتيجية وجودة التعليم العالي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق جودة التعليم العالي في جامعة ديالى. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٠) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، لغرض اختبار فروض البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيون.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، جودة التعليم العالي.

**Strategic Leadership and its role in Application Quality of
Higher Education: Applied Study in Diyala University**

Abstract

The research aims to identify the level of strategic leadership and quality of higher education, and testing the relationship of correlation and influence between strategic leadership and quality of higher education, The research problem was the role of strategic leadership in the quality of higher education of Diyala University. The questionnaire was used as a data collection tool, distributed to 30 forms as a sample for research, analyzed using the SPSS program, For the purpose of testing research hypotheses. The research found a correlation and an impact between strategic leadership and quality of higher education. The research ended with a set of recommendations that it is hoped will benefit the concerned.

Key words: Strategic Leadership, Quality of higher education.

المبحث الأول: منهجية البحث

يتعرض هذا المبحث إلى بيان المنهجية المتبعة في إعداد البحث الحالي، وكالاتي:

١- مشكلة البحث: إن تشخيص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في جامعة ديالى من أبرز معالم مشكلة البحث، وللوقوف أكثر تفصيلاً عليها نثير التساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟
- ب. ما مستوى أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعة المبحوثة ؟
- ت. ما طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي في الجامعة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هما (القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي) والتي لها تأثير كبير في أداء الجامعات.
- ب. يشكل هذا البحث أهمية بالغة للجامعات في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من القيادة الاستراتيجية في تطبيق جودة التعليم العالي.
- ت. يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها جامعة ديالى، ولاسيما المشكلة الحالية.
- ث. إرساء ثقافة منتظمة لدى المديرين، بوجود السعي في تطبيق جودة التعليم العالي.

٣- أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.

ب. تحديد مستوى جودة التعليم العالي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.

ت. بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، واختباره في جامعة ديالى.

ث. السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

٤- **إنموذج البحث الفرضي:** يقدم إنموذج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. وكما موضح في الشكل الآتي:



ويظهر من الأنموذج الفرضي للبحث ما يأتي:

أ. المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري).

ب. المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بجودة التعليم العالي بأبعادها (جودة المدخلات، جودة العمليات، جودة المخرجات).

٥- فروض البحث: في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والإنموذج الفرضي للبحث، يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

- أ. الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة معنوية بين الرؤية وجودة التعليم العالي.
 - توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وجودة التعليم العالي.
 - توجد علاقة معنوية بين الرأس المال البشري وجودة التعليم العالي.
- ب. الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على جودة التعليم العالي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:
 - يوجد أثر للرؤية على جودة التعليم العالي.
 - يوجد أثر للمقدرة الجوهرية على جودة التعليم العالي.
 - يوجد أثر لرأس المال البشري على جودة التعليم العالي.

٦- مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث:- تم اختيار جامعة ديالى ميدانا لإجراء الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، إذ تأسست جامعة ديالى في ١٩٩٩/٩/١٨ وتعتبر من الجامعات متوسطة الحجم إذ تصل طاقة الاستيعاب التصميمية بعد اكتمال إنشاء كافة مرافقها الخدمية إلى ١٢٠٠٠ طالب وطالبة. وتعد أهم مركز علمي وثقافي متخصص ضمن المحافظة وتضم الجامعة أربعة عشر كلية ذات تخصصات علمية وإنسانية، وتضم الجامعة عدداً من الوحدات والمراكز البحثية والاستشارية.

ب- وصف عينة البحث:- تم تحديد عينة البحث بصورة عمدية من فئة التدريسيين الذين لديهم مناصب قيادية، وقد شملت هذه العينة (٣٠) تدريسيين ذوي شهادات وألقاب علمية مختلفة ومن مختلف كليات الجامعة.

٧- مقياس البحث: تم استخدام إستمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية وبواقع ١٥ سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بجودة التعليم العالي وبواقع ١٨ سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، إذ تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، فضلاً عن الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم مع البحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث، وتحقيق متطلبات البحث العلمي تم إجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

أ. **إختبار صدق المحتوى:** المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (٢٧%) من أعلى

الدرجات و(٢٧%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (٠.٠٥) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته .

ب. **إختبار ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠.٨٣)، وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (٠.٨٥)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (٠.٠٥) وكانت قيمته (٠.٨٦) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة ومتعددة وتطورات متسارعة في معظم مجالات الحياة، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مما جعل المنظمات تعاني من تلك التحديات وكيفية مواجهتها ومواكبتها وطرق التكيف معها. مما تطلب إيجاد طرق إدارية حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية. من هنا برزت الحاجة الى القيادة الاستراتيجية التي تعمل وفق رؤى وأفكار تمتاز بقدرتها على تغيير الكثير من القضايا والأمور داخل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء والتوجه نحو تطبيق الكثير من التطبيقات الإدارية الحديثة ومنها جودة التعليم العالي والذي ضرورة لابد منها من أجل النهوض بواقع مستوى التعليم العالي في جامعاتنا ومؤسساتنا التعليمية.

أولاً: القيادة الاستراتيجية

أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها، التحول من المدخل التقليدي في الإدارة الى المدخل الاستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارع الاحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، وتنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكرية التي اصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، والاعتماد على أساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير التقليدية (جميل، ٢٠١١: ١٢٣). وتشير القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وحث الآخرين على أن

يعملوا وفق هذه الرؤية (القيسي والطائي ٢٠١٤: ٧٦٠). إن القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها، إنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى مايريد القائد أن تكون (Dess et al, 2007: 397). تعبر القيادة الاستراتيجية عن قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل للحياة المنظمة لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة (فيصل، ٢٠١٧: ٢٦١).

ب- أبعاد القيادة الاستراتيجية

تناول عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة الاستراتيجية بعض النماذج التي من خلالها أشاروا الى أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومنها نموذج (Norman & Handscom)، ونموذج (Thomson)، ونموذج (Thompson & Martin)، ونموذج (Hitt) وزملائه. ونتيجة انسجام بعض أبعاد نموذج (Hitt) مع متطلبات البحث الحالي، فقد تم اعتماد الأبعاد الآتية:

١- الرؤية: تعرف الرؤية بأنها الحالة التي تجسد طموح المنظمة في نهاية المطاف، وإن المنظمات بمختلف أنواعها تحتاج رؤية واضحة، والذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة هذه الرؤية هو المدير التنفيذي الأعلى (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

٢- المقدرة الجوهرية: يعتمد تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة العمل الخاصة بها، فضلا عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف مفهومها تبعا لطبيعة القطاع الذي يعمل فيه المنظمة، وتتألف المقدرة الجوهرية في الغالب من الموجودات الملموسة كال تكنولوجيا المستخدمة، ومن موجودات غير ملموسة كال ثقافة والمعرفة، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة المضافة لزبائنها (سلمان والناصر، ٢٠١٦: ١٩٧).

٣- رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري الى معرفة ومهارات وقدرات الأفراد، وتمثل قيمة اقتصادية لا بد للمنظمة التعامل معه على أنه أصل من أصولها السوقية، والقيادة الاستراتيجية هي أحد مكوناته، إذ يمتلكون خبرات معرفية تتمثل بالمعرفة الاستراتيجية (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

ثانياً: جودة التعليم العالي

أولاً: مفهوم جودة التعليم العالي

يعد مفهوم الجودة في التعليم العالي أوسع نطاقاً من مفهومه بالنسبة للسلع، إذ ليس له تمييز واضح للزبون المطلوب كما في المؤسسات الصناعية. ووفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس عام ١٩٩٨ ينص بأن مفهوم الجودة في التعليم العالي، هو مفهوم متعدد الأبعاد الذي يجب أن يشمل كل الوظائف والنشاطات المتعلقة بالتدريس

والبرامج الأكاديمية، المناهج الدراسية، البحوث والمنح الدراسية، الإدارة الجامعية، الحكومة، وتسهيلات الخصائص الدراسية، المباني، التسهيلات المختلفة، التجهيزات، البنى التحتية والبيئة الأكاديمية التي تعزز التقييم الشخصي. إن جودة التعليم هي عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها (الطائي والعبادي، ٢٠٠٥: ١٥). كما أشرنا فإن مفهوم الجودة في التعليم متعدد الأبعاد يحتوي ضمن نطاقه، مدخلات الجودة والتي تكون على شكل الطلاب، الأساتذة، البنى التحتية، أما عمليات الجودة فتتضمن نشاطات التعليم والتعلم، في حين تتخذ مخرجات الجودة شكل طلبة خريجين على مستوى عال من الجودة (Jain, et al, 2010: 145). ويرى كل من (راضي وعباس، ٢٠١٢: ٨٥) بأن الجودة في التعليم هي مدخل متكامل يتضمن توفير مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعرفية والمالية في مؤسسات التعليم العالي من أجل توفير مجموعة من الخصائص والصفات في جميع عناصر الخدمة التعليمية في كافة مجالاتها سواء ما يشمل مدخلات الخدمة التعليمية أو مخرجاتها بهدف تزويد سوق العمل بخريجين فاعلين قادرين على تلبية احتياجات هذا السوق دون السماح بأية فجوة بين المتحقق والمستهدف.

أما ضمان جودة التعليم هو الأنشطة التي تهدف إلى استمرار ونشر الجودة مثل أنشطة البحث والتطوير، التحليل، التقييم، إجراءات التوظيف ومختلف الآليات والأنظمة (Parri, 2006: 109). فضمان الجودة في التعليم العالي يشير إلى السياسات والمواقف والأفعال والإجراءات الضرورية للتأكد بأن الجودة موجودة ومستمرة ومعززة (Nicholson, 2011: 6). من هنا يمكن القول بأن ضمان جودة التعليم العالي هو عبارة عن قدرات الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية من ضمان جودة مدخلات العملية التعليمية وضمان عملياتها ومخرجاتها لتلبية متطلبات جميع الجهات المستفيدة.

ثانياً: أهداف جودة التعليم العالي

إن جودة التعليم العالي يؤدي الى تحقيق أهداف متعددة، منها ما يأتي (الجبوري، ٢٠١٢: ٥٠٣):

- ١- تعظيم الإنتاجية الكلية (إنتاجية الخريج في المجتمع، إنتاجية البحث العلمي، إنتاجية المؤسسة التعليمية، التعليم المستمر، الإسهامات المجتمعية).
- ٢- تحديث وتطوير المناهج والمساقات.
- ٣- تحسين شهرة وسمعة المؤسسة التعليمية.
- ٤- تأسيس خدمات تعليم عالي بجودة متميزة.
- ٥- تطوير القابلية التنافسية لهذه الخدمة على المستوى الدولي.

٦- تحسين عملية استغلال الموارد على نحو عقلاني واقتصادي.

٧- صيانة وتطوير الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

٨- تحقيق التفاعل الكفوء مع حقل العمل والتوجهات المستقبلية في مجال التطور العلمي والمعرفي.

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (الرؤية، المقدرة الجوهرية، رأس المال البشري)، ويتبين من خلال (الجدول، ١) أن الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٤٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٩٢)، ومعامل إختلاف (٢٦.٩٠)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالقيادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة.

وقد حققت المقدرة الجوهرية وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، ومعامل إختلاف (٢٥.٧٢)، وهذا يدل على أن الشركة تمتلك موارد بشرية مؤهلة تاهيلاً عالياً يتناسب مع أهمية عملها، وتحرص على إجراء مطابقة بين مؤهلات الأشخاص ومواصفات الوظيفة، وأن استراتيجية الشركة تركز في جذب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية، وأن الشركة تمتلك قواعد بيانات دقيقة تسهم في تزويد متخذ القرارات بالمعلومات الضرورية اللازمة، وأن الشركة تعتمد التقانة المتطورة في انجاز مهامها، ويتميز منتسبو الشركة بامتلاك علاقات تنظيمية تسهم في تسهيل انسيابية الاعمال المناطة بها.

أما رأس المال البشري فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤١) وبانحراف معياري (٠.٩١)، ومعامل إختلاف (٢٦.٦٨)، وهذا يدل على أن استراتيجية الجذب والاستقطاب تسهم في رفد الشركة بحاجتها من الموارد البشرية الملائمة لطبيعة عملها، ويتنوع المورد البشري في الشركة بحسب الاختصاص والشهادة والخبرة بشكل متوافق مع حاجتها لانجاز المهام الموكلة بها، وهناك استراتيجية مكافآت تميز بين ذوي الأداء المميز والأداء التقليدي، ويتسم منتسبو الشركة بخبرات متراكمة تسهل من انجاز المهام بكفاءة عالية، وأن الشركة تعتمد برامج تدريبية لتدريب وتطوير المنتسبين تستند الى جرد الاحتياجات التدريبية لهم.

فيما حققت الرؤية وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٩٧)، ومعامل إختلاف (٢٨.٦١)، وهذا يدل على أن الشركة تضع رؤيتها بعد إجراء عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية (نقاط الضعف والقوة)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وأن رؤيتها طموحة وتعكس ما

تهدف الوصول إليه بعد مدة زمنية محددة، وأن رؤيتها معلنة ومفهومة من قبل الجميع، وتعكس قيمها الجوهرية.

جدول (١): وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للقيادة الاستراتيجية

أبعاد القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الرؤية	3.39	٠.٩٧	٢٨.٦١
المقدرة الجوهرية	3.46	0.89	٢٥.٧٢
رأس المال البشري	3.41	0.91	٢٦.٦٨
الإجمالي	3.42	0.92	٢٦.٩٠

ب- المتغير المعتمد (جودة التعليم العالي)

تم قياس متغير جودة التعليم العالي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (جودة المدخلات، جودة العمليات، جودة المخرجات)، ويتبين من خلال (الجدول، ٢) إن الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٢٥) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، ومعامل إختلاف (٢٩.٢٣)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بجودة التعليم العالي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حققت جودة العمليات أعلى وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٤)، ومعامل إختلاف (٢٨.٣١)، وهذا يدل على أنه يجري تقويم دوري لأداء الملاك التدريسي والإداري في الجامعة، وأنه يجري استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة التعليمية والإدارية، وأن مستوى مشاركة الأساتذة في المؤتمرات العلمية المتخصصة مناسبة، وهناك تعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية في إجراء البحوث المشتركة، ويتم تطوير المقررات والمناهج الدراسية باستمرار، ويتم وضع قائمة بأسماء الكتب المعتمدة كمصادر لكل مادة، ويسلم كل تدريسي الإجابات النموذجية بعد كل امتحان فصلي ونهائي، ويجري اعتماد أسلوب الامتحان الموحد لشعب المادة الواحدة، ويجري اعتماد أسلوب التصحيح المشترك للدفاتر الامتحانية في نفس اللجنة الامتحانية، ويتم سحب عينة عشوائية من دفاتر الامتحان النهائي المصححة من أجل تدقيقها.

أما جودة المخرجات فقد حققت وسطاً حسابياً (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٦)، ومعامل إختلاف (٢٩.٢٦)، ويدل على أنه يجري المحافظة على علاقات دائمة مع الخريجين، ويجري بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها الخريجين للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، ويجري استطلاع آراء الطلبة في الهيئة التدريسية، ويجري استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة للعملية التعليمية وفي الخدمات التكميلية (كافتيريا، أنشطة رياضية....)، ويجري بصورة دورية تحليل مدى جدوى المواد الدراسية في ضوء مستوى جودة الخريجين، ويجري المقارنة المرجعية للبرامج التعليمية مع البرامج التعليمية للمؤسسات الرائدة في العالم في المجالات المتشابهة، ويجري تصميم برامج تدريبية للطلبة تخدمهم عند

الخروج الى سوق العمل، وتسعى الجامعة الى ترسيخ علاقة الطلبة مع المؤسسات قبل الخروج الى سوق العمل.

فيما حققت جودة المدخلات أدنى وسطا حسابيا بلغ (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، ومعامل إختلاف (٣٠.٠٦)، وهذا يدل على أن الجامعة تستخدم نماذج خاصة بالتدريسيين والإداريين لتقويم أداءهم، وتوفر الجامعة المستلزمات (مواد، أدوات، أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليمية، كما توفر المستلزمات (مواد، أدوات، أجهزة) اللازمة لتنفيذ البحوث، وتوفر الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث، وأن أعداد أجهزة الحاسوب في مختبرات الجامعة كافية لأعداد المستخدمين من الطلبة والمستخدمين من الأساتذة والإداريين، وأن شبكة الأنترنت كافية لخدمة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة بفاعلية، ويتوفر العدد الكافي من المكتبات، وأن عدد عناوين في تلك المكتبات تلبي احتياجات المستفيدين، ويتوفر فيها الدوريات المتخصصة والحديثة بصورة كافية، وأن أعداد التدريسيين في الجامعة يناسب مع أعداد الطلبة، وأن مستوى استخدام العمل الجزئي في الجامعة مقبول.

جدول (٢): وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لجودة التعليم العالي

أبعاد جودة التعليم العالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
جودة المدخلات	3.16	0.95	٣٠.٠٦
جودة العمليات	3.32	0.94	٢٨.٣١
جودة المخرجات	٣.٢٨	٠.٩٦	٢٩.٢٦
الإجمالي	3.25	0.95	٢٩.٢٣

ثانياً: اختبار فروض البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي

يوضح (الجدول، ٣) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية مع جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٧.٠٢٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٤٥) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الرئيس الأول الذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى القيادة الاستراتيجية لتطبيق وجودة التعليم العالي. أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الأول فهي كما يأتي:

جدول (٣): العلاقات الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
الرؤية X1	جودة التعليم العالي	0.617	16.523	معنوية
المقدرة الجوهرية X2		0.813	17.741	معنوية
رأس المال البشري X3		0.806	16.814	معنوية
إجمالي القيادة الاستراتيجية X	Y	0.745	17.026	معنوية

١. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية وجودة التعليم العالي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٦.٥٢٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦١٧) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (يوجد علاقة معنوية بين الرؤية وجودة التعليم العالي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير الرؤية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتطبيق جودة التعليم العالي.

٢. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية وجودة التعليم العالي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧.٧٤١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٨١٣) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وجودة التعليم العالي)، الأمر الذي يعني أن الشركة تولي اهتماماً متوسطاً للمقدرة الجوهرية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتطبيق جودة التعليم العالي.

٣. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وجودة التعليم العالي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٦.٨١٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٨٠٦) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وجودة التعليم العالي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتطبيق جودة التعليم العالي.

ب- تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في جودة التعليم العالي

يوضح (الجدول، ٤) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية في جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٠.٥١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٤٩) تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ

(٠.٣٤٧) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية صاحبه تغير بمقدار (٠.٣٤٧) في جودة التعليم العالي، ويدلل هذا إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تطبيق جودة التعليم العالي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٩.٨%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٩.٨%) من التباين الكلي الحاصل في جودة التعليم العالي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للقيادة الاستراتيجية وفي كيفية تأثير ذلك في جودة التعليم العالي، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧٠.٢%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة التعليم العالي بمقدار (١.٦١٦) حتى وإن تم تجاهل القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على جودة التعليم العالي). أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كما في الجدول الآتي:

جدول(٤): تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
الرؤية	جودة التعليم العالي	23.4	13.665	0.398	1.463	معنوية
المقدرة الجوهرية		25.5	15.495	0.463	1.413	معنوية
رأس المال البشري		24.8	14.941	0.439	1.438	معنوية
إجمالي القيادة الاستراتيجية X	Y	29.8	10.518	0.347	1.616	معنوية

١. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، ٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للرؤية في جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٩.٦٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٢٩٥) نستنتج أهمية الرؤية في جودة التعليم العالي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٨.٥%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٨.٥%) من التباين الكلي الحاصل في جودة التعليم العالي تتحدد من خلال عينة البحث للرؤية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧١.٥%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الرؤية وجودة التعليم العالي، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة التعليم العالي بمقدار (١.٧٤٦) حتى وإن انعدم الرؤية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي نص على (يوجد أثر للرؤية على جودة التعليم العالي).

٢. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، ٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٢.٣٣٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ

(٠.٤١٣) نستنتج أهمية المقدرة الجوهرية في جودة التعليم العالي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٣٣.٢%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٣٣.٢%) من التباين الكلي الحاصل في جودة التعليم العالي تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الجوهرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٦٦.٨%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية وجودة التعليم العالي، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة التعليم العالي بمقدار (١.٤١٨) حتى وإن انعدم المقدرة الجوهرية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد أثر للمقدرة الجوهرية على جودة التعليم العالي).

٣. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، ٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لرأس المال البشري في جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٨.٩٧٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٣٩٨) نستنتج أهمية رأس المال البشري في جودة التعليم العالي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٦.٦%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٦.٦%) من التباين الكلي الحاصل في جودة التعليم العالي تتحدد من خلال عينة البحث لرأس المال البشري، وإن النسبة المتبقية البالغة (٦٣.٤%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين رأس المال البشري وجودة التعليم العالي، وأنه يوجد اهتمام كبير بجودة التعليم العالي بمقدار (١.٩٤١) حتى وإن انعدم رأس المال البشري كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد أثر لرأس المال البشري على جودة التعليم العالي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

١. تبين أن مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة مقبول إلى حد ما ويوجد اهتماماً بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والمقدرة الجوهرية ورأس المال البشري.
٢. تبين أن مستوى جودة التعليم العالي في الجامعة مقبول إلى حد ما وأن هناك اهتماماً متوسطاً بأبعاد جودة التعليم العالي المتمثلة بجودة المدخلات، جودة العمليات، وجودة المخرجات.
٣. تبين أن هناك دور مهم للقيادة الاستراتيجية في تطبيق جودة التعليم العالي، من خلال ما تحقّقه هذه القيادة من فوائد تنعكس إيجاباً على تطبيق جودة التعليم العالي.

٤. أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، وهذا يدل على أن الوصول الى مستوى عالٍ من تطبيق جودة التعليم العالي يتطلب توافر قيادة استراتيجية.
٥. أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على جودة التعليم العالي.

ثانياً: التوصيات Recommendation

١. ضرورة تعميق الوعي لدى قيادة الجامعة المبحوثة بخصائص القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذه المداخل الإدارية الحديثة في توجيه وصياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة، وبالشكل الذي يرفع من قدراتهم على المبادرة الاستراتيجية.
٢. ضرورة أن تولي القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة اهتماماً أكبر بتحديد الرؤية المستقبلية، من خلال الاهتمام بعملية الفحص البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أنه لا توجد رؤية واضحة لمستقبل الأعمال في الجامعة.
٣. ضرورة إعادة القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة النظر في البرامج التدريبية والتطويرية، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أن هناك ضعفاً وعدم رضا لبرامج التدريب والتطوير في الجامعة.
٤. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية وتطبيق جودة التعليم العالي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- ١- الجبوري، ميسر إبراهيم، التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية أداة لتعزيز تنافسية قطاع التعليم العالي الخاص، بحث منشور في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، ٢٠١٢.
- ٢- الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣)، ٢٠٠٥.
- ٣- القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. " الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ٢٠١٤.
- ٤- جميل، أحمد نزار، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فرق العمل"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٠.

- ## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- 9- Dess, G, & Lumpkin, T, & Eisner A, " Strategic Management, Crating Competitive Advantage", 2007, McGraw-Hill Irwin, USA.
- 10- Jain, R & Sinha. G & De .S.K, (2010), Service quality in higher education: An Exploratory study, Asian Journal of marketing, 4(3): 144-154.
- 11- Nicholson, Karen, (2011), Quality Assurance in higher education: Are view of the literature, council of Ontario universities degree level expectation project, McMaster University.
- 12- Parri, Janne, (2006), Quality in higher education, vadyba, management, Nr 2(11).

تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة: بحث استطلاعي

محمود حسن جمعة
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة ديالى
mah_ha72@yahoo.com

حيدر شاكر نوري
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة ديالى
Aliali12121979@Gmail.com

المستخلص

إن التحديات والتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، ... ألزمت المنظمات بتغيير استراتيجياتها بشكل مستمر ولا سيما في تطوير الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي، من هنا تأتي أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى اختبار العلاقة والأثر بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة كمجتمع للبحث. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على 150 فرداً كعينة للبحث بنسبة 34% من مجموع مجتمع البحث. وحللت الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، لغرض اختبار فروض البحث. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تولي الوزارة مجتمع البحث اهتماماً أكبر لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية، وبخاصة تخطيط المسار الوظيفي، وذلك لأهمية المورد البشري للوصول بالأداء الاستراتيجي إلى أعلى مستوياته .

الكلمات المرشدة: استراتيجية تطوير الموارد البشرية، الأداء الاستراتيجي .

Abstract

The challenges and economic, technological, and social changes ..., Committed organizations to constantly change their strategies, particularly in the development of human resources to improve strategic performance. Hence, the current research focused

on testing the relationship and influence between HR strategy and strategic performance, The research problem was the role of HR strategy in the strategic performance of the Ministry of Housing, Construction, Municipalities and Public Works as a research society. The questionnaire was used as a data collection tool, distributed to 150 individuals as a sample for research, with 34% of the total research community, analyzed using the SPSS program, For the purpose of testing research hypotheses. The research found a correlation and an impact between HR strategy and strategic performance. The research ended with a set of recommendations The most important of which is the need for the Ministry to give the research community greater attention to the human resources development strategy, Especially career planning, for the importance of human resources to reach strategic performance to its highest level.

المقدمة

فرضت التغيرات المتتالية السريعة للواقع الذي يعيشه العالم اليوم تحديات كبيرة امام المنظمات (صناعية وخدمية) تتمثل في سرعة التعامل والتكيف مع هذه المستجدات، وبرزت معالم هذه التحديات في جميع أنشطة ووظائف المنظمة، ومنها مجال إدارة الموارد البشرية التي غدا لها إدارة تعنى بها واستراتيجية خاصة تتدمج مع باقي استراتيجيات المنظمة لتشكل الاستراتيجية العامة للمنظمة، الأمر الذي أوجب على المنظمة تطوير هذه الاستراتيجية بشكل مستمر لمواكبة التحديات، إذ يتوقف عليها كثيراً نجاح المنظمة واستراتيجيتها من عدمه، ومن هنا نأمل أن يكون البحث محاولة حقيقية لتعميق المنهج النظري الأكاديمي والعملية التطبيقي لمفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة كمؤسسة خدمية عامة بغية تحسين الأداء الاستراتيجي لها من خلال التوظيف الفاعل للمفهومين.

المبحث الأول: منهجية البحث

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

1. مشكلة البحث

إن تشخيص العلاقة بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لوزارة البلديات والأشغال العامة والإسكان من أبرز معالم مشكلة البحث، وللوقوف أكثر تفصيلاً عليها نثير التساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة ؟
- ب. ما مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة ؟
- ت. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأبعاد الأداء الاستراتيجي في الوزارة مجتمع البحث ؟
- ث. ما طبيعة أثر أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في أبعاد الأداء الاستراتيجي في الوزارة مجتمع البحث ؟

2. أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز البحث ويربط بين متغير (استراتيجية تطوير الموارد البشرية) ومتغير (الأداء الاستراتيجي) والذان لهما تأثير كبير في أداء المنظمات .
- ب. للبحث أهمية بالغة للوزارة تتمثل في إيجاد السبل الكفيلة للاستفادة من استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي .
- ت. إرساء ثقافة منظمية لدى المديرين والعاملين، بوجود السعي في تبني استراتيجية تطوير الموارد البشرية كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية .

3. أهداف البحث

يسعى البحث في جانبه النظري والتطبيقي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على مستوى استراتيجية تطوير الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها على وجه الخصوص .
- ب. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها على وجه الخصوص .
- ت. بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، واختباره في وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة .

ث. يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن نقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة، ولاسيما المشكلة الحالية .

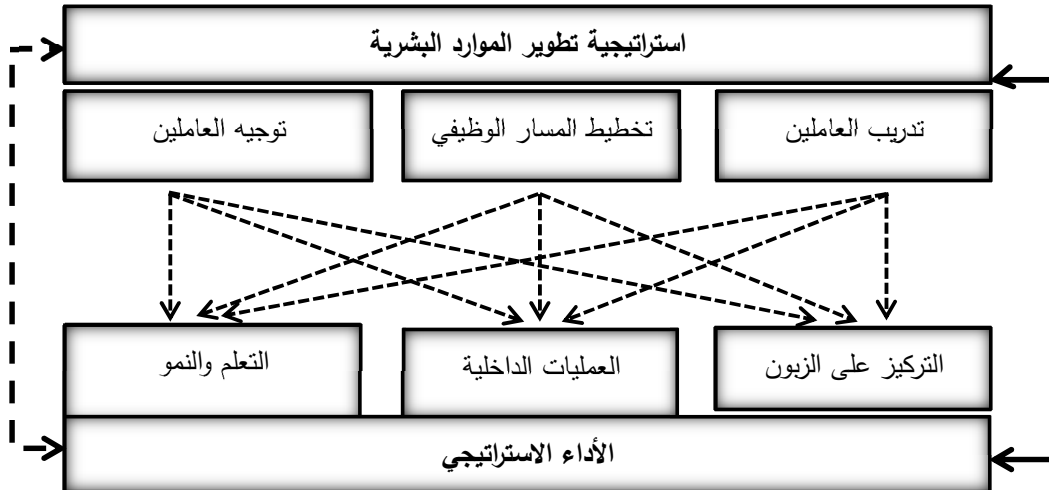
4. مخطط البحث الإجرائي

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ويظهر من الأنموذج الفرضي للبحث في (الشكل، 1) ما يأتي:

أ. المتغير التفسيري (المستقل): ويتمثل بمتغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة، وهي (تدريب العاملين، وتخطيط المسار الوظيفي، وتوجيه العاملين) .

ب. المتغير الاستجابي (المعتمد): ويتمثل بمتغير الأداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، وهي: (التركيز على الزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) .

ت. إن الأسهم ذات الرأس الواحد أو المتقطعة ذات الرأسين تشير إلى وجود علاقة تأثير بين كل بعد من المتغير التفسيري في المتغير المستجيب بمحاوره الثلاثة، أما الأسهم المتصلة أو ذات الرأسين فتشير إلى علاقة ارتباط .



شكل (1): مخطط البحث الإجرائي

5. فروض البحث

في ضوء التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

أ. الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:

✎ توجد علاقة معنوية إحصائية بين تدريب العاملين والأداء الاستراتيجي .

✎ توجد علاقة معنوية إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الاستراتيجي .

✎ توجد علاقة معنوية إحصائية بين توجيه العاملين والأداء الاستراتيجي .

ب. الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ايجابي لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:

✎ يوجد تأثير معنوي إحصائي لتدريب العاملين في الأداء الاستراتيجي .

✎ يوجد تأثير معنوي إحصائي لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء الاستراتيجي .

✎ يوجد تأثير معنوي إحصائي لتوجيه العاملين في الأداء الاستراتيجي .

6. مجتمع وعينة البحث

تم إختيار وزارة الإسكان والتعمير البلديات والأشغال العامة كمجتمع للبحث، أما عينة البحث فقد تم تحديدها بصورة عشوائية تمثلت بجميع المستويات الإدارية في الوزارة، وبواقع 150 فرداً في المستويات المختلفة، وينسبة 34% من مجموع العاملين في الوزارة والبالغ عددهم 437 فرداً، والتي تبين أن لديهم معلومات واسعة أثّرت البحث بنتائج متميزة .

7. أدوات البحث

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

أ. المراجع العلمية: المتوفرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث .

ب. المقابلات الشخصية: مع العينة المستهدفة في الوزارة .

ت. الاستبانة Questionnaire: تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير التفسيري المستقل والمتمثل باستراتيجية تطوير الموارد البشرية وبواقع 15 سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير الاستجابي المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي وبواقع 16 سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، إذ تم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، فضلاً عن الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم مع البحث الحالي. ولتحقيق متطلبات البحث العلمي يجري عليها اختبارات الصدق والثبات .

8. اختبار الصدق الظاهري

تم قياس الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة من خلال عرضها على متخصصين لتقرير مدى تمثيلها للظاهرة المطلوب قياسها، من حيث الفقرات والمحاور معاً، إذ عرضت على 5 محكمين من ذوي الخبرة للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم استقر المقياس بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي، الأمر الذي يعني ضمناً صدق ظاهر المقياس. وعدت بناءً على ما تقدم إجراءات بناء فقرات الاستبانة وتحكيمها مؤشراً على صدقها .

9. الأساليب الإحصائية

اعتمدت حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، إذ تم قياس مستوى اهتمام أفراد العينة لتأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الادار الاستراتيجي، وصحة الفروض من خلال المقاييس الآتية:

أ. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى وأهمية فقرات ومحاور الاستبانة لدى عينة البحث .

ب. الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت لإجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي .

ت. معامل الاختلاف: لمقارنة التباينات وقياس مستوى التشتت النسبي .

ث. مقياس Mann-Whitney: لقياس قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت لأجله .

ج. التجزئة النصفية: لقياس ثبات الاستبانة من خلال بيان مدى تمثيل أسئلة المحاور للظاهرة موضوع البحث .

- ح. مؤشر الأهمية النسبية للمحاور والفقرات: لبيان مدى محاور الاستبانة لتمثيل متغيرات البحث .
- خ. مدى التطبيق: ويقاس بالتوافق والتوافق التام للوقوف على مدى التطبيق الفعلي للظاهرة موضوع البحث .
- د. معاملات الارتباط الانحدار: لقياس العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، واختبار الفروض من حيث العلاقة والأثر .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة معرفية لمتغيرات البحث، من خلال تحديد مفاهيمها، واستكشاف محتوياتها الفكرية ومضامينها التطبيقية، والتي تساعد في تحديد مسار الجانب التطبيقي لاحقاً، وسنعمل على ذلك من خلال الآتي:

أولاً: استراتيجية تطوير الموارد البشرية *Human resources development strategy*

يتوقف نجاح جميع المنظمات على الدور الذي تؤديه الموارد البشرية فيها، ومن أجل أن يؤدي هذا الدور بشكل سليم وبصورة مستمرة يتطلب إخضاع تلك الموارد البشرية لعملية تطوير استراتيجي، والتي من شأنها تمكين تلك الموارد من تأدية مهام معقدة وصعبة، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف نجاح المنظمات في ظل البيئة المتغيرة .

إن التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة فرضت على المنظمات تحديات كبيرة، ومن أجل الاستعداد لمواجهة تلك التحديات الحالية والمستقبلية أصبح لزاماً على المنظمات إظهار المزيد من الاهتمام والتركيز على مواردها البشرية، لأنها مصدر الإبداع والابتكار ومن ثم إيجاد الحلول التطبيقية في الوقت المناسب للمشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات (Munteanu, 2015: 105) . إن الموارد البشرية هي مجموعة من المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي هي بمثابة ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال .

1. مفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية *Human resources development strategy concept*

إن استراتيجية تطوير الموارد البشرية كما يراها (Wang et al, 2009: 28) هي " منظور استراتيجي لتصميم وتنفيذ سياسات وممارسات لتطوير الموارد البشرية الهادفة لتوفير رأس المال البشري الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ". أما (Wilson, 2012: 5) فيرى بأنها " سلسلة من الأنشطة المنتظمة التي تحدث

خلال فترة زمنية محددة وتهدف الى إحداث تغيير سلوكي ". في حين يرى (Meifert, 2013: 17) بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتطوير مؤهلات وأداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية عن طريق تخطيط المسار الوظيفي وتدريب العاملين بالشكل الذي يؤمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة الاستراتيجية " .

ومن هنا يمكن إعطاء التعريف الإجرائي لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية بأنها (عملية مخططة تقوم بها المنظمات من أجل وضع استراتيجية لتطوير مواردها البشرية تتحقق من خلالها زيادة مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي وأداء المنظمة الاستراتيجي) .

2. أبعاد تطوير الموارد البشرية *Human resources development strategy dimensions*

يوجد العديد من الأبعاد التي يمكن إتباعها لتطوير الموارد البشرية، تناول البحث الحالي الأبعاد الثلاث الآتية:

أ. تدريب العاملين: يؤدي التدريب دوراً رئيساً في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، وأصبح التدريب من النشاطات الرئيسة المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك المنظمات حقيقة أن التدريب وإعادة تدريب العاملين للقيام بأعباء الأعمال المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة من شأنه أن يقرر نجاح أو فشل المنظمات. والتدريب هو عمل تنظيمي مخطط يسمح باكتساب سلوكيات ومهارات جديدة أثناء المساهمة بالأعمال ويؤدي لجعل الافراد أكثر قدرة على اداء المهام الحالية والمستقبلية (Jabbour, 2012: 139). ومن الفوائد التي يقدمها التدريب للمنظمات هو مساعدتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف المتميزة والمهارات والاتجاهات الضرورية التي تجعل المبادرات الاستراتيجية حقيقية، بعبارة أخرى اتخاذ القرارات المؤثرة بخصوص التدريب يضمن أن الاشخاص المناسبين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز التي سعت اليها الاستراتيجية (Stewart & Brown, 2009: 323) .

ب. تخطيط المسار الوظيفي: يعد تخطيط المسار الوظيفي العمل الرئيس والاول في رسم استراتيجية المستقبل الوظيفي، واحدى المفاتيح الرئيسة في ضمان نجاح الموظف في عمله، إذ من خلال تخطيط المسار الوظيفي يتمكن تحديد اهدافه واسلوب تحقيق تلك الاهداف. إن الاشخاص الذين يطورون خططا للمستقبل هم الذين يحققون اهدافهم، هؤلاء الاشخاص يمكن ان يركزوا طاقاتهم على أهداف المسار الوظيفي الذي اختاروه، وأيضاً أكثر استعداداً لمواجهة المتغيرات المفاجئة واستغلال الفرص الوظيفية المتوقعة. فتخطيط المسار

الوظيفي هو عملية متأنية لمعرفة الفرص المناسبة والقيود والخيارات ومعرفة اهمية الاهداف التي تخص المسار الوظيفي وبرمجة العمل وتوقيت وتسلسل خطوات الوصول لهدف محدد للمسار الوظيفي (الهواسي، 2009: 47). وهناك من يرى أن تخطيط المسار الوظيفي يمثل رؤية واضحة وإعداد جيد وتنبؤ سليم لمجموع الوظائف والمهام المتسلسلة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من خلال تدرجه الوظيفي من خلال تقدمه الوظيفي مع ازدياد مسؤولياته عندما يشغل وظائف مهمة وواجبات إضافية والتي تمثل النمط المتتابع للوظائف الذي يشكل الحياة الوظيفية للفرد (الصائغ والعبادي، 2005: 32-33) .

ت. توجيه العاملين: هي الوظيفة الحديثة في الإدارة، دورها خلق العمل البناء والمنظم في المنظمة، ودفع العاملين للعمل برغبة وحماس. وهي عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع الرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية. وينظر إليها أيضا على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت الأوامر والتعليمات عامة أم خاصة. وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة، كون أن المدير يتعامل مع الأفراد وهم قوى مركبة، يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض معها أحيانا. وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى لكي يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة (الهواسي والبرزنجي، 2014: 107) .

ثانياً: الأداء الاستراتيجي Strategic performance

تسعى كل المنظمات لتحقيق أعلى مستوى أداء والذي يعد هدفاً من أهدافها، والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، لأنه يمثل مقياساً مهماً للتعرف على مدى جدارتها وتفوقها. إن الأداء في المنظمات يشمل أحيانا عنصراً من عناصرها أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها، ويعرف هذا النوع بالتشغيلي وتتركز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، وقد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها فهو شامل ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شيلي، 2007: 235) .

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي Strategic performance concept

الأداء الاستراتيجي هو " مقياس كيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة " (Jones & George, 2008: 6). أما (Wheelen & Hunger, 2010: 379) وفي السياق ذاته يعرفان الأداء الاستراتيجي للمنظمات بأنه " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها "، في حين أن (Rylkova & Chobtova,)

182 (2014) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه " الطريق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية إستثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تكمن الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية فقط، وإنما في المقدرة على إستدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول الى مكانتها المرموقة .

بناءً على ما تقدم يقدم الباحثان التعريف الإجرائي للأداء الاستراتيجي بأنه " عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية " .

2. نماذج قياس الأداء الاستراتيجي *Measurement models*

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، فيما يأتي استعراض لأهمها:

أ. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن أنموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والزيون، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية (حسين، 2006: 279) .

ب. أنموذج (Delency & Huselid): يستند هذا الأنموذج لمقياسين إدراكيين في قياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء منظمات المماثلة العاملة في نفس القطاع (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق) .

ت. أنموذج (Zakon): يعرف هذا الأنموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً) ويتصف هذا الأنموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وإن الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية (الناصر، 2011: 64) .

ث. أنموذج (Altman): يعد هذا الأنموذج من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير الى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (1.8) يكون أداء المنظمة ضعيفاً، أما إذا كان أكثر من (3) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيداً، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين .

ج. نموذج (Kaplan & Norton): إن التنافس في عصر المعرفة وفي ظل الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة، أدى إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة في استخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة من مؤشرات الأداء، وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. وسيتم الاعتماد على هذا النموذج في البحث الحالي لقياس الأداء الاستراتيجي، وبالاعتماد على الأبعاد المشار إليها أعلاه مع تحديد الجانب المالي، كون الوزارة المبحوثة لا تسعى الى تعظيم الربح وإنما لأهداف أخرى تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية. وفيما يأتي إستعراض للمنظورات الأربعة:

🏆 منظور التركيز على الزبون: إن معظم المنظمات تعتمد في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة (القيسي والطائي، 2014: 580). إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام الى خدمات للزبائن بما تتفق مع رغباتهم (Dess, et al, 2007: 102).

🏆 منظور العمليات الداخلية: إن هذا المنظور يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز وتتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات (Panicker & Seshadri, 2013: 41). ويستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، وتتبع أداء فريد من نوعه في ظل البيئة التنافسية العالية (Yung, et al, 2014: 141).

🏆 منظور التعلم والنمو: إن هذا المنظور يتضمن تدريب العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التجديد والابتكار، ويعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ونظم تقنيات المعلومات الساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية ليعكس روح العصر الحالي. ويركز هذا المنظور على

ثلاثة موارد رئيسة هي: الموارد البشرية، الأنظمة والتعليمات والسياسات، والإجراءات التنظيمية (الصفو، 2008: 8) .

✍ المنظور المالي: في ظل هذا المنظور يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تتجح ماليًا؟ ويتطلب ذلك لبيانات مالية وتوفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرا في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Malgwi & Dahira, 2014: 2) .

المبحث الثالث: الاطار التطبيقي للبحث

أولاً: مؤشرات صدق وثبات وتمثيل الاستبانة (الأسئلة والمحاوِر)

ويمكن حساب صدق وثبات أو معولية الاستبانة، فضلاً عن مدى تمثيل محاورها للظاهرة المبحوثة بطرائق عديدة، واختير منها في البحث الحالي الطرائق الآتية:

1. إختبار صدق المحتوى: المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً، إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته .

2. إختبار ثبات الاستبانة: ثبات الاستبانة يعني أن المقياس يعطي النتائج نفسها لو تم إعادة تطبيقه على عينة البحث مرة أخرى، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام مقياس التجزئة النصفية وإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.79)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.81)، وعند استخدام مقياس (ألفا كرونباخ) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.84) وهذه النتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتصف بثبات كبير يمكن اعتمادها في أوقات متباعدة لتعطي النتائج نفسها .

3. مؤشر درجة الأهمية النسبية لمحاوِر الاستبانة: اعتمد هذا المؤشر لبيان مدى تمثيل المحاوِر التي تم اختيارها لتمثل متغير استراتيجي تطوير الموارد البشرية من جهة، والمحاوِر التي تم اختيارها لتمثل متغير الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى، والمطلوب قياس ارتباطهما وأثر المتغير الأول بمحاوِر كافة في المتغير الثاني

بمحاورة كافة في مجتمع البحث، من حيث أهميتها في الظاهرة موضوع البحث، للحكم على تمثيلها فعلياً لمتغيري البحث، بناءً على آراء المحكمين، ويخالف ذلك سيتم استبعاد المحاور التي تقل نسبة تمثيلها عن النسبة المقبولة لمتغيري البحث، والتي تقاس اعتماداً على رأي الخبراء المحكمين، وبحسب المعادلات الآتية: (الجنابي، 2016: 6)

الأهمية النسبية لمتطلبات TQM = مجموع درجات كل محور (متطلب) ÷ أعلى قيمة ممكنة للمحور (1)

مجموع درجات كل محور (متطلب) = مجموع (عدد التكرارات × درجة أهمية المحور) (2)

القيمة العليا الممكنة للمحور = عدد الخبراء المحكمين × أعلى درجة في المقياس (3)

النسبة المقبولة = 0,5 (أعلى قيمة للمحور + أعلى قيمة في المقياس) / أعلى قيمة للمحور (4)

إذ أن:

أ. عدد التكرارات تعني عدد إشارات المحكمين والبالغ عددهم 5 .

ب. درجة الأهمية لمحاور استراتيجية تطوير الموارد البشرية ومحاور الأداء الاستراتيجي بحسب مقياس ليكرت تتوزع من (1 لا أتفق تماماً) إلى (5 أتفق تماماً) .

ت. أعلى قيمة ممكنة الحصول لكل محور = عدد الخبراء × أعلى قيمة في المقياس. وتساوي (5 خبراء × 5 أتفق تماماً = 25) .

ث. النسبة المقبولة = 0,5 (5 + 25) / 25 = 60% .

جدول (1): الأهمية النسبية المحاور لتمثيل متغيري البحث فعلياً (النسبة المقبولة احصائياً = 60%)

ت	المتغيرات	محاورات المتغير	درجة أهمية المقياس (التكرارات)					درجة الأهمية النسبية %	النتيجة النهائية
			1	2	3	4	5		
1	استراتيجية تطوير الموارد البشرية	تدريب العاملين			3	1	1	72	تعتمد
		تخطيط المسار الوظيفي			2	2	1	76	تعتمد
		توجيه العاملين			3	1	1	72	تعتمد
2	الأداء الاستراتيجي	التركيز على الزبون		1	1	2	1	72	تعتمد
		العمليات الداخلية			3	2		68	تعتمد
		التعلم والنمو			2	2	1	76	تعتمد
المجموع العام لأهمية محاور المتغيرين			0	1	14	10	5	73 %	تعتمد

ويتضح من (الجدول، 1) أن جميع المحاور تمثل متغيري البحث فعلياً، بمقدار 73%، وهي بذلك تزيد عن النسبة المقبولة والبالغة 60% لذلك نعتمدها جميعها في البحث الحالي، ومن ثم الانطلاق إلى قياس علاقة محاور استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأثرها في محاور الأداء الاستراتيجي في وزارة الاسكان والتعمير والبلديات والاشغال العامة .

ثانياً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

1. المتغير المستقل (استراتيجية تطوير الموارد البشرية)

تم قياس متغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية من خلال ثلاثة محاور رئيسة، وهي: (تدريب العاملين، تخطيط المسار الوظيفي، توجيه العاملين)، كما يظهر من خلال (الجدول، 2) والذي يتبين منه الآتي:

أ. إن الوسط الحسابي العام لمتغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية بلغ (3.45) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.91)، ومعامل إختلاف (26.37)، ونسبة تطبيق فعلية

إجمالية بلغت (58 %)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً باستراتيجية تطوير الموارد البشرية لدى أفراد العينة

ب. حقق محور توجيه العاملين أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.89)، ومعامل إختلاف (25.5)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (57 %)، وهذا يدل على أن الوزارة تنتهج سياسة التوجيه التي تشدد على تحسين الأداء الوظيفي، وتستخدم سياسة التوجيه التي تؤدي الى تكييف الموظف مع بيئة عمله، وتوفر نظم الاتصالات الفاعلة والمتعددة بين الموظفين والإدارة، وتتبنى أساليب خاصة للترحيب بالموظفين الجدد وتعريفهم بزملاء العمل، وأن الإدارة تمارس عملية الإدارة بالتجوال .

ت. حقق محور تدريب العاملين وسطاً حسابياً بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.91)، ومعامل إختلاف (26.37)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (49 %)، وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الأداء الوظيفي، وأن برامج التدريب في الوزارة تتصف بالمرونة في مواجهة التغييرات، ويتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفق أسس علمية مدروسة، وتتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الإدارية والفنية لتسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي، وأن الوزارة تضع ضمن أولوياتها التخصيصات اللازمة لتدريب الموارد البشرية .

جدول(2): وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية

استراتيجية تطوير الموارد البشرية	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مدى التطبيق %
تدريب العاملين	للوزارة خطة تدريبية سنوية لتطوير الموظفين الذين يعانون من ضعف في الأداء	3.53	0.83	23.51	62
	تتصف برامج التدريب في الوزارة بالمرونة في مواجهة التغييرات	3.39	0.86	25.36	60
	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفق أسس علمية دقيقة ومدروسة	3.41	0.81	23.75	61
	تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الإدارية والفنية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي	3.48	0.87	25	59

55	27.73	0.94	3.39	تضع الوزارة ضمن أولوياتها التخصيصات اللازمة لتدريب الموارد البشرية	
59	26.37	0.91	3.44	المعدل العام لمحوّر تدريب العاملين	
58	26.6	0.91	3.42	للموظف دور في تخطيط مساره الوظيفي ولديه القدرة على وضع استراتيجية معينة لتحقيق اهداف مساره الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي
57	27.46	0.92	3.35	لدى الموظف معرفة لما يحتاجه للوصول إلى أهداف مساره الوظيفي ولديه قدرة على تغيير تلك الأهداف في حال حدوث أي طارئ على حياته الوظيفية	
60	25	0.89	3.56	تساعد الوزارة الموظفين من خلال توفير الوسائل التي تسهل عليهم عملية تخطيط مسارهم الوظيفي	
61	27.11	0.93	3.43	التقييم الذاتي يساعد ويوجه الفرد في تحديد اهداف مساره الوظيفي وبما يتلائم مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات	
58	29.55	0.99	3.35	يقوم المديرين بتزويد الأفراد بالمعلومات التي تجعل اهداف مسارهم الوظيفي منسجمة مع أهداف الوزارة	
59	27.56	0.94	3.42	المعدل العام لمحوّر تخطيط المسار الوظيفي	
60	22.96	0.82	3.57	تنتهج الوزارة سياسة التوجيه التي تشدد على تحسين الأداء الوظيفي	توجيه العاملين
57	28.9	0.98	3.39	تستخدم الوزارة سياسة التوجيه التي تؤدي الى تكيف الموظف مع بيئة عمله	
52	27.89	0.94	3.37	توفر الوزارة نظم الاتصالات الفاعلة والمتعددة بين الموظفين والإدارة	
58	27.41	0.85	3.51	تتبنى الوزارة أساليب خاصة للترحيب بالموظفين الجدد وتعريفهم بزملاء العمل	
59	24.51	0.88	3.59	تمارس الإدارة عملية الإدارة بالتجوال	
57	25.5	0.89	3.49	المعدل العام لمحوّر توجيه العاملين	
58	26.37	0.91	3.45	المعدل العام لمتغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية	

ث. حقق محور تخطيط المسار الوظيفي فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.94)، ومعامل إختلاف (27.56)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (58 %)، وهذا يدل على أن للموظف دور في التخطيط لمساره الوظيفي ولديه القدرة على وضع استراتيجية معينة لتحقيق اهداف مساره الوظيفي، ولديه معرفة لما يحتاجه للوصول إلى أهداف مساره الوظيفي ولديه قدرة على تغيير تلك الأهداف في حال حدوث أي مستجد على حياته الوظيفية، وأن الوزارة تساعد الموظفين من خلال توفير الوسائل التي تسهل عليهم عملية تخطيط مسارهم الوظيفي، وأن التقييم الذاتي يساعد ويوجه الموظف في تحديد اهداف مساره الوظيفي وبما يتلائم مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات، وأن المديرين يقومون بتزويد الموظفين بالمعلومات التي تجعل اهداف مسارهم الوظيفي منسجمة مع أهداف الوزارة .

2. المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

تم قياس متغير الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة محاور رئيسة، وهي: (التركيز على الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو)، كما في (الجدول، 3) والذي يتبين منه الآتي:

أ. إن الوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الاستراتيجي بلغ (3.48) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.86)، ومعامل إختلاف (24.71)، ونسبة تطبيق فعلية إجمالية بلغت (58 %)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالأداء الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث .

ب. حقق محور التعلم والنمو أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.83)، ومعامل إختلاف (23.44)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (58 %)، وهذا يدل على أنه يتم الإعتماد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء، وأن الإدارة تشجع المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية، ويتم إستثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية، وتهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع، وتعمل الإدارة على إستخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية .

ت. حقق محور التركيز على الزبون فقد حقق وسطاً حسابياً (3.54) وبانحراف معياري (0.84)، ومعامل إختلاف (23.79)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (57 %)، ويدل على إستخدام الندوات والمسوحات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة، ويتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتوفيرها بالأوقات المناسبة، وتوجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن، ويتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن، كما يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هدف خدمة الزبائن .

ث. حقق محور العمليات الداخلية فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (3.39) وبتباخراف معياري (0.91)، ومعامل إختلاف (26.84)، ونسبة تطبيق فعلية بلغت (57 %)، وهذا يدلل على أنه يتم إعتماء معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل، ويتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيءين، ويتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة، كما يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض نسبة العطل، ويوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل .

ءءول (3): وصف وتشيخيص إجابات عينة البءء للأءاء الاستراتيجي

الاستراتيجي	أبعاد الأءاء	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنءراف المعياري	معامل إختلاف %	مءى التطبيق %
التركيز على الزبون		تستخدم المسوحات والندوات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة	3.39	0.91	26.84	55
		يتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.58	0.83	23.18	58
		يتم توفير الخدمات بالآوقات المناسبة	3.71	0.79	21.29	60
		توجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن	3.53	0.78	22.09	58
		يتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن	3.32	0.93	28.01	56
		يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هءف خدمة الزبائن	3.70	0.71	19.18	57
		المعءل العام لمءور التركيز على الزبون	3.54	0.84	23.79	57
العمليات الداخلية		يتم إعتماء معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل	3.34	0.92	27.54	54
		يتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيءين	3.23	0.95	29.41	53
		يتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة	3.37	0.89	26.4	63
		يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض	3.45	0.91	26.37	62

نسبة العطل				
58	25.28	0.90	3.56	
يوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل				
58	26.84	0.91	3.39	المعدل العام لمحور العمليات الداخلية
57	21.76	0.79	3.63	التعلم والنمو
56	25.73	0.87	3.38	
56	21.25	0.78	3.67	
59	20.21	0.75	3.71	
60	26.56	0.89	3.35	
58	23.44	0.83	3.55	
يتم الإعتماد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء				
تشجع الإدارة المبدعين وتنبني أفكارهم الإبداعية				
يتم إستثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية				
تهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع				
تعمل الإدارة على إستخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية				
58	23.44	0.83	3.55	المعدل العام لمحور التعلم والنمو
58	24.71	0.86	3.48	المعدل العام لمتغير الأداء الاستراتيجي

ثالثاً: اختبار فروض البحث

1. تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

تتمثل مصفوفة العلاقات بين متغير استراتيجيات تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي في الجدول

الآتي:

جدول(4): العلاقات الارتباطية بين استراتيجيات تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
تدريب العاملين X1	الأداء الاستراتيجي	0.496	6.985	معنوية
تخطيط المسار الوظيفي X2		0.511	7.374	معنوية
توجيه العاملين X3		0.489	6.851	معنوية
إجمالي استراتيجيات تطوير الموارد البشرية X	Y	0.501	7.125	معنوية

ويتضح من (الجدول، 4) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية بصورة إجمالية مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.125) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.639) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.501) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الرئيس الأول الذي نص على (وجود علاقة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الوزارة المبحوثة تتبنى استراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء الاستراتيجي. أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الأول فهي كما يأتي:

أ. أظهرت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.496) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (وجود علاقة معنوية بين تدريب العاملين والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير تدريب العاملين كأحد أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية سعياً لتحسين الأداء الاستراتيجي .

ب. أظهرت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.374) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.511) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الوزارة تولي اهتماماً متوسطاً لتخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء الاستراتيجي .

ت. أظهرت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.851) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.489) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين توجيه العاملين والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الوزارة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير توجيه العاملين كأحد أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية سعياً لتحسين الأداء الاستراتيجي .

2. تحليل أثر استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي

تتمثل نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي في الجدول الآتي:

جدول (5): تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
تدريب العاملين	الأداء الاستراتيجي	28.5	9.652	0.295	1.746	معنوية
تخطيط المسار الوظيفي		33.2	12.334	0.413	1.418	معنوية
توجيه العاملين		26.6	8.974	0.283	1.941	معنوية
إجمالي استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية X	Y	29.8	10.518	0.347	1.616	معنوية

يوضح (الجدول، 5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لاستراتيجيّة تطوير الموارد البشرية بصورة إجمالية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.518) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.949) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.347) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية صاحبه تغير بمقدار (0.347) في الأداء الاستراتيجي، ويدلل هذا إلى أهمية استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.8%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.8%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة البحث لاستراتيجيّة تطوير الموارد البشرية وفي كيفية تأثير ذلك في الأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.2%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة خارج النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المستجيب إذا كانت قيمة المتغير المفسر صفراً، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.616) حتى وإن تم تجاهل استراتيجيّة تطوير الموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (وجود تأثير لاستراتيجيّة تطوير الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي). أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كالآتي:

أ. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للتدريب العاملين في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.652) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.295) نستنتج أهمية تدريب العاملين في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (28.5%)، وتشير إلى أن ما مقداره (28.5%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتدريب العاملين، وأن النسبة المتبقية البالغة (71.5%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تدريب العاملين والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.746) حتى وإن انعدم تدريب العاملين كبعد من أبعاد استراتيجية تطوير الموارد تطوير الموارد البشرية. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي نص على (وجود تأثير لتدريب العاملين في الأداء الاستراتيجي) .

ب. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (12.334) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.413) نستنتج أهمية تخطيط المسار الوظيفي في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث لتخطيط المسار الوظيفي، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.418) حتى وإن انعدم تخطيط المسار الوظيفي كبعد من أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية. وبذلك تثبت صحة الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (وجود تأثير لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء الاستراتيجي) .

ت. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لتوجيه العاملين في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (8.974) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.283) نستنتج أهمية توجيه العاملين في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (26.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (26.6%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث لتوجيه العاملين، وأن النسبة المتبقية البالغة (63.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه

يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين توجيه العاملين والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.941) حتى وإن انعدم توجيه العاملين كبعد من أبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود تأثير لتوجيه العاملين في الأداء الاستراتيجي) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها، والتوصيات التي قد تسترشد بها كل من وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة، فضلاً عن قائمة بالمراجع المستخدمة في البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء استقراء الأدبيات ونتائج البحث التطبيقية استنتجنا الآتي:

- (1) أشرت النتائج وجود تطبيق فعلي لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة، وينسب مقبولة نوعاً ما ومتقاربة للمتغيرين .
- (2) إن مستوى استراتيجية تطوير الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة مقبول إلى حد ما ويوجد إهتماماً بكل استراتيجيات تطوير الموارد البشرية المتمثلة بتدريب العاملين وتخطيط المسار الوظيفي وتوجيه العاملين .
- (3) إن مستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة مقبول إلى حد ما وأن هناك اهتماماً متوسطاً بمحاور الأداء الاستراتيجي المتمثلة بالتركيز على الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو .
- (4) تبين أن هناك دور مهم لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال ما تحققه هذه الاستراتيجية من فوائد تنعكس إيجاباً على تحسين الأداء تتمثل بزيادة تحفيز ومهارات الموظفين وقدرتهم على أداء وظائفهم بصورة أفضل.
- (5) إن الوصول الى مستوى عالٍ من الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر خبرات ومهارات وعلاقات إيجابية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا يتم من خلال تبني استراتيجية فعالة لتطوير الموارد البشرية.

- (6) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية ومتغير الأداء الاستراتيجي .
- (7) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمتغير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في متغير الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

لتطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الوزارة نقدم التوصيات الآتية:

- (1) اعتماد نتائج البحث من قبل وزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة، فضلاً عن إكسابها على باقي الدوائر التابعة لها، لما لها من شأن في زيادة فاعية الأداء الاستراتيجي لها .
- (2) ضرورة أن تولي الوزارة اهتماماً أكبر لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية، وخاصة تخطيط المسار الوظيفي، وذلك لأهمية المورد البشري للوصول بالأداء الاستراتيجي إلى أعلى مستوياته .
- (3) ضرورة أن تولي الوزارة اهتماماً أكبر لمحور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء الاستراتيجي، لما له من أهمية في تمييز وتفوق أعمال الوزارة .
- (4) ضرورة تصميم قاعدة بيانات إلكترونية عن الملاكات الوظيفية تستحدث باستمرار توفر معلومات كافية للموظفين عن مستوى أدائهم والدورات التدريبية المنجزة والمطلوبة .
- (5) ضرورة إجراء مناقشات وحوارات مفتوحة بين الموظفين والإدارات العليا في الوزارة يتم فيها مناقشة مشاكل العمل بكل حرية وصراحة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لتلك المشاكل من أجل تحسين الأداء الوظيفي والاستراتيجي .
- (6) ضرورة قيام الوزارة بقياس أدائها الاستراتيجي بشكل مستمر من أجل معرفة نقاط ضعفها والعمل على تصحيحها ومعرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- الجنابي، سلمان. " بناء وتقنين مقاييس الورقة والقلم في التربية البدنية والرياضية ". محاضرات دراسات عليا منشورة برقم (3)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الكوفة. 2016 .
- حسين، زينب أحمد. " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ". المؤتمر الثاني للإدارة، تشرين الثاني 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- شبل، مسلم علاوي. " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية ". جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الثالث، 2007.
- الصائغ، محمد جبار. والعبادي، هاشم فوزي. " استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7) العدد (4) لسنة 2005.
- الصفو، رياض ضياء. " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.
- القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. " الإدارة الاستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- الناصري، عامر علي. " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2011.
- الهواسي، محمود حسن. " أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2009.
- الهواسي، محمود حسن. والبرزنجي، حيدر شاكر. " مبادئ علم الإدارة الحديثة ". مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Dess, G, & Lumpkin, T, & Eisner A, " Strategic Management, Crating Competitive Advantage". McGraw-Hill Irwin, USA. 2007 .
- Jabbour, Charbel & Jose Chiappetta & Jabbour, Ana Beatriz Lopes & Teixeira, Adriano Alves & Freitas, Wesley Ricardo S. " Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management, Environmental Development ". 2012 .

- Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M. "Cen temporary Management ". 5ed. McGraw - Hill , Inc. New York, NY. 2008 .
- Malgwi, A. & Dahiru, H. “ Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance “. A Review IOSR, Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4 , Issue. 6. 2014 .
- Meifert, Mathias T. "Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich". Springer - vela, Berlin, Germany. 2013 .
- Munteau, Anca-Joana. " Exists A Relationship Between Human Resource Management ". Innovation And competitive Advantage, Egofrum, Vol. 4, Issue 1(6). 2015 .
- Panicker, P.& Seshadri, W. “ The Balanced Scorecard Strategic Control “. A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6). 2013 .
- Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika. “ Strategic Management and Performance Drivers “. School of Business Administration in Karvina. 2014 .
- Stewart, Greg L. & Brown, Kenneth G. " Human Resource Management Linking Strategy to Practice". John Willet & Sons Inc. Ohio. 2009 .
- Wang, J. & Hutchins, Holly M. & Garavan, Thomas, M. " Exploring The Strategic Role Of Human Resource Development In Organizational Crisis Management ". Human Resource Development Review, Vol. 8, No. (1). 2009 .
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. “ Concepts in Strategic Management and Business Policy “. 12 ed, Pearson Prentice Hall. 2010 .
- Wilson, John P. " International Human Resource Development: Learning, Education And Training for Individuals And organization “. 3rd Ed, Rout ledge, London. 2012 .
- Yung, H., Chieh, h., Ming, S. & Hsin, P. “ Construction and Evaluation of Physician Assessment Indicators “. The Macro them Review, Vol.3 ,No.(1). 2014 .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلع (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
11	الخصائص الريادية ودورها في تعزيز اداء الاعمال الصغير/دراسة تحليلية لأراء عينة من اصحاب المطاعم في محافظة النجف الاشرف	أ.م. د. مهند حميد العطوي أ.م. د. حيدر جاسم الجبوري السيد علاء عبد الزهرة عبيد	259-280
12	كفاءة استخدام تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في رأس المال البشري/دراسة استطلاعية لأراء عينة في جامعة الموصل	م.م. عبد الله هاشم حمودي م.م. فراج نعيمش فرج م.م. محمد عبد الرزاق محمد	281-302
13	دور القدرات الذهنية الابداعية في تحقيق الاداء المتفوق للعاملين/دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل	أ.م. د. بسام عبد الرحمن اليوزبيكي م. د. احمد زهير توفيق	303-321
14	دور عمال المعرفة في تعزيز الابداع باعتماد مدخل عمليات ادارة المعرفة/دراسة استطلاعية لأراء عينة من المعلمين في مديرية تربية نينوى	د. علي عبد الستار عبد الجبار	322-344
15	استخدام انموذج TAM لقياس قبول نظام التوزيع الالكتروني للمنتجات النفطية/المنطقة الشمالية	د. احمد يونس السبعاعي السيد سالم علي محمد	345-367
16	متطلبات ادارة الموهبة واثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة السامراء	الباحثة علياء ابراهيم المجمع الباحث احمد عبد الستار	368-389
17	اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي/دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية	أ.م. محمود حسن جمعة	390-410
18	تقييم فاعلية قواعد الاسبقية وفق معايير الجدولة التشغيلية / دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية	أ. د. أياد محمود الرحيم الباحثة سوزان عباس عبد الله	411-427
19	تحديد استراتيجيات الطاقة الملائمة لمقابلة الطلب على المنتج / دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية	أ. د. أياد محمود الرحيم الباحث خليل أسماعيل عبد القيسي	428-443
20	مدعمات التفوق الذكي وانعكاسها في تحقيق الريادة الاستراتيجية/بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في مركز الصورة للرعاية الصحية	أ.م. د. اريج سعيد خليل	444-466

أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

أ. م. محمود حسن جمعة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (38) 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 التغيير التنظيمي ومتغيراته (المهمة، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية) والنجاح الاستراتيجي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

Effect of the Organizational Change in the Strategic Success: Applied Study in Diyala Public Company for Electrical Industrial Abstract

The research aims to test the correlation and impact between the organizational change and strategic success, it consisted of the research problem of the impact of organizational change in the achievement strategic success in Diyala public company for electrical industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (38) forms to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a correlation and impact between organizational change, its variables (task, structure, technology, human resources), and strategic success as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

Key words: Organizational change , Strategic success

المبحث الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر والاضطراب. وتوجد أهمية وتأثير للتغيير التنظيمي على حياة المنظمة ونجاحها، وان الافتراض بوجود علاقة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص طبيعة ونوع هذه العلاقة. ويرمي البحث الحالي تشخيص العلاقة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في شركة دىالى العامة للصناعات الكهربائية وهي أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد التغيير التنظيمي (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية) في الشركة المبحوثة ؟

- ما مستوى أبعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو) في الشركة المبحوثة ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

- ما هي طبيعة أثر أبعاد التغيير التنظيمي في أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

2- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

أ- تتجلى أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

ب- يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة لإدارة التغيير التنظيمي، بما يضمن نجاحها وفعاليتها، ودخولها إلى مجال الريادة والإبداع، وبخاصة في ظل العالمية والتحديات البيئية المتغيرة والمتزايدة التأثير.

ت- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية ودورها في تقليص الفجوة المعرفية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

ث- إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجوب السعي لتحقيق النجاح الإستراتيجي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية في بيئة اليوم المتسارعة التغيير.

3- أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

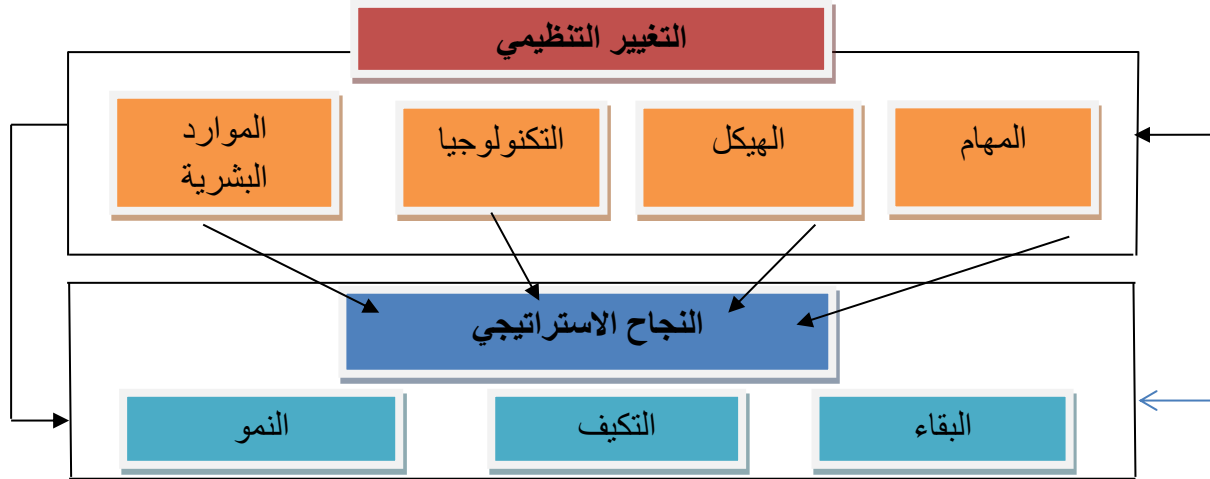
أ- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

- ب- تحديد مستوى النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، واختباره في البيئة العراقية.
- ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي.

4- مخطط البحث الفرضي

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

- أ- المتغير (التفسييري) المستقل: ويتمثل بالتغيير التنظيمي بأبعاده (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية).
- ب- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو).



شكل (1) مخطط البحث / إعداد الباحث

تأثير ← ارتباط ↔

5- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة بين المهام والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للتغيير التنظيمي على النجاح الاستراتيجي ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر للمهام على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للهيكل على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للتكنولوجيا على النجاح الاستراتيجي.
- يوجد أثر للموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي.

6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث:- أسست شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام 1978 تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدح، ومعمل المراوح السقفية)، وفي عام 1983 تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة، وفي عام 1990 تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الاركون والأوكسجين كنواتج عرضي، وفي عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. وقد تم اختيار الشركة لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة.

ب- وصف عينة البحث:- لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (38) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وهي تمثل نسبة (20%) من مجتمع العينة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها.

7- مقياس البحث

أستخدمت إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل بالتغيير التنظيمي وبواقع (16) سؤالاً، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بالنجاح الاستراتيجي وبواقع (15) سؤالاً. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5) ، وأتفق (4) ، واتفق الى حد (3) ، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1) . وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف الفقرات بما يتلائم والبحث الحالي، وتم تحكيم الاستبانة لدى عدد من الخبراء.

ومن أجل التحقق من ملاءمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار صدق المحتوى:- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- اختبار ثبات الاستبانة:- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.86)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.88)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.91) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التغيير التنظيمي Organizational Change

1- مفهوم التغيير التنظيمي Organizational Change Concept

التغيير التنظيمي هو حركة المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر. والتغيير التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، قد تتطوّر على تغيير في الهيكل، الاستراتيجية، السياسات، الإجراءات، التكنولوجيا، أو الثقافة. ويمكن تخطيط التغيير مقدماً قبل سنة أو قد تضطر المنظمة إلى التغيير بسبب تحولات في البيئة. التغيير التنظيمي يمكن أن يكون جذرياً لتغيير عمل المنظمة، أو قد يكون تدريجياً وببطء. في أي حال، بغض النظر عن نوع التغيير فإنه يتضمن الاستغناء عن الطرق القديمة التي تم العمل بها والتكيف مع الطرق الجديدة. لذلك فإن الأساس في عملية التغيير تعتمد على إدارة فعالة للأفراد (Bauer&Erdogan, 2012:693). ويرى كل من (العامري والغالبى، 2007: 390) أن التغيير التنظيمي هو تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها. إن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة تكنولوجية أم اجتماعية أم إدارية. ويرى (Daft, 2001:352) بأن التغيير التنظيمي هو إستجابة المنظمة لعدد من التغييرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة، والتكامل الاقتصادي الدولي، ونضج الأسواق المحلية، والتحول إلى الرأسمالية، ونشوء الاقتصاد العولمي، من أجل البقاء في عالم التنافس المتزايد وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها.

2- مجالات التغيير التنظيمي Organizational Change Fields

تعددت أنواع وأشكال التغيير التنظيمي على وفق تناوله من قبل الكتاب والباحثين وأساليب تصنيفهم لاستجابة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية وما تتطلبه من أشكال التوافق والملائمة معها. إلا أنهم اتفقوا على أن أنواع المجالات التي يشملها التغيير هي (المهام، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية).

أ- تغيير المهام: يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل أو نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم أو أي تغييرات في بيئة المنظمة، وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه (Hellriegel, et al, 2001 :550). فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل. وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة. ومن بين أكثر الطرق أهمية في تغيير المهام يبرز إغناء الوظيفة (Job Enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement) وبسبب سهولة تطبيقها فإن تغييرات المهام هي من أكثر الأساليب شيوعاً في التغيير التنظيمي (Ivancevich & Matteson, 2002:641).

ب- تغيير الهيكل التنظيمي: إن التغيير الهيكلي يشتمل على تعديل أي من الجوانب الهيكلية ومنها تغيير الأقسام والصلاحيات والتخويل ومديات الرقابة والمستويات الهرمية وكذلك تخصيص المكافآت ودرجة الرسمية. ويحصل التغيير في الهيكل في جميع المستويات في المنظمة، وأشار (Daft, 2001:356) له من خلال توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغييرات في مجال الإدارة الاستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا.

ت- تغيير التكنولوجيا: يشتمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي. وحدد (Robbins, 2001:544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب، إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة، مثل استخدام الأتمتة الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال.

ث- تغيير الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المنظمة أهمية، فذاكرة المنظمة (تاريخها) ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات العاملين. ولأن هذه المهارات والقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية، فإن على المنظمات أن تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز

وتنظيم الموارد البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم، فطريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية، فعند تغيير المهمة، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وإن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية (Lussier, 2002:382). إن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل. وتجدر الإشارة هنا بأن كل جهود التغيير التنظيمي تضم بصورة مباشرة أو غير مباشرة الموجودات البشرية للمنظمة، وإن الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم هو التغيير للموارد البشرية وسوف تفشل كل من المهمة والهيكل والتكنولوجيا كلياً إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير (Ivancevich & Matteson, 2002:643).

نلاحظ وجود تداخل وتشابك بين هذه المتغيرات، بمعنى أن أي تغيير في أحد هذه المجالات الأربعة يؤثر بالضرورة في المتغيرات الأخرى كما يتأثر بها. وحتى ولو كان إحداث التغيير في أحد هذه المتغيرات هو الهدف فإن هناك تغييرات غير مقصودة تحدث في باقي مجموعات المتغيرات الأخرى نظراً لترابطها وترابط الأجزاء في النظام الواحد، فيمكن أحياناً بدء برنامج تغيير كبير بتركيز ضيق (جانب معين) مثل إعادة هندسة تقديم الطلبات أو خدمة الزبون أو تطوير منتج جديد. ولكن لا بد من التهيؤ لمقدار أكبر بكثير من التغيير، ولا يجب التوقع بإبقاء التغيير في جانب واحد، فعندما تتغير عملية انجاز الأعمال، فإن ذلك يتطلب تغييراً في المهارات، وعادة ما يظهر هيكل تنظيمي جديد، ولن تبقى نظم المكافآت والتقييم القديمة على حالها، ويتغير عمل المديرين وأسلوبهم بزيادة الاتجاه نحو الإدارة الذاتية، ومن خلال دعم هذه التحولات يستطيع المديرون الانتفاع من عملية التغيير.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي Strategic Success

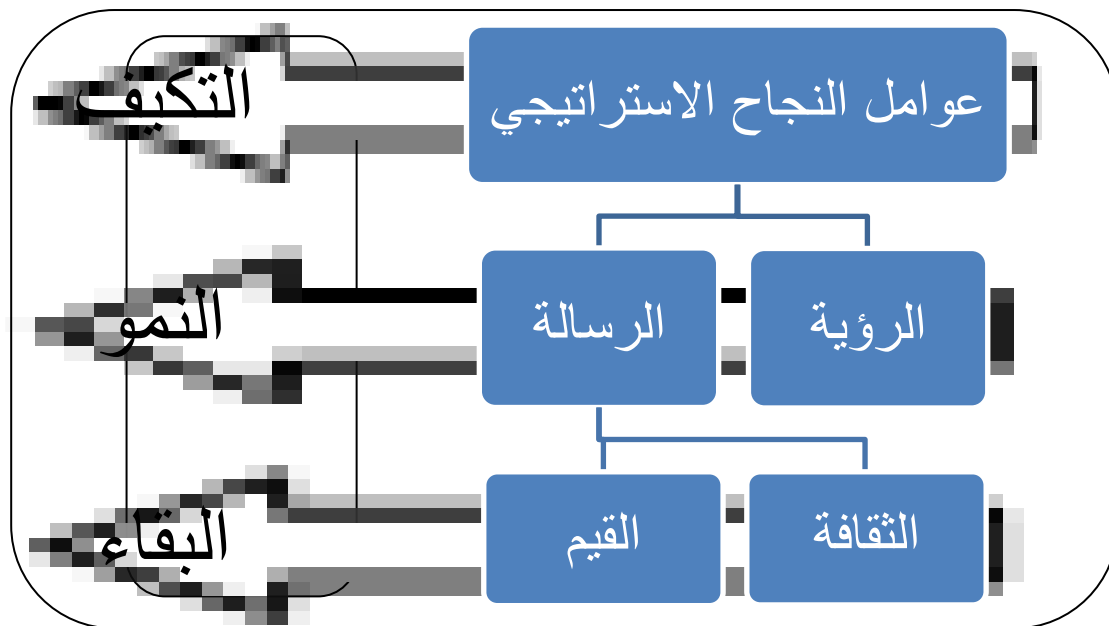
1- مفهوم النجاح الاستراتيجي Strategic Success Concept

يركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر إلى وضع المنظمات من جوانب مختلفة، وربط هذه الطروحات بالواقع العلمي الذي نعيشه وعد إبداعاً فكرياً وفلسفياً لأنه قدم أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة في المدى البعيد، ولأن هذه الأدوات شكلت معايير تتناغم وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة، وبالرغم من إمكانية إستشعارها في مفاهيم (الكفاءة، الفاعلية، النجاح المنظمي) التي سادت في المراحل الأولى والتي شكلت بداية لمحاولات التحقق من إن المنظمات تسير نحو أهدافها التي حددتها، ومن بقائها ونجاح، وقد تعدى كثير من المختصين إلى البحث في هذا المجال الحيوي والفاعل وكان لهم الأثر في تحديد المفهوم للنجاح الاستراتيجي وتعددت مفاهيم النجاح الاستراتيجي وذلك بحسب رؤية الكتاب والباحثين للمنظمة من جوانب مختلفة ومنهم من ربطه بالكفاءة والفاعلية ونجاح المنظمة

(العزاوي، 2008: 144). وقد عرف (Tanner, 2005: 2) النجاح الاستراتيجي بأنه توافر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول الغير ملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة. وعد كل من (Johnson & Scholes, 2002: 476) النجاح الاستراتيجي بأنه نجاح في صياغة الاستراتيجية من قبل المنظمة.

2- عوامل النجاح الاستراتيجي Strategic Success Factors

يتسع الحديث عن عوامل النجاح الاستراتيجي بإعتبارها الأساس الذي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي في المنظمة، ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم لعوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحثيها، وقد عد (تومسون وستريكلاند) هذه العوامل على أنها القواعد التي تشكل نجاح المنظمة التنافسي وهي العوامل التي لها تأثير كبير على العاملين في تحقيق النجاح، وهي الفرق بين النجاح أو الفشل الاستراتيجي، ومن بين العديد من عوامل النجاح الاستراتيجي، الرؤية Vision، الرسالة Mission، الثقافة Culture، القيم Values (العامي، 2011: 57).



المصدر: العامي، 2011: 57.

شكل (2) عوامل النجاح الاستراتيجي

3- أبعاد النجاح الاستراتيجي Strategic Success Dimensions

الأبعاد (المقاييس) تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة ، كما إنها توشر مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وأرتباطاتها مع ظواهر أقرب (الساعدي، 2006: 28)، وتستند إلى معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة ، تفيد

في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء التغييرات عليها ، وهناك سؤال يطرح نفسه ، ما هي أبعاد أو مقاييس النجاح ؟ أجاب كل من (Kahn & Katz) على هذا التساؤل بأن مقياس النجاح لمدة قصيرة هو (الربحية) ولمده طويلة هو (البقاء) ، ولذلك يتضمن مواجهة التحديات ، وإن مفتاح أي منظمة جديدة هو التعرف بطريقة تساعد على البقاء ولأجل إثبات جدارتها ومشروعاتها يجب إن تصنع أرباحاً (Katz & Green , 2007 : 586).

أ- البقاء Survival: أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى ؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. ويعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف المنظمة الضمنية التي تتطلب استثمار المواد والطاقات إذا إن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الانتباه للبقاء المنظمي والبقاء ربما يكون محترفاً بواسطة الكثير من الموظفين والاعضاء وإن البعض منهم ربما يقوم بأعمال تهدد البقاء على الرغم من ذلك فإن المديرين الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف. وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فعالاً في توقع التغيير أو حتى إن يكون مبدعاً لذا فقد توجه المديرون نحو أحداث التغيير داخل المنظمة إذا إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابله أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، 2004: 100). ويعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones , 2010 : 310).

ب- التكيف Adaptive: لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق كما أشير بذلك في أغلب الدراسات فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع ، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب سواء في البيئتين الداخلية والخارجية . وأصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمات التي تعاني أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة

ومنافسة . ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يتم أمتصاصه من المنظمة من خلال التعديلات الصغرى. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العززي، 2010: 126). وعرفه (الشماع وحمود، 2007: 329) بأنه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. وبين (Kasten , 20 : 2006) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وأن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي. في حين رأى (151 : 2004 , Daft) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص ، مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً. وأوضح (Hill & Jones, 2012 : 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدءً أساسياً والتي يسعى فيها المديرون إلى تحسين نقاط القوة المنظمة وأستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية. وأول خطوة في عملية التغيير في تحديد حاجة التغيير ، إذ يجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي تفصل بين الأداء الحقيقي و المطلوب ، ويستعملوا تحليل (SWOT) لتعريف الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تحديد الوضع المستقبلي المنشود، ثم تحديد معوقات التغيير التي تمنع المنظمة من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود.

ت- النمو Growth: نظر (Jones, 2010: 312) إلى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على إكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها. ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المنظمات إن تنمو سريعاً لمجاراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة

الحادة (352: 2001, Daft). وتؤكد (الخفاجي، 2013: 96) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة.

المبحث الثالث: الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل التغيير التنظيمي

تم قياس متغير التغيير التنظيمي من خلال أربعة أبعاد أساسية (المهمة، الهيكل، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالتغيير التنظيمي لدى أفراد العينة.

وقد حقق تغيير التكنولوجيا أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على أن الشركة تهتم بإدخال تقنيات جديدة بصورة مستمرة. وقد ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل الشركة على تحسين جودة المنتج فضلاً عن زيادة رضا العاملين فيها. وأن العمل الإداري في الشركة يتسم بدرجة عالية من الدقة والإجراءات التقنية والفنية المبسطة. وأن الشركة تستخدم أنظمة ومعدات آلية في إعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها.

فيما حقق تغيير الهيكل وسطاً حسابياً بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (72.3%)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا للشركة تخول الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا (أقسام، شعب). وإن إدارة الشركة تحدد الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ أنشطتها. وإن إدارة الشركة تؤمن بأهمية وسائل الاتصالات الرسمية واللا رسمية في تبادل المعلومات الصحيحة. وأنه توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها.

أما تغيير المهام فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (70.4%)، وهذا يدل على أن الشركة تواكب وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق. وإن الشركة تولي اهتماماً لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية. وإن ما تقدمه الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام تتناسب والمهام المناطة بهم. وإن الشركة تقوم باستخدام وظائف جديدة وتغيير أساليب أداء الأعمال نفسها.

وأخيراً حقق تغيير الموارد البشرية وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يدل على أن الأفراد العاملون يساهمون في تعديل وتطوير مهام الشركة وأهدافها واستراتيجيتها. وإن برامج التغيير في الشركة قد زادت من درجة التماسك بين الرؤساء

والمؤوسين وتغيير اتجاهاتهم. وإن البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة تواكب التغيير التكنولوجي والتغيير في سلوك العاملين. وإن إدارة الشركة تسعى الى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.

جدول (1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير التغيير التنظيمي

أبعاد التغيير التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تغيير المهام	تواكب الشركة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق.	3.62	0.79	%72.5
	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية.	3.65	0.82	%73.1
	ما تقدمه الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام تتناسب والمهام المناطة بهم.	3.28	0.99	%65.6
	تقوم الشركة باستخدام وظائف جديدة وتغير أساليب أداء الأعمال نفسها.	3.53	1.04	%70.6
	المجموع	3.52	0.91	%70.4
تغيير الهيكل	تخول الإدارة العليا للشركة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا (أقسام، شعب).	3.65	0.82	%73.1
	تحدد إدارة الشركة الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ أنشطتها.	3.50	1.19	%70
	تؤمن إدارة الشركة بأهمية وسائل الاتصالات الرسمية و اللارسمية في تبادل المعلومات الصحيحة.	3.53	1.04	%70.6
	توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها.	3.87	0.87	%75.6
	المجموع	3.63	0.98	%72.3
تغيير التكنولوجيا	تهتم الشركة بإدخال تقنيات جديدة بصورة مستمرة.	3.65	0.82	%73.1
	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل الشركة على تحسين جودة المنتج فضلاً عن زيادة رضا العاملين فيها.	3.84	0.72	%76.8
	يتسم العمل الإداري في الشركة بدرجة عالية من الدقة والإجراءات التقنية والفنية المبسطة.	3.75	0.87	%75
	تستخدم الشركة أنظمة ومعدات آلية في إعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها.	3.53	1.04	%70.6

المجموع	3.69	0.86	73.8%
يساهم الأفراد العاملون في تعديل وتطوير مهام الشركة وأهدافها واستراتيجيتها.	3.06	0.94	61.2%
زادت برامج التغير في الشركة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغير اتجاهاتهم.	3.37	0.97	67.5%
تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة التغير التكنولوجي والتغير في سلوك العاملين.	3.06	0.94	61.2%
تسعى إدارة الشركة إلى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.	3.25	1.13	65%
المجموع	3.19	1.00	63.8%
الإجمالي	3.50	0.93	70%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

ب- المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي

تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (البقاء، التكيف، النمو)، ويتبين من خلال الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالنجاح الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التكيف أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (76.7%)، وهذا يدل على إمتلاك إدارة الشركة القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها. وإن إدارة الشركة تعيد النظر وباستمرار في برامج تدريب العاملين لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة. وإن إدارة الشركة تقيم شراكات مع منظمات المجتمع لتعزيز مكانتها. وتنتهج إدارة الشركة على الشركات الأخرى المتخصصة في حل العمل لإقامة التوأمة الاستراتيجية معهم. وإن إدارة الشركة تعتمد على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.

فيما حقق البقاء وسطاً حسابياً (3.54) وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (70.8%)، وهذا يدل على إن إدارة الشركة تسعى الى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام إنتاجية جديدة تلبي احتياجات السوق. وتسعى إدارة الشركة الحفاظ على العاملين الأكفاء لديها من خلال تقديم بعض الخدمات لهم. تعتمد إدارة الشركة نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أدائها إزاء الشركات المنافسة. تنفذ إدارة الشركة خططا تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في مجال توفير كادر مؤهل. تستوعب إدارة الشركة أعداداً كبيرة من الطلبات سنوياً يفوق طاقتها الإنتاجية.

أما النمو فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (65.2%)، وهذا يدل على إن إدارة الشركة تتبنى استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من منتجات

من أجل نموها وتوسعها. وإن إدارة الشركة تعتمد آليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن. وإن إدارة الشركة تقوم بتدريب العاملين على أساليب العمل المعاصرة. وإن إدارة الشركة تنسق بين أقسامها لتتويع منتجاتها. وتعمل إدارة الشركة على زيادة عائداتها من خلال طرح بعض المنتجات الفريدة لزيائنها.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير النجاح الاستراتيجي

أبعاد النجاح الاستراتيجي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
البقاء	تسعى إدارة الشركة الى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام إنتاجية جديدة تلبي احتياجات السوق.	3.59	0.87	71.8%
	تسعى إدارة الشركة الحفاظ على العاملين الأكفاء لديها من خلال تقديم بعض الخدمات لهم.	3.62	0.83	72.5%
	تعتمد إدارة الشركة نظاما لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أدائها إزاء الشركات المنافسة.	3.18	1.20	63.7%
	تنفذ إدارة الشركة خططا تدريبية للتنافس مع الشركات الأخرى في مجال توفير كادر مؤهل.	3.65	1.18	73.1%
	تستوعب إدارة الشركة أعدادا كبيرة من الطلبات سنويا يفوق طاقتها الإنتاجية.	3.67	0.97	73.3%
	المجموع	3.54	0.70	70.8%
التكيف	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.	4.03	0.69	80.6%
	تعيد إدارة الشركة النظر وباستمرار في برامج تدريب العاملين لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة.	3.40	0.71	68.1%
	تقيم إدارة الشركة شراكات مع منظمات المجتمع لتعزيز مكانتها.	3.87	0.65	77.5%
	تتفتح إدارة الشركة على الشركات الأخرى المتخصصة في حقل العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم.	3.78	0.87	75.6%
	تعتمد إدارة الشركة على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة.	3.40	0.71	68.1%
	المجموع	3.83	0.63	76.7%
	تتبنى إدارة الشركة استراتيجية تقديم كل ما هو جديد من منتجات من أجل نموها وتوسعها.	4.34	0.70	86.8%
	تعتمد إدارة الشركة آليات متجددة لتعزيز ولاء الزبائن.	3.68	0.89	73.7%
	تدرب إدارة الشركة العاملين على أساليب العمل المعاصرة.	4.28	0.81	85.6%

النمو	تنسق إدارة الشركة بين أقسامها لتنويع منتجاتها.	3.37	0.79	67.5%
	تعمل إدارة الشركة على زيادة عائداتها من خلال طرح بعض المنتجات الفريدة لزيائتها.	3.12	1.15	62.5%
المجموع		3.26	0.64	65.2%
الإجمالي		3.54	0.65	71%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين التغيير التنظيمي مع النجاح الاستراتيجي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي بصورة إجمالية مع النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.195) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (36)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.594) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى التغيير لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
تغيير المهمة X1	النجاح الاستراتيجي	0.589	7.224	معنوية
تغيير الهيكل X2		0.598	7.187	معنوية
تغيير التكنولوجيا X3		0.612	6.902	معنوية
تغيير الموارد البشرية X4		0.591	6.932	معنوية
إجمالي التغيير التنظيمي X	Y	0.594	7.195	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير المهمة والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.589) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المهمة والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمغير المهمة كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير الهيكل والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.187) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.598) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما مقبولا لمتغير الهيكل كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.902) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير التكنولوجيا كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تغيير الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.932) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.591) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير الموارد البشرية كأحد أبعاد التغيير التنظيمي سعيا لتحقيق النجاح الاستراتيجي فيها.

ب- تحليل أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي بصورة إجمالية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.603) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (36). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.434) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التغيير التنظيمي يصاحبه تغير بمقدار (0.434) في النجاح الاستراتيجي، ويدل هذا إلى أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.2%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للتغيير التنظيمي وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر،

أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.696) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للتغيير التنظيمي على النجاح الاستراتيجي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
المهام	النجاح الاستراتيجي	34.2	16.576	0.392	1.766	معنوية
الهيكل		27.6	14.831	0.476	1.948	معنوية
التكنولوجيا		35.4	18.211	0.486	1.572	معنوية
الموارد البشرية		31.7	16.794	0.385	1.498	معنوية
إجمالي التغيير التنظيمي		32.2	16.603	0.434	1.696	معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمهام في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.576) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.392) نستنتج أهمية المهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (34.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (34.2%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في المهمة، وأن النسبة المتبقية البالغة (65.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المهمة والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.984) حتى وإن انعدم تغيير المهمة كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمهمة على النجاح الاستراتيجي).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للهيكل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (14.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.476) نستنتج أهمية الهيكل

في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (27.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (27.6%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في الهيكل، وأن النسبة المتبقية البالغة (72.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الهيكل والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (2.732) حتى وإن انعدم تغيير الهيكل كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للهيكل على النجاح الاستراتيجي).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للتكنولوجيا في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.486) نستنتج أهمية التكنولوجيا في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (35.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (35.4%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في التكنولوجيا، وإن النسبة المتبقية البالغة (64.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين التكنولوجيا والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.572) حتى وإن انعدم التغيير في التكنولوجيا كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر للتكنولوجيا على النجاح الاستراتيجي).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.794) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.385) نستنتج أهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.7%) من التباين الكلي الحاصل في النجاح الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للتغيير في الموارد البشرية، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.498) حتى وإن انعدم التغيير في الموارد البشرية كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر للموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1- يعد التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات، وأصبح جزءاً مهماً من حياتها، ولا تستطيع الاستمرار والنمو والمنافسة في ظل التغيير المستمر لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا بإجراء التغييرات الهامة في أي من مجالاتها. أي أنها لا تستطيع أن تكون بحالة مستقرة دائماً وإنما يكون استقرارها في ظل التغيير.

2- ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي كحاجة ملحة في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات، وهذه دعت إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية والنجاح التنظيمي، إلى مفهوم يتبنى أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي.

3- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما بإعتماد التغيير التنظيمي، وأن هناك إهتماماً متوسطاً بمجالات التغيير التنظيمي.

4- تبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة مقبولاً إلى حد ما وإن هناك اهتماماً متوسطاً بأبعاد النجاح الاستراتيجي.

5- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حد ما من مجالات التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل مجال من مجالات التغيير مع النجاح الاستراتيجي، كما استطاعت الشركة الاستفادة من التغيير التنظيمي بكل مجال من مجالاته في إحداث تغييرات للتأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبنسب متفاوتة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

1- نشر ثقافة التغيير التنظيمي في المنظمات العراقية وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، والعمل على إيجاد وظائف تنطوي على قدر كبير من الأهمية والتحدي بالنسبة للعاملين، لكي ترفع من مستوى مسؤولياتهم تجاه وظائفهم وإعطائهم استقلالية مما يزيد من مستوى مشاركتهم في تحقيق النجاح، وتوفير بعض المرونة في انجاز مهام التغيير.

2- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحا دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي تتبنى التغيير التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وباعتماد مجالات التغيير التنظيمي ومقاييس البحث.

3- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتغيير التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية الهائلة.

- 4- ضرورة مشاركة العاملين في قرارات تغيير أي مجال من مجالات التغيير لما له الأثر الكبير في نجاح عملية التغيير وعدم إبدائهم لأية معارضة لإجرائه.
- 5- ضرورة وعي العاملين بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة هو بمثابة نجاح لهم وسينعكس إيجابا على ظروفهم المهنية والمعيشية.

المصادر

أولا: العربية

- 1- الخفاجي، إبتسام سرحان صيهود "أثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات" دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وآسيا سيل العراق للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
- 2- الخفاجي، نعمة عباس خضير، "الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 3- الركابي، كاظم نزار، " الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 4- الساعدي، مؤيد يوسف، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
- 5- الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، (2007)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 6- العامري، صالح مهدي محسن، والغالب، طاهر محسن منصور، "الإدارة والإعمال"، (2007) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- العامري، فراس محمد، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد. 2011.
- 8- العزاوي، بشرى هاشم، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي- دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2008.
- 9- العنزي، أميرة خضير كاظم، " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

ثانياً: الأجنبية

- 10-Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. An Introduction to Organizational Behavior 2012, <http://lardbucket.org>.
- 11-Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South- Western College Publishing, Ohio.
- 12-Daft,R.L., "Organization:Theory &Design",8th ed., Thompson: South Western,2004.
- 13-Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), organizational behavior, 9th ed., (Australia: south-western college publishing).
- 14-Hill, Chrles W.L, & Jones, Gareth R, " Strategic Management Theory: An Integrated Approach",10thed., South- Western, Cengage Learning, U.S.A,2012.
- 15-Ivancevich J. & Matteson M., (2002), "Organizational Behavior and Management", 6th ed., McGraw-Hill-Irwin, New York.
- 16-Johnson,G.&Scholes,K,"ExploringCorporateStrategy",6thed., Prentice - Hall Financial Times,2002.
- 17-Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 th ed., Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
- 18-Kasten, Jennifer Murphy,(2006),"Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs", www.lib.ncsu.edu/theses/available/et.
- 19-Katz,Jeromea.&Green, Richard p."Entrepreneurial Small Business" ,Mc Graw-Hill,Irwin,New York, NY,2007.
- 20-Lussier, R. N.,(2002), "Management Fundamentals Concept Applications Skill Development", South-Western Publishing Thompson Learning.
- 21-Robbins, Stephen P., (2001), "Organizational Behavior", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
- 22-Tanner. S. J., (2005), "Is Business Excellence of any Value?", www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf

تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - جمهورية العراق

الأستاذ المساعد. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة ديالى - العراق

jumaamahmood33@gmail.com

المستخلص

يحاول البحث الحالي اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة-جمهورية العراق. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (75) 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 تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، الأداء الاستراتيجي، تطوير الأداء الاستراتيجي.

**Information technology and its role in development the strategic performance:
An applied study in the Ministry of Construction and Housing and
Municipalities and Public Works -Iraq**

Abstract

The current research has attempted to test the correlation between the information technology and the strategic performance. The problem of research was the role of information technology in developing the strategic performance in the Ministry of Construction and Housing and Municipalities and Public Works- Iraq. The survey questionnaire was used as a data collection tool, 75 forms were distributed for the research sample, the data were analyzed using the SPSS program, and a number of statistical methods were used to test the hypotheses. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact

relation between information technology, and development of the strategic performance. The research came out with many suitable recommendations.

Key words: Information technology, Strategic performance, Development the strategic performance.

مقدمة

التطور الهائل الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، قد ولد الكثير من المتغيرات التي رسمت واقعاً جديداً، إذ تحول الاقتصاد العالمي إلى الاقتصاد الرقمي، وهذا ما أوجد واقعاً جديداً جعل من الواجب على المنظمات مواكبة هذا التطور المتسارع من أجل تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة المتغيرة. وتعد المعلومات أحد الموارد المهمة لأداء فعاليات وممارسات المنظمة، وقد ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لانجاز أعمالها وتقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرارات بشكل صائب، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث: يعد تشخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة من أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد تكنولوجيا المعلومات في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة؟
- ما مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات في أبعاد الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة؟

2- أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ- أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هما (تكنولوجيا المعلومات والأداء الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء المنظمات.
- ب- يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الاستراتيجي.
- ت- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، ولاسيما المشكلة الحالية.
- ث- إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجوب السعي في تطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية.

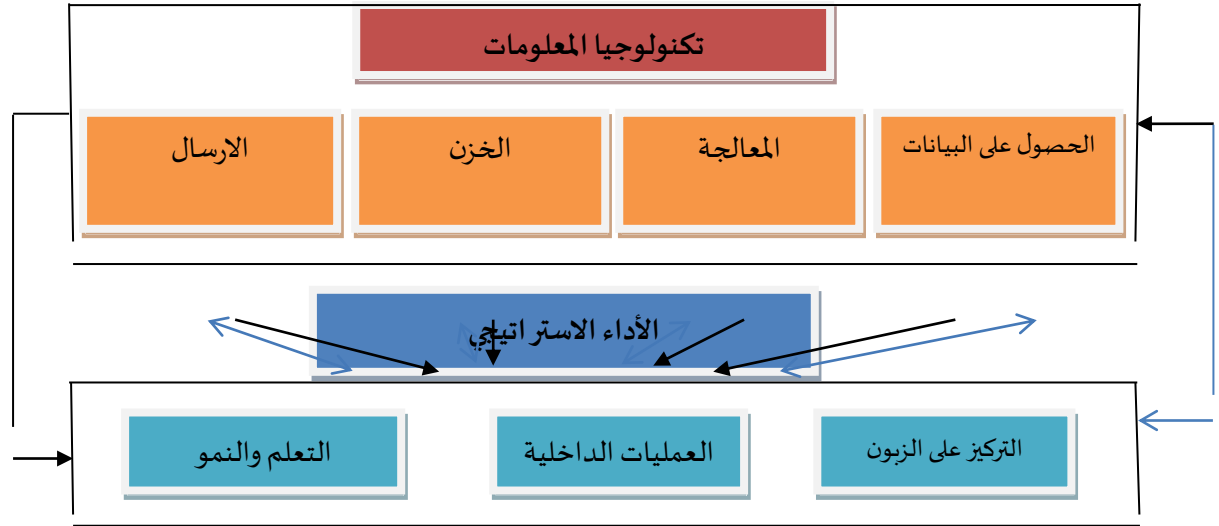
3- أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ب- تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الاستراتيجي، واختباره في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.
- ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.

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

أ- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بتكنولوجيا المعلومات بأبعاده (الحصول على البيانات، المعالجة، التخزين، الإرسال).

ب- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالأداء الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).



شكل (1) مخطط البحث

5- فرضيات البحث: في ضوء التساؤلات التي أثّرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة بين الحصول على البيانات وتطوير الأداء الاستراتيجي.

- توجد علاقة معنوية موجبة بين المعالجة وتطوير الأداء الاستراتيجي.

- توجد علاقة معنوية موجبة بين التخزين وتطوير الأداء الاستراتيجي.

- توجد علاقة معنوية موجبة بين الإرسال وتطوير الأداء الاستراتيجي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر للحصول على البيانات على تطوير الأداء الاستراتيجي.
- يوجد أثر للمعالجة على تطوير الأداء الاستراتيجي.
- يوجد أثر للخرن على تطوير الأداء الاستراتيجي.
- يوجد أثر للارسال على تطوير الأداء الاستراتيجي.

6- مجتمع وعينة البحث

تم إختيار وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة ميدانا لإجراء الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وقد شملت هذه العينة (75) فردا في المستويات المختلفة، وتبين أن العينة لديها معلومات واسعة مما أغنى البحث بنتائج متميزة.

7- مقياس البحث: تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بتكنولوجيا المعلومات وبواقع (18)سؤالا، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي وبواقع (16)سؤالا. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جدا(5)، وأتفق(4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق(2)، ولا أتفق جدا(1). وتم تصميم الاستبانة وفقا للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاما مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

أ- إختبار صدق المحتوى:- المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازليا حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار

(Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- إختبار ثبات الاستبانة:- يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.82)، وبمستوى معنوية (0.01)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.84)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.01) وكانت قيمته (0.87) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: تكنولوجيا المعلومات Information Technology

أ- مفهوم تكنولوجيا المعلومات Information technology concept

لقد برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات Information Technology في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات كافة (التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) المستخدمة من قبل المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وإبداعها وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والنمو والتطور. ويعد تكنولوجيا المعلومات سلاح استراتيجي يمكن أن يساعد في بناء وقدرات المنظمة من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات وبما يعزز علاقة المنظمة بالزبائن والمنظمات الأخرى. وقد وصفت بأنها المقدرة التكنولوجية للحصول على البيانات ومعالجتها وتبادلها بهدف إتخاذ القرارات الفعالة في المنظمة (Sanders, 2007: 25). عرفها كل من (الهواسي والبرزنجي، 2014: 19) بأنها كل التقنيات المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتناقل نتائج عمليات التحليل والتصنيف والاستخلاص للمعلومات وتوجيه الاستفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر الطرائق مع ضمان الإنجاز بالدقة والسرعة والوقت المناسب. أما (شريف

وعودة، 2016: 179) فيعرفان تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة التقنيات المتمثلة بالكيان المادي والمكونات البرمجية والموارد البشرية، بالإضافة الى الإجراءات المستخدمة في إطار تنظيم عمل هذه الأجزاء مع بعضها من أجل إدارة البيانات والمعلومات بكفاءة. وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي بها الى تميزها ونجاحها.

ب- مكونات تكنولوجيا المعلومات Information technology components

مكونات تكنولوجيا المعلومات هو مزيج معقد من الأفراد والتقانة تعتمد على مشاركة المعلومات التي تنعكس في بعض أوجهها بشكل تطبيقات خاصة تمكن من زيادة القابليات وتساعد في تحقيق الأهداف مما يجعلها مورداً مهماً يصعب تقليده بسهولة. وفيما يأتي استعراض لهذه المكونات (الهواسي والبرزنجي، 2017: 31)، (العبادي، 2006: 40):

1- **المكونات المادية والبرمجيات Hardware and software:** المكونات المادية هي جميع الأدوات التي تشترك في معالجة البيانات كالحواسيب بمختلف أنواعها، فضلاً عن جميع الأجهزة الملحقة بها ومحطات العمل، وشبكات الاتصال، وأدوات النقل، ومخزن البيانات. أما المكونات البرمجية فهي تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن العمليات المرغوب القيام فيها، ويمكن وصف المكونات المادية باختصار، إذ أنها تمثل أربعة مكونات رئيسة هي أدوات (الإدخال، والمعالجة، والإخراج، والخزن).

2- **الموارد البشرية Human Resources:** يعد الأفراد أهم عنصر بنائي في نظام تقانة المعلومات. ويمكن تقسيمهم على صنفين، الأول، ويشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين، والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها. أما الصنف الثاني فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء كانت برامج تطبيقية أم برامج النظام.

3- **شبكات الاتصال Communication Networks**: وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عملية الإرسال والتلقي. وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الانترنت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية أو الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية ببرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فديوية فضلا عن النصوص باستخدام الماوس أو لوحة المفاتيح.

4- **قواعد البيانات Data Base**: هي عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية مغلقة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الخام أو الأولية التي تستخرج منها المعارف والمعلومات، ويمكن إضافة قاعدة معالجة البيانات وتعديلها وتحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على وفق أسس صحيحة، وليمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

ت- وظائف تكنولوجيا المعلومات Information Technology Jobs

تختص تكنولوجيا المعلومات بجملة من الوظائف المنبثقة من المكونات السالفة الذكر وهذه الوظائف يمكن اختزالها في العمليات الأساسية الآتية (Anderson & Post, 2000: 122)، (يونس، 2007: 25):

1- **الحصول على البيانات**: تعد هذه الوظيفة هي الأولى التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات من خلال تكديس البيانات وتجميعها، وأن جمع البيانات هي عبارة عن استحصال البيانات الخاصة بعمليات المنظمة والأحداث الأخرى الخاصة بالبيئة الخارجية وإعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها ويقوم الأفراد بتسجيل هذه البيانات على أوساط

مادية كالورق أو إدخالها مباشرة إلى الحاسوب بوساطة الأفراد العاملين في النظام، وتعد الدقة والجودة من الأمور المهمة في عملية إدخال البيانات بصورة صحيحة ويتوقف عليهما دقة وجودة مخرجات النظام.

2- المعالجة: ويقصد بها إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها إلى معلومات إذ تتضمن تحويل جميع أشكال البيانات أو المعلومات وتحليلها وتركيبها وتشمل المعالجة على عمليات متعددة كمعالجة المعلومات، ومعالجة الكلمات والوثائق المستندة إلى النص بما في ذلك التقارير والأخبار والمراسلات، ومعالجة الصور والأصوات.

3- الخزن: إن خزن المعلومات هو مكون أساسي لنظم المعلومات، فالخزن عبارة عن نشاط نظام المعلومات تحفظ فيه البيانات والمعلومات بشكل منظم لاستعمالها مخرجات حين يحتاجها المستخدم، وإن الخزن يساعد الحواسيب على المحافظة على البيانات والمعلومات لاستعمالها في وقت لاحق.

4- الإرسال: ويقصد به إرسال المعلومات من موقع إلى آخر وذلك باستخدام وإعتماد أوساط مختلفة كالأقمار الصناعية والألياف الضوئية أو غير ذلك.

ثانيا: الأداء الاستراتيجي Strategic performance

أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي Strategic performance concept

إن مسؤولية أي منظمة هي تحقيق أعلى مستوى أداء والذي يعد هدفا من أهداف المنظمة، فالأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارتها وتوقعها. والأداء في المنظمات قد يشمل عنصرا من عناصر المنظمة أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها ويعرف هذا النوع بالتشغيلي وتتركز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، أو قد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها فهو شامل ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شبلي، 2007: 235). فالأداء الاستراتيجي هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة (Jones & George, 2008: 6). وفي نفس السياق يعرفه كل من (Wheelen & Hunger, 2010: 379) بأنه النتيجة النهائية لنشاط

المنظمة، وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. أما (Rylkova & Chobtova, 2014: 182) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية إستثنائية من خلال الأداء العالي، ولا تكمن الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة في تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل في المقدرة على إستدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى مكانتها المرموقة. بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الأداء الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية.

ب- نماذج قياس الأداء الاستراتيجي Measurement models

تناول الباحثون عددا من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، فيما يأتي استعراض لأهمها (حسين، 2006: 279)، (الناصري، 2011: 64):

1- نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن نمودجا شاملا لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والزيون، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

2- أنموذج (Delency & Huselid): يستند هذا النموذج لمقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة العاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق).

3- أنموذج (Zakon): يعرف هذا الأنموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا) ويتصف هذا الأنموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وإن الحد الأعلى من

النمو الممكن مستقبلا يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية.

4- **نموذج (Altman):** ويعد من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير الى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (1.8) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أكثر من (3) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.

5- **نموذج (Kaplan & Norton):** أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي تعد احد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة من مؤشرات الأداء وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. وسيتم الاعتماد على هذا النموذج في البحث الحالي لقياس الأداء الاستراتيجي لوزارة الإسكان والتعمير والبلديات والأشغال العامة ، وبالاعتماد على الأبعاد المشار إليها أعلاه مع تحديد الجانب المالي، لأن الوزارة المبحوثة لا تسعى الى تعظيم الربح وإنما لأهداف أخرى تتسجم مع توجهاتها الاستراتيجية. وفيما يأتي إستعراض للمنظورات الأربعة (القيسي والطائي، 2014: 580)، (Panicker & Seshadri, 2013: 41)، (Yung, et al, 2014: 141)، (الصفو، 2008: 8)، (Malgwi & Dahira, 2014: 2):

1- **منظور التركيز على الزبون:** تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة. إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام الى خدمات للزبائن بما تتفق مع رغباتهم.

2- **منظور العمليات الداخلية:** يعكس هذا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز وتتفوق فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات. ويستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، وتتبع فريد من نوعه في ظل البيئة التنافسية العالية.

3- **منظور التعلم والنمو:** يتضمن هذا المنظور تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد والابتكار، ويعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ونظم تقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية لعكس روح العصر الحالي ويركز هذا المنظور على ثلاثة موارد أساسية هي: الموارد البشرية، الأنظمة والتعليمات والسياسات، والإجراءات التنظيمية.

4- **المنظور المالي:** في ظل هذا المنظر يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تنجح ماليا؟ يتطلب ذلك إلى البيانات المالية وتوفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرا في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات

تم قياس متغير تكنولوجيا المعلومات من خلال أربعة أبعاد أساسية (الحصول على البيانات والمعالجة والخرن والارسال)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.48) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.86)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماما بتكنولوجيا المعلومات لدى أفراد العينة.

وقد حقق الإرسال أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على أن نظام المعلومات يتسم بقدرته على إرسال المعلومات بكل دقة ووضوح، ويتم إرسال البيانات والمعلومات بدون تأخير، حيث يستخدم الانترنت بشكل اساسي في ارسال البيانات والمعلومات، كما تستخدم وسائل أخرى في ارسال البيانات والمعلومات.

فيما حققت المعالجة وسطا حسابيا بلغ(3.54) وبانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن قواعد البيانات المتوفرة كافية لتلبية متطلبات جميع أقسام المنظمة، وأن نظام المعلومات يتسم بالقدرة العالية على معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات مفيدة، وتوجد امكانية لتحليل البيانات وتفسيرها، وتعالج البيانات المتوفرة بسهولة، وقليل ما يتم الإستعانة بالمكاتب المتخصصة لمعالجة البيانات.

أما الخزن فقد حقق وسطا حسابيا بلغ(3.42) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن نظام المعلومات يمتلك قاعدة كفوءة لخرن البيانات والمعلومات، تتوفر فيها شروط الامان والسرية، وتتسم المعلومات المخزونة في قاعدة المعلومات بالتكامل والشمولية.

وأخيرا حقق الحصول على البيانات وسطا حسابيا بلغ(3.40) وبانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أنه يتم الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية معا، كما تستخدم الاستثمارات لغرض جمع المعلومات، بالإضافة الى التقارير الدورية التي تعد أحد الاساليب المتبعة لجمع المعلومات.

جدول(1)وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لتكنولوجيا المعلومات

أبعاد تكنولوجيا المعلومات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصول على البيانات	تجمع البيانات من المصادر الداخلية	3.53	0.83
	تجمع البيانات من المصادر الخارجية	3.39	0.86
	يتم الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية معاً	3.41	0.81
	تستخدم الاستثمارات لغرض جمع البيانات	3.38	0.87
	التقارير الدورية هي احد الاساليب المتبعة لجمع البيانات	3.29	0.94
	المجموع	3.40	0.86
المعالجة	قواعد البيانات المتوفرة كافية لتلبية متطلبات جميع أقسام المنظمة	3.32	0.91
	يتسم نظام المعلومات بالقدرة العالية على معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات مفيدة	3.35	0.82
	توجد امكانية لتحليل البيانات وتفسيرها	3.89	0.79

0.87	3.53	تعالج البيانات المتوفرة بسهولة	
0.82	3.65	يتم الإستعانة بالمكاتب المتخصصة لمعالجة البيانات	
0.84	3.54	المجموع	
0.82	3.57	يملك نظام المعلومات قاعدة كفاءة لخرن البيانات والمعلومات	الخرن
0.98	3.31	تتوفر في النظام شروط الامان والسرية	
0.94	3.32	تتسم المعلومات المخزونة في قاعدة المعلومات بالتكامل	
0.85	3.51	تتسم المعلومات المخزونة بالشمولية	
0.89	3.42	المجموع	
0.96	3.39	يتسم النظام بقدرته على ارسال المعلومات بكل دقة ووضوح	الارسل
0.79	3.87	يتم إرسال البيانات والمعلومات بدون تأخير	
0.82	3.33	يستخدم الانترنت بشكل اساسي في ارسال البيانات والمعلومات	
0.84	3.79	تستخدم وسائل أخرى في ارسال البيانات والمعلومات	
0.85	3.59	المجموع	
0.86	3.48		الإجمالي

ب- المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي

تم قياس متغير الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (التركيز على الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو)، ويتبين من خلال الجدول (2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.48) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.86)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالأداء الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التعلم والنمو أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أنه يتم الإعتماد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء، وأن الإدارة تشجع المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية، ويتم استثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية، وتهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع، وتعمل الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.

فيما حقق التركيز على الزبون وسطا حسابيا (3.53) وبانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أنه يتم استخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة، ويتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتوفيرها بالأوقات المناسبة، وتوجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن، ويتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن، كما يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هدف خدمة الزبائن.

أما العمليات الداخلية فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أنه يتم اعتماد معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل، ويتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيدين، ويتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة، كما يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض نسبة العطل، ويوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للأداء الاستراتيجي

أبعاد الأداء الاستراتيجي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على الزبون	تستخدم المسوحات والندوات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة	3.39	0.91
	يتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.58	0.83
	يتم توفير الخدمات بالأوقات المناسبة	3.71	0.79
	توجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن	3.53	0.78
	يتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن	3.32	0.93
	يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على	3.70	0.71

		بلوغ هدف خدمة الزبائن	
0.84	3.53	المجموع	
0.92	3.34	يتم إعتتماد معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل	العمليات الداخلية
0.95	3.23	يتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيدين	
0.89	3.37	يتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة	
0.91	3.45	يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض نسبة العطل	
0.90	3.56	يوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	
0.91	3.39	المجموع	
0.79	3.63	يتم الإعتتماد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء	التعلم والنمو
0.87	3.38	تشجع الإدارة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية	
0.78	3.67	يتم إستثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية	
0.75	3.71	تهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع	
0.89	3.35	تعمل الإدارة على إستخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية	

0.83	3.54	المجموع	
0.86	3.48		الإجمالي

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي

يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات بصورة إجمالية مع تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.639) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (73)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.501) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء الاستراتيجي. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
الحصول على البيانات X1	الأداء الاستراتيجي	0.496	6.985	معنوية
المعالجة X2		0.511	7.374	معنوية
الخزن X3		0.489	6.851	معنوية
الإرسال X4		0.509	7.293	معنوية

إجمالي المعلومات X	تكنولوجيا	Y	0.501	7.125	معنوية

1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحصول على البيانات وتطوير الأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.496) وهو ارتباط إيجابي يؤكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الحصول على البيانات وتطوير الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير الحصول على البيانات كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعيا لتطوير الأداء الاستراتيجي.

2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة وتطوير الأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.374) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.511) وهو ارتباط إيجابي يؤكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المعالجة وتطوير الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير المعالجة كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعيا لتطوير الأداء الاستراتيجي.

3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخزن وتطوير الأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.851) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.489) وهو ارتباط إيجابي يؤكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الخزن وتطوير الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير الخزن كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعيا لتطوير الأداء الاستراتيجي.

4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرسال وتطوير الأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.293) وهي أكبر من

قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.509) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الإرسال وتطوير الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير الإرسال كأحد أبعاد تكنولوجيا المعلومات سعيا لتطوير الأداء الاستراتيجي.

ب- تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الاستراتيجي

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات بصورة إجمالية في تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.518) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.949) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (73). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.347) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تكنولوجيا المعلومات صاحبه تغير بمقدار (0.347) في تطوير الأداء الاستراتيجي، ويدل هذا إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.8%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.8%) من التباين الكلي الحاصل في تطوير الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لتكنولوجيا المعلومات وفي كيفية تأثير ذلك في تطوير الأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.2%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.616) حتى وإن تم تجاهل تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء الاستراتيجي). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
الحصول على البيانات	الأداء الاستراتيجي	28.5	9.652	0.295	1.746	معنوية
المعالجة		33.2	12.334	0.413	1.418	معنوية
الخزن		26.6	8.974	0.283	1.941	معنوية
الإرسال		31.7	11.112	0.398	1.646	معنوية
إجمالي تكنولوجيا المعلومات		29.8	10.518	0.347	1.616	معنوية

1- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للحصول على البيانات في تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.652) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.295) نستنتج أهمية الحصول على البيانات في تطوير الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (28.5%)، وتشير إلى أن ما مقداره (28.5%) من التباين الكلي الحاصل في تطوير الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للحصول على البيانات، وأن النسبة المتبقية البالغة (71.5%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الحصول على البيانات وتطوير الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد

اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.746) حتى وإن انعدم الحصول على البيانات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للحصول على البيانات على تطوير الأداء الاستراتيجي).

2- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمعالجة في تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (12.334) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.413) نستنتج أهمية المعالجة في تطوير الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في تطوير الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للمعالجة، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المعالجة وتطوير الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.418) حتى وإن انعدمت المعالجة كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للمعالجة على تطوير الأداء الاستراتيجي).

3- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للخرن في تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (8.974) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.398) نستنتج أهمية الخزن في تطوير الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (26.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (26.6%) من التباين الكلي الحاصل في تطوير الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للخرن، وإن النسبة المتبقية البالغة (63.4%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الخزن وتطوير الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.941) حتى وإن انعدم الخزن كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة

وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر للخرن على تطوير الأداء الاستراتيجي).

4- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للإرسال في تطوير الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.112) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.378) نستنتج أهمية الإرسال في تطوير الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.7%) من التباين الكلي الحاصل في تطوير الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للإرسال، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الإرسال وتطوير الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.646) حتى وإن انعدم الإرسال كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد أثر للإرسال على تطوير الأداء الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات المبينة على النتائج المعرفية والتحليلية للدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي تمت صياغتها اعتماداً على الاستنتاجات، وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1- تبين أن حقل تكنولوجيا المعلومات قد شهد تطوراً مضطرباً، وإن زيادة العناية بهذا الحقل نابع من تعاظم دور المعلوماتية وتأثيرها وترابطها مع أغلب مرافق الحياة سواء كانت العامة أو الخاصة، وتحمل تكنولوجيا المعلومات صفتين أساسيتين الأولى كونها ميدان للممارسة والتطبيق والثانية إنها أصبحت حقلاً أكاديمياً ومعرفياً، وهذا ناتج من زيادة التوجه نحو العناية بحافات العلوم والتي تعد تكنولوجيا المعلومات إحدى ركائزها البنيوية.

2- تبين أن تكنولوجيا المعلومات ليس العامل الحاسم الوحيد في تطوير الأداء الاستراتيجي، بل عامل حرج وحاسم وأن تبنيها يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية تتعلق بتوفير البنى التحتية وإحداث تغيير أو تكييف لثقافة المنظمة بل وحتى الثقافات الفرعية لمكونات المنظمة.

3- تبين أن الوزارة قد حققت نجاحا مقبولا الى حد ما بإعتماد تكنولوجيا المعلومات، وأن هناك إهتماما متوسطا بوظائف تكنولوجيا المعلومات.

4- تبين أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الوزارة مقبول الى حد ما وأن هناك إهتماما متوسطا بمحاور الأداء الاستراتيجي.

5- تبين أن الوزارة قد استفادت إلى حد ما من وظائف تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الاستراتيجي فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل وظيفة من وظائف تكنولوجيا المعلومات مع الأداء الاستراتيجي، كما استطاعت الوزارة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بكل وظيفة من وظائفها في إحداث تغييرات للتأثير في تطوير الأداء الاستراتيجي وبنسب متفاوتة.

ثانيا: التوصيات Recommendation

1- ضرورة أن تجري الوزارة مسحا دقيقا لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي طبقت تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت اليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وبإعتماد وظائف تكنولوجيا المعلومات ومقياس البحث.

2- ضرورة محافظة الوزارة على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والسعي المستمر لتحديثها من أجل مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدامة قنوات الاتصال العالمية مع باقي الشركات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3- ضرورة الاهتمام بالقدرات العقلية المتميزة التي تمتلكها الوزارة بوصفهم رأس مال فكري يسهم بشكل فاعل في تطوير الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال تنمية قدرات وقابليات هذه الطاقات البشرية الخلاقة وتوسيع وتشجيع قاعدة الإبداع والابتكار.

4- ضرورة الإعتماد بشكل أوسع على الإتصال الإلكتروني بدلا من الإتصال التقليدي وذلك من أجل تحقيق السرعة في الحصول على البيانات.

5- ضرورة قيام الوزارة بقياس أدائها الاستراتيجي بشكل مستمر من أجل معرفة نقاط ضعفها والعمل على تصحيحها ومعرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها.

المراجع

• الكتب:

- 1- القيسي، فاضل حمد، والطائي علي حسون، الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، 2014، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى.
- 2- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، 2017، السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد- العراق، الطبعة الثانية.
- 3- Anderson ,& Post. , (2000) , Management Information System, 4th ed, Prentice- hall, New Jersey.
- 4- 11- Dess, G, & Lumpkin, T, & Eisner A, (2007), " Strategic Management, Crating Competitive Advantage", McGraw-Hill Irwin, USA.
- 5- 12-Jones , Gareth ,R. & George , Jennifer , M. (2008) "Cen temporary Management ", 5.ed. McGraw - Hill , Inc. New York, NY.
- 6- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2010) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12 ed , Pearson Perntic Hall.

• الدوريات:

- 1- شريف، أشير أنور، عودة، بلال كامل، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91 لسنة 2016. ص: 174 - 196.
- 2- Malgwi, A. & Dahiru, H. (2014) Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance : A Review IOSR , Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4, Issue. 6.
- 3- Panicker, P.& Seshadri, W. (2013) The Balanced Scorecard Strategic Control : A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6).
- 4- Rylkova , Zaneta & Chobtova , Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers . School of Business Administration in Karvina.
- 5- Sanders, R. N. (2007). The Benefits of using e-business technology: the supplier perspective. Journal of Business Logistics, 28(2), 177-207.
- 6- Yung, H. , Chieh, h., Ming, S. & Hsin, P.(2014) Construction and Evaluation of Physician Assessment Indicators. The Macro them Review, Vol.3 ,No.(1).

• المؤتمرات:

- 1- حسين، زينب أحمد، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، المؤتمر الثاني للإدارة، تشرين الثاني 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر.
- 2- شبلي، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية، المؤتمر العلمي الثالث، 2007، جامعة البصرة، العراق.

• الرسائل العلمية:

- 1- الصفو، رياض ضياء، 2008، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 2- العبادي، باسمه عبود، 2006، أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار، رسالة ماجستير، هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية، بغداد- العراق.
- 3- الناصري، عامر علي، 2011، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 4- يونس، أنفال فيصل، 2007، تأثير أنظمة المعلومات على استراتيجية تطوير المنتج، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد- العراق.

The adoption of ISO 45001: 2018 in the civil aviation establishment test and its accessibility to the standard

اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

م. د. قصي عبد الخالق فاضل / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى gussay.ab2013@yahoo.com

أ.م. محمود حسن جمعة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى mah_ha72@yahoo.com

أ.م. حيدر شاكر نوري / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى aliali12121979@gmail.com

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:11/3/2019

Accepted:13/5/2019

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي تحليل مدى اعتماد معايير المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) لإدارة السلامة والصحة المهنية من قبل المنشأة العامة للطيران المدني، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى اعتماد المنشأة العامة للطيران المدني للمواصفة الدولية (ISO 45001:2018) لإدارة السلامة والصحة المهنية، وقد استعملت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزعت على عينة البحث (50) استمارة، وتم اختيارهم من فئة موظفي المنشأة في المستويات المختلفة لتمثيلهم مجتمع البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية الاتجاهية فضلاً عن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، أن قسم إدارة الجودة في المنشأة العامة للطيران المدني لديها معرفة جيدة بمتطلبات المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية، وتسعى من أجل الحصول عليها. خرج البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: ISO 45001:2018، إدارة السلامة والصحة المهنية.





المقدمة (Introduction)

يعد الإنسان على مر الأزمان أهم وسائل تطور المجتمعات وتقدمها، لذلك فهو أهم عناصر الإنتاج في المنظمات الراغبة في تحقيق بيئة عمل مناسبة لموردها البشري وأكثر سلامة وأمنًا، وإزاء الاهتمام المتزايد على نطاق محلي وعالمي بهذا المورد فقد نمت مفهوم إدارة السلامة والصحة المهنية للمحافظة على العاملين ومهاراتهم وصيانتهم لتحقيق الفاعلية في أدائهم، وباتت المنظمات بمختلف أنواعها تسعى لاستيفاء متطلبات السلامة المهنية وعلى وفق أحدث المواصفات العالمية المعتمدة. في 12 مارس 2018 صدرت المواصفة الجديدة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية Occupational health and safety management system ISO 45001 والتي تحل محل نظام السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001 18001)، وكان قد بدأ العمل على المواصفة القياسية أيزو 45001 منذ عام 2014. وتحدد المواصفة القياسية أيزو 45001 بعناية متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OH&S) لتمكين المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وأمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والوقاية من الصحة السيئة. وتناسب المواصفة القياسية أيزو 45001 أي منشأة ترغب في إنشاء وتطبيق نظام إدارة سلامة وصحة مهنية، بهدف تحسين السلامة والصحة المهنية بها، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها. لقد أصبح من الضروري أن تتحمل كل منظمة مسؤولياتها في ضمان سلامة العاملين في مكان العمل، فالمنظمات التي لا تتحمل هذه المسؤوليات وتتحقق من سلامة مواقع العمل بانتظام، فإنها سوف تواجه نتائج هذا الإهمال من الحوادث الجسيمة التي تؤدي إلى الأمراض والإصابات والخسائر في الأرواح. وقد حاول البحث الإجابة عن جملة من التساؤلات جسدت مشكلته أهمها ما مدى اعتماد المنشأة العامة للطيران المدني للمواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية؟، وتركز هدف البحث على إمكانية حصول واعتماد المنشأة العامة للطيران المدني المواصفة المذكورة، وتم اختيار المنشأة العامة للطيران المدني ميدانا للبحث نتيجة أهمية خطورة نشاطها، واختيرت عينة عشوائية من العاملين في المستويات المختلفة، وجرى استطلاع آراء (50) منهم. وتم استعمال أدوات إحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهز (SPSS). من هنا اهتم البحث الحالي بدراسة هذا الموضوع متضمناً أربعة مباحث وعلى النحو الآتي: المبحث الأول، الإطار المنهجي للبحث، المبحث الثاني، الإطار النظري للبحث، المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث والمبحث الرابع، الإطار الختامي للبحث.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Problem of Research

يتبنى البحث الحالي موضوع المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية بوصفه من ضرورات الاهتمام بالمورد البشري، وتعمل المنظمات على تطبيقه باختلاف أنواعها، لا سيما في ظل الاهتمام المتزايد بسلامة وصحة الأفراد العاملين. وتتمثل مشكلة البحث الحالي في محاولة التعرف على إجراءات المنشأة العامة للطيران المدني في المحافظة على سلامة وصحة العاملين لديها، بالإضافة إلى عرض التساؤل الآتي: "ما مدى استعداد المنشأة العامة للطيران المدني للحصول على المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) لإدارة السلامة والصحة المهنية؟".

ثانياً: أهمية البحث Importance of Research

تتمثل أهمية البحث في مساهمته بتحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية من خلال تناوله موضوعاً مهماً له أهمية في حث المنظمات على الاهتمام المتزايد في الحفاظ على موردها البشري، والذي يعد المورد الأهم لديها. فضلاً عن استقراء الملامح الأساسية لمدى اعتماد المنشأة العامة للطيران المدني للمواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية.

ثالثاً: أهداف البحث Objectives of Research

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار معرفي يتعلق بالمواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية ومؤشراته الفرعية وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوع نظرياً.
- 2- التعرف على إمكانية اعتماد معايير السلامة المهنية وفق بنود المواصفة ISO 45001:2018 في المنشأة العامة للطيران المدني.
- 3- العمل من أجل تحقيق ترابط بين الجانب النظري والعمل عن طريق الأسس النظرية، واستعمال المقاييس المتطورة للباحثين.

رابعاً: فرضيات البحث Hypothesis of Research

- الفرض هو إجابة مؤقتة أو حل متوقع للمشكلة المراد بحثها ، ويتضح قبوله أو رفضه بعد التحليل العملي للظاهرة موضوع البحث ، ومن خلال المسح الميداني، فإن البحث الحالي يسعى لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الآتية: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني في الحصول على المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية) وينبثق عنه الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الأولى: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند الرابع: سياق المنظمة من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية الثانية: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند الخامس: القيادة ومشاركة العاملين من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية الثالثة: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند السادس: التخطيط من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية الرابعة: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند السابع: الدعم من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية الخامسة: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند الثامن: العمليات من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية السادسة: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند التاسع: تقييم الأداء من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).
 - الفرضية السابعة: (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني الى اعتماد البند العاشر: التحسين المستمر من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).

خامساً: مقياس البحث Scale of Research

استعملت استمارة الاستبانة كأسلوب رئيس لجمع البيانات المطلوبة. وتم استخدام مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماماً (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماماً (1). وقد صممت الاستبانة وفقاً لمقياس تم إعداده من قبل الباحثين بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تحكيم الاستبانة لدى عدد من الخبراء في مجال الاختصاص.

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

- 1- اختبار صدق المحتوى: يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستعمال اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

2- اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستعمال مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.81) وبمستوى معنوية (0.05) وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.83) وعند استخدام مقياس (Cronbach's alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.88) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

سادسا: وصف مجتمع وعينة البحث

تعد المنشأة العامة للطيران المدني (GECA) General Establishment Civil Aviation إحدى تشكيلات وزارة النقل المعنية بشؤون الطيران المدني وعمليات إدارة الحركة الجوية وتعمل بموجب قانون الطيران المدني رقم 148 لسنة 1974م المعدل، ويعود تاريخ تأسيسها إلى عام 1933م. صدر قانون وزارة المواصلات رقم (7) لسنة 1976م الذي تشكلت بموجبه المؤسسة العامة للطيران المدني العراقي إذ نقلت بموجب القانون المذكور مصلحة الخطوط الجوية العراقية التي كانت تتبع وزارة النقل لتصبح منشأة ضمت المؤسسة، كما صدر قانون وزارة النقل والمواصلات رقم (160) في 1979م لتصبح تشكيلات المؤسسة العامة للطيران تضم المنشأة العامة للمطارات المدنية، المنشأة العامة للخطوط الجوية العراقية ومعهد الطيران المدني. وفي عام 1987م وبصدور قرار إلغاء المؤسسات تم تغيير اسم المنشأة العامة للمطارات المدنية إلى المنشأة العامة للطيران المدني، وترتبط بوزارة النقل والمواصلات ولها ممارسة كافة الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات التي كانت تمارسها المؤسسة باعتبارها سلطة الطيران المدني، وتم ربط معهد الطيران المدني بهذه المنشأة.

تم توزيع (50) استمارة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المنشأة العامة للطيران المدني، والجدول (1) الآتي يوضح بعض الخصائص المميزة لعينة البحث.

جدول (1) الخصائص المميزة لعينة البحث

ت	الصفات الشخصية والخصائص المميزة									
1	فئة الجنس أو النوع									
	ذكر					أنثى				
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
	42	84	8	16	50	100	50	100	50	100
2	فئة الفئة العمرية									
	30 فأقل		40 - 31		50 - 41		51 فأكثر		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
	6	12	14	28	24	48	6	12	50	100
3	فئة التحصيل الدراسي									
	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
	6	12	38	76	5	10	1	2	50	100
4	فئة سنوات الخدمة									
	5 فأقل		10 - 6		15 - 11		16 فأكثر		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
	8	16	16	32	18	36	8	16	50	100
5	فئة المهام والعنوان الوظيفي									
	موظف		مسؤول وحدة		مسؤول شعبة		مسؤول قسم فأعلى		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
	28	56	8	16	12	24	2	4	50	100

المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: مفهوم إدارة السلامة والصحة المهنية

أخذت إدارة السلامة والصحة المهنية مسميات كثيرة، لكونها من المفاهيم المركبة، ومنها: (إدارة مخاطر السلامة المهنية، وإدارة المخاطر الصحية، وإدارة السلامة المهنية، وإدارة السلامة الصناعية)، وتعددت تعريفاتها نتيجة لذلك، إذ عرفت بأنها "بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين" [1]. وتعرف أيضاً بأنها "جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم وحمايتهم من الحوادث وإصابات العمل وبما يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة بهم بكفاءة وفعالية وتجنب مخاطر توقف العمل وكلف التعويضات الناجمة عن الأضرار" [2]. وبناءً على ما تقدم تعرف إدارة السلامة والصحة المهنية بأنها "المسؤولة عن تهيئة بيئة عمل مثالية بما يناسب إمكانات العاملين للحفاظ عليهم وعلى ممتلكات المنظمة عن طريق نظام متكامل يتبنى أحدث مواصفات جودة العمل لضمان استمراريته لتحقيق أعلى مردود ممكن". وتهدف إدارة السلامة والصحة المهنية إلى [3]، [4]، [5]:

1. حماية مقومات الإنتاج البشري وتشجيع السيطرة على مسببات المخاطر عن طريق بيئة عمل آمنة وصحية (مناسبة).
2. الامتثال لجميع تشريعات الصحة والسلامة والتوجيهات المناسبة بشأنها لغرض التحسين المستمر لنظامها في العمل.
3. تهيئة منظمات صحية وتكيفها بما يناسب التطورات كافة باستمرار عن طريق زيادة الوعي بقضايا الصحة والسلامة.
4. المحافظة على المستلزمات المادية المستعملة في العمليات التصنيعية بتوفير مناخ مهني فيزيائي مناسب للعمل.
5. تطبيق السلامة والصحة المهنية للحفاظ على الأفراد والممتلكات وعدم التسامح مطلقاً مع الانتهاكات المتعمدة.
6. بث روح الاندفاع والطمأنينة في العمل لدى العاملين أثناء تأدية الأعمال لتحقيق أكبر عائد ممكن.
7. المحافظة على السلامة البيئية وتطبيق أنظمة إدارة الجودة، عن طريق تجذير ثقافة متميزة بالصحة والسلامة المهنية.

إن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، ونقابات العمال، والاعتبارات الاقتصادية، والحقوق القانونية للعامل، والاعتبارات النفسية للأشخاص، والرغبة في تحسين جودة العمل، هي الدوافع وراء استجابة المنظمات لمتطلبات إدارة السلامة والصحة المهنية، فضلاً عن الإحصائيات السنوية عن حوادث العمل والآثار الناتجة عنها، والتي تصدر عن هيئات عالمية معتمدة، ومنها منظمة ISO إذ نشرت هذه المنظمة في تقريرها الصادر عام 2018م بأن 2.2 مليون عامل يفقدون حياتهم سنوياً على مستوى العالم بسبب الحوادث والأمراض المتعلقة بالعمل، وأكثر من 4.1 مليون من العمال الأمريكيين يعانون من مرض خطير أو إصابة كل سنة، وأن العالم يفقد حوالي 4% من الناتج القومي الإجمالي بسبب الحوادث المتعلقة بالعمل، وتثبت هذه الإحصائيات بلا شك الحاجة الملحة لتحسين أنظمة إدارة السلامة والصحة في جميع أنحاء العالم، وأن هذه الحاجة تزداد بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق تحاول المنظمات مواكبة أهم المواصفات التي تصدر عن المنظمات العالمية [6].

ثانياً: بنود المواصفة الدولية ISO 45001:2018

إن المواصفة الدولية ISO 45001:2018 هي امتداد للمواصفة الدولية: (18001 2007) OHSAS لنظم إدارة الصحة والسلامة المهنية، والتي تصدر للحاجة الماسة لتقييم أو ترخيص بالمنظمات بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية [7] من قبل المعهد البريطاني للمواصفات BSI في العام 2000 وبمشاركة ثلاثة عشر هيئة ترخيص دولية [8]، علماً أن OHSAS18001 مواصفة مستقلة لا تتبع أي منظمة دولية حتى ISO وتطبق في 127 بلد. ومع ذلك تعد OHSAS18001 لعام 2000 والمعدلة في 2007 مكملة لسلسلة مواصفات مهتمة بجودة العمل تصدر عن ISO مثل: ISO 10015:2011، ISO 14001:2015، ISO 9001: 2015 من أجل تنفيذ (نظام الإدارة المتكاملة للصحة والسلامة والبيئة IMSHSE) في المنظمات [9]، ولذلك فإن المواصفة ISO 45001:2018 هي امتداد طبيعي للمواصفات السابقة بل أصبحت بديلاً عن OHSAS2007:18001 والتي قد بدأ العمل بها منذ العام 2014 إلى حين إصدارها الأول في العام 2018.

وتعرف المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية Occupational health and safety management system بحسب منظمة ISO بأنها "المواصفة المسؤولة عن الصحة المهنية وسلامة العاملين ممن يمكن أن يتأثروا بأنشطة المنظمة عن طريق مسؤولية تعزيز وحماية صحتهم البدنية والعقلية"، وتعرف أيضاً بأنها "تمكين المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وأمنة، بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والصحة السنية" [10]، والهدف الرئيس من هذه المواصفة في إصدارها المنشور على الشبكة العالمية الإنترنت هو توفير إطار لإدارة المخاطر وفرص السلامة والصحة المهنية والوقاية من مخاطر الإصابات وتوفير أماكن عمل آمنة وصحية، ومن ثم السيطرة على المخاطر أو تقليلها عن طريق التدابير الوقائية الفعالة التي تحت عليها هذه المواصفة (ISO, 2018)، إذن هناك حاجة عالمية ملحة لمواءمة أنظمة إدارة السلامة والصحة بمعيار دولي لتبادل أفضل الممارسات بهذا الشأن. وتتكون المواصفة القياسية أيزو 45001 من عشرة بنود رئيسية هي [11]، [12]، [13]:
البند الأول: النطاق Scope: يحدد هذا البند متطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية، وتقدم إرشادات لاستعمالها، لتتمكن المنظمات من توفير أماكن عمل آمنة وصحية.

البند الثاني: المرجع المعياري Normative references: لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.
البند الثالث: المصطلحات والتعاريف Terms and definitions: يتضمن هذا البند (37) مصطلحات وتعريفات وهي (المنظمة، الطرف المعني، عامل، مشاركة، تشاور، مكان العمل، مقاول، المتطلبات، المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، النظام الإداري، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، الإدارة العليا، الفاعلية، سياسات، سياسة الصحة والسلامة المهنية، الهدف، هدف الصحة والسلامة المهنية، الإصابات، الخطر، مخاطر السلامة المهنية، فرص الصحة والسلامة المهنية، الكفاءة، معلومات موثقة، معالجة، إجراء، أداء، أداء الصحة والسلامة المهنية، الاستعانة بمصادر خارجية، مراقبة، قياس، مطابقة، عدم مطابقة، حادث، إجراء تصحيحي، تحسين مستمر).

البند الرابع: سياق المنظمة Context of the organization: ويختص بفهم تحديات الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، والمخاطر الكامنة في مجال عمل المنظمة، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية ذات الصلة.

البند الخامس: القيادة ومشاركة العاملين Leadership and worker participation: ويختص برسم السياسة والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإثبات قدرة الإدارة العليا على القيادة والالتزام والمساءلة.

البند السادس: التخطيط Planning: ويختص بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمنظمة أو الأطراف المعنية وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر.

البند السابع: الدعم Support: ويختص بجميع ما يتعلق بالموارد، والكفاءة، والتوعية، والاتصال، والمعلومات الموثقة، بحيث يتم تغيير عبارة (الوثائق والسجلات) لتصبح (المعلومات الموثقة).

البند الثامن: العمليات Operation: ويشتمل على التخطيط والتحكم في التشغيل وإدارة التغيير والمصادر الخارجية والمشتريات والاستعداد لحالات الطوارئ.



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

البند التاسع: تقييم الأداء Performance evaluation: ويتضمن عمليات الرصد والتحليل والتقييم وتقييم الامتثال والتدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة.

البند العاشر: التحسين المستمر Continue Improvement: ويضمن إجراءات التحسين التصحيحية لحالات عدم المطابقة في نظام إدارة السلامة المهنية، فضلاً عن التغذية العكسية، وأهداف التحسين المستمر. سيتم اعتماد البنود (7-10) في الجانب العملي وقياس مدى تطبيقها في المنشأة العامة للطيران المدني، وتجاهل البنود (1-3) كونها بنود تعريفية.

المبحث الثالث/ الإطار التحليلي العملي

تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

يوضح جدول (2) في أدناه فقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية.

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية التطبيق وفقاً لإجابات عينة البحث

البنود	معايير إدارة السلامة المهنية وبنود المواصفة ISO 45001:2018	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
سياق المنظمة	تؤمن المنشأة بضرورة وجود وحدة مختصة بالصحة والسلامة المهنية فيها	3.989	0.781	0.1957	80.43
	تحافظ المنشأة على العاملين والممتلكات بتبني إدارة الصحة والسلامة المهنية	3.961	0.853	0.2153	78.47
	تضع إدارة المنشأة معايير خاصة بالعمل تهتم بصحة وسلامة عاملها	3.738	0.998	0.2669	73.31
	تنشر المنشأة الوعي المناسب لعاملها لتجذير ثقافة الصحة والسلامة المهنية	3.593	0.967	0.2691	73.09
المعدل العام لبند سياق المنظمة					
القيادة ومشاركة العاملين	تؤكد إدارة المنشأة على الالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية المحددة	3.857	0.727	0.1884	81.16
	تلتزم المنشأة بالتشريعات الملزمة لتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية	3.938	0.793	0.2013	79.87
	تهتم المنشأة بالدورات التخصصية بتعريف معايير الصحة والسلامة المهنية	3.633	0.994	0.2736	72.64
	توثق معايير الصحة والسلامة المهنية المطبقة بالمنشأة من الجهة المسؤولة	3.462	0.759	0.2192	78.08
المعدل العام لبند القيادة ومشاركة العاملين					
التخطيط	تتعامل المنشأة مع معايير الصحة والسلامة المهنية على أنها جزء من خطتها	3.861	0.971	0.2514	74.86
	تضع المنشأة أهداف واضحة عن معايير الصحة والسلامة المهنية وسياساتها	3.854	0.916	0.2376	76.24
	تلتزم المنشأة ببرامج إدارة الصحة والسلامة المهنية المحددة سلفاً	3.792	0.848	0.2236	77.64
	تلتزم المنشأة بالمتطلبات القانونية لإدارة الصحة والسلامة المهنية وتخطط لها	3.833	0.958	0.2499	75.01
المعدل العام لبند التخطيط					
	تدرس المنشأة التوازن بين مخاطر العمل وتكاليف التخلص من هذه المخاطر	3.638	0.938	0.2578	74.22



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

72.95	0.2705	0.980	3.622	للإدارة أساليب متعددة للحصول على معلومات تتعلق بصحة وسلامة العاملين	الدعم
73.71	0.2629	0.936	3.559	تلتزم الإدارة بالفحص والتصحيح لسجلاتها المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	
73.76	0.2624	0.914	3.482	تعتمد الإدارة على أساليب علمية إحصائية ورياضية لقياس ومراقبة الحوادث	
73.66	0.2634	0.942	3.575	المعدل العام لبند الدعم	
74.15	0.2585	0.965	3.733	للمنشة هيكل واضح ومسؤوليات محددة فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية	العمليات
71.94	0.2806	0.981	3.495	تقوم المنشأة بتدريب العاملين على معايير السلامة والصحة المهنية باستمرار	
76.49	0.2351	0.909	3.866	للمنشة إجراءات لحالات الطوارئ المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	
74.13	0.2587	0.899	3.474	للمنشة رقابة على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية	
74.24	0.2576	0.938	3.642	المعدل العام لبند العمليات	
73.56	0.2644	0.935	3.536	تقوم الإدارة بقياس أداء برنامج الصحة والسلامة المهنية في جميع أقسامها	تقييم الأداء
76.57	0.2343	0.879	3.751	تحفز إدارة المنشأة العاملين على تحسين معايير الصحة والسلامة المهنية	
74.81	0.2519	0.890	3.535	تراجع إدارة المنشأة معايير الصحة والسلامة المهنية لغرض تصحيحها	
75.07	0.2493	0.980	3.693	لإدارة المنشأة القدرة على اتخاذ قرارات تحسين الصحة والسلامة المهنية	
74.62	0.2538	0.921	3.629	المعدل العام لبند تقييم الأداء	
77.16	0.2284	0.869	3.804	تعتمد المنشأة برامج لتقليل الحوادث والمخاطر المحتملة عند إنجاز الأعمال	التحسين المستمر
74.69	0.2531	0.935	3.693	تؤكد المنشأة على التحسين المستمر في طرائق العمل لتقليل الحوادث والمخاطر	
76.64	0.2336	0.895	3.831	تعمل المنشأة باستمرار للحصول على أحدث وسائل الوقاية من حوادث العمل	
73.35	0.2665	0.970	3.639	للمنشة أجهزة وآليات عمل لمعرفة أسباب الحوادث وسبل الوقاية منها	
75.49	0.2451	0.917	3.741	المعدل العام لبند التحسين المستمر	
75.52	0.2448	0.908	3.709	المعدل العام لجميع بنود المواصفة ISO 45001:2018	

يتبين من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي العام لجميع بنود المواصفة الدولية ISO 45001:2018، قد بلغ (3.709) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3)، وتعطي نتيجة اتفاق شبه تام وبدرجة جيدة مع مضمون فقرات المحاور كافة، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.908)، ومعامل اختلاف (0.2448)، وهذا يدل على تشتت نسبي مقبول لإجابات المبحوثين، وأهمية نسبية (75.52%)، وهذا يدل على سعي وإمكانية حصول المنشأة العامة للطيران المدني على المواصفة الدولية ISO 45001:2018 بنسبة جيدة وهو ما يؤيد صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على (تسعى المنشأة



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

العامة للطيران المدني في الحصول على المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية)، أما التفاصيل فكانت بحسب الآتي:

البند الرابع: سياق المنظمة، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.820)، وانحراف معياري (0.899)، ومعامل اختلاف (0.2355)، وهذا يدل على أن المنشأة العامة للطيران المدني تؤمن بضرورة وجود وحدة مختصة بالصحة والسلامة المهنية فيها، وتعمل على المحافظة على العاملين والممتلكات بتبني إدارة الصحة والسلامة المهنية، وتضع معايير خاصة بالعمل تهتم بصحة وسلامة عاملها، وتنشر الوعي المناسب لعاملها لتجذير ثقافة الصحة والسلامة المهنية. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (76.45%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند الرابع: سياق المنظمة من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).

البند الخامس: القيادة ومشاركة العاملين، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.722)، وانحراف معياري (0.818)، ومعامل اختلاف (0.2198)، وهذا يدل على أن إدارة المنشأة العامة للطيران المدني تؤكد على الالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية المحددة، وتلتزم بالتشريعات الملزمة لتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، وتهتم بالدورات التخصصية بتعريف معايير الصحة والسلامة المهنية، وتوثق معايير الصحة والسلامة المهنية المطبقة بالمنشأة من الجهة المسؤولة. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (78.02%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند الخامس: القيادة ومشاركة العاملين من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).

البند السادس: التخطيط، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.835)، وانحراف معياري (0.923)، ومعامل اختلاف (0.2406)، وهذا يدل على أن المنشأة العامة للطيران المدني تتعامل مع معايير الصحة والسلامة المهنية على أنها جزء من خططها، وتضع أهداف واضحة عن معايير الصحة والسلامة المهنية وسياساتها، وتلتزم ببرامج إدارة الصحة والسلامة المهنية المحددة سلفاً، وتلتزم بالمتطلبات القانونية لإدارة الصحة والسلامة المهنية وتخطط لها. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (75.94%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند السادس: التخطيط من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).

البند السابع: الدعم، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.575)، وانحراف معياري (0.942)، ومعامل اختلاف (0.2634)، وهذا يدل على أن المنشأة العامة للطيران المدني تدرس التوازن بين مخاطر العمل وتكاليف التخلص من هذه المخاطر، وإدارة المنشأة أساليب متعددة للحصول على معلومات تتعلق بصحة وسلامة العاملين، وتلتزم بالفحص والتصحيح لسجلاتها المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، وتعتمد على أساليب علمية إحصائية ورياضية لقياس ومراقبة الحوادث. أما الأهمية النسبية التطبيق فقد بلغت (73.66%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند السابع: الدعم من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).

البند الثامن: العمليات، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.642)، وانحراف معياري (0.938)، ومعامل اختلاف (0.2576)، وهذا يدل على أن منشأة العامة للطيران المدني هيكل واضح ومسؤوليات محددة فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية، وتقوم المنشأة بتدريب العاملين على معايير السلامة والصحة المهنية باستمرار، وللمنشأة إجراءات لحالات الطوارئ المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، وللمنشأة رقابة على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (74.24%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند الثامن: العمليات من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية).



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

البند التاسع: تقييم الأداء، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.629)، وانحراف معياري (0.921)، ومعامل اختلاف (0.2538)، وهذا يدل على أن إدارة المنشأة العامة للطيران المدني تقوم بقياس أداء برنامج الصحة والسلامة المهنية في جميع أقسامها، وتحفز العاملين على تحسين معايير الصحة والسلامة المهنية، وتراجع معايير الصحة والسلامة المهنية لغرض تصحيحها، ولإدارة المنشأة القدرة على اتخاذ قرارات تحسين الصحة والسلامة المهنية. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (74.62%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند التاسع: تقييم الأداء من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة الصحة والسلامة والصحة المهنية).

البند العاشر: التحسين المستمر، بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البند (3.741)، وانحراف معياري (0.917)، ومعامل اختلاف (0.2451)، وهذا يدل على أن المنشأة العامة للطيران المدني تعتمد برامج لتقليل الحوادث والمخاطر المحتملة عند إنجاز الأعمال، وتؤكد على التحسين المستمر في طرائق العمل لتقليل الحوادث والمخاطر، وتعمل باستمرار للحصول على أحدث وسائل الوقاية من حوادث العمل، وللشركة أجهزة وآليات عمل لمعرفة أسباب الحوادث وسبل الوقاية منها. أما الأهمية النسبية فقد بلغت (75.49%)، وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية السابعة والتي نصت على (تسعى المنشأة العامة للطيران المدني إلى اعتماد البند العاشر: التحسين المستمر من المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة الصحة والسلامة والصحة المهنية).

المبحث الرابع/ الإطار الختامي للمبحث

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- تبين أن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، ونقابات العمال، والاعتبارات الاقتصادية، والحقوق القانونية للعامل، والاعتبارات النفسية للأشخاص، والرغبة في تحسين جودة العمل، هي الدوافع وراء استجابة المنظمات لمتطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- 2- تبين أن هناك اهتماماً جيداً من جميع العاملين في المنشأة العامة للطيران المدني بموضوع إدارة السلامة والصحة المهنية، وهذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات عينة البحث.
- 3- تبين أن قسم إدارة الجودة في المنشأة العامة للطيران المدني لديها معرفة جيدة بمتطلبات المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة الصحة والسلامة والصحة المهنية، وتسعى من أجل الحصول عليها.
- 4- تبين أن سبب إلمام العاملين في المنشأة العامة للطيران المدني بنود المواصفة الدولية ISO 45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية، هو نتيجة معرفتهم بتفاصيل المواصفة السابقة المواصفة الدولية ISO 18001:2007 لإدارة السلامة والصحة المهنية.

ثانياً: التوصيات Recommendation

- 1- ضرورة تبني المنشأة العامة للطيران المدني العمل بإدارة السلامة والصحة المهنية وفي مختلف أقسام المنشأة عن طريق نشر ثقافتها وبيان متطلباتها، فضلاً عن تثقيف العاملين على بنود المواصفة ISO 45001 ولا سيما الإصدار الحديث لعام 2018.
- 2- ضرورة قيام المنشأة العامة للطيران المدني بقياس التطبيق الفعلي لإدارة السلامة والصحة المهنية ومتطلباتها وفق أحدث الإصدارات بشكل مستمر وفي جميع أقسامها، من أجل تشخيص نقاط الضعف والعمل على تصحيحها وتثبيت نقاط القوة والعمل على تعزيزها.
- 3- نتيجة امتلاك المنشأة العامة للطيران المدني معرفة جيدة بمتطلبات إدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً لبنود المواصفة الدولية ISO 45001، نوصي بضرورة قيام قسم الجودة بذل الجهد لإقناع وحث الإدارة العليا للحصول على المواصفة الدولية.
- 4- على إدارة المنشأة العامة للطيران المدني التركيز على الدورات التدريبية وإشراك العاملين فيها بشكل مكثف ومستمر، فيما يخص المواصفات الدولية المرتبطة بإدارة السلامة والصحة المهنية بغية رفع كفاءة أدائهم.
- 5- اعتماد نتائج البحث من قبل المنشأة العامة للطيران المدني، فضلاً عن إمكانية تعميمها على بقية المنظمات للافادة من النتائج ولفتح آفاق جديدة يمكن تطبيقها في قطاعات أخرى.



المراجع References

أ- الكتب:

[6] Bratton, J. & Gold, J. (2003). "Human Resource Management: theory & practice". 3rd ed, Palgrave Macmillan. U.S.A.

ب- البحوث والمقالات:

[1] Akaner, Muset. (2003). "Application of ISO 9000 and OHSAS 18000 to A mining Company: A case Study". A thesis Submitted to Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science, Middle East Technical University.

[2] العامري، عامر عبد اللطيف. (2013). "اثر إدارة السلامة والصحة المهنية OHS في أداء العاملين: دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة العراقية"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 21.

[3] Hogstod, christer & Pieris, Bodbi. (2000). "Occupational Safety & Health in developing countries Review of Strategies: case studies & A bibliography". national instate for working life.

[4] Robson, Lynda S. Judith A. Clarke. Kimberley, Cullen. Amber, Bielecky. Colette, Severin. Philip L. Bigelow, Emma Irvin. Anthony, Culyer. and Quenby, Mahood. (2007). "The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review". Safety Science, Volume 45, Issue 3, March.

[7] الأعرج، محمد محمود. (2010). "تطبيق المواصفة الدولية في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية واثرا على أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

[8] السمان، ثائر أحمد. والعبيدي، إسلام يوسف. (2012). "انعكاسات الهندسة البشرية في متطلبات إقامة مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية: دراسة استطلاعية". مجلة تنمية الراقدين، ملحق العدد 110، مجلد 34.

ج- البحوث المسحوبة من الإنترنت:

[5] Sullivan, Jerry. (2018). "Health & Safety Policy". Version number: Managing Director. Allard construction. <https://allardconstruction.co.uk/images/Health--Safety-Policy---July-2018>.

[9] Yulineth, C. Escorcias. Guillermo E. Ochoab. & Carlos H. Acevedo. (2018). "A Systematic Procedure to Combine the Integral Management Systems in a Services Sector Company". CHEMICAL ENGINEERING TRANSACTIONS. VOL 67. The Italian Association of Chemical Engineering Online. www.aidic.it/cet

[10] الزواوي، ربيع. (2018). "نظام إدارة السلامة والصحة المهنية أيزو 45001". مقال منشور. <http://www.iso-tec.com>

[11] www.iso.org/standard/63787.html

[12] Ramy, Yahya. Naniek, Utami Handayani and Bambang Purwanggono. "Analysis of OHSAS 18001: 2007 standard renewal towards ISO 45001: 2018 at PT. Power Plant Indonesia by using gap analysis method". Joint International Conference (Fifth Conference on ACISE, Annual Conference on Industrial Engineering and World Academic Day for Standard Cooperation) Vol. 49, 2018. www.shs-conferences.org

[13] بركات، إيهاب. (2018). "المواصفة الدولية ISO 45001". الأكاديمية الدولية للجودة، المعهد البريطاني IRCA. ترجمة كاملة للمواصفة الدولية ISO 45001. www.scribd.com



اعتماد معايير ISO 45001:2018 في اختبار المنشأة العامة للطيران المدني وإمكانية حصولها على المواصفة

The adoption of ISO 45001: 2018 in the civil aviation establishment test and its accessibility to the standard

Qussay A. Fahdil Mahmood H. Jumaah Hayder SH. Noory
University of Diyala - College of Administration & Economics

Abstract

The current research aims to analyze the extent of the adoption of the standards of ISO 45001: 2018 for occupational safety and health management by the General Establishment of Civil Aviation. The research problem was the extent to which the General Establishment of Civil Aviation approved ISO 45001: 2018 for occupational safety and health management. The questionnaire was used as a primary data collection tool, the sample was distributed (50) form, they were selected from the category of employees of the establishment at different levels to represent the research community. Data were analyzed using the statistical package (SPSS), a number of vector statistical methods were used as well as arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation. The research found a number of conclusions, the most important of these was that the Quality Management Department at the General Establishment of Civil Aviation has a good knowledge of the requirements of ISO 45001: 2018 for the management of occupational safety and health and seeks to obtain it. The research produced a set of appropriate recommendations.

Keywords: ISO 45001:2018, Occupational health and safety management system.



Strategic leadership role in enhancing strategic performance

: An exploratory study of the views of the administrative leaders at the University of Diyala

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي
: دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى
*أ.م. محمود حسن جمعة

Abstract:

The objective of the research is to identify the level of strategic leadership and overall strategic performance at the level of each dimension, and to test the relationship between leadership and strategy and strategic performance. The problem of research is the role of strategic leadership in enhancing strategic performance at the University of Diyala. The questionnaire was used as a data collection tool, 30 samples were distributed to the sample and the data were analyzed using the SPSS program for the purpose of testing the research hypotheses. The research reached a number of conclusions, the most important of which was the relationship between strategic leadership and strategic strengthening. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the relationship and the moral influence between the strategic leadership and the strategic performance in the strategic planning process of the university being investigated and benefiting from its data in achieving its objectives.

المستخلص

يهدف البحث التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادهما، واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٠) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS)، لغرض اختبار فروض البحث. وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الاستراتيجي. وخلص البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

إن تشخيص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة ديالى هي من أشهر نقاط

معضلة البحث، ومن أجل تشخيصها تفصيلاً نطرح التساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟
- ب. ما مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ؟
- ت. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات هامة هما (القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء المنظمات.
- ب. يشكل البحث أهمية كبيرة للمنظمات في إيجاد الطرق الكفيلة من أجل الإستفادة من القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- ت. إمكانية تقديم حلولاً للمشاكل التي تعاني منها جامعة ديالى، وذلك عن طريق النتائج التي يتم الحصول عليها من الجانب التطبيقي للبحث.
- ث. زيادة وعي المديرين بوجوب السعي في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٣- أهداف البحث

- أ. التعرف لمستوى القيادة الاستراتيجية بصورة عامة وعلى مستوى أبعادها بصورة خاصة.
- ب. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي بصورة عامة وعلى مستوى أبعادها بصورة خاصة.
- ت. بناء أنموذج من أجل الموائمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي ، واختباره في جامعة ديالى.
- ث. العمل من أجل تحقيق ترابط بين الجانب النظري والعملي عن طريق الأسس النظرية، واستعمال المقاييس المتطورة للباحثين.

- ٤- إنموذج البحث الفرضي: يتم من خلال إنموذج البحث تقديم صورة واضحة عن فكرة البحث، ويبين طبيعة العلاقة واتجاه التأثير بين متغيراته، ليصبح حاويا لجميع متغيراته الرئيسة والفرعية، من أجل قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. وكما مبين في الشكل الآتي:



شكل (١) الأنموذج الفرضي للبحث

ويظهر من خلال الأنموذج الفرضي للبحث ما يأتي:

- أ. المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري).
- ب. المتغير المعتمد: ويتمثل بالأداء الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

٥- فروض البحث: تتمثل فروض البحث بالآتي:

- أ. الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، ويتفرع منه الفروض الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي.



ب. الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير ايجابي للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي، ويتفرع منه الفروض الآتية:

- يوجد تأثير للرؤية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير لرأس المال البشري على تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٦- مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث: تم اختيار جامعة ديالى ميدانا لإجراء الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، إذ تأسست جامعة ديالى في ١٩٩٩/٩/١٨ وتعتبر من الجامعات متوسطة الحجم إذ تصل طاقة الاستيعاب التصميمية بعد اكتمال إنشاء كافة مرافقها الخدمية إلى ١٢٠٠٠ طالب وطالبة. وتعد أهم مركز علمي وثقافي متخصص ضمن المحافظة وتضم الجامعة أربعة عشر كلية ذات تخصصات علمية وإنسانية، وتضم الجامعة عدداً من الوحدات والمراكز البحثية والاستشارية.

ب- وصف عينة البحث: تم تحديد عينة البحث بصورة عمدية من فئة التدريسيين الذين لديهم مناصب قيادية، وقد شملت هذه العينة (٣٠) تدريسيين ذوي شهادات وألقاب علمية مختلفة ومن مختلف كليات الجامعة.

٧- مقياس البحث: تم اعتماد إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تم تخصيص الجزء الأول من الإستمارة للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية وبواقع ١٥ سؤالاً، فيما خصص الجزء الثاني منها للمتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي وبواقع ١٦ سؤالاً. وتم استخدام مقياس (Likert-Scale) لكي يتم تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، بالإضافة الى الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وقد تم تكييف فقرات الاستبانة بالشكل الذي يلائم البحث الحالي. ومن أجل التأكد من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث تم إجراء كل من اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وكما هو موضح في أدناه:

- أ. **إختبار صدق المحتوى:** وهو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم إجراء هذا الاختبار بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازليا، إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (٢٧%) من أعلى الدرجات و(٢٧%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (٠.٠٥) مما يدل على صدق المقياس في جميع فقراته.
- ب. **إختبار ثبات الاستبانة:** ويعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقه على نفس عينة البحث مرة أخرى، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستعمال مقياس التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (٠.٨٣)، وبمستوى معنوية (٠.٠٥)، وعندما تم تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (٠.٨٥)، وعند استعمال مقياس (ألفا كرونباخ) وجد أنه معنوي بمستوى (٠.٠٥) وكانت قيمته (٠.٨٦)، وهذه النتائج تدل على أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس العينة من أجل إعطاء نفس النتائج.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة ومتعددة وتطورات متسارعة في معظم مجالات الحياة، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مما جعل المنظمات تعاني من تلك التحديات وكيفية مواجهتها ومواكبتها وطرق التكيف معها. مما تطلب إيجاد طرق إدارية حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جديا بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيدا عن القيادة التقليدية. من هنا برزت الحاجة الى القيادة الاستراتيجية التي تعمل وفق رؤى وأفكار تمتاز بقدرتها على تغيير الكثير من القضايا والأمور داخل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء والتوجه نحو تعزيز أدائها الاستراتيجي.

أولا: القيادة الاستراتيجية

أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة عدد من العوامل منها، التحول من المدخل التقليدي في الإدارة الى المدخل الاستراتيجي، والتسارع الكبير في العولمة، وتسارع الاحداث بشكل فاق المراحل الزمنية السابقة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناع المعرفة، وتنامي الاهتمام بالموجودات الفكرية وبرؤوس الاموال الفكرية التي أصبحت أثمن وأكثر أهمية من الموجودات التقليدية، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، والاعتماد على أساليب تفكير جديدة، وتفكير استراتيجي يكسر قيود أساليب التفكير التقليدية (جميل، ٢٠١١: ١٢٣). وتشير القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وحث الآخرين على أن يعملوا وفق هذه الرؤية (القيسي والطائي ٢٠١٤: ٧٦٠). إن القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلا عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها، إنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى مايريد القائد أن تكون (Dess et al, 2007: 397). تعبر القيادة الاستراتيجية عن قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة المنظمة لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة (فيصل، ٢٠١٧: ٢٦١).

ب- أبعاد القيادة الاستراتيجية

تناول عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة الاستراتيجية بعض النماذج التي من خلالها أشاروا الى أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومنها نموذج (Norman & Handscom)، ونموذج (Thomson)، ونموذج (Thompson & Martin)، ونموذج (Hitt) وزملائه. ونتيجة انسجام بعض أبعاد نموذج (Hitt) مع متطلبات البحث الحالي، فقد تم اعتماد الأبعاد الآتية:

١- الرؤية: وهي الحالة التي تجسد طموح المنظمة في نهاية المطاف، والمنظمات بمختلف أنواعها تحتاج رؤية واضحة، وإن الشخص الذي يمتلك القدرة داخل المنظمة على صياغة الرؤية الواضحة هو المدير التنفيذي الأعلى (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

٢- المقدرة الجوهرية: يعتمد تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة العمل الخاصة بها، بالإضافة الى أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما وقد يختلف مفهومها تبعاً لطبيعة القطاع الذي يعمل فيه المنظمة، وفي الغالب تتألف المقدرة الجوهرية من الموجودات الملموسة كالتيكنولوجيا المستخدمة، ومن موجودات غير ملموسة كالثقافة والمعرفة، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة المضافة لزملائها (سلمان والناصري، ٢٠١٦: ١٩٧).

٣- رأس المال البشري: ويشير الى معرفة ومهارات وقدرات المورد البشري، وتشكل قيمة اقتصادية لابد للمنظمة التعامل معه باعتباره أصل من أصولها السوقية، والقيادة الاستراتيجية هي أحد مكوناته، إذ يمتلكون خبرات معرفية تتمثل بالمعرفة الاستراتيجية (سعيد وعباس، ٢٠١٧: ٨٠).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

تسعى كل المنظمات لتحقيق أعلى مستوى أداء والذي يعد هدفاً من أهدافها، والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، لأنه يمثل مقياساً مهماً للتعرف على مدى جدارتها وتوقعها. إن الأداء في المنظمات يشمل أحياناً عنصراً من عناصرها أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها، ويعرف هذا النوع بالتشغيلي وتتركز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، وقد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها فهو شامل ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شبلي، ٢٠٠٧: ٢٣٥).

أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي هو " مقياس كيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة " (Jones & George, 2008: 6). وفي نفس السياق يعرف بأنه " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها " (Wheelen & Hunger, 2010: 379) أما (Rylkova & Chobtova, 2014: 182) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه " الطريق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية إستثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تكمن الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية فقط، وإنما في المقدرة على إستدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول الى مكانتها المرموقة.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه هو (عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية).

ب- نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، فيما يأتي استعراض لأهمها (حسين، ٢٠٠٦: ٢٧٩)، (الناصري، ٢٠١١: ٦٤):

١. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن أنموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والزيون، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

٢. أنموذج (Delency & Huselid): يستند هذا الأنموذج لمقياسين إدراكيين في قياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء منظمات المماثلة العاملة في نفس

القطاع (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق).

٣. أنموذج (Zakon): يعرف هذا الأنموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً) ويتصف هذا الأنموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وإن الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية.

٤. أنموذج (Altman): يعد هذا الأنموذج من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (١.٨) يكون أداء المنظمة ضعيفاً، أما إذا كان أكثر من (٣) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.

٥. نموذج (Kaplan & Norton): إن التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة، أدى إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة في استخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. وسيتم الاعتماد على هذا النموذج في البحث الحالي لقياس الأداء الاستراتيجي، وبالاعتماد على الأبعاد المشار إليها أعلاه مع تحديد

الجانب المالي، كون الجامعة المبحوثة لا تسعى الى تعظيم الربح وإنما لأهداف أخرى تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية. وفيما يأتي إستعراض للمنظورات الأربعة:

• منظور التركيز على الزبون: إن معظم المنظمات تعتمد في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ٥٨٠). إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام الى خدمات للزبائن بما تتفق مع رغباتهم (Dess, et al, 2007: 102).

• منظور العمليات الداخلية: إن هذا المنظور يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز وتتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات (Panicker & Seshadri, 2013: 41). ويستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، وتتبع أداء فريد من نوعه في ظل البيئة التنافسية العالية (Yung, et al, 2014: 141).

• منظور التعلم والنمو: إن هذا المنظور يتضمن تدريب العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التجديد والابتكار، ويعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ونظم تقنيات المعلومات الساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية ليعكس روح العصر الحالي. ويركز هذا المنظور على ثلاثة موارد رئيسة هي: الموارد البشرية، الأنظمة والتعليمات والسياسات، والإجراءات التنظيمية (الصفو، ٢٠٠٨: ٨).

• المنظور المالي: في ظل هذا المنظور يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تتجح ماليا؟ ويتطلب ذلك لبيانات مالية وتوفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرا في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Malgwi & Dahira, 2014: 2).

المبحث الثالث: الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة (الرؤية، المقدرة الجوهريّة، رأس المال البشري)، ويتبين من خلال (الجدول، ١) أن الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٢٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (٢٥.٩٩)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالقيادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة.

وقد حققت الرؤية وسط حسابي مقداره (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، ومعامل إختلاف (٢٥.٩٩%)، وهذا يشير الى أن الجامعة تضع رؤيتها بعد إجراء عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية (نقاط الضعف والقوة)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وأن رؤيتها طموحة وتعكس ما تهدف الوصول إليه بعد مدة زمنية محددة، وأن رؤيتها معلنة ومفهومة من قبل الجميع، وتعكس قيمها الجوهريّة.

أما المقدرة الجوهريّة فقد حققت وسط حسابي مقداره (٣.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، ومعامل إختلاف (٢٧.٤٧%)، وهذا يشير الى أن الجامعة تمتلك موارد بشرية مؤهلة تاهيلاً عالياً يتناسب مع أهمية عملها، وتحرص على إجراء مطابقة بين مؤهلات الأشخاص ومواصفات الوظيفة، وأن استراتيجية الجامعة تركز في جذب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية، وأنها تمتلك قواعد بيانات دقيقة تسهم في تزويد متخذ القرارات بالمعلومات الضرورية اللازمة، وأنها تعتمد التقانة المتطورة في انجاز مهامها، ويتميز منتسبو الجامعة بامتلاك علاقات تنظيمية تسهم في تسهيل انسيابية الاعمال المناطة بها.

فيما حقق رأس المال البشري فقد حقق وسط حسابي مقداره (٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٨١)، ومعامل إختلاف (٢٤.٤٧%)، وهذا يشير الى أن استراتيجية الجذب والاستقطاب تسهم في رفد الجامعة بحاجتها من الموارد البشرية الملائمة لطبيعة عملها، ويتنوع المورد البشري في الجامعة بحسب الاختصاص والشهادة والخبرة

بشكل متوافق مع حاجتها لانجاز المهام الموكلة بها، وهناك استراتيجية مكافآت تميز بين ذوي الأداء المميز والأداء التقليدي، ويتسم منتسبو الجامعة بخبرات متراكمة تسهل من انجاز المهام بكفاءة عالية، وأنها تعتمد برامج تدريبية لتدريب وتطوير المنتسبين تستند الى جرد الاحتياجات التدريبية لهم.

جدول (١): وصف إجابات عينة البحث للقيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الانحراف المعياري %
القيادة	3.0	0.0	26.0
القيادة الجوهرية	3.0	0.0	27.0
القيادة المال البشري	3.0	0.0	24.0
القيادة المالي	3.0	0.0	25.0

ب- المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي

تم قياس متغير الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ويتبين من خلال الجدول (٢) إن الوسط الحسابي العام بلغ (٣.٣٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، و معامل الاختلاف (٢٦.٨٠%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالأداء الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التركيز على الزبون وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٨٧) و معامل الاختلاف (٢٦.٤٤%)، وهذا يدل على استخدام الندوات والمسوحات لمعرفة رضا الزبائن من الخدمات المقدمة، ويتم إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتوفيرها بالأوقات المناسبة، وتوجد سرعة في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من الزبائن، ويتم إصدار المطبوعات والوثائق التي تؤكد على خدمة الزبائن، كما يتم توفير إجراءات عمل تساعد العاملين على بلوغ هدف خدمة الزبائن.

فيما حقق العمليات الداخلية وسطا حسابيا (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٩٠) معامل الاختلاف (٢٦.٧٨%)، وهذا يدل على أنه يتم إعتقاد معايير طموحة لتقديم الخدمة الأفضل، ويتم مراجعة إجراءات العمل باستمرار لتطوير خدمات جديدة للمستفيدين، ويتم توثيق إجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة والرقابة، كما يتم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة وخفض نسبة العطل، ويوجد حرص على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال العمل.

أما التعلم والنمو فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٩٢) و معامل الاختلاف (٢٧.٧٩%)، وهذا يدل على أنه يتم الإعتقاد على برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستوى الأداء، وأن الإدارة تشجع المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية، ويتم إستثمار أموال لتأهيل وتطوير الموارد البشرية، وتهتم الإدارة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع، وتعمل الإدارة على إستخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.

جدول (٢) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاعتماد على الزبون	3.0	0.9	26.7
العمليات الداخلية	3.0	0.9	26.7
النمو والتعلم	3.0	0.9	27.7
المالية	3.0	0.9	26.7

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي (spss)

ثانياً: اختبار فروض البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

يبين الجدول (٣) مصفوفة الارتباط التي تبين العلاقات بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وظهر أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٨.٩١١) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٨٧) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الرئيس الأول الذي نص على (توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الجامعة المبحوثة تتبنى القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء الاستراتيجي. أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الأول فهي كالآتي:

جدول (٣) علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

غيرات المستقلة	غير المعتمد	ل الارتباط	(t) المحسوبة	ية الدلالة
ية X1	تراجي	0.7	20.2	ية
رة الجوهرية X2		0.6	19.4	ية
المال البشري X3		0.6	١7.0	ية
الي القيادة الاستراتيجية X		0.6	18.9	ية

١. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٢٠.٢٥٣) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٠٨) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (توجد علاقة معنوية بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير الرؤية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

٢. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٩.٤١٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٩٣) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة تولي اهتماماً للمقدرة الجوهرية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

٣. بينت نتائج علاقات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٧.٠٦٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٦٢) وهو ارتباط إيجابي يثبت الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (توجد علاقة معنوية بين رأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الجامعة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

ب- تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي

يبين الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٠.٥١٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٤٩) تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٠.٩٥). ومن مشاهدة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٣٤٧) والذي يعني أن تغير وحدة واحدة في القيادة الاستراتيجية صاحبه تغير بمقدار (٠.٣٤٧) في تعزيز الأداء الاستراتيجي، ويدل هذا إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٩.٨%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٩.٨%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للقيادة الاستراتيجية وفي كيفية تأثير ذلك في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧٠.٢%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة (a) الحد الثابت لمنحنى الانحدار أنه يختلف عن الصفر مما

يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بتعزيز الأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٦١٦) حتى وإن تم تجاهل القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي). أما اختبار الفروض الفرعية الناتجة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كالتالي:

جدول (٤) تحليل الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

متغيرات المستقلة	غير متمد	معامل	(f) نسبة	معامل	نوى
					نوية
رؤية		1.4	0.3	13.6	رؤية
درة الجوهرية		1.4	0.4	15.4	رؤية
المال البشري		1.4	0.4	14.9	رؤية
الي القيادة الاستراتيجية X		1.6	0.3	10.5	رؤية

١. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للرؤية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٩.٦٥٢) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٢٩٥) نستنتج أهمية الرؤية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٨.٥%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٨.٥%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للرؤية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٧١.٥%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الرؤية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٧٤٦) حتى وإن انعدم الرؤية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الأول والذي نص على (يوجد تأثير للرؤية على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

٢. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (١٢.٣٣٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٤١٣) نستنتج أهمية المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٣٣.٢%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٣٣.٢%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الجوهرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٦٦.٨%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٤١٨) حتى وإن انعدم المقدرة الجوهرية كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

٣. بينت نتائج التحليل المبينة في الجدول (٤) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لرأس المال البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (٨.٩٧٤) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (٠.٣٩٨) نستنتج أهمية رأس المال البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما مقدار معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٢٦.٦%)، وتشير إلى أن ما مقداره (٢٦.٦%) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث لرأس المال البشري، وإن النسبة المتبقية البالغة (٦٣.٤%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. ومن مشاهدة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين رأس المال البشري وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (١.٩٤١) حتى وإن انعدم رأس المال البشري كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (يوجد تأثير لرأس المال البشري على تعزيز الأداء الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تبين أن مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة مقبول وهناك إهتمام بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والمقدرة الجوهرية ورأس المال البشري.
٢. تبين أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة مقبول وأن هناك اهتمام متوسط بأبعاد الأداء الاستراتيجي.
٣. ظهر أن هناك دور مهم للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، عن طريق ما تحققه هذه القيادة من فوائد تنعكس ايجاباً على تعزيز الأداء الاستراتيجي.
٤. بينت النتائج أنه توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وهذا يشير الى أن الوصول للمستوى المطلوب من تعزيز الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر قيادة استراتيجية.
٥. بينت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تعميق الوعي لدى قيادة الجامعة المبحوثة بخصائص القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذه المداخل الإدارية الحديثة في توجيه وصياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة، وبالشكل الذي يرفع من قدراتهم على المبادرة الاستراتيجية.
٢. ضرورة أن تولي القيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة اهتماماً أكبر بتحديد الرؤية المستقبلية، من خلال الاهتمام بعملية الفحص البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أنه لا توجد رؤية واضحة لمستقبل الأعمال في الجامعة.
٣. ضرورة إعادة القيادة الإدارية في الجامعة المبحوثة النظر في البرامج التدريبية والتطويرية، إذ بينت نتائج تحليل آراء عينة البحث أن هناك ضعفاً وعدم رضا لبرامج التدريب والتطوير في الجامعة.

٤. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنويين بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق أهدافها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الصفو، رياض ضياء. " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٨.
- ٢- القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. " الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ٢٠١٤.
- ٣- الناصري، عامر علي. " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٢٠١١.
- ٤- جميل، أحمد نزار، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فرق العمل"، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٠.
- ٥- حسين، زينب أحمد. " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ". المؤتمر الثاني للإدارة، تشرين الثاني ٢٠٠٦، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٦- سعيد، هديل كاظم. وعباس، زياد علي، "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السمعة التنظيمية"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٧ لسنة ٢٠١٧.
- ٧- سلمان، فاضل حمد. والناصري، طارق كاظم، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٨٧ لسنة ٢٠١٦.
- ٨- شبلي، مسلم علاوي. " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية ". جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الثالث، ٢٠٠٧.

٩- فيصل، مثنى زاحم، "القيادة الاستراتيجية ودورها في الأداء المنظمي"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٥ لسنة ٢٠١٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية

10- Dess & Lumpkin & Eisner , Strategic Management, McGraw–Hill Irwin. 2007.

11- Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M. (2008) "Contemporary Management ", 5.ed. McGraw – Hill , Inc. New York, NY.

12- Malgwi, A. & Dahiru, H.(2014) Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review IOSR, Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4 , Issue. 6.

13- Panicker, P.& Seshadri, W.(2013) The Balanced Scorecard Strategic Control : A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6).

14- Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers . School of Business Administration in Karvina.

15- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2010) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12 ed, Pearson Prentice Hall.

16- Yung, H., Chieh, h., Ming, S. & Hsin, P.(2014) Construction and Evaluation of Physician Assessment Indicators. The Macro them Review, Vol.3 ,No.(1).

دور المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. محمود حسن جمعة*
م. أحمد محمد جاسم**
م.م. كريم صيهود كرم***

المستخلص

يحاول البحث الحالي اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (58) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ومتغيراتها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات) وإدارة الأزمات إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، إدارة الأزمات.

The role of core competency of human resources in crisis management: Applied study in Public Company of Electrical Industrial

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the core competency of human resources and crisis management. The problem of the research is the impact of core competency of human resources in the crisis management in the public company of electrical industrial. A questionnaire has been used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire forms among the research sample.

Data have been analyzed using (SPSS) program. A number of statistical tools have also been used for testing the research hypothesis. The research has come out with a set of conclusions, one of the most important is that there is a linkage and impact relation between core competency of human resources, its variables (leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency), and crisis management as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

* كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى
** كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى
*** كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى

Key words: Core competency of human resources, Crisis management.

المبحث الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

يعد تشخيص العلاقة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- ما مستوى أبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في أبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟

2- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال.
- ب. يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة للاستفادة من المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، بما يضمن لها إدارة الأزمات.
- ت. يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى القيادات الإدارية ودورها في إدارة الأزمات.
- ث. إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجوب السعي لإدارة الأزمات كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية.

3- أهداف البحث:

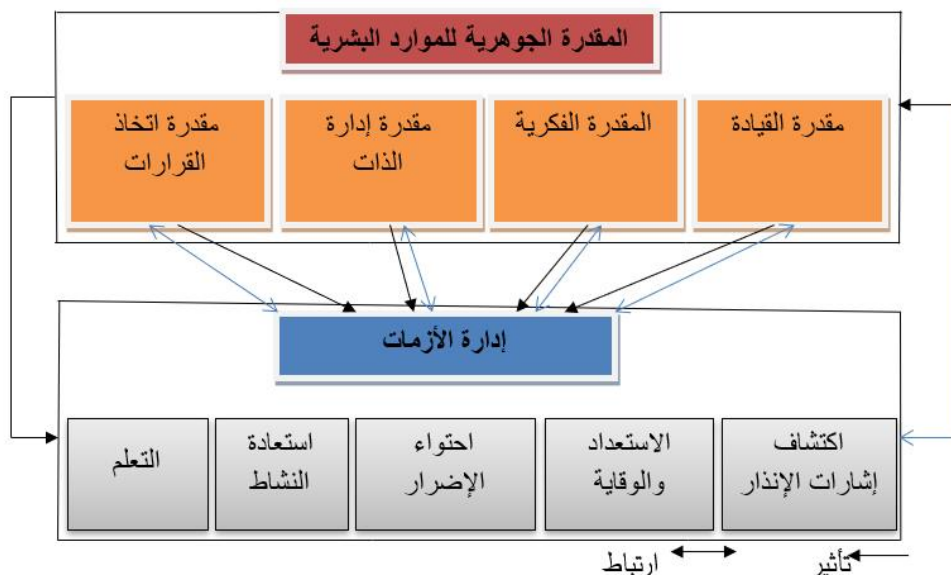
يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على مستوى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.
- ب- تحديد مستوى إدارة الأزمات للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، واختباره في البيئة العراقية.
- ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات.

4- مخطط البحث الفرضي:

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

- أ- **المتغير (التفسيري) المستقل:** ويتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات).
- ب- **المتغير (الاستجابي) المعتمد:** ويتمثل بإدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).



شكل (1) مخطط البحث

5- فرضيات البحث:

في ضوء التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير لمقدرة القيادة في إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير للمقدرة الفكرية في إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير لمقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.

6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- **وصف مجتمع البحث:** تأسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية عام 1967 وتقع في العاصمة بغداد في منطقة الوزيرية وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن. وإستناداً لقرار مجلس الوزراء رقم (260) لسنة 2015 واستناداً لأحكام المادة (31) من قانون الشركات العامة 22 لسنة 1997 تم دمج (الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة العز العامة) في شركة واحدة تحت تسمية (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية). علماً أن شركة العز العامة قد تأسست عام 1991 تحت اسم توسعات صلاح الدين وكانت تابعة إلى هيئة التصنيع العسكري، وارتبطت بوزارة الصناعة والمعادن عام 2007 والهدف من تأسيسها هو للمساهمة بسد حاجات البلد من الاجهزة الالكترونية والاجهزة الكهربائية واجهزة الاتصالات اللاسلكية.

ب- **وصف عينة البحث:** لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وقد شملت هذه العينة (58) فرداً في المستويات المختلفة، وتبين أن العينة لديها معلومات واسعة مما أغنى البحث بنتائج متميزة.

7- مقياس البحث:

تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وبواقع (18) سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بإدارة الأزمات وبواقع (20) سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جداً (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق جداً (1). وتم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم

والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

أ- **إختبار صدق المحتوى:** المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- **إختبار ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.84)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.86)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.89) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية

أ- مفهوم المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية

يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف مفهومها تبعاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. وتتألف المقدرات الجوهرية في أغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة والأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا. كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن التي تتعامل معهم، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب أن تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل. وإن بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن سمعة المنظمة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعد الضروريات لنجاح التكيف مع التغيرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها (عباس، 2013: 69). وأخذت المنظمات تنظر إلى المقدرات الجوهرية على أنها مصدر رئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعرفة والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وقد عرفت المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية بأنها قدرة الأفراد على تطبيق معرفة ومهارة خاصة في وظيفة معينة يمكن أن تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للكثير من المشاركين (Sfusd, 2010: 1). كما عرفت بأنها الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة تمكنهم من أداء الوظائف بصورة أكثر كفاءة عن غيرهم (Dempsey et al, 2011: 2). من هنا يمكن تعريف

المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأنها بعض الخصائص المميزة التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في منظمة معينة يمكن إستغلالها من أجل رفع كفاءة الأداء ومن ثم الوصول بالمنظمة الى حالة التميز.

ب- أنواع المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

تشير الأدبيات الى تصنيفات متعددة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفقا لآراء الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن معظم تلك التصنيفات قد تضمنت الأنواع الآتية للمقدرة الجوهرية والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث، وهي على النحو الآتي:

1. المقدرة الجوهرية للقيادة: تعرف القيادة بأنها إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على بقية أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدودة لهما. وتتمكن المنظمات من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق أهدافها، إذ أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها أن تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وإن إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة. ومن أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة: قيادة الآخرين، الاتصال، خلق المناخ التنظيمي الإيجابي، تطوير الآخرين، والحصول على النتائج (Lahart, 2011:11).

2. المقدرة الجوهرية الفكرية: تشير الى القدرة العقلية للفرد على التفكير، واكتساب المعلومات، و تخزينها، واسترجاعها، والتلاعب بها واستخدامها، فهي تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحو التفكير التحليلي الخلاق، والذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. ومن أهم عملياتها هي توافر وخلق البيئة والثقافة اللازمان لتدوير وتطبيق المعرفة الخاصة بالمنظمة (البيلاي وحسين، 2007:15).

3. المقدرة الجوهرية لإدارة الذات: وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي إدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي. فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل إيجابي مع التغييرات في بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور (الشيخلي، 2009:83).

4. المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرص، وهناك الكثير من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها تخفيض التكاليف، وتوافر الوقت، وزيادة حجم الإنتاج وغيرها، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعاً هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال (Yu et al, 2009: 4).

ثانياً: إدارة الأزمات

أ- مفهوم إدارة الأزمات

تتمثل الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمات في فهم أسبابها، إذ إن تحديد الأزمة بالشكل الصحيح سيمكن الإدارة من تحديد درجة تأثير الأزمة في النتائج المرغوبة من قبل المنظمة، ومن المعروف بأن الأزمات لا تنشأ من فراغ وإنما هنالك أسباب كثيرة ومتعددة تؤدي إلى نشوبها والتي يمكن تحديدها بالآتي: سوء الأدراك، سوء التقدير والفهم، الكوارث الطبيعية، الرغبة في الابتزاز، اليأس، الإشاعات، الأزمات المخططة، تعارض الأهداف، تعارض المصالح، أسباب إقتصادية وسياسية وإجتماعية، عدم توافر المعلومات الدقيقة أو تحريف المعلومات، والتفاؤل المبالغ.

إن إدارة الأزمات هو علم من العلوم السياسية المعاصرة التي تدرس في المعاهد الدولية والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات المتقدمة، ومن المؤكد بأن التعامل مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث أي ان يكون في مجال الرد الفعلي، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دورا كبيرا في إعادة التوازن. من هنا يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها (محمود، 2012: 236)، (سعيد، 2012: 73):

- سلسلة من الاجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها.
- علم وفن ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.
- مجموعة من النشاطات من اجل تصميم واعادة تصميم وتنفيذ الآليات والإجراءات والخطط والسياسات الاساسية وذلك لاكتشاف الأزمة ومنعها أو التحضير لها أو منع انتشارها والتغلب عليها واسترداد الوضع السابق والتعلم منها.
- عملية منهجية تحاول من خلالها المنظمة توقع وتحديد الأزمات المحتملة التي قد تواجهها واتخاذ التدابير الوقائية لمنع الأزمات وتقليل تأثيراتها.
- عملية تطوير استراتيجيات تستهدف إعداد المنظمة في مواجهة تهديدات البيئة الداخلية والخارجية.
- عملية تتضمن كلا الإستراتيجيات الاستباقية واستراتيجيات رد الفعل التي تساعد المنظمة على تقليل الأضرار واستعادة النشاط.

ب- أصناف الأزمات

تصنف الأزمات الى انواع مختلفة تبعا لمقاييس متعددة منها البعد الزمني أو العمق أو الكيان المتضرر، وقد تمثل الأزمة الواحدة أكثر من نوع بسبب تعدد التصنيفات والمعايير المعتمدة فيها وقد تتحول الأزمة من نوع الى اخر مع مرور الوقت وفيما يأتي استعراض لانواع الأزمات (الحمداي: 2010، 14):

- 1- **أزمات سطحية:** وتحدث بشكل فجائي ولا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها، وقد تتحول الأزمة السطحية الى أزمة عميقة اذا لم يتم التعامل معها بشكل سليم.
- 2- **أزمات مفاجئة:** تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف.
- 3- **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، يصاحب هذه الأزمة تهديد يتحسسها الافراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث هذه الأزمة.

- 4- **الازمة المتراكمة:** وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة.
- 5- **ازمة يمكن التنبؤ بها:** وتحدث نتيجة اسباب داخلية وتكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهينة اوقادرة على التعامل مع الازمة ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
- 6- **الازمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** وتحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات هو عدم مراقبة المنظمة للبيئة الخارجية.
- 7- **الازمة الروتينية:** وهي الازمات التي تحدث بشكل دوري.
- 8- **الازمة الاستراتيجية:** وهي التدهور في قدرة المنظمة عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة.

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

تتباين وجهات النظر بشأن مراحل إدارة الأزمات من حيث عددها فهناك تصنيف ثلاثي وتصنيف خماسي وتصنيف سداسي، إلا أن مضمون كل هذه التصنيفات تتضمن ذات المراحل مع اختلاف المسميات، لذلك سيتم اعتماد التصنيف الخماسي لأغراض هذا البحث. يتضمن التصنيف الخماسي لإدارة الأزمات ما يأتي (سلمان: 2014، 98):

- 1- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تؤكد وجود أزمة ما. مثل زيادة الأعطال في الآلات والخطوط الإنتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية.
- 2- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسيناريوهات التنبؤية للأزمات المحتملة والأزمات غير المتوقعة. ويكون الهدف في هذه المرحلة منصّباً على اكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة.
- 3- **مرحلة احتواء الأضرار:** تركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة.
- 4- **مرحلة استعادة النشاط:** تتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة، فضلاً عن إعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر المتحقق.
- 5- **مرحلة التعلم:** يتم في هذه المرحلة أخذ الدروس والعبر من المراحل السابقة، وهي تمثل ما بعد التخلص من الأزمة، وتتميز بإعادة النظر والدراسة لملازمات الأزمة وتقييم القرارات والسياسات والاجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء المرتكبة في أزمات تالية.

المبحث الثالث: الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

تم قياس متغير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد أساسية (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.59) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (23.95%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى أفراد العينة.

وقد حقق مقدرة القيادة أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (21.89%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على خلق علاقات العمل بالشكل الذي يساعد على بناء فرق العمل الإيجابية بين الموظفين. وأنها تهتم بالمواقف الإيجابية والمهارة اللازمة لقيادة وتوجيه الموظفين الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على الالتزام بسياسات الشركة والإجراءات والتعليمات الخاصة بها. وتمتلك القدرة على تقييم أداء وسلوك الموظفين الآخرين وتزويدهم بملاحظات إيجابية لضمان التحسين الإيجابي. وتمتلك أيضاً القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين الآخرين لضمان قيامهم ببذل أقصى جهد في العمل.

فيما حقق مقدرة اتخاذ القرارات وسطاً حسابياً بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (24.16%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة وأهم أسبابها وأبعادها وآثارها الآنية والمستقبلية. وأنها تمتلك القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل. وتمتلك القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات. وتمتلك أيضاً القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ برأيهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها.

أما المقدرة الفكرية فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (23.83%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة وبناء الفكر الاستراتيجي المتنامي للأعضاء الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة وببساطة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة. وتمتلك القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بوظائفهم. وتمتلك أيضاً القدرة على إدارة الوقت والجهد الخاص بوظائفهم.

وأخيراً حقق مقدرة إدارة الذات وسطاً حسابياً بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (25.77%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتهم بشكل جيد. وأنها تمتلك القدرة على جعل المواقف التي تحصل في العمل فرصاً لتطوير وتوسيع الخبرة والاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين. وتتمكن من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد إشرافاً مباشراً عليهم. وتمتلك القدرة على النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم. وتمتلك أيضاً القدرة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل.

جدول(1)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
مقدرة القيادة	3.70	0.81	21.89
المقدرة الفكرية	3.56	0.87	23.83
مقدرة إدارة الذات	3.53	0.91	25.77
مقدرة اتخاذ القرارات	3.60	0.87	24.16
الإجمالي	3.59	0.86	23.95

ب- المتغير المعتمد إدارة الأزمات

تم قياس متغير إدارة الأزمات من خلال خمسة أبعاد أساسية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم)، ويتبين من خلال الجدول(2) أن الوسط الحسابي العام بلغ(3.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري (0.89)، ومعامل اختلاف (27.46%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بإدارة الأزمات لدى أفراد عينة البحث. وقد حقق التعلم أعلى وسطاً حسابياً بلغ(3.36) وانحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (24.40%)، وهذا يدل على أن الشركة تستخلص بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات السابقة. ويجري تقويم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. وتدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.

وحقق استعادة النشاط وسطاً حسابياً (3.31) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (25.98%)، وهذا يدل على أن الشركة تتخذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات. وتعمل على تخفيض آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار حدوثها. ويتم تحديد احتياجات المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط. وتبادر بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول أضرار الأزمة وأسبابها. وتوفر برامج تحفيز لدعم معنويات العاملين أثناء وبعد حدوث الأزمات.

وحقق احتواء الإضرار وسطاً حسابياً بلغ(3.25) وانحراف معياري (0.89) ومعامل اختلاف (27.38%)، وهذا يدل على أنه يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها. ويتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة. ويؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة. وتوجد مرونة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة. وتوجد سرعة مناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. وتتوافر وسائل اتصال فعالة للتعرف على ما سببها الأزمة أو ما قد تسببها.

وحقق الاستعداد والوقاية وسطاً حسابياً بلغ(3.16) وانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف (29.43%)، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يتسم بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها. ويسهل الحصول على الإمكانيات (المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية) المطلوبة من قبل الإدارات للتعامل مع الأزمة. ويتوفر الدعم المناسب (مادياً ومعنوياً) للفريق الذي يقوم بالتشخيص

والتخطيط اللازمة. ويتم تشكيل فريق متنوع ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة. وتتوافر برامج وخطط كافية وجهازية لإدارة الأزمات يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار. أما اكتشاف إشارات الإنذار فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.99) ومعامل اختلاف (31.62%)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا تدعم عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك. ويتم الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث أزمة. وتقوم بتحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها. ويتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة. ويوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لإدارة الأزمات

أبعاد إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اكتشاف إشارات الإنذار	3.13	0.99	31.62
الاستعداد والوقاية	3.16	0.93	29.43
احتواء الإضرار	3.25	0.89	27.38
استعادة النشاط	3.31	0.86	25.98
التعلم	3.36	0.82	24.40
الإجمالي	3.24	0.89	27.46

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات
يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية مع إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.330) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (56)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.525) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لإدارة الأزمات. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
مقدرة القيادة X1	إدارة الأزمات	0.576	6.264	معنوية
المقدرة الفكرية X2		0.507	6.734	معنوية
مقدرة إدارة الذات X3		0.486	6.901	معنوية
مقدرة اتخاذ القرارات X4		0.531	6.421	معنوية
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية X	Y	0.525	6.580	معنوية

- 1- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.576) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير مقدرة القيادة كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لإدارة الأزمات.
- 2- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.734) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.507) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير المقدرة الفكرية كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لإدارة الأزمات.
- 3- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.486) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير مقدرة إدارة الذات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لإدارة الأزمات.
- 4- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.421) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.531) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماما متوسطا لمتغير مقدرة اتخاذ القرارات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعيا لإدارة الأزمات.

ب- تحليل تأثير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذات دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.742) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.836) تحت مستوى معنوية (0.01). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.37) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية يصاحبه تغير بمقدار (0.37) في إدارة الأزمات، ويدلل هذا إلى أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.1%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.1%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفي كيفية تأثير ذلك

في إدارة الأزمات، وأن النسبة المتبقية البالغة (68.9%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.771) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
مقدرة القيادة	إدارة الأزمات	32.7	11.362	0.382	1.653	معنوية
المقدرة الفكرية		29.4	9.831	0.374	1.848	معنوية
مقدرة إدارة الذات		30.2	10.463	0.346	1.944	معنوية
مقدرة اتخاذ القرارات		31.9	11.312	0.378	1.642	معنوية
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية		31.1	10.742	0.37	1.771	معنوية

1. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية لمقدرة القيادة في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.362) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.382) نستنتج أهمية مقدرة القيادة في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.7%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة القيادة، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.653) حتى وإن انعدم مقدرة القيادة كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدرة القيادة في إدارة الأزمات).

2. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية للمقدرة الفكرية في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.374) نستنتج أهمية المقدرة الفكرية في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.4%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الفكرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن

الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.848) حتى وإن انعدم المقدرة الفكرية كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للمقدرة الفكرية في إدارة الأزمات).

3. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية، لمقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.346) نستنتج أهمية مقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.2%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة إدارة الذات، وإن النسبة المتبقية البالغة (69.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.944) حتى وإن انعدم مقدرة إدارة الذات كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات).

4. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية لمقدرة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.312) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.378) نستنتج أهمية مقدرة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.9%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.9%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة اتخاذ القرارات، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.1%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.642) حتى وإن انعدم مقدرة اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات).

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات المبنية على النتائج المعرفية والتحليلية للدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي تمت صياغتها اعتماداً على الاستنتاجات، والتي يمكن للشركة المبحوثة الاستفادة منها، وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. تبين امتلاك الموارد البشرية في الشركة المبحوثة عدداً من المقدرات الجوهرية التي تتيح لها إمكانية تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها، بالشكل الذي ينعكس على نجاحها مقارنة بالشركات الأخرى.
2. تبين أن المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في إدارة أزمات الشركة، إذ تشكل هذه المقدرّة أثمن موارد الشركة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار، فضلاً عن صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين.
3. تبين أن الشركة تستطيع أن تتخلص من ارتفاع معدلات الفشل بالمقارنة مع غيرها من الشركات، إذا ما استطاعت إدارة أزماتها والتي من شأنها زيادة تميزها المنظمي لدى المجتمع والتي بدورها تنعكس على الثقة العالية بمنتجاتها المقدمة من قبلها إليهم.
4. تبين من خلال المقابلات مع الأفراد (عينة البحث) وجود غموض في مفهوم المقدرّة الجوهرية وخصوصاً فيما يتعلق بمقدرة إدارة الذات والمقدرة الفكرية. إذ تتوافر بعض من هذه المقدرات لديهم ولكن عدم معرفتهم بكيفية تنميتها وإستثمارها بالشكل الأمثل.
5. تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى لمقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ومن ثم المقدرة الفكرية وأخيراً مقدرة إدارة الذات، أي إمكانية إدارة الأزمات تزداد كلما كانت مقدرة القيادة هي السائدة وتليه مقدرة اتخاذ القرارات وهكذا..
6. أظهرت نتائج تحليل الإنحدار وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، بأولوية تأثير مقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ثم المقدرة الفكرية وأخيراً مقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات.

ثانياً: التوصيات Recommendation

1. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، وتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها.
2. ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في إدارة أزمات الشركة المبحوثة وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى موارد البشرية وتعزيز ولائها لها.
3. ضرورة إقامة الشركة ورش عمل ومحاضرات للمورد البشري من أجل تعريفهم بأهمية المقدرات الجوهرية وآليات تعزيزها لما لها من فوائد سواء للمورد البشري أو المنظمة.

4. ينبغي على الشركة أن تقوم بإدخال التحسينات في مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة تميزها، وإدخال تحسينات في العمليات الإنتاجية والخدمية، وتوليد أفكار وابتكارات جديدة، لتنعكس في المنتجات التي تقدمها لزيائنها.
5. ضرورة قيام الشركة المبحوثة باستثمار المقدرة الجوهرية لمواردها البشرية في إدارة أزماتها، وبشكل خاص من خلال المقدرة الفكرية ومقدرة إدارة الذات.
6. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين مقدرات القيادة واتخاذ القرارات لمواردها البشرية، وبين أهدافها وخطط الإدارة العليا فيها، لتجنب الصراعات التي من الممكن أن تحدث بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى داخل الشركة.

المصادر

أولاً: العربية

- 1- البيلوي، حسن حسين، وحسين، سلامة عبد العظيم (2007) إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 2- الحمداني، فراس فائق، تشخيص واقع التعامل مع الازمات التنظيمية: دراسة حالة في دائرة صحة بغداد الرصافة. دبلوم عالي- كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2010.
- 3- الشخيلي، مهدي محمد (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 4- سلمان، سعد عبد عابر، تأثير الخصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 34: 2014.
- 5- سعيد، عباس محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2012.
- 6- محمود، عواطف شاكر، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32: 2012.
- 7- عباس، حسين وليد (2013) إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

ثانياً: الأجنبية

1. Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry, M(2011) The Comp HP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.
2. Lahart, Bradley (2011) identifying company officer core competencies in the denton fire department, an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program.
3. Sfusd (2010) Core Competencies for Afterschool Staff, San Francisco public schools, Produced by SF Department of Children, Youth & Their Families.
4. Yu, Chien & Yu, Chin-Cheh & Yen, Hui-Yu (2009) The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example, Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06.

المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة

تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى

م. احمد عباس حمادي أ.م. محمود حسن جمعة م. احمد سمير

نايف

جامعة الفلوجة- كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة ديالى-كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد

ahmad.al_thabit@yahoo.com

mah_ha72@yahoo.com

ahmedabbas@uofallujah.edu.iq

المستخلص

شهدت الإدارة منذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها مناقشات جدية للتعامل مع مواردها البشرية ، وتعتبر المقدرات الجوهرية لهذه الموارد والمتمثلة بـ (مقدرة القيادة ، المقدرة الفكرية ، مقدرة ادارة الذات ، ومقدرة اتخاذ القرارات) من المواضيع الهامة في بيئتنا المعاصرة والتي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية لتصبح ميزة تنافسية تمتاز بها المنظمات من اجل انجاز عدة متطلبات تتمثل بـ (المتطلبات الادارية ، المتطلبات التقنية ، المتطلبات البشرية ، المتطلبات المالية ، والمتطلبات الامنية) ، من هنا يهدف هذا البحث لاختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الجامعة المبحوثة ومدى تطبيق الادارة الالكترونية ومتطلباتها يحاول البحث الحالي اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية من خلال صياغة فرضيتي ارتباط وتأثير رئيسيتين بين متغيري البحث تفرع منهما ثمان فرضيات فرعية وعلى مستوى الابعاد , ومن أجل الحصول على نتائج رقمية دقيقة تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) للوصول الى النتائج من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (55) , وتوصل البحث الى ان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية , وأوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدرة الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، والتعرف على فاعلية أي من تلك الطرائق أكثرها تأثيراً، من أجل استثمارها وتعميمها.

الكلمات المفتاحية: المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية.

The role of core competency of human resources in implement of electronic management Applied study in the presidency of University of Diyala

Ahmed Abbas Hammadi
ahmedabbas@uofallujah.edu.iq
ahmad.al_thabit@yahoo.com

Mahmood H. Jumaah
mah_ha72@yahoo.com

Ahmad S. Nayyef

Abstract

From the early stages of its emergence and development, management witnessed serious discussions to deal with its human resources, and the core capabilities of these resources, which are (leadership ability, intellectual ability, self-management ability, and decision-making ability) are important topics in our contemporary environment that support the implementation of electronic management to become a competitive advantage. The organizations are distinguished in order to fulfill several requirements which are (administrative requirements, technical requirements, human requirements, financial requirements, and security requirements). From here, this research aims to test the correlation and impact relationship between the fundamental ability of human resources in the researched university and the extent of application of electronic management and its requirements. The current research attempts to test the correlation and effect relationship between the core ability of human resources and electronic management by formulating two main correlation and influence hypotheses between the two variables of the research branched from eight hypotheses Sub-level and at the level of dimensions, and in order to obtain accurate numerical results, the SPSS program was used to reach the results by distributing the questionnaire to a random sample consisting of (55), and the research found that all hypotheses except Conflict and influence between the main and sub-variables are strong and have significant significance. The research recommended a number of recommendations, the most important of which are the necessity for the research university to define methods for building the essential capacity of the human resources working with it based on the results of performance evaluations, and to identify the effectiveness of any of these methods most influential, in order to Invest and generalize it.

Key words:Core competency of human resources, Electronic management.

المحور الاول منهجية البحث

1- مشكلة البحث

ان تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة (بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وتطبيق الادارة الالكترونية من خلالها في الميدان المبحوث) يعد من أبرز معالم مشكلة البحث الحالي . وللوقوف على تلك المشكلة بشكل اكثر تفصيلا لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى توافر ابعاد المقدرة الجوهرية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ؟
- ما مستوى توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى الابعاد في الميدان المبحوث ؟
- هل يوجد تأثير بين متغيرات البحث وعلى مستوى الابعاد في الميدان المبحوث ؟

2- أهمية البحث

- أ- تنبع أهمية البحث من خلال تناوله متغيرات مهمة متمثلة بـ(المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية) والتي تعتبر متغيرات مهمة تؤثر على ربحية المنظمات وميزتها التنافسية.
- ب- يمثل البحث الحالي أهمية عالية لمنظماتنا المحلية بشكل خاص من اجل الاستفادة من القدرات الجوهرية للأفراد في تطبيق اسس ومتطلبات الادارة الالكترونية بكفاءة وفعالية .
- ت- تكمن أهميته من خلال محاولته تقديم حلول جوهرية للمشاكل التي تعاني منها الجامعة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك واستيعاب مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى القيادات الإدارية ودورها في تقليص الفجوة المعرفية مع نظيرتها في الدول المتقدمة.
- ث- تنبع أهمية البحث من خلال محاولته ترسيخ ثقافة تنظيمية عالية لدى القيادات الادارية والافراد العاملين في الجامعة المبحوثة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كركيزة أساسية لتسهيل أفضل الخدمات بأسرع وقت وأقل جهد.

3- اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى معرفة المقدرة الجوهرية وابعادها المتوفرة لدى افراد العينة في رئاسة جامعة ديالى واثرها على تطبيق الادارة الالكترونية وذلك من خلال ما يلي من الأهداف:-

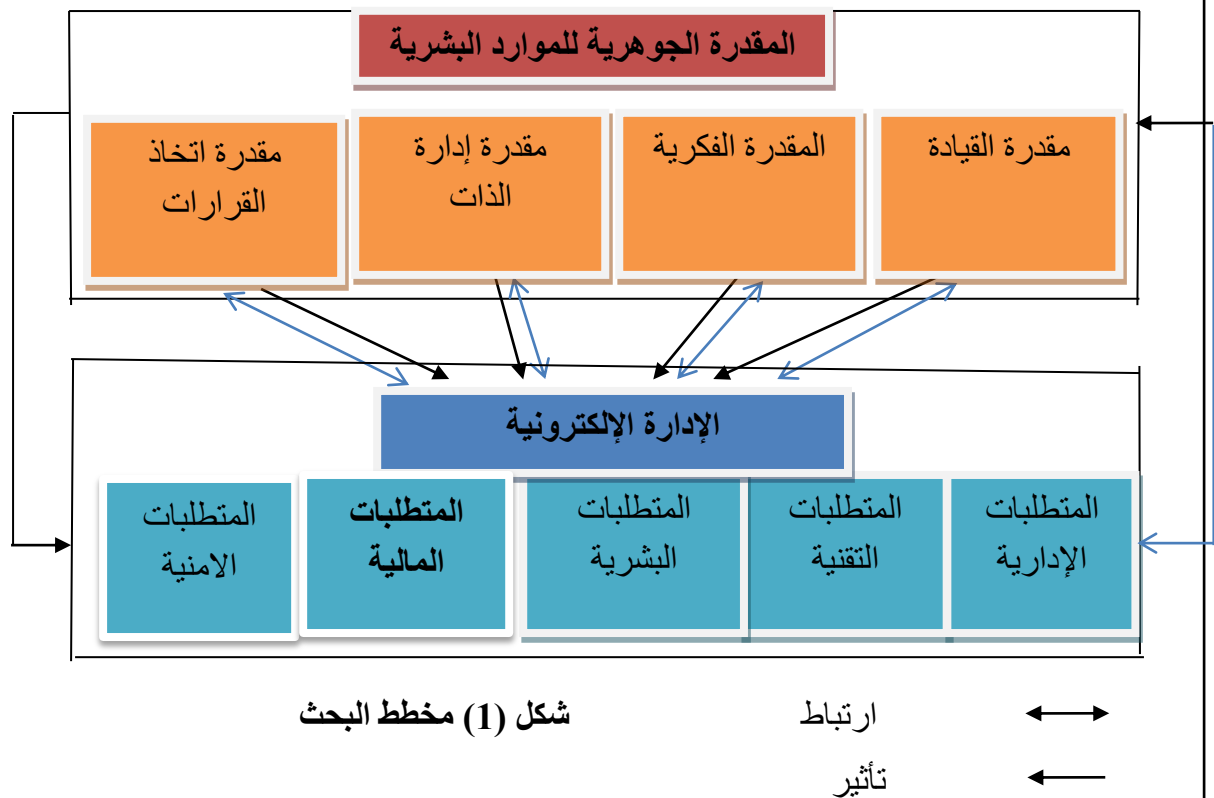
أ- التعرف على مدى توافر ابعاد المقدرة الجوهرية من وجهة نظر العينة المبحوثة , واي الابعاد ذات الاهمية القصوى في تطبيق الادارة الالكترونية.

ب- الوقوف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه نظر افراد العينة المبحوثة .

ج- تقديم نتائج من واقع الجامعة المبحوثة يمكن أن تستفاد منها الجامعات الاخرى وبقيّة منظمتنا المحلية في مختلف ميادين العمل في مجال المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

4- مخطط البحث الفرضي

من خلال الجانب النظري للبحث, يمكن وضع أنموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث المستقلة والتابعة والشكل (1) يوضح ذلك



5- فرضيات البحث

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين, تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:-

الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ,وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ت. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مقدرة ادارة الذات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ث. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد هناك تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وتطبيق الادارة الالكترونية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي:-

- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمقدرة القيادة على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمقدرة الفكرية على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمقدرة ادارة الذات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.
- ث. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمقدرة اتخاذ القرارات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

6- مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث مكون من الكادر الوظيفي والقيادات الادارية في الجامعة المبحوثة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (55) فردا ، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم ، حيث كانت نسبة الموظفين الفنيين (30%) ونسبة الموظفين الاداريين (30%) اما نسبة القيادات الادارية من رؤساء اقسام وشعب ووحدات فسجلت (40%)، كما ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث بكثير ، حيث كانت نسبتهم (77%) اما نسبة الاناث كانت (23%) والفئة العمرية الاكبر كانت (36-45)، اما التحصيل الدراسي، فنسبة حملة شهادة الدكتوراه سجلت (20%) ونسبة حملة شهادة الماجستير (30%) في حين كانت نسبة حملة البكالوريوس حيث شكلت ما يقارب (40%) تلتها المعهد بنسبة (5%) والاعدادية بنسبة (5%).

7- اسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على افراد عينة عشوائية الجامعة المبحوثة ,وقد استخدم الباحثون مقياس ليكرد الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي(لا اتفق تماما(1) لا اتفق(2) محايد (3) اتفق(4) لا اتفق بشدة(5) وقد تضمن الاستبانة على نوعين من المعلومات,الأولى تعريفية, والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث,وقد تضمنت على (24 فقرة) توزعت على متغيرات البحث وكالتالي:

جدول(1) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
المقدرة الجوهرية للموارد البشرية	مقدرة القيادة	4	خضير واخرون ، 2014
	المقدرة الفكرية	4	
	مقدرة ادارة الذات	4	
	مقدرة اتخاذ القرارات	4	
تطبيق الادارة الالكترونية	المتطلبات الادارية	3	تايه ، 2019
	المتطلبات التقنية	3	
	المتطلبات البشرية	3	
	المتطلبات المالية	3	
	المتطلبات الامنية	4	

الجدول من إعداد الباحثين

المحور الثاني الجانب النظري اولا : المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

1- مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

ان تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لمنظمات الاعمال يعتمد على التفكير الاستراتيجي للادارة العليا في المنظمة ، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها والخصائص التي تتمتع بها، ويتحدد مفهومها طبقا للبيئة وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وتعد المقدرات الجوهرية من اساسيات الكمال للفرد شخصيا واجتماعيا (Audigier,2000: 21) . ويرى (عباس، 2013: 69) ان مقدرات الافراد الجوهرية تتألف من :

أ- الموجودات غير الملموسة كالثقافة السائدة والمعرفة التي يحملها الافراد.

ب- الموجودات الملموسة مثل القدرة على استخدام التكنولوجيا .

“كما ترتبط بامكانية المنظمة على تكوين وخلق القيمة الإضافية لزبائننا، وقد اثار مصطلح المقدرة الجوهرية للموارد البشرية اهتمام العديد من الكتاب والباحثين الامر الذي اظهر تباين في مفهومه ، ويوضح الجدول (2) بعض مفاهيم الخاصه به وكما يلي”:

جدول رقم (2) المفاهيم الخاصة بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	Revised ,2001: 10	شبكة من المعارف التي تمتلكها المنظمة بما يملكونه من مهارات وقدرات تؤثر بشكل رئيس على المنظمة ووظائفها.
2	Alm&Lowe,2002: 234	مصدر اساسي للمحترفين في كافة المجالات وبما يسهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة لمنظماتهم .
3	Sfused,2010:1	قدرة الأفراد على تطبيق معرفة ومهارة خاصة في وظيفة معينة يمكن أن تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للكثير من المشاركين.
4	Strickland, 2003: 122	هي تنفيذ الاداء بشكل مبدع ومتألق بما يضمن للمنظمة تحقيق الربحية والقدرة على التنافس في ميدان السوق .
5	Hitt&Hoskisson,2003:396	هي تلك القدرات والسلوكيات المنشقة من الفئات الوظيفية المختلفة في المنظمة والتميزة في ادائها بشكل ملحوظ وبغض النظر عن خلفيتهم او مستوى وظائفهم .
6	Denisi , 2001: 2	الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة تمكنهم من أداء الوظائف بصورة أكثر كفاءة عن غيرهم
7	الباحثون	هي تلك الخصائص والخبرات والمهارات الذاتية التي يتسم بها افراد

المنظمة في كافة المستويات في اداء وظائفهم بالشكل المطلوب وبما يسهم في تحقيق التميز النجاح المنظمي.

2- اهمية المقدرات الجوهرية

حدد كل من (2 : 2009 , health promotion) ، (dempsey,2011:6) اهمية المقدره الجوهرية للموارد البشرية من خلال مجالات استخدامها وحسب الاتي :

أ. تحديد دليل ارشادي للمعارف والخبرات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين .

ب. المساعدة على تحقيق التواصل والعمل الجماعي في المشاريع المختلفة.

ت. المساعدة على خلق قوة عمل متكاملة من حيث الممارسات والاداء المثالي .

ث. مساعدة القيادات في المنظمات في اعداد الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة .

ج. تقييم و تقويم نقاط الضعف في الاداء .

ح. المساعدة على الانتقال الافقي بين الوظائف المختلفة في المنظمة.

وأوضح (hurn,2007) ان مقدرات الموارد البشرية تساعد على تجنب الحساسية الثقافية وزيادة القدرة من اجل ادارة التنوعات والاختلافات الاجتماعية بين الافراد وكذلك القدرة اللغوية وفرق العمل والمرونة والتكيف وموازنة الحياة والتحفيز وتحسين عمليات التوجيه والتدريب والتعلم المستمر ، في حين وضح (hurley,2007) عدة مهام تعتمد من خلالها المنظمات على مقدرات مواردها الجوهرية في ادائها تتمثل بـ الخطر المالي ، تخفيض كلف الرقابة ، استخدام تكنولوجيا المعلومات من اجل ادارة التغيير ، تحقيق الالتزام التنظيمي ، تحقيق الرقابة الذاتية ، زيادة التقييم التكنولوجي (خضير واخرون ، 2014 : 276)

3- أنواع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

اتفق اغلب الكتاب والباحثين في تصنيف انواع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية كما ورد عند (Lahart, 2011) و (البيلاوي و حسين، 2007) و (الشيخلي، 2009) و (Yu et al, 2009) وكما يلي:

أ- المقدرة الجوهرية للقيادة

تشير القيادة على انها تلك السلوكيات والإجراءات التي من خلالها يؤثر القائد على بقية أعضاء المنظمة لتحقيق أهداف محدد ، ولكي تتمكن المنظمة من مقدرة القيادة لا بد من تأمين التعاون مع الآخرين الذي يعتبر عنصر اساسي من اجل تحقيق أهدافها فلا يمكن انجاز اي مهمة بدون تعاون

وبدون قيادة فاعلة، فمهمة إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة ، ومن أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة: قيادة وتطوير التابعين ، الاتصال الدائم ، خلق المناخ التنظيمي الايجابي ، والحصول على النتائج وتقويمها (Lahart, 2011:11).

ب- المقدرة الجوهرية الفكرية

تشير هذه المقدرة الى تلك القدرات والامكانيات الخاصة بالفرد في التفكير وايجاد الحلول للمشاكل بطريقة ذاتية ، واكتساب المعلومات، و تخزينها، واسترجاعها، والتلاعب بها واستخدامها وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في الحل السريع للمشكلات التي تعترض نشاطات المنظمة ، وتمثل عملياتها في توافر وخلق البيئة والثقافة اللازمين لتدوير وتنفيذ المعرفة الخاصة بالمنظمة (البيلوي و حسين، 2007: 15).

ج- المقدرة الجوهرية لإدارة الذات

وتتضمن هذه المقدرة التكامل الأخلاقي ، موازنة العمل ومتطلبات الحياة، توجيه الذات ، وتطوير الوعي، أي مدى وعي وإدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي ، بالإضافة الى قدرته على التكيف بشكل تفاعلي وايجابي مع التقلبات البيئية والتكنولوجية كافة ، بالإضافة الى ارتباط تلك المقدرات بقواعد اساسها : الأخلاق ، النزاهة ، القيادة الشخصية ، المرونة ، الوعي الذاتي بالتطور ، وموازنة العمل (الشيخلي، 2009: 83).

أ- المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من اهم وظائف القيادات الادارية في المنظمة سواء كانت على المستوى الاعلى او بقية المستويات فاتخاذ القرارات هي عملية اختيار بديل ملائم من بين البدائل الاخرى من اجل حل المشكلات وتحقيق الاهداف ، وتوجد عدة معايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها خفض تكاليف العمل والانتاج ، وإدارة الوقت، وزيادة وفورات الحجم والانتاج ، وتعد القرارات الجماعية التي تتخذ داخل فرق العمل من أكثر أنواع اتخاذ القرارات تفاعلا وتحقيقا لاهداف كونها تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص بأسلوب جماعي وواعي بالإضافة الى جدولة الأعمال ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لانجاز الاعمال (Yu et al, 2009: 4).

ثانيا: الإدارة الإلكترونية

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية

تمثل الادارة الإلكترونية نتاجا ملموسا للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة، وتعكس اتجاهها حديثا في الإدارة، فالمنظمات اليوم تحذو حذوا سريعا من أجل استثمار واستغلال التكنولوجيا الحديثة في تطوير أعمالها لتصبح منظمات إلكترونية قادرة على ادارة الاعمال بسرعة فائقة استغلالا للوقت الذي بات يمثل موردا مهم في انجاز الاعمال في ظل المنافسة الشرسية في ميدان الاعمال ، وتعتبر شبكة الإنترنت وتطبيقات الحاسوب هي وسائل رئيسية لإتمام معظم الأعمال الإلكترونية لتلك المنظمات، فالإدارة الإلكترونية تعني تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية أي تحويل الدورة المستندية الورقية إلى دورة إلكترونية وهو ما يطلق عليه بالإدارة بلا ورق (السالم، 2014: 146)

تناول العديد من الكتاب والباحثين الادارة الالكترونية الامر الذي ادى الى تباين مفهومها لديهم ويعرض الجدول رقم (3) تلك المفاهيم:

جدول رقم (3) المفاهيم الخاصة بالادارة الالكترونية

ت	الكاتب ، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	yao, et al, 2011: 658	منهج استراتيجي من اجل ادارة منظمات المستقبل عن طريق تنفيذ نظام عالي الاداء قائم على التكنولوجيا يركز على الذكاء الاصطناعي والأتمتة والتكامل باستخدام التنمية السريعة والممنهجة نحو تكوين بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.
2	Turner & weickgennat, 2009 : 15	هي استخدام الادوات التقنية من اجل تطوير وتحسين عمل الادارة واجراء التعاملات الالكترونية.
3	Forrman,, 2014:: 2	هي تلك الادارة التي توظف الانترنت ووسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في اداء عملياتها من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.
4	Faye, 2006: 122	هي تلك الادارة التي تسترجع الفكر الحديث في اداء الاعمال من خلال استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الاعمال التقليدية واليدوية وتحويلها الى اعمال الكترونية.
5	عبودي ويحيى ، 2018 : 125	هي عملية ادارية تقوم على الامكانيات المتطورة لشبكة الانترنت من اجل التوجيه والتخطيط والرقابة على عمليات المنظمة ومواردها لتصبح ادارة بلا ورق.
6	تايه ، 2019 : 576	توظيف التكنولوجيا في ادارة اعمال المنظمة.
7	الباحثين	عملية الانتقال من العمل الإداري التقليدي الى العمل الإداري الإلكتروني من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيكل التنظيمي عن طريق ربط الوحدات التنظيمية مع بعضها بواسطة شبكات الحاسب الآلي من أجل تسهيل عملية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات وإتمام الأعمال وتقديم الخدمات بأسرع وقت وبأقل كلفة.

2- متطلبات الإدارة الإلكترونية

يرتبط نجاح عمل الإدارة الإلكترونية بوجود توفير مجموعة من المستلزمات المادية والبشرية والتنظيمية والبرمجية ولتوضيح تلك المستلزمات يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أ- المتطلبات الادارية

من اجل تحقيق اهداف الادارة الالكترونية لا بد من توافر إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية ، بالإضافة الى وجوب وجود قياده داعمة وتستوعب اهمية عمل الادارة الالكترونية وتتعامل بكفاءة وفعالية مع تقنية المعلومات والاتصالات من اجل ان تكون قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة (ياسين، 2005: 238). وبنفس الاتجاه يرى (الصيرفي، 2006: 72) وكذلك ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة.

ب- المتطلبات التقنية

من اجل نجاح عمل الإدارة الإلكترونية لا بد من وجود بنى تحتية ملائمة وضرورية كالأجهزة والمعدات والبرمجيات كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الالكترونية (العوالمه، 2003: 200) ولا بد من تحديث تلك البنى تبعاً للتغيرات الخارجية وارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها الامر الذي يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية والتلفاز التفاعلي وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى (ياسين، 2005: 235).

ت- المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية (غني، 2004: 345).

ث- المتطلبات المالية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى أموال طائلة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار (الصيرفي، 2006: 76).

ح - المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق والسرقة أو تدمير المعلومات، مما يتطلب التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو تخريب" (السالمي، 2005: 153).

المحور الثالث**الاطار العملي****أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث****1. المتغير المستقل المقدرة الجوهرية للموارد البشرية**

يعكس الجدول رقم (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات للمتغير المستقل وابعادة اذ تم قياس المتغير المستقل (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية) من خلال أربعة أبعاد أساسية (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات)، حيث حصل المتغير المستقل اجمالاً على وسط حسابي جيد بلغ (3.59) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (23.95%)، مما يدل على ان افراد العينة في الميدان المبحوث لديهم وعي واهتمام بمقدراتهم الجوهرية وهذا قد يعود الى تكامل اهداف الموارد البشرية مع اهداف ورسالة الجامعة المبحوثة ، وقد حصل بعد مقدرة القيادة المرتبة الاولى اذا حقق اعلى وسط حسابي بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.81) وبمعامل اختلاف (21.89%)، وهذا مؤشر جيد على تمتع افراد العينة المبحوثة بصفات القيادة الحقيقية ، فيما حققت مقدرة اتخاذ القرارات المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (24.16%)، وهذا يتم اهمية البعد الاول من خلال القدرة على اتخاذ القرارات البناءة الهادفة ، أما المقدرة الفكرية فقد جاءت بوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (24.43%)، وهذا يتم اهمية البعدين الاولين من خلال القدرة على التفكير ويجاد

الحلول التي تعزز صفات القائد وتدعم عملية اتخاذ القرارات ، وأخيرا بلغ الوسط الحسابي لمقدرة إدارة الذات (3.53) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (25.77%)، وهذا يعكس دور الأبعاد الثلاثة السابقة من خلال تمتع أفراد العينة المبحوثة بالاعتماد على الذات من أجل قيادة أنفسهم والآخرين واتخاذ القرارات السريعة والبناءة والتفكير السليم في حل المشكلات التي تعترض أنشطة الجامعة المبحوثة.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف الخاصة بالمتغير المستقل وأبعاده

المتغير المستقل وأبعاده	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	معاملات الاختلافات
البعد الأول (مقدرة القيادة)	3.70	0.81	21.89
البعد الثاني (المقدرة الفكرية)	3.56	0.87	24.43
البعد الثالث (مقدرة إدارة الذات)	3.53	0.91	25.77
البعد الرابع (مقدرة اتخاذ القرارات)	3.60	0.87	24.16
المتغير المستقل (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية)	3.59	0.86	23.95

ب- المتغير المعتمد الإدارة الإلكترونية

يعكس الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات للمتغير التابع وأبعاده إذ تم قياس المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) من خلال أربعة أبعاد أساسية (المتطلبات الإدارية ، المتطلبات التقنية ، المتطلبات المادية ، المتطلبات البشرية ، المتطلبات الأمنية) حيث حصل المتغير المستقل إجمالاً على وسط حسابي جيد بلغ (3.75) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وبانحراف معياري (0.83) وبمعامل اختلاف (22.13%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الميدان المبحوث لديهم مقدرات تكنولوجية وإلكترونية مقبولة نوعاً ما وهذا قد يعود إلى وعي قيادات الجامعة المبحوثة بأهمية الإدارة الإلكترونية وتطبيقها ، وقد حصل بعد المتطلبات البشرية المرتبة الأولى إذا حقق أعلى وسط حسابي بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.79) وبمعامل اختلاف (20.30%)، وهذا مؤشر جيد على توافر المتطلبات البشرية اللازمة والكفاءة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وجاء بعد المتطلبات الأمنية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (21.20%)، وهذا يكمل أهمية تحقيق البعد الأول من خلال توافر المتطلبات الأمنية اللازمة لعمل الموارد البشرية الكفاءة وتطبيق الإدارة

الإلكترونية ، أما البعد الثالث والمتمثل بالمتطلبات التقنية فقد جاء ثالثا وبوسط حسابي بلغ (3.76) وبأنحراف معياري (0.83) وبمعامل اختلاف (22.07%)، وهذا يدل على توافر المتطلبات التقنية اللازمة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة المبحوثة ، وأخيرا بلغ الوسط الحسابي للمتطلبات الإدارية (3.63) وبأنحراف معياري (0.89) ومعامل اختلاف (24.51%) وهذا يدل على توفر المتطلبات الإدارية اللازمة لتنفيذ إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة المبحوثة.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف الخاصة بالمتغير التابع وأبعاده

أبعاد الإدارة الإلكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الأول (المتطلبات الإدارية)	3.63	0.89	24.51
البعد الثاني (المتطلبات التقنية)	3.76	0.83	22.07
البعد الثالث (المتطلبات المادية)	3.65	0.87	23.83
البعد الرابع (المتطلبات البشرية)	3.89	0.79	20.30
البعد الخامس (المتطلبات الأمنية)	3.82	0.81	21.20
المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)	3.75	0.83	22.13

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية
وضع البحث الحالي فرضية ارتباط أساسية وهي " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وبين الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة" وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة أفراد العينة .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة أفراد العينة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة الذات وتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة أفراد العينة.

ج- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

ويعكس الجدول رقم (6) العلاقة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والادارة الالكترونية , وعلاقة كل بعد من ابعاد المقدرة الجوهرية مع الادارة الالكترونية , اذ يؤكد الجدول ادناه ان هنالك علاقة ايجابية معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والادارة الالكترونية حيث بلغ معامل الارتباط (0.725^{**}) بمستوى معنوية (0.05) ومن هنا فان الفرضية الاولى تحققت والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وبين الادارة الالكترونية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة).

جدول (6) يبين الارتباطات بين متغيرات البحث

Y الادارة الالكترونية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	قيمة t	X ابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية
.576 ^{**}	الارتباط	6.264	مقدرة القيادة X1
0.000	Sig		
.507 ^{**}	الارتباط	6.734	المقدرة الفكرية X2
0.000	Sig		
.486 ^{**}	الارتباط	6.901	مقدرة ادارة الذات X3
0.000	Sig		
.531 ^{**}	الارتباط	6.421	مقدرة اتخاذ القرارات X4
0.000	Sig		
.525 ^{**}	الارتباط	6.580	المقدرة الجوهرية للموارد البشرية
0.000	Sig		

Correlation is significant at the 0.05 level **

اما بخصوص الفرضيات الفرعية , فقد بين الجدول رقم (3) ما يلي :

1. تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة في الجامعة المبحوثة , ومن الملاحظ في الجدول اعلاه , ان قيمة الارتباط كانت (0.576^{**}) بمستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان افراد العينة لديهم المهارات القيادية اللازمة من اجل ادارة الادارة الالكترونية وتطبيقها في الجامعة المبحوثة , وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي هي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة المبحوثة في الجامعة المبحوثة)

2. تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة , ومن الملاحظ في الجدول اعلاه , ان قيمة الارتباط كانت (0.507^{**}) بمستوى دلالة (0.05) مما يدل على توافر القدرات الفكرية اللازمة لعمل الادارة الالكترونية في ذات الجامعة , وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي هي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة)

3. تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة ادارة الذات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة , ومن الملاحظ في الجدول اعلاه , ان قيمة الارتباط كانت (0.486^{**}) , بمستوى دلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك قدرات ذاتية عالية من اجل حل المشكلات وتسهيل عمل الافراد وهذا بالتاكيد سوف يقود الى تسهيل تطبيق الادارة الالكترونية , وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة ادارة الذات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة)

4. تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة , ومن الملاحظ في الجدول اعلاه , ان قيمة الارتباط كانت (0.531^{**}) , بمستوى دلالة (0.05) وهذا يعني ان هناك قدرات عالية من اجل حل المشكلات وتسهيل عمل الافراد وهذا بالتاكيد سوف يقود الى تسهيل تطبيق الادارة الالكترونية , وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وتطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة في الجامعة المبحوثة)

2-تحليل فرضيات التأثير

تسعى هذه الفقرة الى معرفة تأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ككل على الادارة الالكترونية, حيث ينبثق من هذه الفرضية الاساسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :

- أ. يوجد تأثير لمقدرة القيادة على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة.
- ب. يوجد تأثير للمقدرة الفكرية على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة.
- ت. يوجد تأثير لمقدرة ادارة الذات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة.
- ث. يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة.

حيث تضمنت المنهجية فرضية التأثير الرئيسية والتي مفادها " هنالك تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية على تطبيق الادارة الالكترونية , ومن خلال الجدول (7) نلاحظ ان قيمة F المحسوبة هي (10.742) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.85) بمستوى معنوية (0.05) وحدود ثقة 95% وهذا يدل على مدى التأثير العالي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية على تطبيق الادارة الالكترونية , ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.37) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية يصاحبه تغير بمقدار (0.37) في الإدارة الإلكترونية ، كما ان R^2 بلغت (31.1) وهذا يعني ان مقدار 31.1% من التباين الحاصل في تطبيق الادارة الالكترونية هو تباين مفسر بفعل المقدرة الجوهرية للموارد البشرية , وان حوالي 68.9% من التباين غير مفسر بفعل عوامل اخرى لم تدخل في النموذج الانحدار , وهو تأكيد لتأثير المقدرة الجوهرية على الادارة الالكترونية , وهنا تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " هنالك تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه نظر افراد العينة

جدول (7) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد البحث

الادارة الالكترونية	المسار	ابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية	R^2	F	B	Sig
الادارة الالكترونية Y	<---	مقدرة القيادة X1	32.7	11.362	0.382	0.000
	<---	المقدرة الفكرية X2	29.4	9.831	0.374	0.000
	<---	مقدرة ادارة الذات X3	30.2	10.463	0.346	0.000
	<---	مقدرة اتخاذ القرارات	31.9	11.312	0.378	0.000
	<---	المقدرة الجوهرية للموارد البشرية X	31.1	10.742	0.370	0.000

قيمة F الجدولية بمعنوية (0.05) = 6.85

اما بخصوص الفرضيات الفرعية , يتضح من الجدول اعلاه , ان (F) المحسوبة لابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية (X1 و X2 و X3 و X4) بلغت على التوالي (11.362 , 9.831 ,

46310، 11.312) وجميعها اعلى من (F) الجدولية والتي تبلغ (6.85) بمستوى معنوية (0.05) وحدود ثقة 95% وهذا يعني صحة الفرضيات الثلاث الفرعية من حيث وجود تأثير عالي لابعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية (مقدره القيادة , المقدره الفكرية , مقدره ادارة الذات ، ومقدره اتخاذ القرارات) على الادارة الالكترونية , وهذا يدل على ان منحني الانحدار جيد لوصف التأثير بين (X1 و X2 و X3 و X4 و Y) , وقد اشارت قيمة R^2 لمقدره القيادة (X1) والذي تبلغ (32.7) وهذا يعني ان مقدار (32.7%) من التباين الحاصل في تطبيق الادارة الالكترونية تباين مفسر بفعل مقدره القيادة , وان حوالي (67.3%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.382) نستنتج أهمية مقدره القيادة في تطبيق الإدارة الإلكترونية, اما بالنسبة للمقدره الفكرية (X2) حيث بلغ معامل تحديدها R^2 قيمة (29.4) وهذا يعني ان وهذا يعني ان مقدار (29.4%) من التباين الحاصل في تطبيق الادارة الالكترونية هو تباين مفسر بفعل المقدره الفكرية, وان حوالي (70.6%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.374) نستنتج أهمية المقدره الفكرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية , اما بالنسبة لمقدره ادارة الذات (X3) بلغ معامل تحديدها R^2 قيمة (30.2) وهذا يعني ان ما مقداره (30.2%) من التباين الحاصل في تطبيق الادارة الالكترونية هو تباين مفسر بفعل مقدره ادارة الذات, وان حوالي (69.8%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.346) نستنتج أهمية مقدره إدارة الذات في تطبيق الإدارة الإلكترونية , اما بالنسبة لمقدره اتخاذ القرارات (X4) بلغ معامل تحديدها R^2 قيمة (31.9) وهذا يعني ان ما مقداره (31.9%) من التباين الحاصل في تطبيق الادارة الالكترونية هو تباين مفسر بفعل مقدره ادارة الذات, وان حوالي (68.1%) من التباين غير مفسر بفعل عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.378) نستنتج أهمية مقدره اتخاذ القرارات في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كما اشار الجدول (4) الى المعنوية التي ظهرت مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد, وهو تأكيد الى مدى قوة تأثير المقدره الجوهرية للموارد البشرية بابعادها الاربع على تطبيق الادارة الالكترونية . ومن خلال اعلاه , نستدل الى ان الفرضيات الفرعية الاربع تحققت والتي هي:

أ. يوجد تأثير لمقدرة على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

ب. يوجد تأثير للمقدرة الفكرية على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

ت. يوجد تأثير لمقدرة ادارة الذات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهه افراد العينة.

ث. يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات على تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة افراد العينة.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. امتلاك الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة مقدرات الجوهرية تمكنها من تنفيذ مهامها وواجباتها بما يساعدها على تحقيق النجاحات في مختلف الميادين مقارنة بالجامعات الاخرى .
2. تمارس تلك المقدرات دوراً مهماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تعتبر تلك المقدرات أئمن موارد الجامعة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار، فضلاً عن صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين.
3. اتضح من خلال المقابلات مع الأفراد (عينة البحث) وجود غموض في مفهوم المقدرة الجوهرية وخصوصاً فيما يتعلق بمقدرة إدارة الذات والمقدرة الفكرية. إذ تتوافر بعض من هذه المقدرات لديهم ولكن عدم معرفتهم بكيفية تنميتها وإستثمارها بالشكل الأمثل.
4. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية ، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى لمقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ومن ثم المقدرة الفكرية وأخيراً مقدرة إدارة الذات، أي إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية يزداد كلما كانت مقدرة القيادة هي السائدة وتليه مقدرة اتخاذ القرارات وهكذا..
5. وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بأولوية تأثير مقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ثم المقدرة الفكرية وأخيراً مقدرة إدارة الذات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: التوصيات

1. حث ادارة الجامعة المبحوثة على القيام بتحديد طرق لبناء مقدرات جوهرية لمواردها البشرية بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، والتعرف على فاعلية أي من تلك الطرائق وأكثرها تأثيراً، من أجل استثمارها وتعميمها.

2. تعزيز دور الموارد البشرية بشكل فاعل في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى موارد البشرية وتعزيز ولائها لها.
3. إقامة ورش عمل ومحاضرات علمية وتوعوية للكادر الوظيفي في الجامعة من أجل تعريفهم بأهمية المقدرات الجوهرية وآليات تعزيزها لما لها من فوائد سواء للمورد البشري أو المنظمة.
4. حث قيادة الجامعة بإدخال تحسينات في مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة معرفتهم، وتوليد أفكار وابتكارات جديدة، لتعكس بشكل ايجابي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. استغلال استثمار المقدرات الجوهرية لمواردها البشرية في تفوقها وتميزها، وبشكل خاص من خلال المقدرة الفكرية ومقدرة إدارة الذات.

قائمة المصادر

أولاً: العربية

1. البيلوي، حسن حسين، وحسين، سلامة عبد العظيم، (2007)، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
2. تايه ، صفاء(2019) ، دور الادارة الالكترونية في تحسين كفاءة اداء النظام المصرفي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية ، جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد.
3. خضير ، ارادن حاتم , بريس ، مها عارف ، علي ، امل محمود ، دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة .
4. السالم، خلود عبدالخالق، (2014)، الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب العلمية، بغداد.
5. السالمي، علاء عبدالرزاق، (2005)، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان-الأردن.
6. الشخيلي، مهند محمد، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، (2009).
7. الصيرفي، محمد، (2006)، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر.

8. عباس، حسين وليد، إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، (2013).
9. عبودي ، صفاء ادريس ، يحيى ، رغد محمد (2018) ، الادارة الالكترونية مدخلا لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، دراسة تحليلية في كلية طب نينوى ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد(2) العدد(42) ج 2 .
10. العوالمه، نائل عبدالحافظ، توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية، مجلة الملك سعود، العدد 15 لسنة 2003.
11. غنيم، أحمد محمد، (2004)، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة- مصر.
12. ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأجنبية

13. Audigier, Francois Basic concepts and core competencies for education for democratic citizenship, University of Geneva, Switzerland.2000.
14. Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry, M(2011) The Comp HP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.
15. Denisi, A. S. & Griffin, R.W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Co. , U. S. A. , 2001.
16. European commission Core competencies for eu public health epidemiologists in communicable disease surveillance and response, second revised edition, www.ecdc.europa.eu. 2001.
17. Faye S.. Felltto (2006) The use of computers by elementary schools principals., Virginia

لسنة:

تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن
طريق الرضا الوظيفي
بحث استطلاعي في كلية الهندسة – الجامعة المستنصرية

**The Effect of Human Engineering Applications on
Employees Happiness through Job Satisfaction: An
Exploratory Study at the College of Engineering
Al-Mustansiria University**

حمزة حميد ياسين
مدرس

حيدر شاكر نوري
أستاذ مساعد

محمود حسن جمعة
أستاذ مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

Hamza H. Yasseen

Lecturer

Haydar Sh. Nouri

Assistant Professor

Mahmood H. Jumaah

Assistant Professor

College of Administration and Economics
University of Diyala

yahoo.com@8333hamza

aliali12121979@gmail.com

mah_ha72@yahoo.com

المستخلص

للهندسة البشرية تطبيقات كثيرة في مجال المواءمة بين العاملين وبيئة عملهم المادية والمعنوية على السواء، إذ تنعكس هذه التطبيقات إيجاباً في تحقيق رضا العاملين ومن ثم سعادتهم. تمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن طريق الرضا الوظيفي. يهدف البحث الحالي الى اختبار الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة والآخر بين تطبيقات الهندسة البشرية وسعادة العاملين في كلية الهندسة مجتمع البحث. وتمثلت عينة البحث بـ (٥٠) فرداً من الموظفين ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، عن طريق معاملات الارتباط والانحدار للتحقق من صحة الفروض، وجاءت النتائج مطابقة لفروض البحث، فقد تبين أن لتطبيقات الهندسة البشرية أثراً في تحقيق رضا موظفي الكلية من جهة وسعادتهم الوظيفية المنشودة من جهة أخرى، والتي تم على ضوءها صياغة توصيات يؤمل أن يستفيد منها المعنيون.

الكلمات المفتاحية: الهندسة البشرية، الرضا الوظيفي، السعادة الوظيفية.

Abstract

Human engineering has many applications in the field of compatibility between workers and their material and moral working environment. These applications are reflected positively in achieving the satisfaction of employees and then their happiness. The research problem included the impact of applications of human engineering on employees' happiness through job satisfaction. The research aims to test as an intermediate variable in the relationship and impact between applications of human engineering and the happiness of employees of the College of Engineering - research community-. This is via a questionnaire distributed to 50 individual in all branch and department officials in the College. The data were analyzed using the SPSS statistical package. By correlation coefficients and regression to verify the hypotheses, and the results agreed the research hypotheses, It has been shown that the applications of human engineering have an impact on the satisfaction of College employees on the one hand, and their desired career happiness on the other. In the light of recommendations, it is hoped that these will be beneficial to the taken into consideration.

Keywords: Human Engineering, Job Satisfaction, Employees Happiness.

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

يلاحظ وبوضوح قصور المنظمات الصناعية والخدمية على السواء في الاهتمام بتطبيقات الهندسة البشرية وسعادة العاملين فيها من جهة، فضلاً عن أن دراسة شعور العاملين في المنظمات من الأمور التي قلما يلتفت إليها، على الرغم من تحكمها بسلوك الأفراد وأدائهم من جهة أخرى، ولا سيما شعورهم بالسعادة، ولذلك فإن البيئة العراقية بحاجة ماسة إلى تطبيقات الهندسة البشرية بغية

تحقيق رضا العاملين، ومن ثم تحقيق السعادة الوظيفية للوصول إلى الأهداف المنشودة جراء ذلك، مثل المنافسة والأداء المميز ...، وعلى إثر ذلك تتشكل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أ. ما مدى إدراك إدارة كلية الهندسة – الجامعة المستنصرية والموظفين فيها لمفهوم وأبعاد كل من الهندسة البشرية والرضا الوظيفي والسعادة؟

ب. هل تؤدي الهندسة البشرية وتطبيقاتها إلى رضا العاملين في المنظمة عينة البحث؟

ت. هل يؤدي رضا العاملين إلى سعادتهم في أداء أعمالهم؟

ث. هل تتغير العلاقة والأثر بين تطبيقات الهندسة البشرية والسعادة الوظيفية للعاملين بوجود الرضا الوظيفي؟

ثانياً. أهمية البحث

وتكمن أهمية البحث في الآتي:

أ. أهمية متغيرات البحث ولا سيما موضوعي الهندسة البشرية التي تركز على الجانب الإنساني بشكل عام والعاملين في المنظمة بشكل خاص وموضوع السعادة الوظيفية، لما لذلك من أثر إيجابي في أدائهم وأداء المنظمة.

ب. يكتسب البحث أهميته من الاتجاه الحديث للمنظمات نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين وعدم الاكتفاء برضاهم فقط.

ت. ربط الهندسة البشرية وتطبيقاتها مع إدارة المنظمة والسلوك التنظيمي لتحقيق الرضا للعاملين من جهة والموارد البشرية وعلم النفس الصناعي لتحقيق السعادة التي يشدها العاملون من جهة أخرى.

ثالثاً. أهداف البحث

يسعى البحث في جوانبه النظري والتطبيقي إلى الآتي:

أ. بيان علاقة الارتباط والأثر لمتغير الهندسة البشرية وتطبيقاتها في متغير السعادة الوظيفية بوصفهما المتغيرين الرئيسيين.

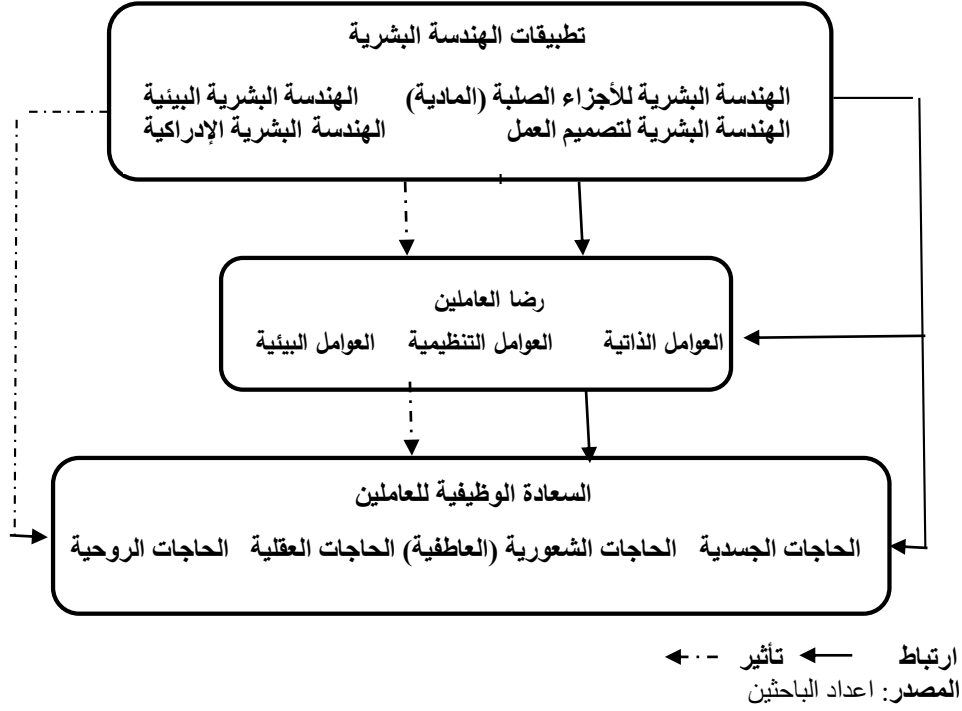
ب. بيان علاقة الارتباط والأثر للمتغيرين الرئيسيين عن طريق رضا العاملين بوصفه متغيراً وسيطاً.

ت. تحديد الأهمية النسبية لتطبيقات الهندسة البشرية وأبعاد رضا العاملين.

ث. تقديم توصيات للكلية عينة البحث خاصة - وللمنظمات الأخرى عامة - لأخذ موضوع الهندسة البشرية في الحسبان لتحقيق رضا العاملين الوظيفي وسعادتهم فيها.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث

ويوضح العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتمثلة بتطبيقات الهندسة البشرية، والمتغيرات المستجيبة والمتمثلة بالمتغير الوسيط: رضا العاملين، والمتغير التابع السعادة الوظيفية، وكما في الشكل الآتي:



الشكل ١
أنموذج البحث الفرضي

خامساً- فروض البحث

- في ضوء أهمية البحث وأهدافه، فإنه يسعى لإثبات الآتي:
- أ. لتطبيقات الهندسة البشرية علاقة ارتباط وتأثير معنويين وإيجابيين في سعادة العاملين الوظيفية في أعمالهم.
 - ب. لتطبيقات الهندسة البشرية علاقة ارتباط وتأثير معنويين وإيجابيين في الرضا الوظيفي للعاملين.
 - ت. للرضا الوظيفي للعاملين علاقة ارتباط وتأثير معنويين وإيجابيين في سعادة العاملين الوظيفية في أعمالهم.
 - ث. لتطبيقات الهندسة البشرية علاقة ارتباط وتأثير معنويين وإيجابيين في سعادة العاملين الوظيفية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

سادساً- منهج البحث

- تم تناول البحث ببعدين: نظري وتطبيقي، وعلى النحو الآتي:
- أ. البعد النظري: تم فيه تناول الجوانب النظرية لبيان مفهوم الهندسة البشرية والرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية.
 - ب. البعد التطبيقي: وسلكنا فيه المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات لمتطلبات البحث، أما التحليل فاعني بتحديد النتائج وإثبات فروض البحث أو نفيها، مع الإجابة على تساؤلات البحث.

سابعاً- مقاييس البحث

المتغيرات التفسيرية والمتمثلة بتطبيقات الهندسة البشرية اختيرت بحسب (Helali, 2008) و (السمان والعبيدي، ٢٠١٣)، والمتغيرات المستجيبة والمتمثلة بالمتغير الوسيط: رضا العاملين، بحسب (عبد الرزاق، ٢٠٠٥)، و(عويضة، ٢٠٠٨) والمتغير التابع السعادة الوظيفية، بحسب (Dutton and Edmunds, 2007) و (الشيخ وآخرون، ٢٠١٦).

ثامناً- مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بقطاع التعليم والمتمثل بكلية الهندسة - الجامعة المستنصرية، أما عينة البحث فقد تضمنت ٥٠ فرداً من الموظفين ومسؤولي الوحدات والشعب والأقسام في الكلية.

تاسعاً- حدود البحث

واشتملت على الآتي:

- الحدود الزمنية: ابتداءً من (١ / ٦ / ٢٠١٨) وانتهى في (٢٨ / ٩ / ٢٠١٩).
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية الهندسة - الجامعة المستنصرية ضمن الحدود الجغرافية لمدينة بغداد.
- الحدود البشرية: الموظفون ومسؤولو الوحدات والشعب والأقسام لبيان رأيهم في موضوع البحث وعددهم ٥٠.

عاشراً- أدوات البحث

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

- المراجع العلمية: المتوفرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث.
- المقابلات الشخصية: مع العينة المستهدفة.
- الاستبانة Questionnaire: وتعد أداة البحث الرئيسية، وصممت لقياس أثر تطبيقات الهندسة البشرية في متغيري الرضا والسعادة من جهة وأثر الرضا في السعادة من جهة أخرى، لخدمة أهداف وفروض البحث وعلى وفق ٩ محاور، خصص الأول للخصائص والمعلومات الشخصية بواقع ٥ أسئلة، فيما كانت المحاور الأخرى للمتغيرات الرئيسية (المستقل والوسيط والتابع)، وبواقع ٣٦ سؤالاً موزعة على محاور المتغيرات، وبذلك أصبحت فقراتها (٤١) فقرة، وأخضعت الاستبانة لاختباري الصدق والثبات، والجدول الآتي يوضح هيكل أداة البحث.

الجدول ١

وصف استمارة الاستبانة بحسب أعداد الفقرات والمحاور

المعلومات الشخصية	الجنس أو النوع	الفئة العمرية	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة	المهام الوظيفية	٥
الهندسة البشرية (المستقل)	الهندسة البشرية للأجزاء المادية	الهندسة البشرية البيئية	الهندسة البشرية لتصميم العمل	الهندسة البشرية الإدارية	-	١٦
رضا العاملين (الوسيط)	العوامل الذاتية	العوامل التنظيمية	العوامل البيئية	العوامل البيئية		١٢
سعادة العاملين (التابع)	السعادة الوظيفية للعاملين					٨

٤١	المجموع الكلي لفقرات ومتغيرات الاستبانة	٤ متغيرات

حادي عشر- صدق الاستبانة

تم قياس الصدق الظاهري والمحتوى لأداة البحث، بعد الانتهاء من إعدادها وعرضها على محكمين من ذوي الخبرة لتقرير مدى تمثيلها للظاهرة المطلوب قياسها، وللارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم استقر المقياس بشكله النهائي، الأمر الذي يعني ضمناً صدق محتوى المقياس. وعدت إجراءات بناء فقرات الاستبانة وتحكيمها مؤشراً على صدقها.

ثاني عشر- الأساليب الإحصائية

تم تحليل إجابات الأفراد واختبار صحة الفروض باستعمال الآتي:

- الفكرونباخ: لقياس صدق الاستبانة.
- النسب المئوية والتكرارات: لوصف البيانات الخاصة بالصفات الشخصية والمميزة للمستجيبين.
- الوسط الحسابي الفرضي: لتحديد مستوى وأهمية متغيرات ومحاور البحث وتفسير النتائج.
- الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت عن الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لمقارنة التباينات وقياس مستوى التشتت النسبي.
- الأهمية النسبية: لبيان أهمية الفقرات ومدى تمثيلها لمحاور ومتغيرات البحث.
- معاملات الارتباط والانحدار: إذ استخدمت معاملات الارتباط لقياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، فيما استخدمت معاملات الانحدار لقياس التأثير بين تلك المتغيرات واختبار فروض البحث.

المبحث الثاني- الإطار النظري للبحث

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمتغيرات البحث، لتحديد مسارات الجانب الميداني من البحث، وعلى النحو الآتي:

أولاً- الهندسة البشرية وتطبيقاتها

يوجد إجماع على أهمية المورد البشري في الإنتاج، وأنه أغلى الموارد التي تحتاجها الإدارة، إذ يمثل قلب المنظمة النابض وضميرها الحي، وترى (الحقة، ٢٠١٣، ١٧) أنه الثروة الأساسية لأية منظمة ومحور اهتمام العالم المعاصر بوصفه عنصر التنمية الرئيس، ومن خلال العالم البولندي Jastrzebowski دخل مصطلح الهندسة البشرية إلى الأدبيات (محروس، ٢٠١١، ٣١) إذ أبرز المشكلات المتعلقة بالمجهود البدني وسلامة والعاملين أبان الحرب العالمية الأولى.

وإزاء هذا الاهتمام بالعنصر البشري ظهر في الأربعينيات من القرن الماضي في مؤتمر ضم الكثير من الباحثين ومن بلدان عدة مفهوم ERGONOMICS أو علم الهندسة البشرية في بريطانيا، وهذا المصطلح كما تذكر (كاظم، ٢٠٠٧، ٢٦) في الأصل يعود إلى اليونانية أو اللاتينية ومكون من مقطعين ERGO أو ORON وتعني العمل و NOMICS أو NOMOI وتعني القوانين، أي قوانين العمل. ثم بدأ الاهتمام بهذا ينصب على الأبعاد القياسية للمكائن والمعدات ومدى صلاحيتها للإنتاج من الناحية التكنولوجية كوحدة متكاملة، كما ويتم التركيز على تحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والسلامة، ... (حسن، ٢٠٠٧، ٣٥٣).

وعلى مدى العقود الأخيرة تكاملت المرتكزات النظرية والتطبيقية للهندسة البشرية كما يذكر (السمان والعبيدي، ٢٠١٢، ١٠) حتى غدا من العلوم الحديثة التي ذهبت أكثر من الاهتمام في بيئة العمل، بل بكل ما يحيط الإنسان من مفردات البيئة العامة، بل بدأت الهندسة البشرية إلى التوجه نحو

الاهتمام بالإنسان الذي يشغل حيزاً في موقع العمل. كما يشير (السمان والسماك، ٢٠٠٩، ١٧) إلى أن الهندسة البشرية تدمج الحقول المعرفية (الانثروبوميترية: قياس أجزاء الإنسان) (والبايو ميكانيك: استعمال قوانين الفيزياء والهندسة) (الفسولوجيا: علم أنشطة الجسم وأعضائه) معاً. ونتيجة للتطورات المتسارعة لهذا الحقل المعرفي أقرت جمعية Ergonomics Research Society، وتمثل جهة رسمية تعنى بأبحاث الهندسة البشرية وأنشطتها (Celine and Michael, 2002, 7). وأخذ مفهوم الهندسة البشرية تسميات كثيرة، إذ يطلق عليها بحسب (العلي، ٢٠٠٤، ٣٧) الهندسة البشرية Human Engineering، وهي ترجمة حرفية للمصطلحين المكونان للمفهوم، أي (الهندسة والبشر). أو العوامل البشرية Human Factors مجموعة العوامل الإنتاجية التي ترتبط مع البشر في نظام الإنتاج. أو هندسة العوامل البشرية Human Factors Engineering وهي إدارة عوامل الإنتاج وترابطها مع البشر. أو هندسة الأداء البشري Human Performance Engineering وهي مواءمة البشر مع المحيط الذي يعمل فيه. أو هندسة علم النفس Psychological Engineering وهي ملائمة البشر مادياً ومعنوياً مع محيط عمله.

أ. مفهوم الهندسة البشرية

وتبعاً لما تقدم تعددت تعريفات الهندسة البشرية بحسب آراء الباحثين، إذ يرى (Slack et al., 2004, 286) بأنها " تصميم العمل اعتماداً على قدرات جسم الإنسان الفسلجية وكيفية ملائمتها مع محيط العمل "، ثم عرفت بعد التطور الكبير في التنظير والتطبيق من منظورين كما في (OSHA, 2005, 2) " الأول منظور تكتيكي يهتم بدراسة عمل المورد البشري، والثاني استراتيجي يهتم بالإمكانات والمحددات البدنية والعقلية للعامل ومدى تفاعله مع الماديات والمهام في بيئة العمل "، كما تعرف بأنها " المعرفة المعتمدة على الدراسات العلمية للأفراد في حالات العمل والمطبقة على تصميم العمليات والمكانن وعلى تصميم أماكن العمل وطرائق العمل والسيطرة على البيئة المادية لإنجاز العمل بكفاءة أكبر من قبل الأفراد والمكانن " (Matoushek, 2008, 2). ويذهب (السمان والعبيدي، ٢٠١٣، ١٣٩) إلى أن الهندسة البشرية هي " تصميم كل ما يمكن أن يحقق للبشر حياة مريحة وأمنة وأداء أفضل لمهام حياتهم الشخصية والعملية في ضوء خصائصهم ومواصفاتهم الجسمانية ". ومما تقدم ومع التوجهات الحديثة لهذا الحقل المعرفي نرى أن الهندسة البشرية هي تصميم العمل بجميع أبعاده مادياً ومعنوياً ليلانم الفرد العامل من حيث قدراته الجسمية والعقلية والإدراكية لتحقيق الرفاه الوظيفي للعاملين.

ب. تطبيقات الهندسة البشرية

تهدف الهندسة البشرية إلى تحسين أداء العمل عن طريق الدقة والسلامة، وتقليل استهلاك الطاقة والإجهاد البشري والكلف، وحوادث العمل، وتحسين مؤشرات الراحة وزيادة الرضا ...، وإن تطبيقاتها كما يرى (آمال، ٢٠١٧، ١٢٧) لا تقتصر على العمل الصناعي فقط وإنما تتعداها إلى كل المجالات وفي جميع القطاعات، ونؤكد أن هذه التطبيقات التي تعمل لتوفير بيئة آمنة تنعكس على رضا العاملين، ومن ثم على أدائهم وأداء المنظمة بشكل عام، وهو ما نسعى لإثباته. ولذلك تمتاز الهندسة البشرية بتطبيقاتها الواسعة في مجالات العمل، وتتأطر في المجالات الآتية والتي تم اختيارها نتيجة ملائمتها لوظائف عينة البحث: (Helali, 2008, 18)

١. الهندسة البشرية للأجزاء الصلبة (المادية): وتتعلق بالخصائص والمواصفات الفيزيائية للأفراد لتصميم موقع العمل مثل أماكن الجلوس والعروض ولوحات السيطرة ومحطات العمل ...
٢. الهندسة البشرية البيئية: وتتعلق العوامل الفيزيائية مثل الإضاءة والضوضاء والحرارة والرطوبة وتأثيرها على أداء الأفراد لتصميم بيئة ملائمة لهم.

٣. **الهندسة البشرية لتصميم العمل:** وتتعلق بتصميم العمل بطريقة تضمن تركيز جهود الأفراد مع خصائص العمل مثل تنوع المهام والرقابة الذاتية وبيانات التغذية العكسية ...

٤. **الهندسة البشرية الإدراكية:** وتتعلق بطريقة تفكير الأفراد ودوافعها لتصميم البرامج الملائمة لقابلياتهم الذهنية والعقلية.

ثانياً- رضا العاملين الوظيفي

أ. مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا لغةً " ضد السخط، وارتضاه أي رآه له أهلاً، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه "، (ابن منصور، ٢٠٠٥، ١٦٨) أما اصطلاحاً فلا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد لمعنى الرضا الوظيفي، بسبب الاختلاف في المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة (الأمين ويحي، ٢٠١٦، ٣)، فضلاً عن أن الرضا مفهوماً نسبياً على مستوى الأفراد والجماعات، إذ يمكن أن يكون رضا لشخص أو مجموعة هو عدم رضا لشخص أو مجموعة أخرى.

وبناءً على ما تقدم وردت تعريفات عديدة للرضا الوظيفي، لأن الرضا الوظيفي كما يصفه (حويحي، ٢٠٠٨، ٩) من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذلك استمر الباحثون بدراسته، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات لأنه يزود الإدارة بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه" (سلطان، ٢٠٠٤، ١٩٦)، ويرى آخرون بأنه "مفهوم سلوكي متعدد الأبعاد يعكس درجة السعادة وحالة العاطفة الإيجابية تجاه العمل" (عبد الرزاق، ٢٠٠٥، ٢)، ومنهم من يرى بأنه "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" (الأمين ويحي، ٢٠١٦، ٤). فالرضا الوظيفي إذاً هو شعور العاملين بالارتياح أثناء أداء العمل عن طريق توافق الفرد العامل وأهدافه مع الوظيفة وتكامله معها.

ب. عوامل الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبعد الاطلاع على تلك العوامل تم اختيار ثلاث منها نتيجة اتفاق معظم الباحثين عليها، والتي يمكن تأطيرها في الآتي: (عويضة، ٢٠٠٨، ٢٣ - ٢٦)

١. **العوامل الذاتية:** وتخص بالعاملين ومستوى وقوة تأثير دوافع العمل فيهم مثل مهاراتهم وقدراتهم وقابلياتهم الذهنية.

٢. **العوامل التنظيمية:** وتختص بالتنظيم وما يسوده من ظروف وعلاقات مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء، والرضا عن ظروف العمل وما تحققه الوظيفة من إشباع لشاغلها.

٣. **العوامل البيئية:** وتختص بمجتمع العمل والقيم التي تسوده ودور الفرد فيه.

ويشير (Kelvin and Chin-Shan, 2018, 3) الى أن الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالرضا والسعادة حول وظائفهم وجوانبها المختلفة. وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الظواهر التنظيمية مثل التحفيز، والأداء، والقيادة، والموقف، والصراع، ... إلخ. لذلك يريان أن خصائص الوظيفة هي العامل الأبرز الذي يؤثر على الرضا الوظيفي. إذ الرضا الوظيفي هو ظاهرة معقدة تعتمد على جوانب وعوامل متعددة، وهذه العوامل تتضمن الراتب، وبيئة العمل، والاستقلالية، والاتصالات، والتنظيم، والالتزام. وعلى الرغم من الاهتمام برضا العاملين كما أسلفنا يرى (برعي، ٢٠١٥، ١) أن العالم اليوم، تتلاشى فيه المصطلحات وتندثر معانيها بوتيرة متسارعة، (بعبارة أخرى تتطور

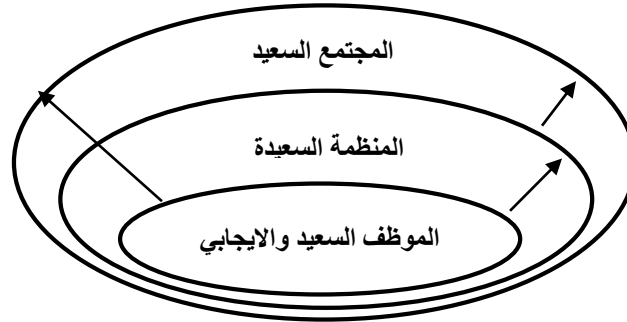
المفاهيم) فمن رضا الزبائن إلى إسعادهم، وبالتبعية من رضا العاملين إلى إسعادهم، إذ لم يعد الرضا الوظيفي كافياً، وأصبحت السعادة الوظيفية هدفاً.

ثالثاً. السعادة الوظيفية للعاملين

إن السعادة لغةً من "السَّعد: أي اليُمن، وهو نقيض النُّحس ومنه السعادة هي خلاف الشقاوة" (مختار الصحاح، ١٩٩٨)، أما في الحياة العملية فالسعادة هي ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة بشكل مباشر ولكن يمكن تلمسها عن طريق آثارها ونتائجها التي تنعكس على من يتصف بها، وقد تكون جماعية كما تكون فردية، ومنها السعادة الوظيفية التي تعد أحد مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراً على المناخ الذي تتميز به المنظمة عن غيرها، ولكن ذهب العلماء كما يرى (الشيخ وآخرون، ٢٠١٦، ٧) إلى وصفها "بالشعور الإيجابي المتكرر للشخص"، أو أنها "الرضا والقناعة بما وهب للشخص مع تقديره وتثمينه لذلك"، إذاً فالسعادة ترتبط بالرضا والراحة والقبول من قبل الشخص تجاه ما قدم له. ويرى المختصون أن المنظمة التي تطمح إلى سعادة الزبائن لتكوين سمعة طيبة لها عليها أن تهتم بسعادة موظفيها، لأن أسلوب تعاملها مع الموظفين ينعكس على أسلوبهم مع الزبائن في إطار منظومة إدارية متكاملة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، ٢٠١٧، ٦).

ومن هنا بدأ التركيز على سعادة الموظفين، والتي تتأثر إلى حد كبير بطبيعة العمل وجودته في مكان العمل وتعرف بأنها "تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة في المنظمة للتغلب على التحديات التي تواجهها. والتي تساعد في الارتقاء الفعلي للأداء مما يؤدي للتأثير على الآخرين" (Dutton and Edmunds, 2007).

ويرى كثيرون أن السعادة الوظيفية مرادفة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، والذي يعرفه (Pizam, 2010, 551) بأنه "مدخل يشتمل على مجموعة من القضايا والوقت الممتع الذي يقضيه العاملون في بيئة العمل"، أو مفهوم الرفاه الوظيفي والذي تعرفه (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، ٢٠١٧، ٥) بأنه "مجموعة البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسمية والعقلية للموظفين"، لما تمثله من أهمية في تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وتحسين دافعيتهم بما ينعكس على سعادتهم وولائهم وانتمائهم الوظيفي، إذ تدعم بيئة العمل السعيدة والإيجابية (الرفاه الوظيفي) أداء الموظفين وكفاءتهم وتعزز الثقافة الإيجابية التي تتسم بها بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على الحفاظ على موظفيها وقدرتهم على الابتكار، وتعزز سعادتهم وتناغمهم في بيئة العمل. ولا تقتصر السعادة على الفرد العامل في المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى ثلاثة مستويات تبدأ من الفرد العامل ثم المنظمة التي يعمل فيها إلى مستوى سعادة المجتمع التي تعمل فيه المنظمة وكما يتضح في الشكل الآتي:



الشكل ٢

أنموذج السعادة الإيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع، بتصرف

المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، (٢٠١٧). "الاطار الاسترشادي للرفاه الوظيفي في الحكومة". دولة الإمارات.

- ويرى (الشيخ وآخرون، ٢٠١٦، ١٣) أن السعادة الوظيفية تلتخص في أربعة حاجات وهي:
١. **الحاجات الجسدية:** وتعنى بتهيئة الأدوات التي تريح الموظف وتجدد نشاطه أثناء العمل أو التي لا تستنزف جهد الموظف بصورة غير مرغوب فيها.
 ٢. **الحاجات الشعورية (العاطفية):** وتعنى بإيصال رسالة مستمرة للموظفين بأهميتهم وقيمة وجودهم.
 ٣. **الحاجات العقلية:** وتعنى بتوضيح المسار للموظفين وإعطائهم فرصة للتركيز على أعمالهم، وعدم إغراقهم في الأعمال وتشتيت أفكارهم دون جدوى.
 ٤. **الحاجات الروحية:** وتعنى بتكليف الموظفين بأعمال يحبونها ويفضلونها ويمكنهم إبراز قدراتهم وطاقاتهم فيها.

المبحث الثالث- الإطار التحليلي العملي

أولاً- مؤشرات قياس ثبات الاستبانة: واختيرت طريقة: (اختبار ألفا كرونباخ - alpha - Gronbach) لتحديد التناسق الداخلي بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن متغيرات البحث، وكما يظهر من (الجدول، ٢) أن جميع معاملات الثبات على مستوى المحاور تزيد عن ٧٠٪، كما أن جميع قيم الثبات للمحاور أقل من قيمة الثبات الإجمالية والبالغة ٠,٩٤١ الأمر الذي يعطي صفة الثبات للمقياس ودرجة عالية، ويعطي النتائج نفسها في أوقات مختلفة.

الجدول ٢

قيمة الثبات على مستوى محاور ومتغيرات البحث

متغير	متغير	ألفا كرونباخ	متغير الرضا الوظيفي (الوسيط)	ألفا كرونباخ	متغير الهندسة البشرية (المستقل)
٠,٧٨٢	السعادة الوظيفية	٠,٨٧٣	العوامل الذاتية	٠,٨٣١	الهندسة البشرية للأجزاء المادية
		٠,٩٠٨	العوامل التنظيمية	٠,٨١٢	الهندسة البشرية البيئية
		٠,٨٤٩	العوامل البيئية	٠,٧٩٥	الهندسة البشرية لتصميم العمل
				٠,٨٩٢	الهندسة البشرية الإدراكية
٠,٩٤١		قيمة الثبات الكلي للمتغيرات			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

ثانياً- تحليل وتفسير النتائج والإجابة عن تساؤلات البحث

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة وعلى وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية، وعلى النحو الآتي :

١. **المتغير التفسيري المستقل (تطبيقات الهندسة البشرية):** بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تطبيقات الهندسة البشرية ٣,٤٥ وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغ ٣، وبانحراف معياري قدره ٠,٨٧ ومعامل اختلاف ٢٥,٢٨٪، وأهمية نسبية ٨٥,٦٪، وهذا يشير إلى أن هناك

اهتماماً لمتغير تطبيقات الهندسة البشرية لدى عينة البحث، أما على مستوى محاور متغير تطبيقات الهندسة البشرية، فكانت على النحو الآتي:

أ. **الهندسة البشرية للأجزاء المادية:** بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٢٧ وبانحراف ٠,٩٣ ومعامل اختلاف ٢٧,٨٢% وأهمية نسبية ٨٢,١%، ويوضح توجه الكلية نحو تصميم أنظمة عملها لغرض المنافسة، فضلاً عن تطوير أجهزتها لمواكبة متغيرات البيئة وتحفيز منسوبيها لتقبل التغيرات والتحسين المستمر.

ب. **الهندسة البشرية البيئية:** بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٣٢ وبانحراف ٠,٩٣ ومعامل اختلاف ٢٨,١٦% وأهمية نسبية ٨٥,٦%، ويوضح تميز خدمات الكلية بجودة متوسطة مقارنة بالمنافسين، ومع ذلك تتبنى الكلية برامج الجودة الشاملة للارتقاء بجودة خدماتها، ولكن ما يضعف موقف الكلية التنافسي هو اعتمادها على ملاكات خارجية لتحسين جودتها.

ت. **الهندسة البشرية لتصميم العمل:** بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٥٥ وبانحراف ٠,٨٦ ومعامل اختلاف ٢٤,٢٢% وأهمية نسبية ٨٦,١%، ويوضح أن الكلية تسعى لزيادة طاقتها الإنتاجية إلا أن حجم القوة العاملة فيها لا يناسب كثيراً طاقتها الإنتاجية المطلوبة، كما أنها تراقب إمكانات المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية.

ث. **الهندسة البشرية الإدراكية:** بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٦٨ وبانحراف ٠,٧٩ ومعامل اختلاف ٢١,٦٧% وأهمية نسبية ٨٨,٨%، ويوضح الانسيابية الجيدة لأعمال وخدمات الكلية بسبب ترتيب مكاتبها وأقسامها، والذي روعي فيه انسياب الاتصالات، فضلاً عن تزويد المكاتب بالمستلزمات الضرورية للاتصال.

الجدول ٣

الوسط والانحراف والاختلاف والأهمية لإجابات العينة لمتغير تطبيقات الهندسة البشرية

فقرات متغير الهندسة البشرية ومحاوره					
الهندسة البشرية للأجزاء المادية	توافر جميع وسائل الأمان والسلامة المهنية في وظيفتي يعطيني الراحة في العمل	٣,٣٦	٠,٩٢	٢٧,٣٨	٨٠,٣
	متابعة الإدارة لصيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل سيضمن الاستمرار بالعمل	٣,٣١	٠,٨٩	٢٦,٨٨	٨٤,٥
	اهتمام الكلية بعناصر الأمان والسلامة المهنية سيزيد من رضائي وإنتاجيتي	٣,٢٥	٠,٩١	٢٨	٧٩
	توافر جميع التسهيلات لوظيفتي (مكتب، إضاءة، تهوية،...) يسعدني في العمل	٣,١٩	٠,٩٥	٢٩,٧٨	٨٤,٦
مجموع محور الهندسة البشرية للأجزاء المادية					
الهندسة البشرية البيئية	انسجامي أكبر في العمل عند حرص الإدارة على تقويم المدخلات المادية والتقنية	٣,١٣	٠,٩٩	٣١,٦٢	٧٧,٣
	التكيف مع تطورات وسائل وأدوات العمل والبرامج يحقق أهداف الكلية وأهدافي	٣,٢٢	٠,٩٣	٢٩,٠٣	٨٢
	توفير بيئة عمل تتصف بالسلامة والأمان الوظيفي تحسن من أدائي في العمل	٣,٤١	٠,٩٤	٢٧,٢٧	٩٠,٤
	أشعر بالرغبة الكبيرة في العمل في بيئة تعتمد معايير السلامة والصحة المهنية	٣,٥٢	٠,٨٨	٢٥	٩٣

فقرات متغير الهندسة البشرية ومحاوره				
الاهمية النسبية	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	
٨٥,٦	٢٨,١٦	٠,٩٣	٣,٣٢	مجموع محور الهندسة البشرية البيئية
٨٩,٧	٢٥,٧٨	٠,٩٠	٣,٤٩	كمية العمل المطلوبة ترضيني إذا كانت مقبولة مقارنة بالتسهيلات المتوافرة
٨٠,٦	٢٣,٨٢	٠,٨٦	٣,٦١	الترتيبات الداخلية لتصاميم العمل وفق الأساليب العلمية يزيد من ثقتي بالعمل
٨٩	٢٥,٥	٠,٨٩	٣,٥٠	يشعروني التصميم الجيد للعمل بالسرور والدافعية نحو إنجاز الأعمال
٨٥,١	٢١,٨٢	٠,٧٩	٣,٦٢	يشعروني تشجيع الكلية للموظف لوضع تصاميم العمل بما يناسبهم بالنجاح والثقة
٨٦,١	٢٤,٢٢	٠,٨٦	٣,٥٥	مجموع محور الهندسة البشرية لتصميم العمل
٨٨,٣	٢٣,٢٤	٠,٨٣	٣,٥٧	تطوير الموظفين في الكلية وإكسابهم مهارات جديدة سيزيد من رضاهم عن العمل
٨٦,٨	٢١,٨٣	٠,٨١	٣,٧١	يشعروني المكان الملائم لقدراتي ومؤهلاتي بالانتماء للمكان والولاء للكلية
٨٩,٥	٢٠,٠٥	٠,٧٦	٣,٧٩	انسجام قدراتي ومؤهلاتي مع وظيفتي وتطابقهما يعطيني حافزاً كبيراً في العمل
٩٠,٦	٢١,٥٢	٠,٧٩	٣,٦٧	ملاءمة ظروف العمل مع إمكانياتي وقدراتي يمتعني ويحفزني كثيراً نحو العمل
٨٨,٨	٢١,٦٧	٠,٧٩	٣,٦٨	مجموع محور الهندسة البشرية الإدراكية
٨٥,٦	٢٥,٢٨	٠,٨٧	٣,٤٥	إجمالي متغير الهندسة البشرية وتطبيقاتها

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

٢. المتغير المستجيب الأول (الوسيط) الرضا الوظيفي: بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الرضا الوظيفي ٣,٩٠ وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ ٣، وبانحراف معياري قدره ٠,٨٥ ومعامل اختلاف ٢١,٨٨% وأهمية نسبية ٨٩,٧% وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً لمتغير الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، أما على مستوى محاور متغير الرضا الوظيفي، فكانت على النحو الآتي:

أ. العوامل الذاتية: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٩١ وبانحراف ٠,٨٠ ومعامل اختلاف ٢٠,٥١%، أهمية نسبية ٨٩,١%، وهذا يشير إلى أن هناك تطابقاً وتجانساً بين القيم الشخصية للموظفين والقيم السائدة في الكلية، وأن الموظفين يشعرون بتكافؤ قدراتهم ومؤهلاتهم مع أساليب العمل، وأن وظيفتهم الحالية مناسبة لهم كثيراً، ويستطيعون مواجهة أي مشكلة تواجه عملهم عند إحساسهم بارتباطهم وانتمائهم لعملهم، ولا يجدون صعوبة في العمل، وإن وجدوا يبقون مستمرين بالعمل لاندفاعهم ورغبتهم بذلك.

ب. العوامل التنظيمية: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٩١ وبانحراف ٠,٨٧ ومعامل اختلاف ٢٢,٣٧%، وأهمية نسبية ٩٣,٦%، وهذا يشير إلى أن هناك شعوراً بالسرور لدى الموظفين عند وجود تطابق بين الإجراءات المعتمدة في وظيفتهم مع الواقع الفعلي، ويشعرون بالسعادة عند أخذ أفكارهم واقتراحاتهم في العمل بعين النظر من قبل إدارة الكلية، وأن تطبيق مفهوم الفريق الواحد في العمل (الجماعية) في وظيفتهم يسعدهم كثيراً، وأنه يوجد استعداد لديهم لتقديم جهد إضافي نتيجة لوجود مودة وتعاون متبادل بينهم وبين الإدارة.

ت. العوامل البيئية: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣,٨٩ وبانحراف ٠,٨٩ ومعامل اختلاف ٢٣,٠١%، وأهمية نسبية ٨٦,٤%، وهذا يشير إلى أن توفير الكلية التسهيلات

المناسبة (أدوات، معدات، وسائل عمل، ..) يحقق أداءً متميزاً للموظفين، وأن توافر وسائل الأمان والسلامة المهنية في مكان عملهم يشعرهم بالمسؤولية للإنجاز، وأن توافر جميع التسهيلات لوظيفتهم (مكتب، إضاءة، تهوية، وسائل عمل، ...) يسعدهم، وأن مواكبة الكلية للتطورات في برامج العمل ووسائله وأدواته باستمرار يشعرهم بقبول العمل.

الجدول ٤

الوسط والانحراف والاهمية لإجابات العينة لمتغير الرضا الوظيفي

فقرات متغير الرضا الوظيفي ومحاوره										
الأهمية النسبية	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي							
٨٧,٤	٢٠,٤١	٠,٧٩	٣,٨٧	التطابق والتجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في كليتي يسعدني كثيراً						
٨٩,٩	١٩,١٨	٠,٧٥	٣,٩١	يشعرنني تكافؤ قدراتي ومؤهلاتي مع أساليب العمل أن وظيفتي الحالية تناسبني كثيراً						
٩٣,٥	٢٠,٥٠	٠,٨١	٣,٩٥	استطيع مواجهة أي مشكلة تواجه عملي عند إحساسي بارتباطي وانتمائي لعملي						
٨٥,٦	٢١,٩٠	٠,٨٥	٣,٨٨	لا اجد صعوبة في العمل وإن وجدت أبقى مستمراً بالعمل لاندفاعي ورغبتني بذلك						
٨٩,١	٢٠,٥١	٠,٨٠	٣,٩١	مجموع العوامل الذاتية						
					العوامل التنظيمية					
						٩٤	٢٤,٠٢	٠,٩٢	٣,٨٣	أشعر بالسرور عند وجود تطابق بين الإجراءات المعتمدة في وظيفتي مع الواقع الفعلي
						٩٦,٣	٢١,٨٠	٠,٨٧	٣,٩٩	أشعر بالسعادة عند أخذ أفكارتي واقتراحاتي في العمل بعين النظر من قبل إدارة الكلية
						٩٢,٧	١٩,٤٤	٠,٧٧	٣,٩٦	تطبيق مفهوم الفريق الواحد في العمل (الجماعية) في وظيفتي يسعدني كثيراً
						٩١,٥	٢٤,١٦	٠,٩٤	٣,٨٩	لدي استعداد لتقديم جهد إضافي نتيجة لوجود مودة وتعاون متبادل بيني وبين الإدارة
٩٣,٦	٢٢,٣٧	٠,٨٧	٣,٩١	مجموع العوامل التنظيمية						
					العوامل البيئية					
						٨٠,٤	٢٥	٠,٩٦	٣,٨٤	توفير الكلية التسهيلات المناسبة (أدوات، معدات، وسائل عمل، ..) يحقق أداءً متميزاً
						٨٩	٢٢,٨٢	٠,٨٩	٣,٩٠	توافر وسائل الأمان والسلامة المهنية في مكان عملي يشعرنني بالمسؤولية للإنجاز
						٨٦,٨	٢١,٦٦	٠,٨٦	٣,٩٧	توافر جميع التسهيلات لوظيفتي (مكتب، إضاءة، تهوية، وسائل عمل، ...) يسعدني
						٨٩,٤	٢٢,٥٦	٠,٨٨	٣,٨٩	مواكبة الكلية للتطورات في العمل ووسائله وأدواته باستمرار يشعرني بقبول العمل
٨٦,٤	٢٣,٠١	٠,٨٩	٣,٨٩	مجموع العوامل البيئية						
٨٩,٧	٢١,٨٨	٠,٨٥	٣,٩٠	إجمالي متغير الرضا الوظيفي						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

٣. المتغير المستجيب الثاني (التابع) سعادة العاملين الوظيفية: بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير السعادة الوظيفية ٣,٦٣ وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ ٣، وبانحراف معياري قدره ٠,٩٠ ومعامل اختلاف ٢٤,٨٩%، وأهمية نسبية ٨٢,٨%، وهذا يشير إلى أن هناك شعوراً بدافعية كبيرة في العمل لدى الموظفين، لأن الكلية تهتم بسعادة الموظف لديها مثل المتعامل معها (المستفيد)، ويجدون متعة حقيقية عند أدائهم لعملهم، لأن وظيفتهم من النوع الذي يسرهم

ويستمتعون فيها، ويرون تحسناً كبيراً في إنجازهم للعمل عندما يقارنون أنفسهم بين مدة سابقة وأخرى لاحقة، ويهتمهم كثيراً مستقبل كليتهم لارتباطهم العاطفي الإيجابي تجاهها وولائهم لها، ويتأثر الموظفون بزملائهم الآخرين إيجاباً في أعمالهم، ويبعث ذلك فيهم النشاط أثناء إنجاز العمل، ويلحظون اهتمام الكلية بالموظفين بوصفهم أهم مواردها، مما يشعرهم بالسعادة، ويتمتع الموظفون بمرونة ويتكيفون مع أي وضع جديد في العمل نتيجة لسعادتهم ورفاهيتهم في العمل، ويرون أن قرارهم بالعمل في الكلية كان صائباً وسيكونون سعداء إن بقوا يعملون بها.

الجدول ٥

الوسط والانحراف والأهمية لإجابات العينة لمتغير السعادة الوظيفية

الأهمية النسبية	معامل اختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	فقرات متغير السعادة الوظيفية ومحاوره
٨٨,٩	٢٠,٠٦	٠,٩٤	٣,٧٥	أشعر بدافعية كبيرة في العمل، لأن الكلية تهتم بسعادة الموظف مثل المتعامل معها (المستفيد)
٨٣,٧	٢٤,٣٦	٠,٩٦	٣,٦٤	أجد متعة حقيقية عند أدائي لعمل، لأن وظيفتي من النوع الذي يسرني واستمتع فيها
٩٠	٢٣,٩٨	٠,٨٩	٣,٧١	أرى تحسناً كبيراً في إنجازي للعمل عندما أقارن نفسي بين مدة سابقة وأخرى لاحقة
٨٥,٣	٢١,٩٣	٠,٨٤	٣,٨٣	يهمني كثيراً مستقبل كليتي التي أعمل فيها لارتباطي العاطفي الإيجابي تجاهها وولائي لها
٧٩,٥	٢٥,٦٢	٠,٩٢	٣,٥٩	يتأثر زملائي الآخرون إيجاباً في أعمالهم، ويبعث ذلك فيهم النشاط أثناء إنجاز العمل
٧٢,١	٢٨,٩٥	٠,٩٧	٣,٣٥	الحظ اهتماماً كبيراً بالموظفين (المورد البشري) بوصفهم أهم مواردها ما يشعرني بالسعادة
٨٠,٦	٢٥,٨٦	٠,٩٠	٣,٤٨	أتمتع بمرونة كبيرة وأتكيف مع أي وضع جديد في العمل نتيجة لسعادتي ورفاهيتي في العمل
٨٢,٨	٢١,٧٧	٠,٨١	٣,٧٢	قراري بالعمل في الكلية كان صائباً وسأكون سعيداً إن بقيت أعمل فيها
٨٢,٨	٢٤,٨٩	٠,٩٠	٣,٦٣	مجموع متغير السعادة الوظيفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

ثالثاً- نتائج اختبار فرضيات البحث

١. علاقة الارتباط والأثر بين متغير تطبيقات الهندسة البشرية ومتغير سعادة العاملين: وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس الأول والذي أفاد بوجود علاقة وأثر معنويين بين تطبيقات (الهندسة البشرية: للأجزاء المادية، والبيئية، ولتصميم العمل، والإدراكية)، مع متغير سعادة العاملين، عن طريق عرض قيمة r الخاصة بعلاقات الارتباط، وقيم (β ، F ، R^2) والخاصة بتحليل الانحدار لبيان الأثر، والتي تظهر في (الجدول، ٦) - والتي تشير نتائجها إلى الآتي:
 - أ. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية للأجزاء المادية مع السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤٣٨)، ويشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية للأجزاء المادية لتحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٧٩) ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية للأجزاء المادية على السعادة الوظيفية.
 - ب. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية البيئية مع السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤٢٩)، ويشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية البيئية

لتحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٩٨) ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية البيئية على السعادة الوظيفية.

ت. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية لتصميم العمل مع السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٥٠٨)، ويشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية لتصميم العمل لتحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٤١٣) ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية لتصميم العمل على السعادة الوظيفية.

ث. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية الإدراكية مع السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤٧٧)، ويشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية الإدراكية لتحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٩٦) ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية الإدراكية على السعادة الوظيفية.

الجدول ٦

مصفوفة الارتباط والانحدار بين متغير تطبيقات الهندسة البشرية ومتغير السعادة الوظيفية
(n = 50)

المتغيرات	الهندسة البشرية للأجزاء المادية	الهندسة البشرية البيئية	الهندسة البشرية لتصميم العمل	الهندسة البشرية الإدراكية	العلاقة والأثر	النسبة
السعادة الوظيفية	$r = 0.438^{**}$	$r = 0.429^{**}$	$r = 0.508^{**}$	$r = 0.477^{**}$	4	%100
	$\beta = 0.474$ $F = 23.8^{**}$ $R^2 = 0.379$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.462$ $F = 22.1^{**}$ $R^2 = 0.398$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.538$ $F = 24.6^{**}$ $R^2 = 0.413$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.504$ $F = 21.5^{**}$ $R^2 = 0.396$ $Sig = 0.000$	4	%100
العلاقة والأثر	1	1	1	1	8	%100
	%100	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

- أ. ان هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية للأجزاء المادية مع متغير الرضا الوظيفي وهي: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤١٥)، (٠,٥٦٩)، (٠,٦٠٣) على التوالي، وهذا يشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية للأجزاء المادية لتحقيق الرضا الوظيفي. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٨٤)، (٠,٣٥٨)، (٠,٤٢٨) على التوالي، ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية للأجزاء المادية على الرضا الوظيفي.
- ب. ان هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية البيئية مع متغير الرضا الوظيفي وهي: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤٩٢)، (٠,٤٩٨)، (٠,٦٤١) على التوالي، وهذا يشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية البيئية لتحقيق الرضا الوظيفي. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٤٠٣)، (٠,٣٣٦)، (٠,٣٣٦)، (٠,٤٠٣) على التوالي، ويشير إلى أن هناك تأثير للهندسة البشرية البيئية على الرضا الوظيفي.

(٠,٣٩٥) على التوالي، ويشير الى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية البيئية على الرضا الوظيفي.

ت. ان هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية لتصميم العمل مع متغير الرضا الوظيفي وهي: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٥٤٨)، (٠,٥٢٦)، (٠,٥٢٩) على التوالي، وهذا يشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية لتصميم العمل لتحقيق الرضا الوظيفي. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٦١)، (٠,٣٦٨)، (٠,٣٨٢) على التوالي، ويشير الى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية لتصميم العمل على الرضا الوظيفي.

ث. ان هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية الإدراكية مع متغير الرضا الوظيفي وهي: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، العوامل الإدراكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط، (٠,٤٣٧)، (٠,٣٩٨)، (٠,٤٩٩) على التوالي، وهذا يشير إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية الإدراكية لتحقيق الرضا الوظيفي. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (٠,٣٩٤)، (٠,٤١١)، (٠,٣٧٩) على التوالي، ويشير الى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية الإدراكية على الرضا الوظيفي.

الجدول ٧

مصفوفة الارتباط والانحدار بين تطبيقات الهندسة البشرية ومتغير الرضا الوظيفي (n = 50)

المتغيرات	الهندسة البشرية للأجزاء المادية	الهندسة البشرية البيئية	الهندسة البشرية لتصميم العمل	الهندسة البشرية الإدراكية	العلاقة والآخر	النسبة
العوامل الذاتية	$r = 0.415^{**}$	$r = 0.492^{**}$	$r = 0.548^{**}$	$r = 0.437^{**}$	4	%100
	$\beta = 0.459$ $F = 23.5^{**}$ $R^2 = 0.384$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.561$ $F = 26.3^{**}$ $R^2 = 0.403$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.598$ $F = 21.8^{**}$ $R^2 = 0.361$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.547$ $F = 20.4^{**}$ $R^2 = 0.394$ $Sig = 0.000$	4	%100
العوامل التنظيمية	$r = 0.569^{**}$	$r = 0.498^{**}$	$r = 0.526^{**}$	$r = 0.398^{**}$	4	%100
	$\beta = 0.513$ $F = 19.5^{**}$ $R^2 = 0.358$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.502$ $F = 18.3^{**}$ $R^2 = 0.336$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.465$ $F = 19.9^{**}$ $R^2 = 0.368$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.598$ $F = 20.3^{**}$ $R^2 = 0.411$ $Sig = 0.000$	4	%100
العوامل البيئية	$r = 0.603^{**}$	$r = 0.641^{**}$	$r = 0.591^{**}$	$r = 0.499^{**}$	4	%100
	$\beta = 0.636$ $F = 25.1^{**}$ $R^2 = 0.428$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.581$ $F = 21.6^{**}$ $R^2 = 0.395$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.529$ $F = 19.9^{**}$ $R^2 = 0.382$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.487$ $F = 20.8^{**}$ $R^2 = 0.379$ $Sig = 0.000$	4	%100
العلاقة والآخر	3	3	3	3	3	%100
النسبة	%100	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

٣. علاقة الارتباط والأثر بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير سعادة العاملين: وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس الثالث والذي أفاد بوجود علاقة وأثر معنويين وإيجابيين بين الرضا الوظيفي وهي: العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، مع متغير سعادة العاملين الوظيفية عن طريق عرض قيمة r الخاصة بعلاقات الارتباط، وقيم (β ، F ، R^2) والخاصة بتحليل الانحدار لبيان الأثر، وكما تظهر في (الجدول، ٨) والتي تشير نتائجها إلى الآتي:

أ. أن تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتم من خلال العوامل الذاتية، من شأنه أن يؤدي إلى السعادة الوظيفية للعاملين في الكلية عينة البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.658)، وهو ارتباط معنوي وإيجابي. وأن هناك تأثيراً للعوامل الذاتية على السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل R^2 (0.504).

ب. أن تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتم من خلال العوامل التنظيمية، من شأنه أن يؤدي إلى السعادة الوظيفية للعاملين في الكلية عينة البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.638)، وهو ارتباط معنوي وإيجابي. وأن هناك تأثيراً للعوامل التنظيمية على السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل R^2 (0.463).

ت. أن تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتم من خلال العوامل البيئية، من شأنه أن يؤدي إلى السعادة الوظيفية للعاملين في الكلية عينة البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.582)، وهو ارتباط معنوي وإيجابي. وأن هناك تأثيراً للعوامل البيئية على السعادة الوظيفية للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل R^2 (0.479).

الجدول ٨

مصفوفة الارتباط والانحدار بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير السعادة الوظيفية ($n = 50$)

المتغيرات	العوامل الذاتية	العوامل التنظيمية	العوامل البيئية	العلاقة والأثر	النسبة
السعادة الوظيفية	$r = 0.658^{**}$	$r = 0.538^{**}$	$r = 0.582^{**}$	3	%100
	$\beta = 0.533$ $F = 25.3^{**}$ $R^2 = 0.504$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.502$ $F = 22.6^{**}$ $R^2 = 0.463$ $Sig = 0.000$	$\beta = 0.525$ $F = 24.2^{**}$ $R^2 = 0.479$ $Sig = 0.000$	3	%100
	1	1	1	6	%100
العلاقة والأثر	1	1	1	6	%100
النسبة	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

٤. علاقة الارتباط والأثر بين متغير تطبيقات الهندسة البشرية ومتغير السعادة الوظيفية للعاملين بوجود متغير الرضا الوظيفي: وذلك لاختبار صحة الفرض الرابع والذي أفاد بوجود علاقة ارتباط وأثر معنويين وإيجابيين بين (تطبيقات الهندسة البشرية: للأجزاء المادية، والبيئية، ولتصميم العمل، والإدراكية)، مع متغير (السعادة الوظيفية للعاملين) بوجود المتغير الوسيط

- (الرضا الوظيفي) عن طريق عرض قيمة r الخاصة بعلاقات الارتباط، وقيم (R^2 ، F ، β) والخاصة بتحليل الانحدار لبيان الأثر، وكما تظهر في (الجدول، ٩) والتي تشير: نتائجه إلى الآتي:
- أ. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية للأجزاء المادية مع السعادة الوظيفية للعاملين عن طريق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.527^{**}) و (0.497^{**}) على التوالي، وتشيران إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية للأجزاء المادية لتحقيق رضا العاملين، ومن ثم تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (0.436) و (0.395) على التوالي، وتشيران إلى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية للأجزاء المادية على رضا العاملين والتي بدورها تؤثر على سعادتهم الوظيفية.
- ب. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية البيئية مع السعادة الوظيفية للعاملين، عن طريق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.505^{**}) و (0.497^{**}) على التوالي، وتشيران إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية البيئية لتحقيق رضا العاملين ومن ثم تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (0.406) و (0.395) على التوالي، وتشيران إلى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية البيئية على رضا العاملين والتي بدورها تؤثر على سعادتهم الوظيفية.
- ت. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية لتصميم العمل مع السعادة الوظيفية للعاملين، عن طريق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.539^{**}) و (0.508) على التوالي، وتشيران إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية لتصميم العمل لتحقيق رضا العاملين، ومن ثم تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (0.428) و (0.413) على التوالي، وتشيران إلى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية لتصميم العمل على رضا العاملين والتي بدورها تؤثر على سعادتهم الوظيفية.
- ث. وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الهندسة البشرية الإدراكية مع السعادة الوظيفية للعاملين، عن طريق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.429^{**}) و (0.477^{**}) على التوالي، وتشيران إلى أن الكلية تتبنى الهندسة البشرية الإدراكية لتحقيق رضا العاملين، ومن ثم تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين. أما قيمة معامل R^2 فقد بلغت (0.396) و (0.396) على التوالي، وتشيران إلى أن هناك تأثيراً للهندسة البشرية الإدراكية على رضا العاملين والتي بدورها تؤثر على سعادتهم الوظيفية.

الجدول ٩

الارتباط والانحدار بين تطبيقات الهندسة البشرية والسعادة الوظيفية بوجود الرضا الوظيفي
(n = 50)

المتغيرات	الهندسة البشرية للأجزاء المادية	الهندسة البشرية البيئية	الهندسة البشرية لتصميم العمل	الهندسة البشرية الإدراكية	العلاقة والأثر	النسبة
الرضا الوظيفي	$r = 0.527^{**}$	$r = 0.505^{**}$	$r = 0.539^{**}$	$r = 0.497^{**}$	4	%100
	$\beta = 0.522$ $F = 21.4^{**}$ $R^2 = 0.436$ $Sig = .000$	$\beta = 0.518$ $F = 20.8^{**}$ $R^2 = 0.406$ $Sig = .000$	$\beta = 0.495$ $F = 21.9^{**}$ $R^2 = 0.428$ $Sig = .000$	$\beta = 0.563$ $F = 19.8^{**}$ $R^2 = 0.395$ $Sig = .000$	4	%100
	$r = 0.438^{**}$	$r = 0.429^{**}$	$r = 0.508^{**}$	$r = 0.477^{**}$	4	%100

%100	4	$\beta = 0.504$ $F = 21.5^{**}$ $R^2 = 0.396$ $Sig = 0.000$		$\beta = 0.538$ $F = 24.6^{**}$ $R^2 = 0.413$ $Sig = 0.000$		$\beta = 0.462$ $F = 22.1^{**}$ $R^2 = 0.398$ $Sig = 0.000$		$\beta = 0.474$ $F = 23.8^{**}$ $R^2 = 0.379$ $Sig = 0.000$		السعادة الوظيفية
%100	16	2	2	2	2	2	2	2	2	العلاقة والأثر نسبة
		%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

المبحث الرابع- الإطار الختامي للبحث

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها، والتوصيات التي قد تسترشد بها كلية الهندسة - الجامعة المستنصرية، فضلاً عن قائمة بالمراجع المستخدمة في البحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

أولاً- الاستنتاجات

١. تبين أن هناك درجة أهمية كبيرة للهندسة البشرية وتطبيقاتها في الكلية المبحوثة، الأمر الذي يعني محاولتها الجادة لتطبيق الهندسة البشرية والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب والمرغوب فيه.
٢. تبين أن هناك اهتماماً برضا العاملين من قبل الإدارة في الكلية المبحوثة، الأمر الذي يعني محاولتها الجادة للوصول إلى السعادة الوظيفية للعاملين (الموظفين) فيها.
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغير الهندسة البشرية التفسيري ومتغير رضا العاملين الوسيط، فضلاً عن متغير السعادة الوظيفية المستجيب، وعلى مستوى جميع محاور المتغيرات التي تناولها البحث الحالي.
٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لمتغير رضا العاملين الوسيط، مع متغير السعادة الوظيفية المستجيب، وعلى مستوى جميع محاور المتغيرات التي تناولها البحث الحالي.
٥. إن تميز الكلية بالهندسة البشرية واهتمامها في تطبيق أساليبها يعود إلى طبيعة الكلية العلمية، وإدراكها أهمية هذا المتغير، ولذلك ارتبطت نتائج تطبيقها بطريقة وأخرى بسلوك العاملين، الأمر الذي حقق لها رضا مواردها البشرية، ومن ثم السعادة التي ينشدها العاملون فيها.

ثانياً- التوصيات

١. إمكانية تطبيق نتائج البحث في الكلية المبحوثة، والنظر في إمكانية اعمامها على باقي كليات الجامعة، بعد الوقوف على ما يحققه تطبيق الهندسة البشرية من رضا العاملين وسعادتهم، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أدائهم في العمل.
٢. تهيئة بيئة عمل داخل الكلية من أجل تطبيق عمليات الهندسة البشرية وتقبلها بما يصب في مصلحة أداء الكلية على المديين المتوسط والبعيد، من خلال تحقيق رضا العاملين وسعادتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.
٣. ضرورة القيام بعملية تقييم الهندسة البشرية وتطبيقاتها سنوياً في مكاتب الكلية وبما يضمن مواكبة التطورات والتغيرات في حقل الهندسة البشرية، مع التركيز على الأساليب العلمية في ذلك.
٤. بناءً على توافر الإمكانيات المادية والعلمية والموارد البشرية المتخصصة في الكلية نوصي بالتركيز على الخدمات المقدمة للمستفيدين، لأنها من المجالات التي ربما قد تضعف من أداء

الكلية، للارتقاء بها مستقبلاً عن طريق التركيز على الهندسة البشرية البيئية وبرامج الجودة الشاملة والاعتماد الكلي على الملاكات الداخلية في تحسين العمل.

٥. قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء حوارات مفتوحة فيما يخص الهندسة البشرية مع الموظفين وبانتظام لتشخيص مشاكل العمل المؤثرة في تحقيق رضاهم أو سعادتهم وبشكل مستمر من أجل تصحيح نقاط ضعف الكلية وتعزيز قوتها.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية ٣٠ .
٢. ابن منظور. (٢٠٠٥). "لسان العرب". الطبعة الرابعة، المجلد ٥، دار صادر، بيروت لبنان .
٣. آمال، بكار. (٢٠١٧). "مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة في مؤسسة نفضال - بشار". مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٤ .
٤. الأمين، محمد برياح. ويحي، موساوي. (٢٠١٦). "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر .
٥. البرعي، محمود. (٢٠١٥). "منظومة السعادة وإسعاد الموظفين". محاضر في كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأميركية في دبي، الإمارات .
٦. الحتة، منال عبد الكريم عبد الله. (٢٠١٣). "المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي: دراسة حالة". رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
٧. حسن، شفاء بلاسم. (٢٠٠٧). "تصميم مركز الحاسبة على وفق مواصفات الهندسة البشرية ISO 10075 & ISO 6385 : دراسة حالة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .
٨. حويحي، مروان أحمد. (٢٠٠٨). "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
٩. الحياي، رغيد إبراهيم. (٢٠١١). "عناصر الهندسة البشرية وأثرها في تحسين بيئة العمل الفيزيائية وتقليل الإصابات: دراسة استطلاعية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٦٣ .
١٠. الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر. (١٩٩٨). "مختار الصحاح". ترتيب محمود خاطر، تحقيق وضبط حمزة فتح الله، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع .
١١. سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤). "السلوك الإنساني في المنظمات". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر .
١٢. السمان، ثائر أحمد. والسماك، بشار عز الدين. (٢٠١٢). "متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية"، مجلة تنمية الراءدين، جامعة الموصل، العدد ١٠٨، مجلد ٣٤ .
١٣. السمان، ثائر أحمد. والعبيدي، إسلام يوسف. (٢٠١٢). "انعكاسات الهندسة البشرية في متطلبات إقامة مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية: دراسة استطلاعية". مجلة تنمية الراءدين، ملحق العدد ١١٠، مجلد ٣٤ .
١٤. السمان، ثائر أحمد. والعبيدي، إسلام يوسف. (٢٠١٣). "تطبيقات الهندسة البشرية في معمل الألبسة الولادية في الموصل". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مجلد ٩، العدد ٢٨ .
١٥. الشيخ، راشد عارف. والشوبكي، سلمان. والمنصوري، حمد. (٢٠١٦). "دليل السعادة والإيجابية في هيئة تنظيم الاتصالات". أبو ظبي، الإمارات .

١٦. العامري، عامر عبد اللطيف. وتوماس، ستراك سينا. (٢٠١٢). " أثر الهندسة البشرية في خفض الكلف ورفع الإنتاجية: دراسة في المعهد الطبي المنصور ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٩ .
١٧. عبد الرزاق، أبان عثمان، (٢٠٠٥). " الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد ". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مجلد ١ ، العدد ٢ .
١٨. العلي، عبد الستار. (٢٠٠٤). " إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي ". دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٩. عويضة، إيهاب أحمد. (٢٠٠٨). " اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة غزة "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
٢٠. كاظم، أمل جواد. (٢٠٠٧). " استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٢١. محروس، سجي رياض عباس. (٢٠١١). " تأثير استخدام قواعد الهندسة البشرية في كفاءة العمليات الصناعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٢٢. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، (٢٠١٧). " الاطار الاسترشادي للرفاه الوظيفي في الحكومة الاتحادية ". دولة الإمارات .

ثانياً- المصادر باللغة الانكليزية

1. Ashraf, Shikdar. Al-Araimi, Saad. Naseem Sawaqed. and Al-Dhahab, Hamed. (2001). " Ergonomic Factors Affecting worker Productivity occupational Health and safety in Imani Industries ". first international industrial engineering conference. Jordan .
2. Celine, Mekown. and Michael Twiss. (2002). "Workplace Ergonomics: Practical Guide IOSH services ". Limited.
3. Dutton V.M., Edmunds L.D.: "A model of workplace happiness", Selection and Development Review, Vol. 23, No.1, 2007.
4. Helali, Faramarz. (2008). " Developing an Ergonomics Process for Improving Work System in Organization in an Industrially Developing Country and It's Mate - Reflection ". Doctoral thesis, University of Lulea, Iran.
5. Kelvin, Pang. and Chin-Shan, Lu. (2018). " Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study ". Maritime Business Review, www.emeraldinsight.com/2397-3757.htm .
6. Matoushck, Nicole. (2008). " Ergonomics Using in Injury Management Results in Bottom Line System ". www.ergonomics.website.com .
7. OSHA, (2005). "Introduction to Ergonomics". <http://www.cbs.state.or.us/external/oshapdf/workshops/201w.pdf> .
8. Pizam, A. Ed. (2010). " International encyclopedia of hospitality management ". 2nd ed. Burlington, USA: Elsevier Ltd .
9. Slack, Nigel. Chambers, Stuart And Johnston, Robert. (2004). "Operation Management ". 4th.ed, Print-Hall Inc, U.S.A .

The Role Of Core Competency Of Human Resources In Achieving Organizational Excellence: Applied Study In Public Company Of Electrical Industrial

Assist Prof. Mahmood Hasan Jumaah

**Diyala University - College of Administration & Economics
mah_ha72@yahoo.com**

Abstract

The current research aims to test the relationship linkage and the effect between the core competency for human resources and organizational excellence, the problem of the research is the role of core competency of human resources in achievement organizational excellence in the state company of electrical industry. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools to test the research hypothesis. The research came out with a set of conclusions, one of the most important thinks was that there is a linkage and impact relation between core competency of human resources, it's variables (leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency) and organizational excellence as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

Keywords: Core competency of human resources, Organizational excellence.

High Involvement Management and its role in Achievement of Job Satisfaction: Applied Study in College of Administration & Economics- Diyala University

*Mahmood Hasan Jumaah, Kareem S. Karam and
Ahmed M. Jasim

Abstract--- *The current research aims to test the relationship of linkage and the effect between the high involvement management and job satisfaction. The problem of the research is to pose the role of high involvement management in achievement job satisfaction in College of Administration & Economics- Diyala University. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools to test the research hypothesis. The research comes out with a set of conclusions; one of the most important remarks is that there is a linkage and impact relation between high involvement management, its variables (functional consolidation, training, incentive, knowledge possession) and job satisfaction as a whole. The research comes out with many suitable recommendations.*

Keywords--- *High Involvement Management, Job Satisfaction.*

I. INTRODUCTION

The high involvement management emerged in the 1980s, and was pioneered by the American psychologist (Lawler). And at the end of the nineties the American Association for Training and Development used the term high-performance work system to refer to those organizations that organized the work flow around major business processes and established teams to carry out those work (Wood & Bryson, 2008: 3). High involvement is the participation of workers in determining how the work is done, high involvement can be encouraged by training and reward that drives employees involved in the work (Doody, 2007: 7). The high involvement System is a coherent set of HR applications that enhance and motivate individuals' capabilities and provide opportunities for further efforts (Foesenek, 2013: 9). High involvement management plays an essential role in many organizational activities, and a number of them can be mentioned (Mansour & Ashour, 2016: 42):

- 1- The high involvement management has a role in helping to generate ideas and solve problems.
- 2- Encourages teamwork, which increases social adjustment and increases employee satisfaction.
- 3- It helps to share and exchange information among workers, which leads to an understanding of the organization's goals and culture.
- 4- High involvement management has successful outcomes, which leads employees to feel secure in their jobs.
- 5- It helps workers acquire skills and knowledge, and foster career diversity.

Recognizing the degree of job satisfaction for workers in organizations is one of the important topics for

Mahmood Hasan Jumaah, Asst. Prof., Diyala University - College of Administration & Economics, Iraq. E-mail: mah_ha72@yahoo.com
Kareem S. Karam (PhD), Inst., Diyala University - College of Administration & Economics, Iraq.
Ahmed M. Jasim, Inst., Diyala University - College of Administration & Economics, Iraq.

Impact of the Contemporary Roles of Human Resource in Achieving Strategic Success: An Exploratory Study in the Leather Industry

Mahmood Hasan Jumaah^a, Rahman Mahmood Shehatha^b, Hamza Hameed Yasseen^c, ^{a,b,c}Diyala University - College of Administration & Economics, Iraq, Email: ^{a*}mah_ha72@yahoo.com

The goal here is the current research to test the results of contemporary roles of human resources management in achieving that strategic success, the research problem is: How much influence the contemporary roles of human resources in achieving strategic success in the leather industries company? A questionnaire was used to collect data according to the distribution of (65) questionnaires on the research sample. The data was analyzed using the SPSS program, using a number of statistical tools to test the hypothesis of the research. The research reached the group of conclusions, the most important of which was the belief that there is an impact on the contemporary roles of human resources in achieving strategic success in the Leather Industries Company and its variables (strategic partner, management expert, change). Employee champion agent) The research has come out with several suitable recommendations.

Key words: *The contemporary roles of human resources, strategic success.*

Introduction

Many scientific efforts have helped to build that conceptual and epistemological framework of theory, the roles of new human resources that differ from that of the traditional theory in three basic characteristics: analytical level, focus, and goal (Talasmaki, 2009: 4-5).

PalArch's Journal of Archaeology
of Egypt / Egyptology

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE STRATEGIC
PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES: AN APPLIED STUDY AT
DIYALA UNIVERSITY

- 1) *L.Hamza Hameed Yasseen/* University Of Diyala - College Of Administration And
Economics, Iraq
- 2) *L. Majid Mohammed Saeed/*University Of Fallujah - College Of Administration And
Economics, Iraq
- 3) *Prof. Mahmood Hasan Jumaah/* University Of Diyala - College Of Administration And
Economics, Iraq

* Corresponding author: Mahmood Hasan Jumaah
jumaamahmood33@Gmail.com

L.Hamza Hameed Yasseen, L. Majid Mohammed Saeed, Prof. Mahmood Hasan Jumaah: The role of emotional intelligence in the strategic performance of human resources: An applied study at Diyala University-- Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(6). ISSN 1567-214x
Keywords: Emotional intelligence, Strategic performance of human resources.

ABSTRACT

The current research aims to test impact of the role of emotional intelligence in the strategic performance of human resources. The research problem is as follows: Is there an impact of the the role of emotional intelligence in the strategic performance of human resources in Diyala University? A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (75) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools to test the research hypothesis. The research came out with a set of conclusions, one of the most important thinks was that there is an impact on the role of emotional intelligence in the strategic performance of human resources in Diyala University, it's variables (Self- awareness, self-management, social awareness, relationship management). The research came out with many suitable recommendations.

Introduction

Organizations face many challenges and developments in light of a rapidly changing environment that emerged in light of various global factors, which

The impact of human resources training and development strategy on crisis management: an analytical study in the general company for food products

L. Hamza Hameed Yasseen¹, Mahmood Hasan Jumaah², L. Majid Mohammed Saeed³

^{1,2}University of Diyala - College of Administration and Economics

³University of Fallujah - College of Administration and Economics

ABSTRACT

The current research aims to test the impact of HR training and development strategy on crisis management, the problem of the research is there an impact of the strategy of training and developing human resources in crisis management in the Iraq Insurance Company? A questionnaire was used to collect data according to the distribution of (80) questionnaires on the research sample. The data were analyzed using the SPSS program, using several statistical tools to test the hypothesis of the research. The research came out with a set of conclusions, one of the most important thinks was that there is an impact of the strategy of training and developing HR in crisis management in the Iraq Insurance Company. The research came out with many suitable recommendations.

Keywords: HR training and development strategy, Crisis management.

Corresponding Author:

Mahmood Hasan Jumaah
College of Administration and Economics
University of Diyala
Diyala, Iraq
E-mail: jumaamahmood33@gmail.com

1. Introduction

The training & development strategy plays a fundamental role in success for organizations, and it has become one of the basic activities supporting HRM, after the organizations' awareness of the fact that training and retraining of workers to carry out future work burdens of a changing nature may determine the success or failure of the organization. The processes of training and developing HR and evaluating their performance represent vital activities that are interlinked with each other. The HR department cannot play an active role in achieving the organization's goals if it does not understand the nature of the required training based on identifying training needs according to a scientifically studied method. Personal training must be linked to organizational procedures, to be instilled in the cultural context in a way that yields cumulative and collective benefits. As a development, it includes the acquisition of knowledge and skills, types for behavior that improve the ability of workers to meet challenges the facing current and futures businesses [1]. The first step in dealing with crises is to understand their causes, properly identifying the crisis will enable management to determine the degree of impact of the crisis on the desired outcomes of the organization. It is well known that crises do not arise out of thin air, but there are many, disagreement, misunderstandings, natural disasters, desire for blackmail, despair, rumors, planned crises, conflict of purpose, conflict of interest, economic, political, and social causes, lack of accurate information or misrepresentation. Crisis management is a science of contemporary political science taught at international institutes and whose results and recommendations are taken by developed governments. Certainly, dealing with a crisis does not take place when it happens to be in the field of the actual response, but it is through its preconception and early preparedness of their occurrence [2].

1.1. Research methodology

The research problem is represented in the following questions:

- What is the annual level of HR training and development strategy dimensions of the company being investigated?

The Role of Employees Empowerment Strategy in Crisis Management: Applied Study in Public Company of Electrical Industrial

L. Majid Mohammed Saeed

College of Administration and Economics, University of Fallujah, Iraq.

Mahmood Hasan Jumaah*

Professor, College of Administration & Economics, University of Diyala, Iraq.

E-mail: jumaamahmood33@gmail.com

L. Hamza Hameed Yasseen

College of Administration and Economics, University of Diyala, Iraq.

Received June 17, 2021; Accepted October 15, 2021

ISSN: 1735-188X

DOI: 10.14704/WEB/V18I2/WEB18393

Abstract

The current research aims to test the relationship linkage and the effect between the employees empowerment strategy and crisis management, the problem of the research is the role of employees empowerment strategy in crisis management in the state company of electrical industry. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire to the research sample. Data were analyzed using (SPSS) program. Using a number of statistical tools to test the research hypothesis. The research came out with a set of conclusions, one of the most important thinks was that there is a linkage and impact relation between employees empowerment strategy, it's variables (Information sharing, Freedom and autonomy, Replace hierarchical structure with self-employment teams) and crisis management as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

Keywords

Employees Empowerment Strategy, Crisis Management.

Introduction

The rapid and wide-ranging changes and challenges in the business environment in recent years, the multiplicity of objectives and the great technological development have prompted organizations to adopt the strategies that help them to advance and innovate. The Strategy of employees empowerment is one of the strategies that has emerged in the