

بحوث إدارية مُحكمة (٤)

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي



منتدی سور الازبکیہ

WWW.BOOKS4ALL.NET

[*https://twitter.com/SourAlAzbakya*](https://twitter.com/SourAlAzbakya)

<https://www.facebook.com/books4all.net>



بحوث ادارية محكمة. (٤)

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

الصرفى، محمد

بحوث إدارية محكمة (٤)

ط ١ - الإسكندرية : دار اللواء لنـدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦ .

٣٧٦ ص، ١٧ × ٢٤ سم

نرمك : ٧-٢٣-٠٢٣-٤٢٨-٩٧٧

١- الإدارة العامة

أ - العنوان

ديوى ٣٥٠

الناشر : دار اللواء لنـدنيا الطباعة والنشر

المكان : بلوك ٣ من ملك حنفى قهلى السكة الخنيد - مساكن

قربالة - فيكوريا - الإسكندرية

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ / ٠٠٢٠٣ / (٢ خط)

الرقم البريدى : ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية

E_mail : dwdpress@yahoo.com

Website : www.dwdpress.com

رقم الإيداع : ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 428 - 023 - 7

بحوث إدارية محكمة

(٤)

قياس مستوى الأداء للتميز
للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية
العوامل المؤثرة على إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول
دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية العامة للبترول
وبعض الشركات التابعة لها
للمؤثرات على الترويج للإدارة الأردنية
دراسة تطبيقية على وحدات القطاع الأردني
سلوكيات التنظيم غير الرسمي
وأثرها على مستوى كفاءة العنصر البشري
دراسة تطبيقية
على شركة القناة للتوكيلات للملاحة

إعداد الأستاذ الدكتور
محمد عبد الفتاح الصيرفي
أستاذ إدارة أعمال المشارك

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَسَبِّحْهُ أَفْجَاءً حِينَ تَقُومُونَ وَحِينَ تَقُومُونَ

وَلَهُ الْحَمْدُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَعَشِيًّا وَحِينَ تُظْهِرُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سُورَةُ الرَّحْمِ

عزيز القاري

تفكر لن

العقول الصغيرة تناقش "الأشخاص" والعقول المتوسطة تناقش

"الأشياء" والعقول الكبيرة تناقش "المبادئ"

أ. د. محمد الصيرفي

تقديم

عزير الفارى

أقدم لك فى الصفحات التالية سبعة عشر بحثاً إبداعياً شملت مجالات متعددة فى إدارة الأعمال... وقد تتفق معى فى معالجة تلك الأبحاث لو قد تختلف وقد ترى أن هذه الأبحاث تميزت بالدقة وقد تجد غير ذلك... لكن لا بد أن نتفق فى البداية وفى النهاية على أن رؤس هذه الأبحاث تحتاج منك كما احتاجت منى إلى معالجة جادة مثمرة للوصول إلى توصيات ومعالجات ذات مخزى وأهمية وأملى أن يكمل ابنائى الباحثين ما بدأت فى هذه الأبحاث بالإضافة أو التعديل والله نسال أن يوفقنا جميعاً إلى ما فيه الخير والسداد

أ. د. محمد الصيرفى

٠١٢ / ٣٦٩٥٨٧١

**قياس مستوى الأداء المتميز
للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية**

تقديم

في ظل للتزايد المستمر في الطلب على الخدمات الإدارية، التي يتسع ويتغير ويتعد نطاقها في مجالات الإدارة المختلفة، تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المدير المهني مؤهلا ليس فقط لمتطلبات واشتراطات بدء الممارسة المهنية التي تؤهله لدخول المهنة وللأداء المقبول، بل يجب أن يتسع نطاق تلك المتطلبات والاشتراطات لتشتمل على ما يكفل تحقيقه لمستوى الأداء المتميز، وعلى الرغم من أهمية هذا الأداء المتميز للقيادات الإدارية إلا أن هذا الموضوع لم يتم التعرض له من قبل بشكل مباشر.

الأمر الذي يوحى بوجود قصور في هذا الجانب، لذا فقد رأى للباحث ضرورة التعرض لمفهوم الأداء المتميز وتحديد كافة المتغيرات ذات العلاقة المعنوية به وذلك أملا في الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وكذلك في رسم السيناريوهات المستقبلية للأداء المتميز بالقدر الذي يضمن توفير نوعية من المهارات الإدارية الواعية والناجحة، فلقد أصبحت النوعية للماهرة من القيادات الإدارية هي الميزة التنافسية الباقية الوحيدة^(١) ^(٢) ^(٣).

^(١) لسترلوف- ترجمة محمد فريز حجاب- راسا براس اليابان وأوروبا وأمريكا- دار الهلال- القاهرة- ١٩٩٤- ص. ٤٧.

^(٢) يعبر عن القابلية بالاحتراف بالأداء المتميز.

^(٣) هذا البحث مدعم من قبل جامعة الزيتونة الأردنية.

مشكلة البحث

تعتبر كفاءة القيادات الإدارية هي الركيزة الأساسية لنمو واستمرار المنظمة، حيث تقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على إدارتها ولما كانت القيادات الإدارية الأردنية اعتادت لفترات طويلة على ممارسة وظائفها في ظل الحماية الكاملة والاستقرار البيئي وعدم فاعلية نظم الثواب والعقاب التنظيمي الأمر الذي أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة بل وللتأثير في قدراتهم ومهاراتهم الإدارية سلباً... وحيث أن للتغيرات البيئية الحالية قد فرضت على هؤلاء المديرين ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنهم من العمل في ظروف بيئية جديدة متقلبة وغير مستقرة خاصة في ظل اتساع نطاق الخدمات التي أصبحت المنظمات مضطرة لتقديمها إلى عملائها واحتياج تلك الخدمات إلى مجموعة متنوعة ومتشابهة من المهام والوظائف التي قد يصعب تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها والتي تتطلب أن يكون المدير خبيراً متميزاً في أدائها.

لذا فقد أصبح من الأهمية مكان قياس أداء المديرين بهدف تقدير مدى فاعليتهم وكفاءتهم في أعمالهم وذلك من أجل مساعدتهم على أداء تلك المهام الجديدة بالمستوى المطلوب.

ومن سياق ما تقدم تتبلور مشكلة البحث في معرفة درجة الأداء المتميز للمديرين الأردنيين في المنظمات الصناعية وما هي العوامل ذات العلاقة المعنوية بهذا الأداء.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة من خلال تحديد مكونات الأداء الإداري المتميز إلى تحقيق النتائج التالية:

١- التعرف على مفهوم وأبعاد الأداء المتميز وكذا تحديد الشروط التي يستوجبها هذا الأداء.

٢- قياس درجة ممارسة معايير الأداء المتميز لدى المديرين الأردنيين العاملين في القطاع الصناعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

٣- تحديد العوامل ذات العلاقة بالأداء المتميز وكذا التعرف على الارتباطات ذات الدلالة الإحصائية بين هذه العوامل وبين الأداء المتميز.

٤- الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تنمية كفاءة القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال الأمر الذي سوف يسهم في زيادة كفاءة أداء هذه المنظمات وبالتالي دفع عملية التنمية الإدارية الشاملة.

فروض البحث

الفرض الرئيسي

يقوم هذا البحث على افتراض أساسي هو " إمكان عزل وقياس أثر العوامل المحددة لمستوى الأداء المتميز" هذا إلى جانب ضالة الوزن النسبي للعوامل الأخرى التي لا يمكن عزلها وقياسها وسوف يتم مراعاة ذلك عند القيام بالتحليل الإحصائي.

الفروض الفرعية

- ١- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى الوظيفى.
- ٢- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف نطاق الإشراف.
- ٣- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة العملية.
- ٤- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى التعليمى.
- ٥- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف التخصص الدراسى.
- ٦- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية الإدارية.

أهمية البحث

أولاً: من الناحية الأكاديمية

يعتبر هذا البحث الأول من نوعه الذى يتعرض لدراسة وتحليل الأبعاد المختلفة للأداء المتميز فى المجالات الإدارية وذلك من خلال تحديد ماهية العوامل المؤثرة فى رفع مستوى الأداء المهنى المتميز وتحديد أنواع المعرفة الواجب اكتسابها لتحسين المهام الموكلة لها للمدير وذلك بما يسهم بوضع إطار نظرى لهيكل الخبرات التى تحقق الكفاءة والفعالية للأداء المهنى المتميز.

ثانياً: من الناحية العملية

سوف يؤدي التعرف على مستويات الممارسات الإدارية لدى المديرين الأرنبيين إلى:

(أ) التعرف على نواحي الضعف والقوة في تلك الممارسات ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لذلك.

(ب) تحديد العوامل ذات العلاقة للمعنوية بالممارسات الإدارية بما يساعد على ترشيد العمليات الخاصة باختيار القيادات الإدارية وكذا تخطيط عملية تبنى تلك القيادات بطريقة أفضل.

أدوات البحث

قام للبحث بتصميم قائمة استقصاء تتكون من قسمين رئيسيين.

القسم الأول:

عبارة عن بيانات عامة تشمل إسم المنظمة/ نوع المنظمة/ وظيفة المستقصى منه/ عدد المرؤوسين المباشرين/ المستوى التعليمي/ سنوات الخبرة العملية.

القسم الثاني:

حيث تم الاستعانة بالعديد من الدراسات والمراجع عند إعداد هذا الجزء من القائمة والذي يتألف من مجموعة من ثلاثة وسبعون سؤالاً تمثل في مجموعها مقياساً للأداء المميز ويتكون هذا المقياس من: كـ (واحد وثلاثون) عبارة تقيس درجة إلمام القيادات بالجوانب المختلفة للعملية الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

كـ (سبعة عشر) عبارة تقيس درجة إلمام القيادات الإدارية بالجوانب الإجرائية في العمل من خلال الخبرات المباشرة الناتجة عن الممارسة العملية السابقة والتغذية العكسية وكننتاج لتفاعله مع البيئة المحيطة به بشقيها الداخلي والخارجي.

كـ (ستة وعشرون) عبارة تقيس مستويات النضج القيادي والمتمثلة في الانتباه / والتدعيم/ تبادل للمعلومات/ العنلية/ نشأة الاستقلالية/ وضع الحدود/ الكفاءة/ استقلالية النمو- للولاء والالتزام وقد اشتمل المقياس على خمسة مستويات أعلاها خمس نقاط ويحبر عن مستوى عالسي جدا منا لأداء المتميز وأدناها نقطة واحدة وتحرر عن مستوى منخفض جدا من الأداء المتميز. وبناء على ذلك يبدو المقياس ذو أبعاد متصلة ومتساوية وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية حتى يسهل معالجة وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي.

صدق الأداء وثباتها

للتحقق من الصدق المنطقي لأداة البحث فقد تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية بجامعة البتراء وجامعة الإمراء والجامعة الأردنية وذلك للتأكد من مدى صدق الأسئلة ومدى درجة الوضوح الخاصة بكل سؤال وسهولة فهمه من جانب المجيبين المتوقعين.

وبناء على ذلك فقد تم إجراء بعض التعديلات المناسبة على بعض صياغات الأسئلة التي يحتمل أن تؤدي إلى التمييز غير المقصود أو اللبس أو الغموض كما تم تجربة القائمة بعد تعديلها ف الواقع الميدان

وذلك بتوزيعها في إحدى المنظمات الصناعية كمرحلة تمهيدية قبل جمع البيانات بصورة نهائية.

وفيما يتعلق بثبات الأداة فقد استخدم أسلوب "كربناخ ألفا" وكانت درجة ثبات الأداة ككل وفقا لهذا الأسلوب (٨٥%) وقسمت الأداة إلى مجموعتين إحداهما سبعة وثلاثون عبارة والأخرى ستة وثلاثون عبارة وباستخدام أسلوب "كربناخ ألفا" وجد أن ثبات المجموعة الأولى (٧٢%) ودرجة ثبات المجموعة الثانية (٧٠%) وكانت درجة الارتباط بين المجموعتين (٧١%) الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على أداة البحث في جمع البيانات اللازمة للبحث.

محددات البحث

١- إن هذه الدراسة محددة بنوعية المتغيرات محل الدراسة وبكمية ونوع البيانات التي أمكن الحصول عليها علما بأن هناك قناعة لدى الباحث حول صحة هذه المتغيرات أما بالنسبة لكمية ونوعية البيانات ودقتها فقد كانت هناك محاولات متنوعة قام بها البحث لحث المسؤولين على الإسهام في توفير البيانات المطلوبة مع التأكيد لهم بضمان سرية هذه البيانات وعدم خطورتها.

٢- يتم التركيز في هذا البحث على الأداء المتميز لفئة القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين العموم ونوابهم ومديرو الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

٣- تقتصر الدراسة هنا على قطاع الأعمال الأردني وهو ذلك القطاع الذي يضم مجموعة المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

٤- إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تركز على نتائج استثماره الاسببيان التي تم توزيعها على أفراد العينة وعليه فإن إمكانية تعميم هذه النتائج محدودة ولكن يمكن أن تتخذ نتائج هذه الدراسة كمؤشرات لها دلالتها في قياس الأداء الإداري المتميز للقيادات الإدارية في العديد من الدول العربية.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف هذا البحث جرى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات لعرض خصائص العينة
- ٢- أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات لتحديد تأثير كل من المستوى الوظيفي/ نطاق الإشراف/ الخبرات العملية- عدد الدورات التدريبية/ المستوى التعليمي/ التخصص الدراسي/ على ممارسة معايير الأداء الإداري المتميز.
- ٣- أسلوب المنحني المتدرج المتعدد معتمداً في ذلك على الانحرافات المعيارية والمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الأداء المتميز.
- ٤- أسلوب التحليل العائلي وذلك بغية التعرف على الأهمية النسبية لكل مكون مكونات التميز الإداري.

أسلوب عرض البحث

أنجز الباحث دراسة نظرية مكتوبة خاصة للإطار الفكري للبحث وكذلك دراسات بحثية حول الأداء المتميز حيث تم عرض هذه المعلومات في الجزء الأول من الباحث ضمن العرض الخاص بالأساس الفكري والنتائج وتصميم البحث وذلك من الناحية التسلسلية لإعطاء الإطار الفكري للتحليل ولتسهيل عملية العرض للجوانب التطبيقية.

وفيما يتعلق بنتائج البحث الميداني فقد تمت جدولة النتائج في صورة جدولية مبسطة تعرض التحليلات المختلفة والنتائج الإحصائية المستخلصة منها وقد تم استخدام أسلوب العرض التفسيري والتحليلي بحيث يحتوي كل جزء على:-

١- عرض النتائج الإحصائية.

٢- تحليل هذه النتائج .

٣- تفسير هذه النتائج.

٤- اختبار الفرضية البحثية، المتعلقة بها.

وبعد انتهاء هذا العرض استتبع ذلك تقديم النتائج النهائية المستخلصة من البحث والتوصيات التي يوصى بها الباحث.

الدراسات السابقة

لا توجد أي دراسات سابقة خاصة بموضوع التميز الإداري ولكن إذا نظرنا إلى متطلبات التميز الإداري والمتمثلة في:

أ- المعرفة الصريحة.

ب- عرفة الإجرائية.

ج- النضج الإداري.

فقد تناول العديد من الباحثين تلك المكونات بالدراسة والتحليل

وذلك على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمعرفة الصريحة

هناك الدراسة التي أجراها درويش عبد الرحمن يوسف^(٢). والتي استهدفت التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة على هذه المعرفة و قد توصلت تلك الدراسات للنتائج التالية:

١- أن للقيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على مستوى عال جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبأهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل وبمتطلبات التوجيه وبأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير في عمله.

٢- إن القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية لديها مستوى متواضع من المعرفة بالفائدة الناتجة عن التخطيط وبمسئولية التخطيط وأيضاً بأهمية نطاق الإشراف في تحديد الكفاءة الإشرافية للروساء الإداريين ولديها مستوى متواضع من المعرفة فيما يتعلق بأهمية عدم الانتظار لحين ظهور المشكلات ثم التعامل معها.

٣- هناك عوامل تؤثر على المعرفة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية هي ملكية المنظمة/ نوع المنظمة/ المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية/ التخصص الدراسي/ الخبرة السابقة.

(٢) د. درويش عبد الرحمن يوسف المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية- بدولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة ميدانية- المجلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد (٣) عدد (١) - ١٩٩٥

بينما لا يؤثر نطاق الإشراف والمستوى التعليمي والعمر وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية.

ثانياً: بالنسبة للمعرفة الإجرائية

الدراسة التي أجراها (AICPA) ^(٣) . عام ١٩٦٩ حيث توصلت إلى صعوبة قياس المعرفة الإجرائية بسبب عدم إمكانية تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية نظراً لكونها تنطوي على متغيرات عديدة يتعذر التنبؤ بها في ظل الظروف البيئية المتغيرة بسبب عوامل عدم التأكد السائدة.

ثالثاً: بالنسبة للنضج الإداري

الدراسة التي أجراها د. إبراهيم بسيوني ^(٤) . بهدف تقويم إمكانيات وحدود النموذج المتطور للقيادة وتحديد أهمية العوامل المؤثرة على مستويات النضج القيادي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أقرب القيادات نضجاً كانت في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم مقارنة بغيرها من المنظمات.

٢- حققت المستويات الإدارية الأعلى نضجاً قيادياً كبيراً عن المستويات الإدارية الأقل خاصة في المراحل التمهيدية للنضج القيادي.

^(٣) AICPA "FINAL REPORT OF Ad HOC COMMITTEE ON INDEPENDENCE OCTOBER 3-1969" JOURNAL OF ACCOUNTING (DECEMBER 1969) P. 51

^(٤) د. إبراهيم بسيوني - أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية - مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية - عدد (١) ١٩٩٢ .

٣- لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي أى فروق جوهرية فى النضج القيادى بين المديرين السعوديين وغيرهم إلا فى بعض مستويات محدودة بالمرحلة التمهيديّة للنضج.

٤- أظهرت النتائج أيضا أن هناك فروقا جوهرية فى بعض مستويات النضج القيادى خاصة بالمرحلة التمهيديّة بين المديرين صغار وكبار السن.

٥- وجود فروق جوهرية فى النضج القيادى للمديرين فى المستويات التمهيديّة طبقا للخبرة السابقة وطول مدة مع الرئيس العالى.

٦- وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً لحصولهم على دورات مكثفة فى التدريب الإشرافى خاص فى مستويات النضج القيادى فى المرحلة التمهيديّة.

مجتمع البحث

تعتبر الصناعة فى الأردن هى الركيزة الأساسية لتنمية الاقتصاد الوطنى وتطويره حيث أن الصناعة تلعب دورا هاما فى تطوير الأيدى العاملة وتنمية الصادرات وتوفير السلع الاستهلاكية البديلة للسلع المستوردة.

وفى هذا البحث فإننا قد ركزنا على الشركات المساهمة العامة لتوفير عنصر الإفصاح بشكل مقبول فى عرض بياناتها وقد لوحظ أن هذه الشركات يتم تقسيمها بين القطاعات التالية^(٥).

١- قطاع الصناعات الإستخراجية.

^(٥) المتعددة الدولية للاستشارات- المرجع العالى- قطاع الصناعة الأردنية الشركات المساهمة الأردن.

- ٢- قطاع الصناعات الكيماوية والبتروولية.
 ٣- قطاع الصناعات الإنشائية
 ٤- قطاع الصناعات التمويلية والاستهلاكية.
 ٥- قطاع الصناعات الدوائية.
 ٦- قطاع الصناعات الهندسية.
 ٧- قطاع الصناعات النسيجية والبلاستيكية.
 ٨- قطاع صناعات الورق والتعبئة.

وتضم هذه القطاعات في مجموعها اثنين وخمسون شركة بيانها كالاتى:

جدول رقم (١)

للشركات المساهمة الأردنية

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
١	العربية لصناعة الألمنيوم	١٩٧٦	6 million
2	العربية لصناعة المواسير المعدنية	١٩٩٤	6 million
٣	لكابلات الأردنية الحديثة	١٩٩٢	7.990.000 million
٤	الوطنية لصناعة الصلب	١٩٧٩	4 million
٥	المتحدة للصناعات الهندسية	١٩٩٤	7 million
٦	الأردنية لصناعة الأنابيب	١٩٧٤	3.250.000 million
٧	العربية للصناعات الكهربائية	١٩٩٣	6 million
٨	صناعات علاء الدين	١٩٨١	Million
٩	التبغ والسجائر الأردنية	١٩٩٣	1.500.000 million
١٠	الصناعية للتجارية الزراعية	١٩٦١	5 million
١١	الدخان والسجائر الدولية	١٩٩٢	10 million
١٢	الموارد للصناعية	١٩٩١	8 million
١٣	العلمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	١٩٨٩	5 million

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
١٤	الاستثمارات العامة	١٩٥٥	3.400.000 million
١٥	الصناعات الوطنية	١٩٧٩	6 million
١٦	اتحاد الصناعات الكيماوية والزيوت النباتية	١٩٩٣	3.500.000 million
١٧	لكوثر للاستثمار	١٩٨٨	2 million
١٨	الأردنية لتسويق وتجهيز الدولجن	١٩٨٧	5.044.000 million
١٩	العربية للاستثمار والتجارة الدولية	١٩٧٦	5 million
٢٠	مصانع للمنظمات الكيماوية العربية	١٩٧٣	6.650.000 million
٢١	المواشي والدولجن	١٩٧٦	3.300.000 million
٢٢	رفسيا للصناعة للأكياس البلاستيكية	١٩٧٤	Million
٢٣	الألبان الأردنية	١٩٦٨	1.750.000 million
٢٤	الأردنية الكويتية للمنتجات الزراعية	١٩٨٥	1.699.000 million
٢٥	الصناعات والكبريت الأردنية	١٩٨١	2.652.00 million
٢٦	العربية لصناعة الأتربة	١٩٦٤	9million
٢٧	دولر الدولر للتنمية والاستثمار	١٩٧٥	6million
٢٨	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	١٩٨٣	5million
٢٩	مصانع الأجواخ الأردنية	١٩٦٢	4million
٣٠	الدبابة الأردنية	١٩٥٧	million
٣١	لوطنية للصناعات النسيجية البلاستيكية	١٩٩٢	2.492.664million
٣٢	الدولية لإنتاج الأقمشة	١٩٩٣	20.199.000millio B
٣٣	الصناعات الصوفية	١٩٦١	million
٣٤	مصانع الورق والكرتون الأردنية	١٩٧٣	3million
٣٥	العربية لصناعة وتغليف الورق	١٩٧٨	2.334.000million

رقم	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
٣٦	الأردنية للطباعة والتغليف	١٩٧٢	300.000million
٣٧	مناجم الفوسفات الأردنية	١٩٥٣	44million
٣٨	البوتاس العربية	١٩٥٨	79.695.000million
٣٩	العملة للتعدين	١٩٧٣	Million
٤٠	مصفاة البترول الأردنية	١٩٥٦	32million
٤١	السفوكيمولويات الأردنية	١٩٨٣	4million
٤٢	الصناعات البتروكيماوية للوسطية	١٩٨٠	4million
٤٣	العالمية للصناعات الكيماوية	١٩٨١	1.5million
٤٤	الصناعات الكيماوية الأردنية	١٩٨٠	1.363.000million
٤٥	مصنع الإسمنت الأردنية	١٩٥١	60.444.000million
٤٦	مصنع الخرف الأردنية	١٩٦٦	2.5million
٤٧	الأردنية للصناعات الخشبية	١٩٨٢	1.5million
٤٨	التقيب للصناعات الإنشائية	١٩٩٠	2.800.000
٤٩	الأردنية للصناعات للصوف الصغرى	١٩٨١	3million
٥٠	لشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة	١٩٩٤	20.461million
٥١	لوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	١٩٨٣	5million
٥٢	حديد الأردن	١٩٩٣	14.690million

تصميم عينة الدراسة

إن المنهجية التي تتبعها الباحث في تحديد حجم العينة قد قامت على أساس:

١- أن تكون العينة احتمالية حتى يمكن أن تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صحيحاً.

٢- أن تكون العينة بالحجم المناسب الذي يسمح بإجراء المعالجات الإحصائية.

وفى غياب الإحصائيات عن إعداد المديرين وتوزيعهم حسب متغيرات الدراسة فقد تم اختيار ثمانية عشر شركة من الشركات السابقة اشترط فيها كثافة العمالة بقدر الإمكان تم اختبار عينة من العاملين بهذه الشركات وفقا للمعادلات التالية

$$N \left[\frac{ZQ}{2} \right]^2 \frac{P}{(1-P)}$$

ويقصد:

N : حجم العينة

P : نسبة توافر الخصائص فى مفردات مجتمع البحث والتي قدرت هنا (٥٠%) لضمان أن يكون حجم العينة كبير نسبيا.

أما قيمة $ZQ/2$ فقد تم تقديرها لمجتمع البحث من الجدول بمقدار (١,٦٤) عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) وقد بلغ حجم العينة (٥٧٥) مفردة و اعتبر هذا الحجم كافيا فى ضوء الإمكانيات المتاحة للباحث وجرى توزيع استمارات الاستبيان على مفردات العينة حيث بلغت نسبة الردود التي وصلت إلى الباحث (٤٩٧) استمارة بما يعادل (٨٦%) من الاستمارات الموزعة على مفردات العينة.

وقد تبين أن عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل والتي تم استبعادها (٣٨) بنسبة (٨%) تقريبا وبالتالي يكون عدد الاستمارات التي استخدمت فى التحليل (٤٥٩) استمارة بنسبة (٧٩,٨%) تقريبا وهى نسبة مقبولة إحصائيا والجدول التالي رقم (٢) يبين توزيع مفردات العينة التي خصصت للتحليل.

جدول رقم (٢)

مفردات العينة حسب متغيرات البحث

التوزيع النسبي	العدد	الفئة
%٢٦	١١٨	(١) المستوى الوظيفي ن = ٤٥٩
%٣٣	١٥٣	• مدير عام
%٤١	١٨٨	• مدير إدارة
		• رئيس قسم
%١٩	٨٦	(٢) نطاق الإشراف ن = ٤٥٩
%٥٣	٢٤٤	• من (١-٧) أفراد
%٢٨	١٢٩	• (١٢-١٨) فرد
		• (١٢) فأكثر
%٢٨	١٢٧	(٣) الخبرات العملية ن = ٤٥٩
%٣٩	١٧٨	• أقل من عشر سنوات
%٣٣	١٥٤	• من عشرة - ثمانية عشر عاما
		• أكثر من ثمانية عشر عاما
%٣٥	١٦٠	(٤) عدد الدورات التدريبية ن = ٤٥٩
%٣٨	١٧٤	• خمس دورات فأقل
%٢٧	١٢٥	• من ستة - تسع دورات
		• عشر دورات فأكثر
%٣٠	١٣٦	(٥) المستوى التعليمي ن = ٤٥٩
%٩	٤٤	• ثانوية عامة فأقل
		• الشهادة الجامعية والكلية المتوسطة
%٤٠	١٨٣	(٦) التخصص الدراسي ن = ٤٥٩
%٤٣	١٩٧	• علوم إنسانية / اجتماعية
%١٧	٧٩	• علوم هندسية / طبية
		• أخرى

ومن الجدول السابق يتضح أن ٢٦% من أفراد العينة من شاغلي وظيفة مدير عام بينما نسبة شاغلي وظيفة مدير إدارة قد بلغت ٣٣% أما وظيفة رئيس قسم فقد بلغت ٤١%.

وبالنسبة لنطاق الإشراف فقد لوحظ أن ٦٩% من أفراد العينة يتراوح نطاق الإشراف الخاص بهم ما بين (١-٧) أفراد بينما يتراوح نطاق

الإشراف ما بين ٨-١٢ بنسبة ٥٣% من أفراد العينة وهي النسبة الغالبة أما ٢٨% الباقية من أفراد فيتراوح نطاق الإشراف الخاص بهم أكثر من ١٢ فرد.

■ وفيما يتعلق بالخبرات العملية فقد لوحظ أن ٢٨% من أفراد العينة سنوات الخبرة الخاصة بهم عشر سنوات فأقل وهناك ٣٩% من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة الخاصة بهم من (عشر - ثمانية عشر عاما) ونسبة ٣٣% من أفراد العينة سنوات خبرتهم ثمانية عشر عاما فأكثر.

■ وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية فقد لوحظ أن نسبة عدد أفراد العينة الذين حصلوا على خمس دورات تدريبية فأقل ٣٥% مقابل ٢٨% من أفراد العينة قد حصلوا على (٩-٦) دورات تدريبية (٢٧%) من أفراد العينة قد حصلوا على أكثر من عشر دورات تدريبية.

■ أما المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل ٣٠% مقابل ٦١% وقد حصلوا على شهادات جامعية وكليات متوسطة في حين أن ٩% فقط حصلوا على شهادات أعلى من الجامعيين.

■ وبالنسبة للتخصص الدراسي فقد لوحظ أن نسبة ٤٠% من أفراد العينة تحصل مؤهلات إنسانية واجتماعية مقابل ٤٣% يحملون مؤهلات هندسية وطبية أما نسبة ١٧% فهم يحصلون على مؤهلات أخرى عديدة ومتنوعة.

مدلول المصطلحات المستخدمة في هذا البحث

(1) الأداء المتميز

هو تلك الخبرة المقدرّة التي تعكس الأداء الناجح والكفاء لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة.

(2) المعرفة الصريحة

هي تلك المعرفة الحقيقية التي تتعلق بالحقائق والمفاهيم وتؤدي إلى أحداث تغييرات في سلوك الفرد في ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث ويتم اكتساب هذه المعرفة عن طريق عملية التعليم الرسمية والتي تتم في ضوء المتطلبات التعليمية الأساسية اللازمة والمطلوبة لممارسة المهنة...

والمعرفة الصريحة التي يدور حولها هذا البحث هي المعرفة الإدارية والتي تعبر عن مدى الإلمام بمكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات وقد يطلق على هذه المعرفة في مجال هذا البحث أحيانا لفظ المعرفة الإدارية.

(3) المعرفة الإجرائية

هي تلك المعرفة التي تتعلق بمجموعة القواعد والإجراءات الشرطية التي ترتبط بمجموعة افتراضية محددة تحكم أداء المهام وبدونها يكون الأداء مقيدا بالاعتماد على مدخل التجربة والخطأ وهي تكتسب عن طريق التدريب والمعرفة الإجرائية التي يدور حولها البحث تتمثل في درجة الإلمام بكافة القواعد والإجراءات والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المنظمة والتي تقود للفرد إلى اكتساب المهارة المتخصصة في مجال محدد.

(4) النضج الإداري

قد يشير النضج هنا إلى نضج المرؤوس فقط كما قد يؤكد على نضج العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبالنسبة لنضج المرؤوس فبأنه يعنى الرغبة فى العمل والقدرة على أدائه حيث تمثل:

الرغبة : الدافع أو الحافز الذى يدفع الفرد إلى القيام بعمل ما وهى تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:-

- أ- ظروف العمل المادية
- ب- ظروف العمل الاجتماعية
- ج- حاجات الأفراد

أما القدرة: فبأنها تشير إلى مدى توفر الإمكانيات لدى الفرد للقيام بالعمل وهى تنقسم إلى:

أ- قدرات عقلية

- القدرة على الفهم اللغوى
- القدرة المكانية
- القدرة الحسابية
- التفكير الاستنباطى
- الطلاقة اللغوية
- السرعة الإدراكية
- القدرة على التنكر

ب- قدرات غير عقلية وهى تمثل فى

قدرات الحواس

- قدرات الإبصار
- قدرات السمع

قدرات حركية

- السرعة
- التنسيق
- الكفاءة الجسمانية

أما بالنسبة لنضج المرفوس والعلاقة مع الرؤساء وهو ما نركز عليه في هذا البحث فبتها تتمثل في مدى حيوية القائد ومرعوسيه وحماسهم وإصرارهم على تحقيق الغايات والطموحات المشتركة^(٦).

الإطار النظري لمشكلة البحث

نظرا لأن دراسة وتحليل العوامل المحددة للأداء المتميز لم يلقى اهتماما كبيرا من جانب الباحثين فقد أدى ذلك إلى عدم وجود هيكل عام يوفر دليلا يسترشد به الباحث للتعرف على ماهية العوامل الأساسية والعامية المؤثرة في الأداء المهني الكفاء لمهام الإدارية المتنوعة والمتعددة.

غير أنه قد قام العديد من الباحثين^(٧) بدراسة لمفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء وبالمعرفة ذلك اعتمادا على الفصل بين متغيرات المعرفة العقلية والفكرية التي تشكل في شكل هيكل أو إطار يحدد الخصائص الإدراكية النظرية في مجال معين والتي يتم اكتسابها عن طريق عملية التعليم الرسمية (المعرفة الصريحة) وبين متغير الأداء الذي يستند إلى تصورات فعلية وفكرية أيضا ولكنها مرتبطة بممارسة المهمة ممارسة عامة وهي تكون ناتجة عن استمرارية التعليم عن

^(٦) د. إبراهيم بسونى - أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القىادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية - مرجع سبق ذكره - ص ٢٠.
^(٧) د. الأميرة إبراهيم عثمان - نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفاعلية الأداء المعاسبى - الإدارة العامة - المجلد الثامن والثلاثون - العدد الأول - مايو ١٩٩٨ - ص ١٢٥ وما بعدها.

طريق التدريب والتغذية العكسية أثناء تأدية الفرد لمهامه من خلال الممارسة المهنية والعملية (المعرفة الإجرائية).

واستنادا على هذه التفرقة إما على أساس ربطها بمتغير المعرفة الإجرائية وأما على أساس ربطها بمتغير المعرفة الصريحة.

إلا أن الرجوع إلى الدراسات السلوكية^(٨). يوضح لنا أن التركيز على أساس المعرفة الإجرائية لا يكون كافيا لدراسة وتحليل مفهوم الخبرة حيث لا ينبغي أن يهمل تأثير متغير المعرفة الصريحة للالتزام لأداء المهام المحددة ، بل على العكس يفترض أن الخبرة المهني الذي يكون لديه مستوى من المعرفة الصريحة التي تؤهله لممارسة المهنة ممارسة عامة يكون لديه أيضا نفس المستوى من المعرفة الإجرائية للالتزام لأداء مهام محددة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن علاقة متغير المعرفة بمتغير الخبرة تتطوى على كل من علاقة المعرفة الصريحة الناتجة عن التعليم بالخبرة وعلاقة المعرفة الإجرائية الناتجة عن التغذية العكسية والأحكام السابقة بالخبرة بما يتطلب دراسة وتحليل دور كل من التعليم والتغذية العكسية المحددة للخبرة التي تؤثر بدورها على الأداء المتميز.

هكذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإنه مع تصاعد حدة التغيرات البيئية التي تعيشها المنظمات حاليا جعل من الأمور الحتمية على تلك المنظمات مواجهة تلك التحديات بشكل علمي منظم، ومن أولى المهام التنظيمية لمواجهة تلك التحديات مهمة الارتقاء إلى مستوى الأداء

(٨) Freddie Choo: "Expert Novice Differences In Judgment Decision Making Research" journal of Accounting Litera True No. 8, 1989. p 107.

المتميز، ومن ثم تكوين القيادات الإدارية الناضجة والقادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي^(١).

وعلى الرغم مما قد يبدو للبعض من سهول هذه المهمة إلا أنها مهمة قيادية صعبة لكل المقاييس وبلخص^(١٠) "Mcneil" مدى صعوبة هذه المهمة بقوله "إن الأزمات التي تعيشها المنظمات في عصرنا الحالي سوف تفرض على القيادات الإدارية العمل في عالم أقل تسامحا تتحطم فيه الأحلام على صخرة الواقع وتقل العواطف في مقابل متطلبات السوق ويتعلم القائد فيها تحمل تبعات أعماله".

وعلاوة على ذلك فإن تحقيق الأداء المتميز يستلزم بالإضافة إلى المعرفة للصريحة والإجرائية نضوج القيادات الإدارية إلى الدرجة التي تمكنها من ضمان حماس وإصرار مرعوسيها على تحقيق الغايات والطموحات المشتركة.

^(١) نواف كنعان- القيادة الإدارية- الطبعة الثالثة- مطابع الفرز دق التجارية-الرياض - ١٩٨٥ - ص ١١

^(١٠) MENEIL, A. LEADERSHIP IN TRANSITION EXECUTIVE EXCELLENCE, (12.3 MOR): 20- 1995.

أبعاد الأداء المتميز^(١)

(١) البعد التعملي

وهو يشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يكون قادرا على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التي تتيح له فرصة أكبر للتعرف على المشكلات والاستجابة المناسبة لها.

(٢) البعد الاسترجاعي

وهو يشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس في صورة ملاحظات إدراكية مميزة وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزنة في ذاكرته تكون أكبر من الكمية المختزنة في ذاكرة المدير العادي في أى وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة.

(٣) البعد التصنيفي

وهو يعنى المقدرة الفائقة للمدير ذو الأداء المتميز على إعداد قائمة متميزة تحتوى على خواص أقل تتخلا بالمقارنة بالمدير العادي حيث يقوم المدير ذو الأداء المتميز بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه الأكثر فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى.

(٤) البعد الهيكلي

وهو يعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه مقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ولكن أيضا فى معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيدا لتقديم وعرض إطار فكري مجرد للأبحاث أو المهام أو المثبرات التالية.

^(١) د. الأميرة إبراهيم عثمان- نمو إطار نظري لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي- مرجع سبق ذكره ص ١٥٢.

(٥) البعد التجميعي

وهو يعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه القدرة على تجميع المعلومات فى مجموعات معينة بحيث تعطى كل مجموعة معنى له دلالة محددة.

(٦) البعد الاستدلالي

وهى تعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه القدرة على الاستنتاج بدرجة تفوق المدير العادى وترتبط تلك المقدرة بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات وذلك بغض النظر عن الاختلاف فيما بينها.

(٧) البعد الخاص بفحص المعلومات

ويشير ذلك إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يعتمد على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقوم بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات.

(٨) البعد الخاص بتجميع الملاحظات والنتائج

حيث يركز المدير ذو الأداء المتميز على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات بينما يقوم المدير العادى بربط النتائج التى توضح كل منها الأخرى معا

(٩) البعد التبريري

ويعنى التبرير هنا بالنسبة للمدير العادى اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتبارها المشكلة الرئيسية بينما المدير ذو الأداء المتميز يحول دائما تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث فى المستقبل.

هيكل المعرفة وعلاقته بالأداء المتميز

يتكون هيكل المعرفة بصفة عامة من:

(١) المعرفة الفنية

وهي تشتمل على الحقائق والقواعد والعلاقات الملائمة في مجال معين حيث يمثل مجال التخصص المهني، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الأداء المهني الناجح للمهام غير المهيكلة يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهني لهذا النوع من المعرفة حتى أنه يمكن القول بأنه كلما زادت المعرفة الفنية لدى المدير ذات درجة كفاءة أداءه^(١٢)

(٢) المعرفة الوظيفية

تتعلق هذه العملية بالعمليات التشغيلية للمنظمة وأثارها ووظائفها ومعاملاتها على أصحاب المصالح فيها وهذه المعرفة ترتبط بأداء المهام غير المهيكلة في العديد من مجالات العلوم المهنية وهي تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأداء أي أنه كلما زادت درجة المعرفة الوظيفية لدى المديرين أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أدائهم المتمثل في زيادة عدد المشكلات الصعبة التي يمكن استنتاجها والتعرف عليها من واقع القضايا والحقائق المطروحة للبحث^(١٣).

(1) Jonson, E., " Expertise And Decision Under Uncertainty Performance And Process "In The Nature Of Expertise, Edit By M. Chi R Glaser And M. Farry, Nj: Lawrence Erlbaum Assocation, 1988- p20

(2) Krogsted, J.L.T, Rettenson ,and j. sheateau:" Context and experience in Auditors, Materiality judgements" Auditing: A Journal of Practice and theory, fall 1984. pp 12-13.

(٣) المعرفة التنظيمية

وتتمثل هذه المعرفة في هيكل المعرفة العامة على المستوى التنظيمي^(١٤). والذي يتكون من الحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات و متغيرات البيئة المحيطة وكيفية إحداث التكامل بينها وبين البيئة التنظيمية بما يسمح بالتعرف على قواعد المعلومات الحاكمة للسلوك التنظيمي وذلك النوع من المعرفة تكون مكوناته مستقرة ومناسبة ومناحة لاستخدام الآخرين ويلاحظ أنه حين يتكامل هيكل المعرفة الشخصية للمديرين نوى الأداء المتميز مع الهيكل المعرفي للتنظيم فإن قدرتهم على الأداء الناجح للمهام المهيكلة يزيد^(١٥).

(٤) المهام المهيكلة

وهي المهام النمطية التي تتسم بتوافر قواعد معيارية محددة للأداء يمكن للممارسة المهنية الاسترشاد بإجراءاتها عند اتخاذ قراراته وإصدار حكمة المهني وذلك دون الحاجة على الاعتماد إلى مستوى مرتفع من الخبرة المتخصصة.

(٥) المهام غير المهيكلة

وهي المهام غير النمطية التي تتسم بنقص المعلومات وعدم توافر إجراءات معيارية محددة للأداء يمكن للممارس المهني أن يسترشد بها ومما يعكس انخفاض مستوى المعرفة حول طبيعة هذه

^(١٤) د. عادل محمد زايد- العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي- دراسة

تحليلية- المجلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد رقم (١) عدد (١) ١٩٩٣- ص ٦٩٠- ٧٠.

^(١٥) Lareche, J., and R. Moynour: " Managerial Judgement in Marketing: the concept of expertise" Journal Accounting Research May 1983 p.7.

المهام عدم وضوح وسائل وطرق تحقيق الأهداف المرجوة منها ويتطلب أداء هذا النوع من المهام يتطلب مستوى عال من الخبرة المتخصصة.

أنواع درجات ومستويات المعرفة كمراحل للنمو نحو الأداء المميز **(١) المعرفة المقبولة**

وهي أولى درجات المعرفة اللازمة للأداء المتميز وهي ترتبط بالمقدرة الفطرية التي يمكن أن تكون مشتركة بين جميع المدراء ومن أمثلة هذا النوع من المعرفة مجال الحاسب الآلي وكذا مجال استخدام الأساليب الكمية وتصميم الهياكل التنظيمية فضلا عن المجالات التي تمكن المدير من تفهم سلوك الأفراد والمجموعات التي يتعامل معها في ممارسته للمهنة.

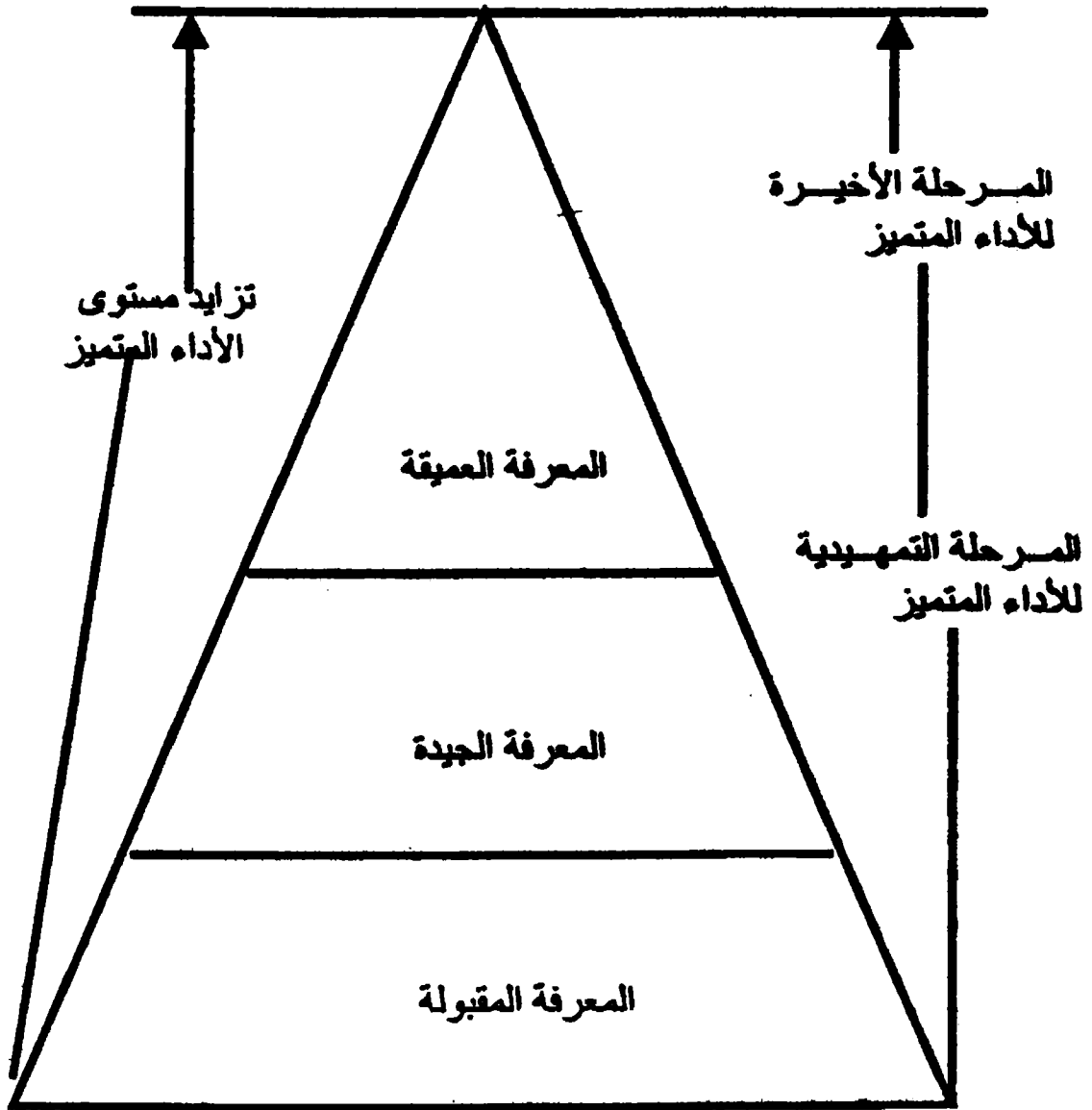
(٢) المعرفة الجيدة

وهي المرحلة الثانية اللازمة للارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز وتتمثل في الإدراك لبعض المبادئ والنظريات العلمية في مجال التخصص بالإضافة إلى بعض المعلومات الهامة في علم الرياضيات والاقتصاد والإحصاء وبعض مجالات العلوم الإنسانية التي تزود المديرين بالمقدرة على الإقناع والتعبير.

(٣) المعرفة العميقة

وهي المعرفة الدقيقة والكاملة في مجال التخصص وتعتبر شرطا أساسيا للوصول إلى الأداء المتميز خاصة للمهام غير المهيكلة. والشكل رقم ١٩ يوضح هذه الأنواع من المعرفة

شكل رقم (١)
مستويات المعرفة كمراحل للنمو نحو الأداء المتميز



تحليل النتائج

نتائج اختبار الفرض العام

مدى إمكان عزل وقياس أثر العوامل الرئيسية المحددة لمستوى الأداء المميز حيث استخدم الباحث المقياس $(a)^2$ لحساب دلالة فروق التكرارات المحولة إلى نسب مئوية والتي تشير بالتالي إلى درجة أهمية المعايير ولقد تم دراسة النسب المئوية لكل معيار ولكل درجة من الدرجات الخمس (كبير جداً، كبير، متوسط، قليل، قليل جداً) ولوحظ ما يلي:-

أولاً: انطبقت ثمانية معايير على المديرين من أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً بنسبة ما بين ٨٠% - ١٠٠% وهذه المعايير هي:-

جدول رقم (٣)

بيان المعايير التي حصلت على نسبة ما بين ٨٠% - ١٠٠%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي انطبق بها
(٧)	اعتمد على التخطيط في معرفة ما يحدث في المستقبل	٩٦%
١	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله اعتمد على عنصر التخطيط	٩٥%
٦٠	لا ينتظر وقوع الأخطاء وإنما يبادر بالإصلاح قبل وقوعها	٩٢%
٦	عندما يحتاج مرؤوسى إلى مساعدتى فأنتى أصغى إليهم	٩١%
٦	عندما يحتاج مرؤوسى إلى مساعدتى فأنتى أصغى إليهم	٩١%
١٩	عند اتخاذ القرارات فأنتى عادة ما احتاج إلى التروى والتفكير المبني على أسس علمية	٨٧%
٣١	تستلزم عملية اتخاذ القرارات التشاور مع المرؤوسين	٨٤%
٧٢	إن القيادة الفعالة تستلزم معرفة وفهم سلوك المرؤوسين	٨٣%
٢٥	عادة ما استخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها	٨٠%

ومن خلال الإطلاع لى بيانات الجدول السابق نستنتج أن:

(١) احتوى الجدول على ثمانية معايير قسمت بين المعرفة الصريحة عدد (٧) معيار والنضج الإدارى عدد (١) معيار وبذلك تكون نسبة معايير المعرفة الإدارية التى انطبقت بدرجة كبيرة جدا هى (٨٧%) (معيار رقم ١،٧،١٩، ٢٥،٣١) أما المعرفة الإجرائية فكانت نسبتها (صفر %)، نسبة للنضج الإدارى (١٣%) (معيار رقم (٦) وبالتالي فقد احتلت للمعايير الخاصة بالمعرفة الإدارية نسبة الصدارة.

(٢) إنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أوضحت المعايير التى انطبقت أن هناك مستوى عال جدا من المعرفة بأهمية التخطيط فى الكشف عما سيحدث فى المستقبل (٩٦%) وكذا أهمية ملحوظا بمعالجة المشكلات قبل حدوثها بنسبة (٩٢%) كذلك فإن هناك اهتماما بأهمية التفكير العلمى بالمعرفة عند اتخاذ القرارات بنسبة (٨٧%) أما القيادة فقد بلغت نسبة الانطباق عليها (٨٣%) كما أن هناك اهتماما بالتعرف على الطرق المختلفة لحل المشكلات بنسبة (٨٠%).

(٣) بالنسبة للنضج الإدارى فقد أوضحت المعايير التى انطبقت أن هناك اهتماما بمساعدة المرؤوسين والإصغاء إليهم بنسبة (٩١%) وجميع هذه المعايير تقع تحت الاهتمام والانتباه.

ثانياً: تطبقت تسعة معايير على المديرين من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة ما بين ٦٠% - ٧٩% وهذه المعايير هى:

جدول رقم (٤)

بيان المعايير التي حصلت على نسبة ما بين ٦٠% - ٧٩%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي انطبق بها
٣٧	أن التنظيم يهت باختيار الطرق التي يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة	٧٧%
١٠	أفضل دائما للتعامل مع المشكلات فور إحساسى بظهورها	٧٥%
٥	أن المعرفة الإجرائية بالنسبة لى تعنى القدرة على استخدام الوسائل والإجراءات والعلاقات الملائمة فى مجال التخصص	٧١%
٨	أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التي يكتسبها المدير تتناسب طرديا مع جودة أدائه	٦٩%
١٣	بمساعدة التخطيط فى التعرف على نواحي الضعف والتوتر فى عملى كما يلقى الضوء على المخاطر التي قد يحتمل التعرض لها	٦٧%
٩	عندما يحتاج مرؤسى إلى اتخاذ قرارات لدعم أعمالهم فإننى أؤيد تلك القرارات بل وأساندهم	٦٣%
١٠	عند تعاملى مع مرؤسى أوفر وقتا كافيا لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بالعمل	٦٢%
٤٤	أن التنظيم بهتف إلى تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه	٦٨%
٥١	أتعتقد أن الرقابة غير ضرورى لجميع المسؤولين	٦٠%

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق تنتج أن:-

(١) احتوى للجدول على تسعة معايير قسمت بين المعرفة الإدارية عدد (٥) معيار (١٥,٤٤,١٣,١٠,٣٧) بنسبة ٥٦% والمعرفة الإجرائية عدد لثتين معيار (٨,٥) بنسبة ٢٢% وعدد اثنتين معيار نضج إدارى (١٠,٩) بنسبة ٢٢% وبذلك تكون المعايير الخاصة بالمعرفة الإدارية قد احتلت هنا نسبة الصدارة أيضا.

(٢) إنه بالنسبة للمعرفة للصريحة فقد أوضحت المعايير التي انطبقت أنه هناك اهتماما بدور التنظيم في تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة بنسب ٧٧% كما أن هناك اهتمام بحل المشكلات فور ظهورها بنسبة ٥٧% أما الاهتمام الخاص بأهمية التخطيط على التعرف على نقاط الضعف والقوة فلقد بلغت نسبة ٦٧% والاهتمام بكون التنظيم سهل مهمة للمسؤولين فقد حصل على نسبة ٦١% وانخفضت أهمية عنصر للرقابة إلى ٦٠%.

(٣) أما بالنسبة للمعرفة الإجرائية فقد تركز الاهتمام على أهمية اكتساب هذه المعرفة لإدراك الإجراءات والعلاقات الملائمة في مجال التخصص بنسبة ٧١% كما تركز الاهتمام أيضا على أهمية المعرفة الوظيفية وكونها تتناسب طرديا مع جودة الأداء بنسبة ٦٩%.

(٤) وأخيرا فإنه بالنسبة للنضج الإدارى فقد تركز الاهتمام على دعم قرارات المرؤوسين بنسبة ٦٣% وكذلك ضرورة توفير الوقت الكافى لهم لمناقشة أمور العمل بنسبة ٦٣% وجميع هذه المعايير تقع تحت مجموعة التدعيم والمساندة.

ثالثاً: تطبق عشرون معيارا على المديرين من أفراد العينة بدرجة متوسطة بنسبة ما بين ٥٩% - ٤٠% وهذه المعايير هي:

جدول رقم (٥)

بيان بالمعايير التي حصلت على نسبة ما بين ٥٩% - ٤٠%

النسبة المئوية التي انطبق بها	المعيار	رقم المعيار
٥٨%	أن المعرفة التنظيمية تتكون من القواعد والحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمي	١٤
٥٧%	أن الممارسة المهنية الناجحة تستلزم توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية	٢
٥٤%	عندما يخطئ أحد مرؤوسى فإنتى لا أوجه النقد إليه بل أقدم له يد العون والمساندة	١٢
٥٣%	يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى أنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ	١٦
٥٢%	أن المعرفة الإجرائية تؤدي إلى تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فى صورة ملاحظات إبرائية	٢٣
٥١%	أن المدير الذى تتقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراراته	١٧
٤٩%	إذا لاحظت أن هناك أى أخطار قد تصيب مرؤوسى فإنتى أبادر فى تنبيهه إلى ذلك	٢٤

النسبة المئوية التي تطبق بها	المعيار	رقم المعيار
٤٧%	عند حدوث أى تغير فى السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل فإننى اشرح لمرعوسى أسباب هذا التعديل	١٥
٤٧%	عندما يقوم أحد مرعوسى بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والتناء إليه	١٨
٤٦%	أن للمديرين نوى الممارسة المهنية العالية يركزون على التعارض المحتمل كوسيلة للتخلص من المشكلات	٤٧
٤٦%	إذا وعدت أحد مرعوسى بشىء فإننى أوفى بوعدى	٣٠
٤٥%	عندما أشعر باحتياج أحد مرعوسى إلى أسراع بالوقوف إلى جانبه	٢٧
٤٤%	إننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة	٣٨
٤٣%	أن للشخص المسؤول من حقه إصدار ما يشار من أوامر وتعليمات	٣٩
٤٣%	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٢٢
٤٣%	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٢٢
٤٣%	أن نجاحى فى أداء عملى يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات والمهام المطلوب	٤٥

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي تطبق بها
	تنفيذها وبحسب أولويات التنفيذ	
٥٢	دائما أفضل اختيار الأسلوب الرقابي الذي يتناسب مع مسئوليتي	%٤٢
٦١	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسي لفعالية الرقابة	%٤١
٦٢	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية	%٤١
٧٠	يعتمد وظيفة للتوجيه على حسن أداء الوظائف الأخرى	%٤٠

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يمكن استنتاج الآتي:

(١) احتوى الجدول على عشرون معيارا قسمت بين المعرفة الصريحة عشرة معايير هي (١٦١٤، ٣٨، ٣٩، ٢٢، ٤٥، ٥٢، ٦١، ٦٢، ٧٠) بنسبة %٥٠ والمعرفة الإجرائية أربعة معايير (٢، ٢٣، ١٧، ٤٧) وذلك بنسبة %٢٠ أما مستوى النضج الإداري فقد خصص له ستة معايير (١٢، ٢٤، ١٥، ١٨، ٣٠، ٢٧) وذلك بنسبة %٣٠.

(٢) أنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أوضحت جميع المعايير التي انطبقت أن المعرفة التنظيمية أمر ضروري للمحافظة على الاستقرار التنظيمي %٥٨ وأن التخطيط هو أحد المهام الرئيسية للإدارة العليا %٥٣ أما التخصص في أداء الأعمال فقد طبق نسبة %٤٤ والحق في إصدار الأوامر والتعليمات بنسبة %٤٣ أما فيما يتعلق باتخاذ

القرارات واعتبار ذلك أحد الأنشطة الإنسانية فلقد بلغت نسبة انطباقه ٤٣% وأخذت نفس النسبة أهمية وضع قائمة بالواجبات اليومية. أما عملية الرقابية واختيار الأسلوب الرقابى الملائم فقد انطبقت بنسبة ٤٢% ومن زاوية أهمية التخطيط والتنظيم ووضوح الخطط بالنسبة للعملية الرقابية فقد انطبقت بنسبة ٤١% أما أهمية التوجيه بالنسبة للوظائف الإدارية فقد بلغت نسبة انطباقه ٤٠%.

(٣) بالنسبة للمعرفة الإجرائية فقد انطبقت المعايير الخاصة بضرورة توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية بنسبة ٥٧% أما عن مدى انطباق معيار أهمية المعرفة الإجرائية فى تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فقد انطبق بنسبة ٥٢% تلى ذلك انطباق معيار التعبير اللفظى بنسبة ٥١% أما عن معيار أسلوب التعارض المحتمل كوسيلة لحل المشكلات فقد انطبق بنسبة ٤٦% .

(٤) بالنسبة لمستوى النضج الإدارى فقد احتل بنسبة ٣٠% تمثلت فى معيار توجيه النقد إلى المرؤوسين بنسبة ٥٤% وحماية المرؤوسين من الأخطار بنسبة ٤٩% ومعيار إعلام المرؤوسين بأن تغير فى البيانات بنسبة ٤٧% أما معيار تقديم الثناء والشكر للمرؤوسين قد انطبق بنسبة ٤٧% أيضا ومعيار الوفاء بالوعود فقد انطبق بنسبة ٤٦% ومعيار الوقوف بجانب المرؤوسين عند الحاجة فقد انطبق بنسبة ٤٥% ويلاحظ أن بعض هذه المعايير وقع تحت مجموعة التدعيم والمساندة والبعض الآخر يقع تحت مجموعة تبادل المعلومات.

رابعاً: انطبق ستة وثلاثون معياراً على المديرين من أفراد العينة بدرجة قليلة جداً ما بين ٣٩%- صفر %

جدول رقم (٦)

بيان بالمعايير التي حصلت على نسبة ما بين ٣٩% - صفر%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي انطبق بها
٤	عند مقارنتي بين للتكلفة والعائد من التخطيط أجد فائنته أكبر من تكلفته	٣٨%
٢١	إذا اضطررت إلى استعجال أحد مرؤوسى فى أداء أعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك	٣٧%
٢٦	أن المعرفة الإجرائية تصبم فى زيادة مقدرة المديرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس أما التشابه الأكثر فيما بينها وأما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى	٣٦%
٢٨	اعتقد أن هناك ضرورة لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ للقرارات	٣٥%
٢٩	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم قدرة على الاستنتاج أكثر من غيرهم	٣٤%
٣٢	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومن ثم تكوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث	٣٤%
٣٣	إننى أشارك مرؤوسى فى أفكارهم وأحلامهم	٣٢%
٣٤	أفضل أن أشارك المتخصصين عند اتخاذى للقرارات	٣١%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي انطبق بها
٣٥	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات	٣٠%
٣٦	إننى ألقف إلى جانب مرؤوسى فى أموالهم الشخصية إذا طلب منى ذلك	٢٩%
٤٠	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم للمشكلات	٢٩%
٤١	إننى أشجع مرؤوسى على إبداء الآراء والمقترحات وأهتم بكل ما يبذونه فى هذا الشأن	٢٧%
٤٢	حديثى مع مرؤوسى يخلو دائما من أى حرج	٢٥%
٤٣	يشعر كل واحد من مرؤوسى أنه موضع اهتمامى	٢٣%
٤٦	أن نجاح المسؤولين فى أداء مهامهم الإشرافية دائما يرتبط بعدد المرؤوسين التابعين لكل منهم	٢١%
٤٨	إننى أنظر إلى مرؤوسى بعين الاعتبار وأتعامل معهم بلطف	١٩%
٤٩	أحدد لكل مرؤوس ما هو مطلوب منه بدقة	١٩%
٥٠	أحدد لكل مرؤوس مكانته لدى وحدود التعامل معى	١٧%
٥٣	تستعد الأساليب الرقابية بتعدد المواقف وكذا المرؤوسين التابعين لى	١٦%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي تطبق بها
٥٤	إذا ما كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على مرؤوسى فإننى أراعى دائما مشاعرهم	١٥%
٥٥	دائما استشير مرؤوسى فى الأمور المهمة وتكون آرائهم موضع اهتمامى	١٣%
٥٦	أن للمديرين من نوى الممارسة لمهنية العالية بعضى اتخاذ للقرار بالنسبة لهم تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث بالمستقبل	١١%
٥٧	إذا احتاج أحد مرؤوسى إلى تشجيع أو ثناء فإننى أمنحه لياها	١٠%
٥٨	أننى أشجع مرؤوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم	١٠%
٥٩	إذا اضطررت إلى انتقاد أحد مرؤوسى فلا بد أن يكون النقد هادفا وبناء	٩%
١١	أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى للمعرفة الفنية	٩%
٦٣	أستطيع للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها.	٧%
٦٤	أن للمديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكسبون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع	٥%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التي انطبق بها
	محددًا لأداء مهمة معينة بذاتها	
٦٥	عندما يحتاج أحد مرؤوسى لاتخاذ أى قرار أقدم له يد العون والمساعدة	٥%
٦٦	تعجبني طريقة تعامل مرؤوسى معى ومع زملائهم فى العمل	٣%
٦٧	أجد فى نفسى سعادة فى البقاء بعملى مع مرؤوسى	٣%
٦٨	أنا لفهم الشامل لدوافع المرؤوسين يعتبر من متطلبات القيادة الفعالة	٣%
٦٩	لا يحتاج تحفيز المرؤوسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف	٣%
٧١	أن فهم وتحديد حاجات المرؤوسين أمر ضرورى لتحفيزهم	٢%
٧٠	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية عند تناوله للمشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات للواسعة التى حصل عليها	٢%
٧٣	أن للتمييز فى أداء المهام يتطلب اكتساب الأنواع المختلفة من المعرفة بالإضافة إلى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام	١%

ومن خلال الإطلاع على الجدول السابق يمكن استنتاج الآتى:

(١) احتوى الجدول على ستة وثلاثون معيارا قسمت بين المعرفة للصريحة تسعة معايير (٧١,٦٩,٦٨,٦٣,٤٦,٢٨,٤) وذلك بنسبة ٢٥ % والمعرفة الإجرائية عشرة معايير (٧٣,٦٤,٥٦,٤٠,٣٥,٣٢,٢٩,٢٦,٢٠,١١) أما مستوى النضج الإدارى فقد خصص له سبعة عشر معيارا ٦٦,٦٥,٥٩,٥٨,٥٧,٥٥,٥٤,٥٠,٤٩,٤٨,٤٣,٤٢,٤١,٣٦,٣٣,٢١ وذلك بنسبة ٤٧ %.

(٢) أنه بالنسبة للمعرفة للصريحة فقد انطبق معيار تكلفة للتخطيط بنسبة ٣٨ % ومعيار استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات بنسبة ٣٥ % ومعيار مشاركة للمتخصصين فى اتخاذ القرارات بنسبة ٣١ % ومعيار نطاق الإشراف بنسبة ٢١ % ومعيار الأساليب الرقابية بنسبة ١٦ % ومعيار أهمية شبكة الاتصالات بنسبة ٧ % ومعيار الاهتمام بدوافع المرؤوسين بنسبة ٣ % معيار الأساليب التحفيزية فقد انطبق بنسبة ٣ % ومعيار فهم حاجات المرؤوسين فقد انطبق بنسبة ٢ %.

(٣) وبخصوص المعرفة الإجرائية فقد انطبق معيار التقسيم إلى فئات بنسبة ٣٦ % ومعيار القدرة على الاستنتاج بنسبة ٣٤ % ومعيار القدرة على إعادة الهيكلة بنسبة ٣٤ % أيضا أما معيار القدرة على الاستيعاب فقد انطبق بنسبة ٣٠ % ومعيار فحص المعلومات فقد انطبق بنسبة ٢٩ % ومعيار اتخاذ القرارات فقد انطبق بنسبة ١١ % ومعيار الأداء للمهام غير المهيكلة فقد انطبق بنسبة ٩ % أما معيار القدرة التحملية فقد انطبق بنسبة ٥ % ومعيار القدرة على تنظيم

المعلومات فقد انطبق بنسبة ٢% أما معيار المقدرة الذاتية لحل المشكلات فقد انطبق بنسبة ١%.

(٤) ومن ناحية النضج الإداري فقد لوحظ أن جميع هذه المعايير تقع تحت بنود تبادل المعلومات/ الرعاية والعناية/ نشأة الاستقلالية/وضع الحدود القدرة الشخصية/ استقلالية النمو/ الولاء والالتزام.

وخلاصة ماسبق أن:

(١) أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة كبيرة جدا أو كبيرة قد بلغ (١٢) معيارا للمعرفة الصريحة ومعايير للمعرفة الإجرائية وثلاثة معايير للنضج الإداري.

(٢) أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة متوسطة قد بلغت عشر معايير للمعرفة الصريحة وأربعة معايير للمعرفة الإجرائية وستة معايير للنضج الإداري.

(٣) أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة قليلة جدا قد بلغت تسعة معايير للمعرفة الصريحة وعشرة معايير للمعرفة الإجرائية وسبعة عشر معيارا للنضج الإداري ويوضح الجدول التالي هذا الانطباق لجميع الدرجات.

جدول رقم (٧)

نسب تطابق معايير الأداء الإداري المتميز

النضج الإداري	المعرفة الإجرائية	المعرفة الصريحة	
١٢%	١٨%	٧٠%	الدرجة الكبيرة جدا/ الدرجة الكبيرة
٢٠%	٣٠%	٥٠%	الدرجة المحايدة "المتوسطة"
٢٨%	٤٧%	٢٥%	الدرجة القليلة/ القليلة جدا

ومن الجدول يمكن استنتاج أن

المديرين الأردنيين يمارسون معايير الأداء الإداري بدرجة قليلة أو تكاد تكون منعدمة ويمكن إرجاع ذلك إلى الممارسة الضعيفة للمعرفة الإجرائية ومستوى النضج الإداري.

وفسي محاولة من قبل الباحث للكشف عن مدى أهمية كل معيار من المعايير السابقة ومعرفة دلالاته ونسبة إسهامه في تفسير التشتت فقد استخدم الباحث المنحني المسترجح المستند معتمداً في ذلك على الانحرافات المعيارية والمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط وذلك على النحو الذي يظهره الجدول التالي:-

جدول رقم (٨)

معايير الأداء الإداري المتميز التي تنطبق على المديرين من أفراد العينة

وتزيد نسبتها المئوية عن (٢%) في تفسير مجموع التشتت وذلك

بمستوى ثقة (٩٩,٩٥%)

رقم المعيار	قيمة R	قيمة R2	الزيادة في قيمة R2	قيمة F
21	٠,١٤٤٨	٠,٢٠٩٧	٢٠,٩٧	٢٦٤,٧١
٢٦	٠,١٥٩٦	٠,٢٥٧٤	٤,٥٠	٢٥٦,٧٣
١١	٠,١٩٨٤	٠,٢٩٦٩	٤,٢٢	٢٩٢,٦١
٤٢	٠,١٩٨٤	٠,٣٦٣٦	٦,٦٧	٢٤٨,٥٧
٥٠	٠,٢١٤٦	٠,٤٦٠٥	٩,٦٩	٢٧٧,١٣
٥٥	٠,٢٣٨٨	٠,٥٧٠٢	١٠,٩٧	٢٨٥,٤٠
٥٧	٠,٢٦٩٤	٠,٧٢٥٧	٨,٢٥	٢١٢,٩٧
٢٩	٠,٢٨٤٣	٠,٨٠٨٢	١٦٧,٧	٢١٩,٣٦

رقم المعيار	قيمة R	قيمة R2	الزيادة في قيمة R2	قيمة F
٤٠	٣١٢٤	٠,٩٧٥٩	٦,٨٣	٢٢٥,٤٤
٥٦	٠,٥٤١٦	٢٩٣٣	٥,٢٨	٢٩٩,١٦
٥٤	٠,٥٨٨٣	٠,٣٤٦١	٥,٢٨	٢٧٤,١٩
٥٨	٠,٦٧١٢	٠,٥٤٠٥	١٠,٤٤	٢٧٨,٣٤
٥٩	٠,٦٩٦٣	٠,٤٨٤٨	٣,٤٣	٢١٥,٦٦
٤	٠,٧٤١٥	٠,٥٤٩٨	٦,٥٠	٢٩٠,٣٠
٤٦	٠,٧٧١٩	٠,٦٣٢٩	٨,٣١	٢١٥,٤٤
٥٣	٠,٧٩٦٥	٠,٧٢١٦	٨,٨٧	٢٦٨,١٦
٦٦	٠,٨٦٨٨	٠,٧٥٤٨	٣,٣٢	٢١٢,٤٦
٦٩	٠,٩١١٧	٠,٧٨٢٦	٢,٧٨	٢٢١,٩٨
٧١	٠,٩٥٨٤	٠,٨٣١٢	٤,٨٦	٢٨٥,٣٣
٦٧	٠,٩٧٤٤	٠,٨٧٧٦	٤,٦٤	٢٧٦,١٢

نستخلص من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:-

- (أ) أسهم عشرون معياراً في تفسير التشتت بنسبة مئوية لا تقل عن ٢%
(ب) أما باقى المعايير والتي يبلغ عددها ثلاثة وخمسون معياراً فقد أسهمت في تفسير النسب بنسبة (١٥%) ولم يسهم أى منها بأكثر من (٢%) وذلك تحت مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) ومن ثم يمكن القول نتائج الانحدار المتعدد الخاصة بمدى ممارسة المديرين من أفراد العينة لجميع معايير قياس الأداء الإدارى المتميز لها دلالة عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) وأن عشرون معياراً من هذه المعايير تسهم بنسبة تتراوح ما بين (٢٠,٩٧ ، ٢,٧٨%) ولوحظ أن هذه المعايير العشرين جميعها تقع ضمن المعايير التي كانت نسبتها

(٤٠%) فأقل أى أن الممارسة لمعايير الأداء المميز تتم بدرجة

قليلة وقليلة جدا ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالي:-

١- بالنسبة للمعرفة الصريحة

أسفرت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض أفراد

العينة أن أسباب انخفاض مستوى المعرفة الإدارية ترجع إلى:

جدول رقم (٩)

الأسباب الرئيسية وراء انخفاض مستوى المعرفة الصريحة

متوسط	العنصر	متسلسل
٣,٢٧	نقص الكوادر المؤهلة	١
٣,١٣	نقص التشجيع من الإدارة العليا	٢
٢,٩٥	معارضة الأفكار الجديدة	٣
٢,٨٤	اللوائح الحكومية	٤
٢,١٦	عدم الاستقرار الاقتصادي	٥
٢,١٤	وجود تنافس محدود في السوق	٦

٢- بالنسبة للمعرفة الإجرائية

أسفرت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع أفراد العينة

أن أسباب انخفاض مستوى المعرفة الإجرائية يرجع إلى:

جدول رقم (١٠)

الأسباب الرئيسية وراء انخفاض مستوى المعرفة الإجرائية

المتوسط	العنصر	مسلسل
٤,١١	حادثة عهد القطاع الصناعي الأردني	١
٤,٠٩	الاختلاف بين بيئات العمل	٢
٣,٨٨	تعقد الإجراءات التشغيلية	٣
٣,٥٧	انخفاض عمليات نقل الخبرة المنظمات	٤
٣,١٦	ارتفاع معدلات دوران العمل	٥

٣- بالنسبة لانخفاض مستوى النضج الإداري

فمن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث وكذا من خلال معاشته للواقع الحياتي الأردني فقد أرجع الباحث ذلك إلى :

(أ) أن المجتمع الصناعي الأردني هو خليط من جنسيات مختلفة منها الأردني الأصلي والفلسطيني والمصري... إلى غير ذلك من الجنسيات التي يطلق عليها العمالة الوافدة وهذه العمالة بصفة عامة تتقصها الثقة بالنفس وينتابها إلى حد كبير درجة عالية من القلق النفسي.

(ب) أنه حتى بالنسبة للعمالة الأردنية الأصل فإن المجتمع الأردني تغلب عليه الحياة القبلية والتي تتميز بالتعصب الشديد ومن ثم يفضل دائما المديرين التعامل بلطف مع أبناء بينما تختلف المعاملة تماما مع أفراد القبائل الأخرى.

(ج) عدم توافر البيئة التنظيمية التي تمثل المجال السليم الذي يتم فيه مباشرة المهام القيادية والإشرافية مثل حجم المنظمة وعدد القيادات الإدارية وحجم جماعة المرؤوسين.

(د) عدم توافر المستوى المطلوب من المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لأداء المهام القيادية والإشرافية.

وفى محاولة من قبل الباحث للتعرف على أهمية كل مكون من مكونات التميز الإداري (المعرفة الإدارية- المعرفة الإجرائية- للنضج الإداري) فقد تم استخدام أسلوب التحليل العنقودي الذي أوضح أن قيمة كل مكون من هذه المكونات تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة للقيمة الكامنة وهي تفسر في مجموعها (٩٩,٣%) من التشتت الكائن في مصفوفة المعلومات ويوضح الجدول التالي درجة إسهام كل مكون من هذه المكونات في التفسير.

جدول رقم (١١)

مقدار إسهام كل مكون في تفسير التشتت

اسم للمكون	درجة إسهام المكون بالنسبة العنقودية	المجموع الكلي
المعرفة للصريحة	%٢٨,٦	%٢٨,٦
المعرفة الإجرائية	%٢٣,٩	%٥٢,٥
النضج الإداري	%٤٦,٨	%٩٩,٣

ومن الجدول السابق يتضح أن الوصول إلى مستوى الأداء المتميز يتطلب استتماما خاصا بنضج العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين حيث فسر ذلك (٤٦,٨%) من التشتت الكائن في مصفوفة

المعلومات يلى ذلك اهتماما بتوفير المعرفة الصريحة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات حيث فسر ذلك (٢٨,٦%) من التشتت الكائن فى مصفوفة المعلومات فإذا ما توفر هذين المكونين فإنه الكائن فى مصفوفات المعلومات وللتأكد من صدق البيانات الواردة فى الجدول السابق رقم (١١) فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بالعبارات المتعلقة بكل مكون من مكونات التميز الإدارى حيث كانت النتائج كما هى موضحة بالجدول التالى رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

مستويات انطباق معايير الأداء الإدارى المتميز فى منظمات الأعمال
الأردنية

اسم المكون	للمتوسطات	الانحراف المعياري
النضج الإدارى	٤,٦٥٩	٠,٦٠٨
المعرفة الصريحة	٤,٦٤٠	٠,٦٥٨
المعرفة الإجرائية	٤,٣٣٠	٠,٦٨٤

ومن الجدول يتضح أن القيادات الإدارية الأردنية فى حاجة ماسة إلى النضج الإدارى يلى ذلك المعرفة الصريحة ثم المعرفة الإجرائية.

نتائج اختبار الفروض الفرعية

الفرضية الأولى

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القادات الإدارية باختلاف المستوى الوظيفي (مدير - مدير عام - رئيس قسم).

تبين باستخدام تحليل التباين البيئي والضمني أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بمستوى الوظيفة وكانت هذه الفروق بين وظيفة (مدير) ووظيفة (رئيس قسم) ولكنها كانت في صالح وظيفة (مدير) حيث كان المتوسط الحسابي (٢١٥) لوظيفة (مدير) مقابل (٢٠٨) لوظيفة (رئيس قسم) ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المعرفة الإجرائية لدى المديرين عن رؤساء الأقسام والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين حسب مستوى الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيئي	٤٤٩٨	٣	١٧٨٢	٣,١٢	٠,٠٤٥
التباين الضمني	١٦٠٥٥١	٤٥٦	٤٥٧		
المجموع	١٦٥٠٤٩	٤٥٩			

الفرضية الثانية

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف نطاق الإشراف.

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائي أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بنطاق الإشراف وربما يرجع ذلك إلى مستوى المعرفة الإجرائية كما أن المديرين لا يستمدون السلطة من المستويات الإدارية الدنيا من المستويات الإدارية العليا والجدل التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين حسب نطاق الإشراف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيئي	٢٧١١	٥	٩١٦	١,٨٨٣٢	٠,٢٥٥
التباين الضمني	٢٣٣٨	٤٥٤	٥٧٢		
المجموع	١٩٥٠,٤٩	٤٥٩			

الفرضية الثالثة

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة العملية.

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائية للبيانات أنه
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%)
بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بسنوات
الخبرة وذلك لصالح الفئة ذات الخبرة الطويلة (١٨) سنة فأكثر ويرجع
ذلك إلى الارتفاع المستمر في سنوات المعرفة الإجرائية وبتزايد سنوات
الخبرة والجدول التالي يوضح لك:

جدول رقم (١٥)

تحليل للتباين حسب السنوات الأخيرة

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٣	٥,٢٧٨٦	١٩٦٨	٤	٤٣٨٦	التباين البيني
		٣٧٦	٤٥٤	٤٤٥٩١٤	التباين الضمني
			٤٥٩	١٥٠٣٠٠	المجموع

الفرضية الرابعة

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القيادات الإدارية
باختلاف المستوى التعليمي

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائية للبيانات أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%)
بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالمؤهل
العلمي وذلك لصالح المؤهلات العليا ويرجع ذلك في الأغلب الأعم أنه

كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد مستوى المعرفة الإدارية
والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين حسب المؤهل العلمي

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٢	٣,١٨	١٦٨٢	٣	٥٥٩٦	التباين البيني
		٥٢٨	٤٥٦	١٥٩٤٥٣	التباين الضمني
			٤٥٩	١٦٥٠٤٩	المجموع

الفرضية الخامسة

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القيادات الإدارية
باختلاف التخصص الدراسي.

تبين باستخدام تحليل للبيانات الإحصائية للبيانات أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%)

بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز بتأثير
التخصص الدراسي وذلك لصالح العلوم الإنسانية والاجتماعية ويرجع
ذلك إلى الأغلب الأعم إلى الجرعة العلمية الكبيرة في العلوم الإدارية
التي تتحصل عليها فئة المتخصصين في تلك العلوم.

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين حسب التخصص الدراسي

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٤٨	٣,٠٥٥	١٧٥٢	٤	٥٤٧٢	التباين اللبني
		٢٣٨	٤٥٥	١٤٨٥٩	التباين الضمني
			٥٤٩	٢٠٣٣١	المجموع

الفرضية السادسة

يختلف مستوى الأداء الإداري المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية.

تبين باستخدام تحليل للبيانات الإحصائي للبيانات أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بعدد الدورات التدريبية التي حضرها أفراد العينة وذلك لصالح عدد الدورات الأكبر وربما يرجع ذلك إلى أن حضور هذه الدورات يسهم في زيادة حجم المعرفة الإدارية ورفع مستوى النضج الإداري.

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين حسب عدد الدورات التدريبية

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٤٦	٣,١٠٠	١٦٨٣	٤	٤٣٥٢	التباين البيئي
		٤٧٢	٤٥٥	١٣٩١١	التباين الضمني
			٤٥٩	١٧٣٦٣	المجموع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

احتوت العينة المسحوبة في هذه الدراسة على ثمانية عشر شركة صناعية أردنية تعمل في مجالات مختلفة وتمثل هذه الشركات قرابة (٣٤,٦٢%) من إجمالي الشركات الصناعية المساهمة الموجودة بالأردن وذلك حتى يمكن جمع البيانات المطلوبة من مختلف شاغلي الوظائف الإشرافية في مختلف المستويات الإدارية وكانت أكثر الشركات الصناعية تمثيلاً في العينة الشركات كثيفة العمالة ثم الشركات متوسطة العمالة بما يتوافق مع أغراض هذه الدراسة حيث يستلزم الأمر ضرورة تعدد المستويات الإدارية لإجراء التحليل الإحصائي في ظل المقارنات السليمة.

وفيما يلي أهم النتائج المعنوية التي تم الحصول عليها من

خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً

١- أن المديرين الأردنيين يمارسون معايير الأداء الإداري المتميز بدرجة تكاد تكون منعدمة.... أي أن الممارسة العملية للأداء الإداري المتميز تتم بدرجة تكاد تكون منعدمة ويتضح ذلك وفيما يلي:

أ- أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة كبيرة جدا وكبير قد بلغ إثنا عشر معيارا للمعرفة الإدارية ومعايير للمعرفة الإجرائية وثلاثة معايير للنضج الإداري.

ب- أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة متوسطة قد بلغت عشرة معايير للمعرفة الإدارية وأربعة معايير للمعرفة الإجرائية وستة معايير للنضج الإداري.

ج- أن عدد معايير الأداء الإداري المتميز التي انطبقت بدرجة قليلة وقليلة جدا قد بلغت تسعة معايير للمعرفة الإدارية وعشرة معايير للمعرفة الإجرائية وسبعة معايير للنضج الإداري.

٢- أن نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بمدى ممارسة المديرين من أفراد العينة لجميع معايير الأداء الإداري المتميز لها دلالة عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) وأن عشرون معيارا من هذه المعايير تسهم في تفسير التشتت بنسبة تتراوح ما بين (٢٠,٩٧% - ٢,٧٨%) وقد لوحظ أن هذه المعايير العشرين تقع جميعها ضمن المعايير التي كانت نسبتها (٤٠%) فأقل أي أن الممارسة لمعايير الأداء المتميز تتم بدرجة قليلة وقليلة جدا.

٣- أوضح التحليل العائلي أن قيمة كل مكون من مكونات التميز الإداري (المعرفة الصريحة- المعرفة الإجرائية- النضج الإداري)

تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة للقيمة الكامنة وهي تفسر في مجموعها (٩٩,٣%) من التثبت الكائن في مصفوفة المعلومات حيث ساهمت المعرفة الإدارية بنسبة (٢٨,٦%) والمعرفة الإجرائية بنسبة (٢٣,٩%) أما النضج الإداري فقد ساهم بنسبة (٤٦,٨%).

٤- بالنسبة لتحليل التباين فقد اظهر ما يلي

أ- اتضح من تحليل البيانات باستخدام أسلوب التباين المتعدد أن مستوى الدلالة (٠,٠٤٥) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بمستوى الوظيفة (مدير عام- مدير- رئيس قسم).

ب- تبين من التحليل الإحصائي للبيانات أن مستوى الدلالة (٠,٢٥٥%) ومن ثم يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بنطاق الإشراف.

ج- بناء على تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد وجد أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٣%) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بسنوات الخبرة.

د- تبين من التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٢%) وبالتالي يمكن

القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالمؤهل العلمي.

هـ- تبين من التحليل الإحصائي للبيانات أن مستوى الدلالة (٠,٠٤٨) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالتخصص الدراسي.

و- بناء على تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد وجد أن مستوى الدلالة (٠,٠٤٦%) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بعدد الدورات التدريبية.

ثانياً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات فقد أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

(١) أظهرت نتائج الدراسة تبنى مستوى الأداء المتميز لدى القيادات الإدارية الأردنية في منظمات الأعمال لذلك لابد من تنمية مكونات هذا الأداء من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تنمى وتصل هذا الأداء.

(٢) ضرورة اهتمام المسؤولين في القطاع الصناعي الأردني بعملية اختيار وتدريب شاغلي الوظائف الإدارية عامة والمديرين في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص ولا سيما أن المملكة

الأردنية الهاشمية على أعقاب مرحلة جديدة من النهوض الاقتصادية تستلزم التأكد من توافر المديرين من نوى الأداء المتميز.

(٣) نظرا لكون المؤهل العلمي أحد العوامل المؤثرة في الأداء المتميز لذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمي للمرشحين لشغل الوظائف القيادية.

(٤) عدم السماح بنقل الأفراد لوظائف أخرى مماثلة في المستوى الإداري الواحد بحجة حاجة العمل إلا عند الضرورة القصوى حتى يمكن اكتساب هؤلاء الأفراد للجرعة الكاملة من المعرفة الإجرائية.

(٥) نظرا لأهمية الخبرة السابقة بالنسبة للأداء المتميز لذا فإنه من الأهمية بالإمكان اختيار الأفراد من نوى الخبرة الطويلة لشغل الوظائف القيادية المنظمة.

(٦) نظرا لأهمية موضوع هذا البحث يوصى الباحث بقيام الباحثين في مجال إدارة الأعمال بإعداد وتطوير مقياس أكثر تحولا لقياس مستويات الأداء المتميز لدى القيادات الإدارية ومعرفة درجة ممارستهم لهذا الأداء وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.

(٧) إذا كان هذا البحث قد ألقى الضوء على بعض مقاييس الأداء للمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية فإن الأمر يتطلب تقديم مدخل حديث لقياس كل من نوعي المعرفة بطريقة مستقلة ولاكتشاف مدى إمكانية تطوير مقاييس متعددة تتناسب مع كل نوع من أنواع المعرفة المختلفة.

(٨) توجيه البحث نحو الاهتمام بدور التعليم لتحديد ماهية الخبرات التعليمية التي تؤدي إلى رفع مستوى المعرفة الإجرائية.

قائمة المراجع

- (١) لسترثرو- ترجمة محمد فريد حجاب- رأس برأس اليابان وأوربا وأمريكا- دار الهلال- القاهرة- ١٩٩٤- ص ٤٧.
- (٢) د. درويش عبد الرحمن يوسف- المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة ميدانية المحلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد (٣) عدد (١)- ١٩٩٥.
- (3) AICPA,: FINAL REPORT OF AD HOC COMMITTEE ON INDEPENDENCE, OCTOBER 3-1969 JOURNAL OF ACCOUNTING (DECEMBER 1969)P.51.
- (٤) د. إبراهيم بسيوني- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية- مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية العدد (١)- للرياض- ١٤١٢- ص ٢٠.
- (٥) المتحدة الدولية للاستشارات- المرجع المالي- بقطاع الصناعة الأردنية.
- (٦) د. إبراهيم بسيوني- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية دراسة ميدانية- مرجع سبق ذكره- ١٩٩٢.
- (٧) د. الأميرة إبراهيم عثمان- نظري لأبعاد الخبرة المؤثرة في كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي- الإدارة العامة- المجلة الثامنة والثلاثون - العدد الأول - مايو ١٩٩٣.

(8) Freddie Choo:" Elpert Novice differences In Judgement Decision Making Research" Journal of Accounting Litera True NO. 81989. P107.

(٩) نواف كنعان- القيادات الإدارية- الطبعة الثالثة- مطابع الفرزدق للتجارية- الرياض- ١٩٨٥.

(10) MENEIL, A. LEADERSHIP IN TRANSION EXECUTIVE EXCELLENCE, (12.3 MOR): 20. 1995.

(١١) د. الأميرة إبراهيم عثمان- نمو إطار نظري لابعاد الخبرة للمؤثرة في كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي- مرجع سبق ذكره.

(12) Jonson, E., "Experrtise And Process" In The Nature Of Expertise, EXPERTISE, Edit By M. Chi R. GLASER And M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Assocation, 1988- p20.

(13) Krogsted, J. I.,r.t, ettenson, and J. Shenteau:" Contertand experience in auditors ,materiality judgements" auditing: a journalsl of practice and theory, fall 1984, pp 12-13.

(١٤) د. عادل محمد زايد- للعلاقات التبادلية بين متغيرات التعليم الفردي والتعليم التنظيمي- دراسة تحليلية- المحلية العربية للعلوم الإدارية- مجلد رقم (١) عدد (١) -١٩٩٣.

(15) La Reche, j., and r. moinpour:" managerial judegement in markting the concept of expertise" journal accounting research may 1983, p 7.

ملحق

قائمة استقصاء مقياس الأداء الإداري المتميز

أ- البيانات الأولية

١- اسم المنظمة (المصنع- الشركة- المؤسسة)

٢- الوظيفة الحالية التي يشغلها:-

• مدير عام

• مدير إدارة

• رئيس قسم

٣- المستوى التعليمي

• ثانوية عامة فأقل

• شهادة جامعية أو كليات متوسطة

• شهادة أعلى من الجامعية

٤- مدة الخبرة السابقة بالسنوات

• أقل من عشر سنوات

• من عشر- ثمانية وعشرون سنة

• ثمانية للدورات التدريبية التي حضرها

٥- عدد الدورات التدريبية التي حضرها

• خمس دورات فأقل

• من ستة-تسع وعشرون

• عشر دورات فأكثر

٦- التخصص الدراسي

• علوم إنسانية- إجتماعية

• علوم إنسانية- طبية

• أخرى

(ب) البيانات التخصصية

فيما يلي قائمة تحتوي على مجموعة من العبارات الرجاء تحديد مدى اتفاقك أو اختلافك مع وجهة النظر التي تحملها كل عبارة عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك... تذكر دائما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
١	عند اتخاذى للقرارات المتعلقة بعملى اعتمد على عنصر التخطيط	٥	٤	٣	٢	١
٢	أن الممارسة المهنية الناجحة تستلزم توافر المعرفة الفنية والتنظيمية	٥	٤	٣	٢	١
٣	عند تعاملى مع مرؤوسى أوفر وقتا كافيا لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	٥	٤	٣	٢	١
٤	عند مقارنة بين التكلفة والعائد من التخطيط أجد أن فائدته أكثر من تكلفته	٥	٤	٣	٢	١
٥	أن المعرفة الإجرائية بالنمبة لى تعنى القدرة على استخدام الوسائل والإجراءات والعلاقات الملائمة فى مجال التخصص	٥	٤	٣	٢	١
٦	عندما يحتاج مرؤوسى إلى مساعدى فلبنى أصغى إليهم وأعطيتهم الوقت الكافى	٥	٤	٣	٢	١
٧	اعتمد على التخطيط لمعرفة ما سيتحدث فى المستقبل	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٨	أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التي يكتسبها المدير تتناسب طرديا مع جودة أداء	٥	٤	٣	٢	١
٩	عندما يحتاج مرؤوسى إلى اتخاذ قرارات لدعم أعمالهم فإننى لويد تلك للقرارات بل وأساندها	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أفضل دائما التعامل مع المشكلات فور ظهورها	٥	٤	٣	٢	١
١١	أن الأداء المهني الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهني للمعرفة الفنية	٥	٤	٣	٢	١
١٢	عندما يخطئ أحد مرؤوسى فإلتى لا أوجه النقد إليه بل أقدم له يد العون والمساعدة	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يساعدنى التخطيط فى التعرف على نواحي الضعف والقوة فى عملى كما يلقى الضوء على المخاطر التى يحتمل التعرض لها	٥	٤	٣	٢	١
١٤	أن المعرفة التنظيمية تتكون من الحقائق والقواعد الخاصة بالهيكل التنظيمى والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للحفاظ على الاستقرار التنظيمى	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
١٥	عند حدوث أى تغيير فى البيانات والإجراءات المتعلقة بالعمل فإننى أشرح لمرؤوسى أسباب هذا التعديل	٥	٤	٣	٢	١
١٦	يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى لنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراراته	٥	٤	٣	٢	١
١٨	عندما يقوم أحد مرؤوسى بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والثناء إليه	٥	٤	٣	٢	١
١٩	عند اتخاذ القرارات فإننى عادة ما أحتاج إلى التروى والتفكير المبني على أسس علمية	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية عند تناوله المشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها	٥	٤	٣	٢	١
٢١	إذا اضطررت إلى استعجال أحد مرؤوسى فى أداء أعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٢٣	أن المعرفة الإجرائية تؤدي إلى تفوق المديرين في تشغيل كميات كبيرة من المعلومات في صورة ملاحظات إدراكية متميزة	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	إذا لاحظت أن هناك أي أخطار قد تصيب أحد مرؤوسى فإنى أبادر في تنبيهه إلى ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	عادة ما استخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ للقرارات المناسبة لحلها	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	أن المعرفة الإجرائية تسهم في زيادة قدرة المديرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات للفئات الأخرى	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	عندما أشعر باحتياج أحد مرؤوسى إلى فإنى أبادر بالوقوف إلى جانبه	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	اعتقد أن هناك ضرورة لاستخدام الأساليب للكمية عند اتخاذ القرارات	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة الاستنتاج أكثر من غيرهم	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٣٠	إذا وعدت أحد مرؤوسى بشيء فلتنى لو فى بوعدى	٥	٤	٣	٢	١
٣١	تستلزم عملية اتخاذ القرارات التشاور مع المرؤوسين للوط إليهم تنفيذ هذه القرارات	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومن ثم تكوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	أننى أشترك مرؤوسى فى أفكارهم وأحلامهم	٥	٤	٣	٢	١
٣٤	أفضل أن أشترك للتخصصين عند اتخاذى للقرارات	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	أن المديرين من نوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات	٥	٤	٣	٢	١
٣٦	إننى ألق إلى جانب مرؤوسى فى أمورهم الشخصية إذا طلب منى ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٣٧	أن التنظيم مسيئتهم من خلال تحديد الطرق التى يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة والفعالية	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	أننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٣٩	أن السحصر المسؤول من حقه إصدار أي أوامر وتعليمات	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	أن المديرين من نوى الممارسة للمهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لمحصر البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم المشكلات	٥	٤	٣	٢	١
٤١	لبنى ألتجع مرؤوسى على إيداء الآراء والمقترحات وأهتتم بكل ما يبدونه فى هذا الشأن	٥	٤	٣	٢	١
٤٢	حذيتى مع مرؤوسى بخلو دائما من أى حر	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	يشعر كل واحد من مرؤوسى أنه موضع اهتمامى	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	أن التنظيم يهدف إلى تسهيل مهمة المسؤولين للتسيول بولجبتهم على أكمل وجه	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	أن نجاحى فى أداء أعملى يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات على أكمل وجه	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	أن نجاح المسؤولين فى أداء مهامهم الإشرافية دائما يرتبط بعدد المرؤوسين التابعين لكل منهم	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	المستدراء من نوى الممارسة للمهنية العالية يركزون على التفرص المحتتم كوسيلة للتخلص من المشكلات	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٤٨	أنتى أنظر إلى مرؤوسى بعين الاعتبار وتعامل معهم بلطف	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	أحدد لكل مرؤوس ما هو مطلوب منه بدقة	٥	٤	٣	٢	١
٥٠	أحدد لكل مرؤوس مكانته لدى وحدود التعامل معى	٥	٤	٣	٢	١
٥١	أعتقد أن الرقابة أمر غير ضرورى لجميع المسؤولين	٥	٤	٣	٢	١
٥٢	أفضل دائما لختيار الأسلوب الرقابى الذى يتناسب مع مسؤوليتى	٥	٤	٣	٢	١
٥٣	تتعدد الأساليب الرقابية بتعدد وكذا المرؤوسين التابعين له	٥	٤	٣	٢	١
٥٤	إذا ما كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على مرؤوسى فإنتى أراعى دائما مشاعرهم	٥	٤	٣	٢	١
٥٥	دائما أستشير مرؤوسى فى الأمور المهمة وتكون أرائهم موضع	٥	٤	٣	٢	١
٥٦	أن المديرين من نوى الممارسة لمهنية العالية يعنى اتخاذ القرار بالنسبة لهم تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث بالمستقبل	٥	٤	٣	٢	١
٥٧	إذا احتاج أحد مرؤوسى إلى تشجيع أو ثناء فإنتى أمنحه إياه	٥	٤	٣	٢	١
٥٨	أنتى أشجع مرؤوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٥٩	إذا اضطرت إلى انتقاد أحد مرؤوسى فلا بد أن يكون النقد هادفا وبناء	٥	٤	٣	٢	١
٦٠	لا أنتظر وقوع الأخطاء وإنما أبادء بالإصلاح قبل للوقوع	٥	٤	٣	٢	١
٦١	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسى لفعالية للرقابة	٥	٤	٣	٢	١
٦٢	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية	٥	٤	٣	٢	١
٦٣	أستطيع المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها	٥	٤	٣	٢	١
٦٤	أن المديرين من نوى للممارسة المهنية العالية يكتفون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع محددا لأداء مهمة معينة بذاتها	٥	٤	٣	٢	١
٦٥	عندما يحتاج أحد مرؤوسى لاتخاذ أى قرار أقدم له يد العون والمساعدة	٥	٤	٣	٢	١
٦٦	تعجبى طريقة تعامل مرؤوسى معى ومع زملائهم فى العمل	٥	٤	٣	٢	١
٦٧	أجد فى نفسى سعادة فى البقاء بعملى مع مرؤوسى	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبيرة ٤	متوسط ٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٦٨	أن الفهم الشامل لنواقح المرؤوسين يعتبر من متطلبات القيادة الفعالة	٥	٤	٣	٢	١
٦٩	لا يحتاج تحفيز المرؤوسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف	٥	٤	٣	٢	١
٧٠	يعتبر نجاح وجيه التوظيف على حسن أداء للوظائف الأخرى	٥	٤	٣	٢	١
٧١	أن فهم وتحديد حاجات المرؤوسين أمر ضروري لتحفيزهم	٥	٤	٣	٢	١
٧٢	أن القيادة الفعالة تستلزم معرفة وفهم سلوك المرؤوسين	٥	٤	٣	٢	١
٧٣	أن التميز في أداء المهام يتطلب اكتساب الأنواع المختلفة من المعرفة بالإضافة على المقدرة الذاتية على حل المشكلات ولأداء المهام.	٥	٤	٣	٢	١

**العوامل للأثرة على إتمام المهام الوظيفية بقضاع البترول
دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية العامة للبترول
وبعض الشركات التابعة لها**

إعداد

الدكتور/ محمد عبد الفتاح الصيرفي

أستاذ إدارة أعمال المشارك

تقديم

يعتبر برنامج إغناء المهام الوظيفة من البرامج ذات الاهتمام المشترك بين كل من القطاع الحكومي والقطاع العام والخاص وكذلك القطاع المشترك وذلك نظراً لما للعنصر البشري من أهمية كبيرة بغض النظر عن مجال تطبيق الأساليب والأفكار الإدارية. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت إغناء المهام الوظيفية تبعاً لوجهات نظر الباحثين فمثلاً عرفه (Herzberg) بأنه "برنامج يسعى إلى إيجاد تحد أكبر ومسئوليات متنوعة وكذا توسيع مدى الإنجاز للأفراد وإتاحة فرص أكبر للنمو والتطوير بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق كل من كفاءة أداء المهمة وإرضاء الأفراد" (١).

وكذا فقد عرفه "Robbins" بأنه "برنامج يسعى أن تحفيز الأفراد من خلال إتاحة الفرص للفرد كي ينجز مهامه بشكل أكبر من الحرية والاستقلالية وكذا التعرف على نتائج أدائه بالطريقة التي تمكنه من تصحيح وتقييم هذا الأداء" (٢).

أما زهير الصباغ (٣). فقد عرفه على أنه "برنامج يهدف إلى تطبيق منظم لنظريات الدوافع بحث يجعل العمل أكثر دلالة ومعنى للفرد الذي يقوم بتأديته".

(١) Herzberg, Fredrick and others, " Job enrichment pays off" Harvard Business Review March- April, 1969, p. 61.

(٢) Robbins, Stephen P., "Essential of Organizational Behavior" 3 ed Edition, Prentice- Hall International Editions 1992, p.66.

(٣) د. زهير الصباغ - العلاقة بين إغناء العمل والدوافع للعمل - مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية -

المجلد الثامن - العدد الرابع ١٩٨٠ - ص ١٤٥ وما بعد

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن برنامج إغناء المهام الوظيفية هو "أحد البرامج التحفيزية غير أن العلاقة بينه وبين الإنتاجية هي علاقة غير واضحة كما لا يمكن وصفها بأنها محصلة صفرية بين الإدارة والعمال^(١). بل هي عملية ذات منفعة متبادلة حيث أن توافر أبعاد إغناء المهام الوظيفية بشكل مناسب يزيد الإنتاجية بعد رضا الأفراد عن مهامهم مما يعنى منفعة ذاتية إضافية إلى المنفعة المادية بعد تحسن الإنتاجية لصالح الإدارة والعاملين".

أما بالنسبة لأبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية فقد تم تحديد خمسة أبعاد رئيسية لها^(٢). هي التي تحدد ما إذا كانت المهمة تحتاج إلى إغناء أم لا وهذه الأبعاد هي^(٣).

- ١- تنوع المهام
- ٢- تميز المهام
- ٣- أهمية المهام
- ٤- استقلالية المهام
- ٥- التغذية العكسية

وهذا وقد اختار الباحث قطاع البترول بالذات لدراسة مدى إمكانية تطبيق هذا البرنامج نظراً لأن رواتب العاملين بهذا القطاع قد تميزت بالارتفاع الواضح مقارنة بباقي القطاعات بجمهورية مصر العربية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فلقد أجرى الباحث العديد من

^(١) Smith, Howard R., "Uphill Struggle For Jobenrichment" California management review, vol. 23, No, Summer 1981, pp.33

^(٢) والد إسماعيل عباله- الأعباء الوظيفية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية لمحافظة أربد في الأردن-مجلة الإدارة- السنة ١٩- العدد ٢١- ديسمبر ١٩٩٢ ص ١٤٤٠ وما بعد.

^(٣) Hackman Richard and old hm, Greg" development of job diagnosis survery" kournal of applied psychology Vol., No.2- 1975. pp. 159- 170

اللقاءات مع بعض القيادات بهذا القطاع^(١). فلاحظ أن هناك شبه إجماع على أن العاملين بالقطاع أصبح لديهم اعتقاداً أن الحوافز المادية التي يحصلون عليها هي بمثابة حق مكتسب لهم وأنها أصبحت لا تشكل أى حافز لديهم على زيادة الإنتاج بل هي جزء رئيسى من الراتب الذى يتقاضونه لذا فقد أصبح من الضرورى البحث عن وسائل تحفيزية أخرى تسهم فى زيادة كفاءة وفاعلية العاملين وبالشكل الذى يضمن لهم تحقيق أهدافهم الذاتية وفى نفس الوقت يضمن تحقيق أهداف منظماتهم.

مشكلة البحث

باتت الحوافز المادية ذات أثر ضعيف على معنويات العاملين حيث لوحظ أن العديد من المنظمات تتفق مبالغ مالية طائلة على شكل حوافز للعاملين بها ولكنها لا تجنى فى مقابل ذلك أى زيادة ملموسة فى حجم إنتاجها وذلك على الرغم من تفهم العاملين لديها للمهام الموكلة إليهم وتمرسهم بشكل مهنى عال من المهارة.

لذا فقط باتت من الضرورى البحث عن وسائل أخرى غير مادية تتضمن مقومات وعوامل تحفيزية تؤدى فى النهاية إلى تحقيق الزيادة المنشودة فى حجم الإنتاج. ومن ثم فقد تمثلت مشكلة البحث فى الكشف عن وسائل تحفيزية جديدة تضمن رضاء العاملين وتحقيق أهداف المنظمات.

^(١) أخرى الباحث لقاءات شخصية عديدة مع السادة مديري عام الشؤون الإدارية بشركة النصر - شركة السويس لتصنيع الترويل - الشركة العامة للترويل - انجمنية التعاونية للترويل - شركة ترويلات.

أهداف البحث

يسعى الباحث من وراء دراسته هذه إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- (١) التعرف على مدى إدراك العاملين بقطاع البترول لمفهوم إغناء المهام الوظيفية.
- (٢) الكشف عن مدى حاجة قطاع البترول لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.
- (٣) التعرف على مدى استعداد المسئولين بقطاع البترول لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.
- (٤) الكشف عن أهم المعوقات التي قد تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول.

فروض البحث

استنادا على المسح النظري الشامل الذي تم تغطية فقد تم في هذا البحث تبني الفروض التالية:-

- (١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.
- (٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى حاجة الهيئة المصرية العام للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حفزي الرواتب ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لذلك التطبيق وعوائق هذا التطبيق.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإنشائي ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد للتطبيق وكذا العوائق التي تحول دون ذلك.

أهمية البحث

(١) يعتبر برنامج إغناء المهام الوظيفية من أهم برامج تنمية المنظمة وذلك لاعتماد على تحفيز أفراد المنظمة وإزالة السأم والضجر وجعل أعمالهم أكثر تحدياً وإثارة.

(٢) يعتبر برنامج إغناء المهام الوظيفية من البرامج ذات الاهتمام المشترك سواء بالنسبة للقطاع الحكومي أو القطاع العام أو الخاص أو للقطاع المشترك وذلك نظراً لما للعنصر البشري من أهمية كبرى في نجاح المنظمات.

(٣) أن العصر الذي نعيش فيه مليء بالتغيرات والتطورات السريعة ومن ثم فإن التكيف مع متطلبات هذا العصر سواء في مياكل التنظيم أو التكنولوجيا أو في سلوكيات الأفراد ووسائل تحفيزهم أصبحت من أهم التحديات التي تواجه الإدارة.

(٤) أن العديد من أنظمة التحفيز أصبحت ذات فائدة محدودة بل وأصبح العديد من العاملين ينظرون إلى الحافز المادي الذي يحصلون عليه

باعتباره جزءاً أساسياً من راتبهم ومن ثم بات من الضروري
البحث عن أنظمة تحفيزية أخرى قائمة على المشاركة في صنع
القرار وتحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء المهام.
(٥) تركيز الأهمية القصوى لهذا البحث في الكشف عن حقيقة العلاقات
القائمة بين إغناء المهام الوظيفية وكل من متغيرات نوع الوظيفة/
نطاق الإشراف/ الرواتب/ المستوى الإداري.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة التي أجرتها الحكومة المدنية^(١).

حيث أجرت وحدة الإصلاح الإداري ١٩٩١ دراسة استهدفت
التعرف على مدى رضا العاملين بالخدمة المدنية عن محتوى الأعمال
التي يقومون بها ولقد توصلت للدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) عدم رضا رؤساء الأقسام ومن في مستواهم عن فرص الترقى
المتاحة لمرووسيتهم.

(٢) تفضيل العاملين للنواحي الذاتية في الأعمال كتتنوع المهارات
والإحساس بأهمية الأعمال المؤداة والشعور بالاستقلالية.

(٣) عدم استغلال كافة المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين في
أداء المهام الموكلة إليهم.

^(١) Ghosh Asit- K. and Kumar, Prem., "organizational theory and development", India , Ammol Publications. 1991. p. 166.

ثانياً: الدراسة التي أجراها الدكتور حامد بدر^(١).

حيث أجرى دكتور حامد بدر عام ١٩٩٠ دراسة إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن غالبية الموظفين يفضلون الإثراء الوظيفي لأنه يتيح لهم الحرية في أداء وظائفهم ويمكنهم من استغلال مهاراتهم وقدراتهم بطريقة أفضل كما يشعرون بأهمية ما يقومون به من أعمال.

(٢) أن للقيادة رؤساء الأقسام ومن في مستواهم يرفضون برنامج الإثراء الوظيفي لاعتقادهم إنه يستلزم إحداث تغييرات كثيرة في العمل مما يزيد من عبء المسئوليات الملقاة عليهم كما أنهم يشعرون أن في هذا البرنامج انتقاصاً لأدوارهم.

ثالثاً: الدراسة التي أجراها Alber, Antone F^(٢).

حيث أجرى (Alber) دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٩ بهدف التعرف على التكلفة الحقيقية لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي في الشركات التي طبقت هذا البرنامج بالفعل ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن (٧٨%) من الشركات والمؤسسات التي طبقت هذا البرنامج قد اضطرت إلى تقديم برامج تدريبية خاصة بهذا البرنامج إلى العاملين طرفها.

^(١) د. بدر حامد: إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة

استكشافية) مجلة الإدارة، مجلد ٢٢ العدد الرابع أبريل ١٩٩٠، ص ٣٦.

^(٢) Alber, Antone F., "The Real Cost Of Job Enrichment" Business Human February 1979., p. 60

(٢) أن تطبيق هذا البرنامج قد أدى إلى:-

أ- زيادة الأجور والرواتب بنسبة ١٠,٢% عن الوضع الحالي.

ب- أن تكلفة المخزون قد زادت بنسبة ١٥% عن الوضع الحالي.

ج- أن تكلفة المستلزمات الإنتاجية قد زادت بنسبة ١٥% عن

الوضع الحالي.

رابعاً: الدراسة التي أجراها Orpen, Christopher^(١).

حيث أجرى (Orpen, Christopher) دراسة عام ١٩٧٩

على موظفي المكاتب في نول أمريكا اللاتينية وذلك من خلال مجموعة

ضابطة وأخرى تجريبية بهدف إعادة تصميم العمل بناء على نموذج

سمات العمل ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أنه لا توجد علاقة معنوية بين عامل تحسين الأداء في المجموعة

التجريبية وبين نموذج سمات العمل.

(٢) أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة واضحة في المجموعة التجريبية

من حيث الرضا الوظيفي العالي ومعدلات الغياب الأقل والشعور

بالأهمية" هذه في المجموعة الضابطة كنتيجة لتطبيق محتويات

سمات العمل.

^(١) Orpen , Christopher, "The Affect Of Job Enrichment On Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, And Performance Afield Experiment Human Relations, Vol. 32, No. 3, 19979, p. 189

خامساً: الدراسة التي أجراها Herzberg, Fredrick I^(١).

حيث أجرى (Herzberg, Fredrick) عام ١٩٧٧ دراسة حول نتائج تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي بمركز النقل الجوي في أوغندا ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن تطبيق هذا البرنامج قد حقق وفراً مقداره ١,٧٥ مليون دولار خلال العاملين ١٩٧٤-١٩٧٥.

(٢) أنه بتطبيق هذا البرنامج لوحظ:-

(أ) انخفاض نسبة الإجازات المرضية بين العاملين.

(ب) انخفاض نسبة معدلات دوران العمل.

(ج) انخفاض نسبة المستهلك من المستلزمات الإنتاجية كنتيجة لارتفاع كفاءة ومهارة العاملين.

سادساً: الدراسة التي أجراها Hackman and others^(٢).

حيث أجرى (Hackman and others) دراسة عام ١٩٧٦ في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف اختبار تأثير تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي على الموظفين ذوي الرغبة العالية نحو التطوير في قطاع البنوك ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:-

(١) أبدى الموظفون ذوي الرغبة العالية للتطوير اتجاهات إيجابية نحو إثراء وظائفهم وتطويرها أكثر من الموظفين ذوي الرغبة الضعيفة للتطوير.

^(٢) Herzberg, Fredrick I., "Orthodox Job ENRICHMENT" Defence Management Journal, Vol. 13, No. 2 1977, p. 21

^(١) Hackman, Richard J. "Is Job Enrichment Just A Fade?" Harvard Business Review Sep- Oct, 1976 p. 129

(٢) أن الموظفين ذوى الرغبة العالية للتطوير راضون تماماً عن بيئة العمل أكثر من الموظفين من ذوى الرغبة الضعيفة للتطوير.

حدود البحث

(١) هذا البحث قاصر على الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها والمتمثلة فى شركات (النصر للبترول- السويس لتصنيع البترول- العامرية للبترول- أسبوط- القاهرة لتكرير البترول- بتروجاس- الأنابيب- العلما للبترول- الجمعية التعاونية للبترول).

(٢) هذا للبحث قاصر على السادة المديرى العموم والمديرين ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية فى الشركات محل الدراسة.

(٣) اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وهذا الأسلوب قد يعكس ما يجب أن يكون عليه الحال وليس كما هو واقع من قبل المجيبين عن الاستبيان.

(٤) أن اقتصر هذه الدراسة على قطاع البترول وعدم شموليتها لجميع الشركات فى قطاع البترول يوجد صعوبة فى تعميم نتائجها.

منهجية البحث

١- أداة البحث

استخدم الباحث لأغراض الدراسة استبانة مكونة من أربعة أجزاء كما يلى:-

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية

الجزء الثانى: خاص بتحديد مدى الحاجة إلى برنامج إغناء المهام الوظيفية وهو مكون من (١٨) فقرة على مقياس ليكرت الخماسى للموافقة من عدمها تعكس مدى توافر إبعاد إغناء المهام الوظيفية.

الجزء الثالث: خاص بتحديد مدى استعداد الهيئة المصرية العامة للبتروول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ويتضمن (٨) فقرات بنفس المقياس السابق عكست درجة استعداد الإدارة لتطبيق البرنامج.

الجزء الرابع: خاص بتحديد أهم معوقات تطبيق البرنامج وهو يتكون من (٩) فقرات تعكس أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق البرنامج.

٣- عينة البحث

عند تحديد حجم العينة تم الأخذ في الاعتبار ما يلي:-

(١) أن نسبة شاغلي وظائف المديرى العموم والمديرين ورؤساء الأقسام بقطاع البتروول قد بلغ ٤٢% من أجمالى العمالة بهذا القطاع.
(٢) أن درجة الثقة فى النتائج بلغ ٩٥% (القيمة الجدولية المناظرة ١.٩٦).

(٣) أن درجة الدقة فى النتائج " الفرق بين التقدير لنسبة المديرى العموم والمديرين ورؤساء الأقسام المجتمع والعينة المقدره (٠.٠٣) وبناء على ذلك تم حساب حجم العينة كالتالى:

$$N = \frac{(1.96)^2 (0.42) (0.58)}{(0.03)^2} = 3119.379$$

تقريباً = 3119

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة (٣١١٩ مفردة) وتم استرجاع (٢٤٩٥) استمارة بنسبة ٨٠% وهى

نسبة استرجاع جيدة ويبين الجدول التالي شركات قطاع البترول التي تم توزيع الاستبانة عليها ونسب الإرجاع الخاصة بشكل شركة^(١).

جدول رقم (١)
عينة البحث

النسبة المئوية	عدد الاستبانات التي تم إرجاعها	مفردات العينة
١٦,٦%	٤١٥	الهيئة العامة للبترول
٧,٨%	١٩٥	شركة النصر للبترول
٧,٣%	١٨٣	شركة السويس لتصنيع البترول
١٣,٥%	٣٣٧	شركة العامرية للبترول
١٦,٩%	٤٢٢	أسبوط للبترول
٥,٩%	١٤٧	القاهرة لتكرير البترول
١٣,٧%	٣٤٢	شركة بتروجاس
٢,٢%	٥٤	شركة أنابيب البترول
٨,٧%	٢١٨	الشركة العامة للبترول
٧,٤%	١٨٢	الجمعية التعاونية للبترول
١٠٠%	٢٤٩٥	المجموع الكلى

^(١) روعى عند اختيار هذه الشركات أن تمثل جميع أنواع الأنشطة البترولية حيث تضمنت شركات للبحث والتقييم وأخرى للتسويق وثلاثة للتكرير.

تحليل وعرض الاستبيان

الجزء الأول:

بيانات عامة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوظائف والمستوى الإداري والرواتب ونطاق الإشراف وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (٢)

البيانات الشخصية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات
		<u>نوعية الوظيفة</u>
٦٨,٧%	١٧١٤	أ- وظائف فنية
٣١,٣%	٧٨١	ب- وظائف مكتبية
١٠٠%	٢٤٩٥	المجموع
		<u>المستوى الإداري</u>
١٩,٥%	٤٨٧	أ- إدارة عليا
٥٨,٢%	١٤٥٢	ب- إدارة وسطى
٢٢,٣%	٥٥٦	ج- إدارة دنيا
١٠٠%	٢٤٩٥	المجموع
		<u>الرواتب</u>
٢٦,١%	٦٥١	٢٠٠٠ جنية شهريا فاقل
٧٣,٩%	١٨٤٤	٢٥٠٠ جنية شهريا فاكثر
١٠٠%	٢٤٩٥	المجموع
		<u>نطاق الإشراف</u>
١٣,٢%	٣٢٩	(٥) أفراد فاقل
٥٢,٦%	١٣١٢	(٦-٩) أفراد
٣٤,٢%	٨٥٤	(٩-فاكثر)
١٠٠%	٢٤٩٥	المجموع

ومن الجدول رقم (٢) يلاحظ ما يلي:-

(١) أن عدد شاغلي الوظائف الفنية قد بلغ (١٧١٤) بما يوازي (٦٨,٧%) أما عدد شاغلي الوظائف المكتبية فقد بلغ (٧٨١) بما يوازي (٣١,٣%) أي أن شاغلي الوظائف الفنية يزيد عن عدد شاغلي الوظائف المكتبية بما يوازي (٣٧,٤%) أي أن شاغلي الوظائف الفنية يزيد عن عدد شاغلي الوظائف المكتبية بما يوازي (٣٧,٤%) وهذا شيء مفضل لأن شاغلي الوظائف الفنية بطبيعتهم يميلون إلى التحدي والرغبة في المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء المهام.

(٢) وقد تلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من شاغلي الإدارة الوسطى حيث بلغ عدد شاغلي هذا المستوى (١٤٥٢) بنسبة ٥٨,٢% مقابل ٢٢,٣% من شاغل الإدارة الدنيا وهذا شيء مفضل حيث أن شاغلي الإدارة الوسطى في الأغلب الأعم يميلون إلى تحديد طبيعة مهامهم وإضفاء الاستقلالية والتنوع والتميز كما يدركون أهمية التغذية العكسية عن أدائهم.

(٣) ومن الجدول أيضا نلاحظ أن بالنسبة لرواتب أفراد العينة قد بلغ عدد أفراد العينة من نوى الرواتب من ٢٥٠٠ فأكثر (١٨٤٤) بنسبة ٧٣,٩% وهذا عامل لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية الذي يتطلب ضرورة أن يكون العامل المادي غير ذو أهمية كبيرة لأفراد مجتمع البحث.

(٤) يتبين من الجدول رقم (٢) أن أعلى تكرار لنطاق الإشراف (٦-٩ أفراد) بنسبة (٥٢,٦%) وهذا الأمر أيضا مفضل لأنه يقع

بالقرب من مستوى النطاق النمطي وهو الذى يتراوح ما بين (٣-٧) أفراد.

الجزء الثانى:

تحديد مدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول:

وهذا الجزء مكون من (١٨) فقرة تم تقسيمها إلى الأبعاد الخمسة لاغناء المهام الوظيفية وهى: التنوع وتمثلها الفقرات من (١-٤) تميز العمل وتمثلها الفقرات من (٥-٧) الاستقلالية فى المهام وتمثلها الفقرات من (٨-١١) والتغذية العكسية وتمثلها الفقرات من (١٢-١٥) أما أهمية العمل وتمثلها الفقرات من (١٥-١٨).

لقد تم حساب متوسط الإجابات والانحراف المعياري لها من خلال استخدام مقياس ليكرث الخماس حيث أعطى الحد الأدنى للموافقة (١) والحد الأعلى (٥) وكان المدى من (٢-١) دالا على مستوى موافقة متدن والمدى من (٢-٣,٥) دالا على مستوى الموافقة المتوسطة أما المدى من (٣,٥-٥) فيكون دالا على مستوى عال من الموافقة.

ويظهر الجدول التالى مدى حاجة شركات قطاع البترول إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

جدول رقم (٣)

مدى حاجة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها
لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	عند أدائي للمهام المطلوبة مني استغل كافة قدراتي وإمكاناتي	٤,٨٢	١,٣٣	عالية
٢	أمارس عملي بكفاءة عالية من البداية إلى النهاية	٤,٥٦	١,٢٧	عالية
٣	أن ما أقوم به من أعمال يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل	٤,٣٨	٠,٨٦	عالية
٤	أؤدي للمهام المطلوبة مني بشكل متكرر	٤,٢٩	٠,٩٣	عالية
٥	أستطيع بسهولة رؤية نتيجة أدائي للمهام	٤,٢٥	٠,٨٩	عالية
٦	زملائي في العمل يشعرون بأهمية ما أقوم به من مهام	٤,٢١	١,١٢	عالية
٧	تتنوع المهام التي أقوم بها	٤,١٨	١,٠٨	عالية
٨	يتوافر لدى المعرفة الكافية عن إنجازاتي	٤,١٥	١,٠٧	عالية
٩	أستطيع أداء المهام المطلوبة مني بسهولة	٤,١٢	١,١١	عالية
١٠	للتعرف على مدى أدائي العملي من خلال رئيسي المباشر	٤,١٠	١,٠٢	متوسطة
١١	أستطيع إنهاء المهام التي بدأتها بذاتي	٤,٠٨	١,٠٩	متوسطة
١٢	لأداء عملي أقوم بنفس المهام بطريقة متكررة	٤,٠٧	١,٠٥	متوسطة
١٣	تؤثر المهام التي أقوم بها على مهام الآخرين	٤,٠٣	١,٠٨	متوسطة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٤	أستطيع اتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بالعمل	٤,١٠	٠,٩٦	متوسطة
١٥	التعريف على طبيعة أدائي من خلال زملائي بالعمل	٣,٩٩	١,٠٢	متوسطة
١٦	كثيرا ما لمنح الفرص للمبادرة والحرية في أداء العمل	٣,٩٥	١,٠٢	متوسطة
١٧	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي باستقلالية	٣,٨٢	١	متوسطة
١٨	يتوفر لدي قدر كافي من الاستقلالية عند أداء المهام	٣,٢٧	١,٠٦	متوسطة
	المجموع	٧٤,٢٨	١٢,٠٩	عالية
متوسط للمتوسطات = $47,28 - 4,03 = 43,25$				
$\frac{43,25}{18}$				
النسبة المئوية للحاجة = $\frac{متوسط للمتوسطات \times 100}{أعلى قيمة لدرجة الموافقة} = \frac{43,25 \times 100}{5} = 86,5\%$				

ومن الجدول يلاحظ أن:

(١) جميع قيم الوسط الحسابي تقع (٣,٢٧-٤,٨٢) وكان المجموعة للمتوسطات (٧٤,٢٨) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٤,١٣) مما يدل على أن هناك حاجة عالية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بنسبة مئوية (٨٢,٦%) من الحاجة.

(٢) كانت أعلى قيمة للفقرات ذات العلاقة هي الفقرة رقم (١) والتي تشير على أن أفراد العينة يستغلون كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أدائهم للمهام المطلوبة وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٨٢) وانحراف

معياري (١,٣٣) وهو يقع ضمن المدى من (٣,٥-٥) الدال على درجة عالية من الموافقة.

(٣) ففي ذلك الفقرة رقم (٢) والتي تشير على أن أفراد العينة يقومون بأداء المهام المطلوبة منهم من بدايتها إلى نهايتها بوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (١,٢٧) وهو أيضا ضمن المدى (٣,٥-٥) الدال على درجة عالية من الموافقة.

(٤) أما أقل قيمة فكانت للفقرة رقم (١٨) والتي تشير إلى الاستقلالية في أداء المهام بوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (١,٠٦) وهي تقع ضمن المدى (٢-٣,٥) الدال على درجة متوسطة من الموافقة بما يعنى وجود نقارب في الإجابات بعدم توافر الاستقلالية الكافية.

الجزء الثالث: تحديد مدى استعداد الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها على البدء في تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

وهذا الجزء مكون من ثمان فقرات استخدام فيها نفس المقياس السابق لتعكس مدى درجة استعداد الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها على البدء في تطبيق البرنامج. ويظهر الجدول التالي مدى الاستعداد للبدء في التطبيق.

جدول رقم (٤)

مدى استعداد الهيئة المصرية للبترول والشركات التابعة لها للبدء في تطبيق برنامج العمل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أرى أنه من الضروري توافر الفرص للمرؤوسين لكي يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانيتهم بالكامل	٤,٥٦	٠,٧٥	عالية
٢	أرى أنه من الضروري أن يلم المرؤوسين بمستوى أدائها	٤,٤٣	٠,٨٣	عالية
٣	أرى أنه من الضروري إعطاء الفرص للمرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	٤,٢٢	٦,٦٩	عالية
٤	أنا مستعد عند تطبيق برنامج إغناء للمهام الوظيفة أن تحمل أى أعباء إضافية	٤,٠٨	٠,٥٢	عالية
٥	أرى أنه من الضروري أن يسمح للمرؤوسين بإنجاز المهام الموكلة إليهم من البداية وحتى للنهاية	٤,٠٢	٠,٤٦	عالية
٦	أرى أنه من الضروري أن يسمح للمرؤوسين بالاستقلالية	٣,٩٧	٠,٤٨	عالية
٧	كل ما أريده أن نتاح لى الفرصة للقاء المرؤوسين لشرح برنامج إغناء المهام الوظيفية والتأكيد على الالتزام به	٣,٨٥	٠,٤٤	عالية
٨	هناك درجة عالية من التكامل والاعتمادية بين المهام بما يضمن أداء العمل بشكل كامل	٣,٧٢	٠,٥٢	عالية
	المجموع	٣٢,٨٥	٣,٩٢	عالية
متوسط المتوسطات = $\frac{32,85}{8} = 4,11$				
النسبة المئوية لمدى الاستعداد = $\frac{4,11}{5} \times 100 = 82,2\%$				

ومن الجدول السابق يلاحظ ما يلي:

- (١) أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كانت ضمن النسبة (٤,٥٦-٣,٧٢) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٤,١١) وهي تقع ضمن المدى من (٥-٣,٥) الدال على درجة عالية من الموافقة لدى أفراد العينة وهذا يعنى أن هناك استعداد عال من قبل الإدارة لتطبيق البرنامج بنسبة مئوية (٨٢,٢%) من الاستعداد.
- (٢) وبالنظر إلى الجدول نجد أن الفقرة رقم (١) والخاصة بضرورة توفير الفرص للمرؤوسين لكي يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانياتهم بالكامل قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٥) مما يدل على ارتفاع موافقة أفراد العينة على ضرورة توفير فرص استغلال القدرات بشكل كاف.
- (٣) أما الفقرة رقم (٢) والخاصة بضرورة إمام المرؤوسين بمستوى أدائهم فقد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٨٣) وهي أيضا تقع ضمن المدى (٥-٣,٥) مما يشير إلى الموافقة العالية لأفراد العينة بضرورة توافر التغذية العكسية للمرؤوسين عن مستوى أدائهم.
- (٤) أما الفقرة رقم (٨) فقد احتلت أدنى قيمة بوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٢) وهو أيضا يقع ضمن المدى (٥-٣,٥) مما يبرز الإجماع على أنه كلما كانت المهام تعتمد على بعضها كلما كان هناك استعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

الجزء الرابع:

المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بالهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها.

حيث يتكون ذلك الجزء من (٩) عبارات تظهر أهم العوائق التي تعترض تطبيق هذا البرنامج وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية
بالهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	لا توجد فرص لتدريب المرؤوسين على برنامج الإغناء	٣,٨٢	١,١٢	عالية
٢	عدم توافر الدعم المالى اللازم لنجاح البرنامج	٣,١٧	١,١٨	عالية
٣	عدم تأكيد الإدارة لتطبيق البرنامج اعتقاد منها أنه يؤدي إلى الانقاص من دورها	٣,٣٣	١,٠٣	متوسطة
٤	أن تطبيق البرنامج يتطلب تغيير فئب عض للنظم الأخرى	٣,١٧	١,٠٤	متوسطة
٥	هناك العديد من العوائق القانونية التي تمنع تطبيق البرنامج	٣,١٢	١,٠٢	متوسطة
٦	الاعتقاد بان تطبيق البرنامج يتطلب زيادة رواتب العاملين كنتيجة لزيادة مسئوليتهم	٢,٨١	١,٠٧	متوسطة
٧	رفض المرؤوسين لتحمل مسئوليات أكثر	٢,٧٥	١,٠٨	متوسطة
٨	أن تطبيق البرنامج يتطلب وقتا كافيا غير متوافر	٢,٦٠	١,٠٥	متوسطة
٩	أن تطبيق البرنامج يتطلب أداء مهام جديدة قد يكون صعبة أو معقدة	٢,٤١	٠,٨٨	متوسطة
	المجموع	٢,٤١	٠,٨٨	متوسطة
$\frac{27.27 - 3.01}{9}$				
$\frac{100 \times 3.08}{5} = 61.6\%$				

ومن الجدول السابق يلاحظ أن:-

(١) مدى الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو أهم العوائق التي تعترض تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية كان ضمن فئة (٢,٤١-٣,٨٢) وهو ضمن المدى المتوسط للموافقة كما كان المجموع العام للمتوسطات (٢٧,٧٢) بانحراف معياري (٩,٤٧) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٣,٠٨) وهذا يعنى أن هناك عوائق عالية تعترض تطبيق برنامج إثراء العمل بنسبة مئوية ٦١,٦%.

(٢) ومن الجدول يتضح أن أهم عوائق التطبيق هي عدم توافر فرص لتدريب العاملين على برنامج الإثراء وذلك بوسط حسابي قدرة (٣,٨٢) وانحراف معياري (١,١٢) وهو يقع ضمن المدى المرتفع (٥-٣,٠٥) والذي يشير إلى ارتفاع نسبة الاقتناع لدى مفردات العينة على أهمية ذلك العنصر.

(٣) أما العائق الذي أحتل الأهمية الأخيرة فهو وجود صعوبة في أداء المهام الجديدة وذلك بوسط حساب (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٨) وذلك يشير إلى الإجماع من مفردات العينة.

تحليل وعرض فرضيات البحث:

الافتراض الأول

لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية للبتروك وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائد هذا التطبيق.

لأولاً: تحديد العلاقة بين متغير نوع الوظيفة ومدى الحاجة إلى تطبيق البرنامج

حيث يمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لأبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	مكتبية		فنية		الأبعاد
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٤٥	٠,٧	٢,٥	١٥,٢	١,٩	١٦,٥	التنوع في المهام
٠,٤٣	٠,٧٩	٣,٨	٨,٢	٣,٢	٩,٢	تميز العمل
٠,٠٨	٢,٨٨	٢,٧	٨,٥	٢,٥	١٢,٢	الاستقلالية في العمل
٠,٩٩	٠,٠٢	٣,١	١٤,٧	٣,٥	١٤,٣	التغذية العكسية
٠,٥٠	٠,٦٦	٢,٠٧	١١,٤	٢,٣٥	١٠,٨	أهمية العمل
٠,٠٣٥٢	١,١٤	١١,٧٣	٥٨	٩,٩٨	٦٣	المجموع الكلي

ومن الجدول يتضح أن:-

(١) قيمة (ت) للمجموع العام قد بلغت (١,٠١٤) بمستوى دلالة (٠,٣٥٢) وبالتالي فهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥-a) وهذا يشير إلى عدم وجود أي فروق بين إجابات أفراد العينة للوظائف الفنية والمكتبية نظراً لتقارب الوسط الحسابي

للإجابات حول مدى حاجة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها على برنامج إغناء المهام الوظيفية وذلك بشكل شبه عال.

(٢) بالنسبة للعلاقة نوع الوظيفة مع أبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية فلقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (a-0,05) لبعد الاستقلالية في العمل حيث كانت قيمة (ت) (٢,٨٨) وهذه الفروق كانت لصالح الوظائف الفنية بوسط حسابي (١٢,٢) من مقياس ليكرث الخماسي (اربع فقرات) كما تبين عدم وجود أى فروق بين الأبعاد الأخرى وتغير نوع الوظيفة لمفردات العينة.

ثانياً: بالنسبة للعلاقة ما بين نوع الوظيفة ومدى استعداد الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

فأنه يمكن من خلال الاطلاع على البيانات جدول رقم (٧) استنباط هذه العلاقة

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فنية	٣١,٩٥	٣,٨	١,٠٧	٠,٢٩
مكتبية	٣٢,١٧	٤,٦		

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a-0,05) حيث كان الوسط الحسابي لكل من الوظائف الفنية

والوظائف المكتبية متقاربا (٣١,٩٥) (٣٢,١٧) على التوالي (وبافتراض تساوى قيم التباين) ونستنتج من ذلك أنه يوجد استعداد عال لدى الهيئة المصرية للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وذلك بمستوى دلالة (٠,٠٢٩).

ثالثا: بالنسبة للعلاقة ما بين متغير نوع الوظيفة ومعوقات تطبيق

برنامج إغناء المهام الوظيفية

فإنه يمكن من خلال الاطلاع على بيان الجدول رقم (٨) استنباط هذه

العلاقة.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعوقات تطبيق برنامج

أغناء المهام الوظيفية حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فنية	٢٤,٣	٤,١	١,٥٤	٠,١٢
مكتبية	٢٩,٢	٤,٩٢		

ومن الجدول السابق نتضح أن قيمة (ت) لم تكن ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (a - ٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (ت) (١,٠٤٥) بمستوى دلالة (٠,١٢) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة وعوائق تنفيذ برنامج إغناء المهام الوظيفية ولا سيما أن الأوساط الحسابية و كانت متقاربة (٢٩,٢، ٢٤,٣) مما يشير إلى أن هناك عوائق شبه عالية تحول دون تطبيق البرنامج.

ومن مجمل التحليل السابق يتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة للبتروك وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى استعداد تلك الشركات للتطبيق وكذا أهم العوائق التي تحول دون ذلك بما يعنى إمكانية قبول الفرض الأول للبحث.

الافتراض الثانى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى حاجة الهيئة المصرية للبتروك وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.

أولاً: تحديد العلاقة بين متغير نطاق الإشراف ومدى الحاجة إلى تطبيق

البرنامج

حيث يمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالى. جدول

رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد برنامج إغناء

المهام الوظيفية حسب متغير نطاق الإشراف

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	(٩) أفراد فأكثر		(٦-٦) أفراد		٥ أفراد فأقل		الأبعاد
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦	١,٠٤	٢,٥	١٥,٣	٢,٥	١٥,٠١	٢,٧٠	١٤,٢	التنوع في المهام
٠,٤	٦,٢٢	٢,٨	١٢,٤	٢,٣	١٣,٩	٣,١٥	١٣,٦	تميز العمل
٠,٠٥	٢,٣	٢,٣	١٢,٧	٢,٩	١١,٣	٣,٢٢	٩,٢	الاستقلالية في العمل
٠,٨٨	٠,١٦	٤,١	١٣,١	٣	١٢,٢	٣,٠١	١١,٤	التغذية عكسية
٠,٥	٠,٨٠	٢,٢	١١,٤	٢,٥	١٠,٧	٢	١١,١	أهمية العمل
٠,٧٢	٠,٨٦	١١,٤	٦٤,٩	١٠,٣	٦٣,١١	١١,٥	٥٩,٥	المجموعة الكلي

ونلاحظ من الجدول السابق رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى الحاجة لتطبيق البرنامج حيث كان المجموعة الكلي القيمة (ت) (٠,٨٦) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٧٢) تحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) كما أن الأوساط الحسابية بشكل عام متقاربة وهي تقع ضمن الفئة (٥٩,٥-٦٤,٩) مما يدل على أن هناك حاجة شبه عالية لتطبيق النتائج بغض النظر عن نطاق الإشراف لأفراد العينة.

ثانياً: بالنسبة للعلاقة ما بين نطاق الإشراف ومدى الاستعداد للبدء في تطبيق البرنامج

فإننا نستطيع استنتاج هذه العلاقة من بيانات الجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق

برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب نطاق الإشراف

نطاق الإشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٥ أفراد فأقل	٣٥,٢	٣,٥	١,٠٩	٠,٤٨
٦-٩ أفراد	٣٤,١	٤,٢		
٩ أفراد فأكثر	٣٥,١	٣,١		
المجموع الكلي	٣٤,٨	٣,٨		

ويبين الجدول يلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى الاستعداد لتطبيق البرنامج عند مستوى معنوية (a - ٠,٠٥) حيث كانت قيمة (ت) (١,٠٩) ومستوى الدلالة (٠,٤٨) والإجابات كانت جميعها متقاربة نحو الاستعداد العالي لتطبيق البرنامج. ثالثاً: بالنسبة للعلاقة بين نطاق الإشراف ومعوقات تطبيق البرنامج فإن استنتاجها من خلال بيانات الجدول التالي رقم (١١)

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق برنامج
إغناء المهام الوظيفية حسب متغيرات نطاق الإشراف

نطاق الإشراف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٥ أفراد فأقل	٢٩,٣٣	٣,٩	١,٧٤	٠,١٩
٦-٩ أفراد	٢٩,١٢	٤,٨		
٩ أفراد فأكثر	٢٥,٦٠	٤,١		
المجموع الكلي	٢٨,١	٤,٩		

وتظهر بيانات الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى استجابة أفراد العينة لمعوقات تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية فلقد كانت قيمة (ت) (١,٧٤) بمستوى دلالة (٠,١٩) تحت مستوى معنوية (a - ٠,٠٥) كما كان الوسط الحسابي (٢٨,١) للفئات متقارب نحو وجود معوقات ذات تأثير عالي لتطبيق البرنامج.

ومن مجمل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متغير نطاق الإشراف ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى استعداد تلك الشركات للتطبيق وكذا أهم العوائق التي تحول دون ذلك ... بما يعنى إمكانية قبول الفرض الثانى للبحث.

الافتراض الثالث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لذلك التطبيق وعوائق هذا التطبيق...

أولاً: تحديد العلاقة بين متغير الرواتب ومدى حاجة الهيئة المصرية للبترول بعض الشركات التابعة لها لتطبيق البرنامج حيث يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الحاجة لبرنامج إغناء المهام الوظيفية حسب الرواتب

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	٢٥٠٠ جنية شهريا فأكثر		٢٠٠٠ جنية شهريا فأقل		الأبعاد
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٠٤٢	٢,٩٢	٢,٥	١٥,١	٢,١	١٤,٢	التنوع في المهام
٠,٠١٨	٠,٨٦	٩,٣	١١,٩	٢,٣	١١,٥	تميز العمل
٠,٠٧	٢,٩	١٠,٧	١٢,٣	٢,٨	١١,٨	الاستقلالية في العمل
٠,٠٨	٣,٣٥	١٢,٨	١٣,٧	٢,٩	١٢,٣	التغذية عكسية
٠,٤٣	٠,٩٨	١١,٧	١٢,١	٢,٢	١١,٧	أهمية العمل
٠,٠٩٨	٢,٢٥	١١,٣	٦٥,١	١٠,٢	٦١,٥	المجموع الكلي

ويظهر الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت (٦١,٥-٦٥,١) مما يدل على أن هناك موافقة عالية للحاجة

إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حيث كانت قيمة (ت) الكلية (٢,٢٥) بمستوى دلالة (٠,٠٩٨) وبمستوى معنوية (a-٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق بين متغير الرواتب بالنسبة للأبعاد ككل. غير أنه قد تلاحظ أن هناك دلالة لكل من بعد التنوع في المهام وبعد الاستقلالية حيث كانت قيمة (ت) (٢,٢٩)(٢,٩٠) على التوالي وهي ذات دلالة تحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) بالنسبة لذوى الرواتب ٢٥٠٠ جنية فأكثر بما يعنى أنه كلما زادت الرواتب كلما زادت الرغبة فى التنوع فى المهام والاستقلالية فى الأداء وربما يرجع ذلك لكون الفرد يرتفع بقواه الإدارى بما يجعله يشرف على العديد من المرؤوسين من نوى المهام المختلفة مما ينعكس إيجابيا على القرارات والمهام بالتنوع أما بالنسبة لبعد الاستقلالية فقد يرجع لزيادة الخبرة العملية فى أداء المهام مما يجعل الفرد أكثر قدرة على الأداء.

ثانيا: بالنسبة لمدى استعداد الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالى:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق

برنامج إغناء المهام الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الرواتب
٠,٥٣	٠,٧٩	٣,٦٠	٣٤,١	٢٠٠٠ شهر فأقل
		٣,٧٥	٣٣,٢	٢٥٠٠ شهر فأكثر
		٤,٢	٣٣,٦٥	المجموع الكلى

ومن بيانات جدول نلاحظ أن قيمة (ت) (٠,٧٩) بمستوى دلالة (٠,٥٣) لم تكن دالة إحصائياً كان الوسط الحسابي للمجموع العام (٣٣,٦٥) مما يشير إلى أن هناك استعداداً عالياً لتطبيق البرنامج كما أن تقارب الاساط الحسابية للرواتب يشير إلى عدم وجود فروق بين إجابات العينة نحو الاستعداد لتطبيق البرنامج.

ثالثاً: بالنسبة للعلاقة بين متغير الرواتب ومعوقات تطبيق البرنامج

فإنه يمكن استنتاجها من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والاحرفات المعيارية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير الرواتب

الرواتب	الوسط الحسابي	الاحرف المعيارية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٢٠٠٠ شهر فأقل	٣١,٣	٤,٩	٢,٩٨	٠,٠٦
٢٥٠٠ شهر فأكثر	٢٧,٢	٤,٢		
المجموع الكلي	٢٩,٣	٥,٠٦		

ونلاحظ من بيانات الجدول السابق أن قيمة (ت) (٢,٩٨) بمستوى دلالة (٠,٠٦) وتحت مستوى معنوية (٠,٠٥-٨) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وعوائق التطبيق ويؤكد ذلك أن الوسط الحسابي للعام كان (٢٩,٣) مما يشير إلى وجود معوقات شبة عالية تعوق تنفيذ البرنامج.

ومن مجمل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الرواتب وبرنامج إغناء المهام الوظيفية ككل ولكن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض التنوع

والاستقلالية... كما توصل الباحث أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق البرنامج والرواتب وذلك يشير إلى إمكانية قبول الفرض الثالث فيما يتعلق بالحاجة إلى برنامج إغناء المهام الوظيفية والاستعداد لتطبيق ورفض الجزء المتعلق بمعوقات تطبيق البرنامج.

الافتراض الرابع

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإداري ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبتروك والشركات لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد لتطبيق وكذا العوائق التي تحول دون ذلك.

أولاً: تحديد العلاقة بين متغير المستوى الإداري ومدى الحاجة إلى تطبيق البرنامج

حيث يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير المستوى الإداري

الأبعاد	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا		قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى		
التنوع فى المهام	١٤.٣	٢.١	١٤.٥	٢.٢	١٥.٦	٢.٣	٠.٧٥	٠.٥
تميز العمل	١٢.١	٣.٢	١١.٩	٢.٢	١١.٢	٢.٢	٠.٢٣	٠.٩٢
الاستقلالية فى العمل	١٢.٧	٣.١	١٢	٢.٨	١٢.٩	٢.١	٠.٢٥	٠.٨٤
التغذية عكسية	١٣.٢	٣.٩	١٣	٣.٠١	١٤.١	٣.١	٠.٧٦	٠.٦٥
أهمية العمل	١١.٢	٢.٤	١٠.٢	٠.٩٩	١٠.٧	٢.٩٩	١.٨	٠.٣٢
المجموعة الكلى	٦٣.٥	١٢.٨	٦١.٦	٩.٧	٦٤.٥	٨.٩٦	٠.٥٧	٠.٦٩

ومن الجدول السابق يلاحظ أن قيمة (ت) بلغت (٠.٥٧) بمستوى دلالة (٠.٦٩) تحت مستوى معنوية (a-٠.٠٥) ومن ثم يمكن القول أن قيمة (ت) لم تكن دالة إحصائية للمجموع العام ولكل بعد من أبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية كما لوحظ أيضا أن الوسط الحسابى يتراوح ما بين (٦١.٦) (٦٤.٥) وكانت الأوساط الحسابية متقاربة بالنسبة لأفراد العينة بغض النظر عن المستوى الإداري.

ثانيا: بالنسبة للعلاقة ما بين المستوى الإداري ومدى الاستعداد لتطبيق

البرنامج

فإن يمكن استنتاجها من بين بيانات الجدول رقم (١٦) الموضح بعد:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير المستوى الإداري

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الرواقب
٠,٨٦	٠,٣٩	٤,٢	٣٦,٥	إدارة عليا
		٣,٧	٣٧,١	إدارة وسطا
		٢,٩	٣٧,٣	إدارة دنيا
		٣,٨	٣٦,٩	المجموع الكلى

ويبين الجدول رقم (١٦) أن قيمة (ت) (٠,٣٩) غير دالة إحصائية بمستوى دالة (٠,٨٦) وتحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) كما أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة (٣٦,٥، ٣٧,١، ٣٧,٣) متقاربة جدا مما يدل على الاستعداد العالى لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بصرف النظر عن المستوى الإداري.

ثالثاً: بالنسبة للعلاقة بين متغير المستوى الإداري ومعوقات تطبيق البرنامج

فإنه يمكن استنتاجها من خلال بيانات الجدول رقم (١٧) الموضح بعد:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق

برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب المستوى الإداري

الرواتب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة عليا	٢٧,٩	٤,٣	٠,٣٩	٠,٨٦
إدارة وسطا	٢٧,٣	٤,١		
إدارة دنيا	٢٦,٨	٤,٩		
المجموع الكلي	٢٧,٣	٥,٠٦		

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) (٠,٣٩) بمستوى دلالة (٠,٨٦) وتحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) وهي غير دالة إحصائيا بما يشير إلى عدم وجود فروق بين المستوى الإداري وعوائق تنفيذ البرنامج كما أن متوسط الإجابات لإفراد العينة متقاربة لبعضها البعض (٢٦,٨، ٢٧,٣، ٢٦,٨) والوسط العام (٢٧,٣) بمعنى أن هناك عوائق شبه عالية تؤثر على تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية، وخلاصة القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والعوائق التي تحول دون تطبيق البرنامج.

ومن مجمل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإداري ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد للتطبيق وكذا أهم العوائق التي تحول دون ذلك ومن ثم يمكن القول بإمكانية قبول الفرض الرابع للبحث.

نتائج البحث

استهدف هذا البحث التعرف على مدى إمكانية الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بالهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها وكذا التعرف على مدى الاستعداد لتطبيقه وما هي عوائق هذا التطبيق أن وجدت وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج التالية:-

١- أن هناك حاجة عالية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية في الهيئة المصرية العام للبترول والشركات التابعة لها وذلك بنسبة ٨٢,٦% كما أن هناك استعدادا عاليا بنسبة (٨٢,٢%) لتطبيق هذا البرنامج .

٢- أن هناك عوائق عالية تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بنسبة (٦١,٦%) وكان أهم تلك العوائق عدم توافر الفرص لتدريب المرؤوسين على البرنامج وعدم توافر الدعم المالى اللازم لتطبيق البرنامج.

٣- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية العاملة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ككل غير أنه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة وبعد الاستقلالية فى العمل.

٤- أنه قد ثبت أيضا أنه لا توجد أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وكذا العوائق التى تحول دون التطبيق.

٥- إنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإدارى ومدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد لتطبيقه وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

٦- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإثراء ومدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد لتطبيقه وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

٧- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب ومدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

٨- أنه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وبعد التنوع فى المهام وكذا بعد الاستقلالية فى الأداء.

٩- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين تغير الرواتب ومدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

١٠- أنه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وأهم العوائق التى تحول دون تطبيق البرنامج.

التوصيات

- بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصى بما يلي:-
- ١- أن يتم تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بعد الدراسة المستفيضة لابعاد وتأثيرات هذا البرنامج مع ضرورة إشراك نوى الخبرة في هذا الشأن.
 - ٢- ضرورة أن يكون تطبيق هذا البرنامج مدعوماً من قبل الإدارة العليا وذلك ضماناً لأن يؤدي هذا البرنامج الثمار المرجوة منه.
 - ٣- أنه ضماناً للحصول على مستوى عالٍ من رضا العاملين عن العمل فإن الأمر يستدعي التأكد من تطابق الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة وذلك أنما هو ثمرة طبيعية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.
 - ٤- يوصى الباحث أيضاً بضرورة الاستمرار في الدراسات المتعلقة ببرامج إغناء المهام الوظيفية وذلك لندرة الدراسات المتعلقة بموضوع الإغناء وافتقار المكتبة العربية بشكل شديد للكتابة المتخصصة في هذا الموضوع.
 - ٥- يرى الباحث أيضاً أن نجاح الجهاز الإداري وأداء مهامه بفاعلية وكفاءة يتطلب تدبير الدعم المالي لمتل هذه النوعية من البرامج كما أنه لا ينبغي الاستعجال في التعرف على نتائج التطبيق لأن نتائج مثل هذه النوعية من البرامج غالباً ما يتطلب وقتاً طويلاً.
 - ٦- ومع اعترافنا الكامل بوجود العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية كنتيجة لارتفاع تكلفة التطبيق في المدى القصير كما أنه قد يصعب تغيير التكنولوجيا الحالية يتناسب

مع تطبيق البرنامج علاوة على أن البرنامج قد يتطلب تغييرا في تصنيف الأعمال وبالتالي قد ينقص من أدوار الرؤساء ومدى صلاحيتهم على مرؤوسيههم إلا أن الفوائد المرجوة من تطبيق هذا البرنامج سوف تكون أكثر فاعلية وسوف تساهم بشكل أكبر في تحقيق مستوى أعلى من الرضا سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة.

ملحق

استمارة استبيان خاصة بإغناء المهام الوظيفية موجهة إلى السادة

العاملين بقطاع البترول

أولاً: البيانات الأولية

• الاسم للمنظمة

الوظيفة الحالية التي تشغلها

مدير عام

مدير إدارة

رئيس قسم

نوعية الوظيفة

فنية

مكتبية

نطاق الإشراف

(٥) أفراد فأقل

(٦-٩) أفراد

(٩) فأكثر

الراتب

٢٠٠٠ جنيبة شهريا فأقل

٢٥٠٠ جنية شهريا فاكثر

المستوى الإداري

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

ثانياً: البيانات التخصيصة

فيما يلي قائمة تحتوى على مجموعة من العبارات الرجاء تحديد مدى اتفاقك أو اختلافك مع وجهة النظر التى تحملها كل عبارة عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن وجهة نظرك تذكر دائماً أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	عند أدائى للمهام المطلوبة منى استغل كافة قدراتى وامكانياتى	١	٢	٣	٤	٥
٢	أمارس عملى بكفاءة عالية من البداية إلى النهاية	١	٢	٣	٤	٥
٣	أن ما أقوم به من أعمال يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ككل	١	٢	٣	٤	٥
٤	أودى للمهام المطلوب منى بشكل متكرر	١	٢	٣	٤	٥
٥	أستطيع بسهولة رؤية نتيجة أدائى للمهام	١	٢	٣	٤	٥
٦	زملائى فى العمل يشعرون بأهمية ما أقوم به من مهام	١	٢	٣	٤	٥
٧	تنوع المهام التى أقوم بها	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتوافر لدى المعرفة الكافية عن انجازتى	١	٢	٣	٤	٥
٩	أستطيع أداء المهام المطلوبة منى بسهولة	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أتعرف على مدى أدائى العملى من خلال رئيسى المباشر	١	٢	٣	٤	٥
١١	أستطيع إنهاء المهام التى بدأتها بذاتى	١	٢	٣	٤	٥
١٢	لأداء عملى أقوم بنفس المهام بطريقة متكررة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	تؤثر للمهام التى أقوم بها على مهام الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أستطيع اتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بالعمل	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أتعرف على طبيعة أدائى من خلال زملائى بالعمل	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١٦	كثيرا ما لمنح الفرص للمبادرة والحرية في أداء العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٧	لقوم بأداء المهام الموكلة إلي باستقلالية	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يتوافر لدى قدر كافي استقلالية عند أداء المهام	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أرى أنه من الضروري توافر الفرص للمرؤوسين لكي يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانيتهم بالكامل	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أرى أنه من الضروري أن يلم المرؤوسين بمستوى أدائها	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أرى أنه من الضروري إعطاء الفرص المرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أنا مستعد عند تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية أن تحمل أي أعباء إضافية	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أرى أنه من الضروري أن يسمح للمرؤوسين بإنجاز المهام الموكلة إليهم من البداية وحتى النهاية	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أرى أنه من الضروري أن يسمح للمرؤوسين بالاستقلالية والحرية في أداء المهام	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	كسل ما أريده أن تتاح لي الفرصة للقاء المرؤوسين لشرح برنامج إغناء المهام الوظيفية وللتأكد على الالتزام به	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	هناك درجة عالية من التكامل والاعتمادية بين المهام بما يضمن أداء العمل بشكل كامل	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	لا توجد فرص لتدريب المرؤوسين على برنامج الإغناء	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	عدم توافر الدعم المالي اللازم لنجاح البرنامج	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	عدم تأكيد الإدارة لتطبيق البرنامج اعتقادا منها أنه يؤدي إلى الانقراض من دورها	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	أن تطبيق البرنامج يتطلب تغيير في بعض النظم الأخرى	١	٢	٣	٤	٥
٣١	هناك العديد من العوائق للقانونية التي تمنع تطبيق البرنامج.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	الاعتقاد بان تطبيق البرنامج يتطلب زيادة رواتب العاملين كنتيجة لزيادة مسؤوليتهم	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	رفض المرؤوسين لتحمل مسؤوليات أكثر	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	أن تطبيق البرنامج يتطلب وقتا كافيًا غير متوافر	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	أن تطبيق البرنامج يتطلب أداء مهام جديدة قد تكون صعبة أو معقدة	١	٢	٣	٤	٥

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- د. بدر حامد: إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة استكشافية)
- ٢- د. زهير الصباغ- العلاقة بين إغناء العمل والدوافع للعمل- مجلة للبحوث الاقتصادية والإدارية- المجلد الثامن- العدد الرابع ١٩٨٠- ص ١٤٥ وما بعد.
- ٣- رائد إسماعيل عبانه- الإعباء الوظيفية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية لمحافظة أربد في الأردن - مجلة الإدارة- السنة ١٩- العدد ٦١- ديسمبر ١٩٩٧ ص . ١٤٤ وما بعد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alber, Antone F., " The Real Cost OF Job Enrichment" Business Human February 1979, p. 60.
- 2- GhOSH. Asit- k. and Kumar, Prem., " organizational theory and development" India, Ammol publications. 1991 p. 166.
- 3- Hackman, Richard J." Is JOB Enrichment Just A Fade? Harvard Business Review Sepoct, 1976. 129
- 4- Hackman, Richard and old hm, Greg" development of job diagnosis survery" journal of applied psychology vol., No.2 1975. pp. 159- 170.

- 5- Herzberg, Fredrick I., "Orthodox Job enrichment
"Ddefence Management Journal Vol. 13, No. 2 1977,
p.21
- 6- Herzderg, Fredisck and others, "Job enrichment pays off,
Harvard Business Review March- April, 1969, p. 61.
- 7- Orpen, Christopher, "The Affect Of Job Enrichment On
Employee Satisfaction Motivation, Involvement, And
Performance Afield Experiment Human Relations,
Vol.32,No. 3 19979, p. 189.
- 8- Smith, Howard R., "Uphill Struggle For Jobenrichment
"California management review, vol. 23, No . 4,
SUMMER 1981, PP.33.
- 9- Robbins, Stephen P., " Essential of Organizational
Behavior"3ed Edition, Prentice- Hall International
Editions 1992, p. 66.

**للأثر على الترويبا الإدارة الأردنية
دراسة تطبيقية على وحدات القطاع الحكومي الأردني**

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

تقديم

أينما وجدت أجهزة للدولة فإنها توصف بالبطئ والروتين وعدم وضوح الأهداف والمعايير. كما توصف بالسيطرة وإضاعة الجهد والوقت وتوصف بالتمدد المستمر في حجمها بالإسراف في استفاد مصادر تمويلها وصيانتها وهي تنهم إلى جانب ذلك بهبوط مستوى إنتاجيتها وبسوء تميمتها للعاملين بها⁽¹⁾.

هذه المفاهيم سواء صح أو لم يصح تعميمها أصبحت في الواقع هي الدافع والمحرك لإجراء المزيد من البحوث والدراسات⁽²⁾. وتمثل هذه الدراسة إحدى هذه المحاولات الجادة التي تسعى للتعرف على أبعاد ظاهرة انتروبيا الإدارة في القطاع الحكومي الأردني ومسبباتها ومن ثم محاولة إيجاد الحلول العملية لعلاجها.

غير أنه من بداية الأمر قد يثور التساؤل ما هو مفهوم انتروبيا الإدارة؟ وما هي أسباب انتشارها في القطاع الحكومي الأردني؟ وما هي وسائل وطرق القضاء عليها؟ أن هذا هو ما سوف نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة مستفيدين في ذلك من الكتابات والأبحاث التي قد تتوافر في أدبيات الموضوع.

(1) Martin A. levin and marzy Bryna sanger "making GOVERNMENT Work " Josseybass publishers, Sanfrancisco, 1994, pp 23-30.

(2) Paullight. "thickening government federal Hierarchy and the diffusion of accountability" washington Dc: the brookinge instition Governamnce institute 1995 pp 253- 283.

مشكلة البحث

تتداخل العديد من العوامل والظروف الإدارية داخل الجهاز الحكومي الأردني وذلك لخلق بيئة مناسبة وجو ملائم يساعد على انتشار وتغلغل الأنتروبيا الإدارية داخل وحدات هذا الجهاز وقد يكون لذلك انعكاسات واضحة على نظم وأساليب وسياسات العمل داخل تلك التنظيمات الإدارية مما يترتب عليه جمود في العلاقات التنظيمية وتداخل في الاختصاصات وظهور الكثير من المشكلات الإدارية التي تؤثر بشكل سلبي على الإدارة.

ولقد حظى الجهاز الحكومي الأردني بالعديد من الدراسات والأبحاث والتي حاولت تقييم العمل بهذا الجهاز والتعرف على المشكلات الحقيقية التي تعرق أدائه غير أن أي من تلك الدراسات والأبحاث لم يتناول ظاهرة الأنتروبيا الإدارية وأن كانت قد ساهمت في كشف النقاب عن تواجدها وتغلغلها شكل واضح داخل وحدات الجهاز الحكومي الأردني. ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث كمحاولة لكشف عن أهم العوامل التي ساهمت وتساهم في انتشار تلك الظاهرة واقتراح السبل اللازمة لتصدى لها والحد من انتشارها.

الظواهر الدالة على وجود المشكلة

١- أكدت تصريحات المسؤولين بالدولة على أن هناك تضخم في الجهاز الإداري لدرجة أن هناك بعض الإدارات تنتج أكثر لو أن ٧٠% من كادرها تم الانتقضاء عنه.

٢- تشير أرقام دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية أن عدد العاملين في الأجهزة الحكومية قد بلغ (٢٢٠,٠٠٠) مواطن من مجموع

الأيدى العاملة والبالغ (٤٦٠,٠٠٠) مواطن بنسبة (٤٧,٨%) وعلى الرغم من هذا العدد الضخم فإن الخدمات المقدمة من هذا القطاع تتميز بالمحدودية وانخفاض مستواها.

٣- تشير بعض تقارير ديوان المحاسبة الأردني المتعلقة بقضايا الاختلاس والاعتداء على الأموال العامة أن حجم الاختلاسات المالية في القطاع الحكومي قد بلغت خمسة عشرة مليون دينار أردني في الفترة ما بين ١٩٩٥-٢٠٠٠م.

٤- التغييرات المستمرة التي تتعرض لها الوحدات. التنظيمية بالجهاز الحكومي الأردني مما يؤثر بشكل سلبي على كفاءتها وفعاليتها ويظهر هذا التغيير بوضوح في مسميات الوزارات الذي أخذ صورا متعددة الأشكال بين وزارة جديدة تنشأ وأخرى تلغى وبين وزارة تضم وأخرى تنفصل عن غيرها.

فروض البحث

الفريضة الأولى

تتأثر انتروبيا الإدارة الأردنية تأثرا إيجابيا بكل من ترهل الوقت وترهل الإجراءات وترهل أخلاق العاملين والترهل التنظيمي والترهل القيادي.

الفريضة الثانية

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل سبب من أسباب لانتروبيا الإدارة ونوع المتغير المقابل له.

الفريضة الثالثة

يختلف تأثير متغيرات " ترهل الوقت ، ترهل الإجراءات ، ترهل أخلاق العاملين، الترهل التنظيمي، الترهل القيادي" على انتروبيا الإدارة باختلاف نوعية الوظائف.

الفريضة الرابعة

يختلف تأثير الأسباب الخاصة بكل متغير من المتغيرات السابقة على انتروبيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية دراسة لتروبيا الإدارة الأردنية من مجموعة عديدة العوامل أهمها:-

- ١- استمرار انتشار وتغلغل تلك الظاهرة في أجهزة القطاع الحكومي الأردني بشكل مخيف يهدد اقتصاديات الدولة حتى أن مجموع الخسائر التي نتجت عن انتشار تلك الظاهرة قد بلغ أكثر من خمسة عشر مليون ديناراً أردنياً في الفترة ما بين عام ١٩٩٥ - ٢٠٠٠م.
- ٢- اهتمام العديد من المؤسسات الرسمية الأردنية وسعيها لعقد المؤتمرات والندوات التي تعالج هذه المشكلة.
- ٣- توجيهاً من جلالة الملك الحسين رحمه الله وخلفه الملك عبد الله الثاني التي أكدت على انتشار تلك الظاهرة في الجهاز الحكومي والحاجة الماسة لاعادة النظر في هذا الجهاز وأجراء عملية إصلاح ضرورية كاملة حتى ولو تتطلب الأمر الاستغناء عن ٧٠% من الكوادر الموجودة بهذا الجهاز والتي تبين أن الجهاز والعاملين في

الجهاز يستطيع العمل بكفاءة أكثر لو ضحى بهذا القدر الهائل من شاغلية.

منهجية البحث

لقد تم اختيار أسلوب عينة "الملائمة" التي تناسب هذا النوع من الدراسات وذلك لاسباب منها أن حجم مجتمع الدراسة كبير لدرجة لا يمكن معها لآى دارس أن يحدد إطاره بسهولة.

أما بالنسبة لجمع بيانات الدراسة فقد تم ذلك باستخدام نموذج استبانة احتوت على أربعة أجزاء رئيسية. تضمن الجزء الأول منها ستة أسئلة ارتبطت بعنصر ترهل الوقت.

أما للجزء الثانى من الاستبانة فقد احتوى على ستة أسئلة أخرى ارتبطت بموضوع ترهل الإجراءات والجزء الثالث احتوى على ثمانية أسئلة خاصة بموضوع ترهل أخلاقيات العاملين والجزء الرابع احتوى على أربعة أسئلة خاصة بموضوع الترهل القيادى.

وقد طبق مقياس ليكرت ذى الخمس نقاط [من رقم "٥" أوافق بشدة إلى رقم "١" لا أوافق] وقد تم اختار درجة ثبات مقياس ليكرت بإعادة توزيع الاستبانة على عينة مثلت (١٥%) من مجموع أفراد عينة "الملائمة" والتي تم التعامل معها فيما بعد وكان معامل الثبات لهذه الدراسة (٠,٧٥) وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة الثبات للمقياس المستخدم قد تحققت.

كما تم توزيع نماذج استمارة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٢٠٠) شخصا وقد تم استعادة (٩٧٨) استمارة وبذلك تكون نسبة الاستجابة ١,٥% وتم استبعاد حوالى (٢٧) استمارة لعدم

صلاحيتها للمعالجة الإحصائية نتيجة لعدم اكتمال تعبئتها وبذلك يكون عدد الاستثمارات التي خصصت للمعالجة الإحصائية (٩٥١) استثمارة فقط أي ما يعادل ٧٩,٣% من مجموع مفردات العينة هذا وقم تم توزيع الاستثمارات على الأجهزة الحكومية لعينة الدراسة بواقع (١٥٥) استثمارة تقريبا لكل وزارة.

مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين الأردنيين والغير اردنيين بالأجهزة الحكومية بالدولة والبالغ عددهم ٢٢٠,٠٠٠ موظفا.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث كما يلي:

١- تتكون العينة من عدد (١٢٠٠) موظف أردني تم اختيارهم عشوائيا من (٣٠) جهة حكومية وعند تحديد حجم العينة تم الأخذ في الاعتبار الفروض التالية:-

أ- نسبة العاملين بالجهاز للحكومة الأردني ٤٧,٨% من مجموع القوى العاملة .

ب- درجة الثقة المطلوبة من النتائج ٩٥% (قيمة Z الجدولية في ١,٩٦).

ج- الفرق بين التقدير لنسبة الموظفين في المجتمع والعينة المقطرة يساوي (٠,٠٣) وبناءا على ذلك تم حساب حجم العينة كالتالي:-

$$M = \frac{(1.96)^2 (47.8) (52.2)}{(0.03)^2}$$
$$M = \frac{9585.4}{0.0009}$$

أى أن حجم العينة تقريبا (١١١١) ومفردة وقد تم إضافة (٨٩) استمارة (٨%) إلى العدد المحسوب لتغطية نسبة الاستجابة المتوقعة ليصبح العدد الإجمالى للاستمارات المطلوبة ١٢٠٠٠ استمارة.

٢- تشمل العينة الرؤساء والمرؤوسين فى المجالات الإدارية والفنية والتخصصية فى إطار الوظائف التالية:-

أ- مديرو الدوائر والإدارات ومن فى مستواهم.

ب- رؤساء الأقسام ومن فى مستواهم.

ج- رؤساء الشعب ومن فى مستواهم.

د- الموظفون التنفيذيون.

ويوضح الجدول التالى الأجهزة الحكومية لعينة البحث.

جدول رقم (١)

الأجهزة الحكومية لعينة الدراسة^(*)

م	الجهات
١	وزارة التخطيط
٢	وزارة الأوقاف والشئون والمقدسات الإسلامية
٣	وزارة الشئون البلدية والقروية والبيئة
٤	وزارة المالية
٥	وزارة الداخلية
٦	وزارة العمل
٧	وزارة التربية والتعليم
٨	وزارة الزراعة
٩	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
١٠	وزارة المياه والرى
١١	وزارة الصناعة والتجارة
١٢	وزارة الصناعة والتجارة
١٣	وزارة النقل

^(*) تم اختيار تلك الوزارات حسب عدد العاملين بكل منها

أهداف الدراسة

- ١- تحديد مجموعة المتغيرات الأساسية التي تؤثر تأثيرا إيجابيا على اتساع نطاق انتشار انتروبيا الإدارة.
- ٢- تحديد مجموعة الأسباب المسنولة عن كل متغير من متغيرات الدراسة والمتمثلة في ترهل الوقت ترهل الإجراءات ترهل أخلاقيات العاملين، الترهل للتنظيمي، الترهل للقيادي.
- ٣- اقتراح الحلول المناسبة التي من شأنها أن تقلل من انتشار انتروبيا الإدارة في الجهاز الحكومي الأردني.

محددات البحث

- ١- اقتصرت الدراسة على العاملين بالقطاع الحكومي بمدينة عمان ومدينة الزرقاء ومدينة لربد.
- ٢- أن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تركز على نتائج استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة وعليه فإن إمكانية تعميم هذه النتائج محدودة ولكن يمكن أن تتخذ نتائج هذه الدراسة كمؤشرات لها دلالتها عند معالجة ظاهرة الانتروبيا الإدارية بالجهاز الحكومي الأردني.
- ٣- ليس من المتوقع أن نتعرض لكافة المتغيرات التي تؤثر على انتروبيا الإدارة الأردنية كما أنه يصعب حصر كافة المسببات وراء تلك المتغيرات .

المصطلحات الفنية المستخدمة في البحث

١- القطاع الحكومي

يقصد بالقطاع الحكومي مجموعة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة التي ينطبق على الموظفين فيها نظام الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية.

٢- الترهل

يقصد بلفظ الترهل تلك الحالة التي تتجاوز فيها الإمكانيات الموظفة عن مستلزمات تحقيق الأهداف.

٣- انتروبيها

هو لفظ لاتيني يعنى تحلل أو فساد أو تفنن أو وهن شديد قد بلغ إلى حد النوره.

الدراسات السابقة

١- الدراسة التي أجراها د. عصام الأعرجي وآخرون^(١).

أجريت هذه الدراسة عام ١٩٩٩ تحت عنوان "أسباب ومعالجة الترهل الإداري واختزال التكاليف الإدارية دراسة ميدانية مقارنة في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية".

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- وجود الأنواع المختلفة للترهل الإداري، [ترهل الوقت، ترهل في المستويات الإدارية، ترهل في أعداد الموظفين، ترهل في المستويات

(١) د. عصام الأعرجي - دعدنان بدرى الإبراهيم - د. عامر الأعرجي. أسباب ومعالجة الترهل الإداري واختزال التكاليف الإدارية - دراسة ميدانية مقارنة في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية - الإداري - السنة ٢١ العدد ٧٩ ديسمبر ١٩٩٩ ص ١٥٧.

القيادية، ترهل في كفاءات الموظفين، ترهل في خطوات العمل، ترهل في التشعبات الهيكلية] في الوظائف الفنية والوظائف الكتابية في كل من الجامعات الحكومية والخاصة وأن كانت مستويات وجود حالات الترهل لم تكن موحدة في الحالتين.

٢- لا توجد أي فوارق مهمة بين مستويات تواجد أنواع الترهل الإداري في الجامعات الحكومية من جهة والجامعات الخاصة من جهة أخرى.

٣- وجود أسباب محددة لكل نوع من أنواع الترهل الإداري.

٤- الدراسة التوأمية. ياسين الصرايرة^(١).

أجريت هذه الدراسة عام ١٩٩٨ تحت عنوان "المنهج التجريبي

لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني. منظور مقترح".

ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن مواجهة الفساد الإداري لا يمكن أن تصل بنا إلى مرحلة يمكن من خلالها القضاء عليه بشكل كامل مهما كانت الاستراتيجيات المتبعة.

٢- أن المواجهة الحقيقية للفساد هي المواجهة المنطقية التي تنظر إلى المشكلة بمنظور شمولي جامع للأسباب والمسببات وموازنا للظروف والإمكانات.

^(١) د. ياسين الصرايرة- والد إسماعيل عبانه- أحمد حين بونس. المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني-منظور مقترح الأداري- السنة ٢٠ العدد ٢٣ يونيو ١٩٩٨ ص

٣- أن المنهج التجريبي لمعالجة الفساد يستلزم

- أ- اختيار القيادة الإدارية القادرة والمؤهلة.
- ب- تشكيل فريق متميز من الموظفين.
- ج- صياغة سياسات العمل وإجراءاته بما يخدم الهدف الريادي.

الإطار النظري لمشكلة البحث

تشخيص الظاهرة وتحليل أسبابها

تستند أهمية البحث في هذا الموضوع على المبدأ الذي يقول أنه من أجل الوصول إلى توجهات عملية وفعالة تساهم في معالجة ظاهرة انتروپيا الإدارة الأردنية يجب التصدي أولاً إلى الأسباب التي ساهمت في حدوثها وتحليلها.

لذا فإنني أعتقد أنه من أجل تشخيص هذه الظاهرة علينا التحلي بالصراحة وقبول ممارسة النقد للذاتي عند مناقشة العوامل التي تسببت في انتشار و تغلغل الانتروپيا في الجهاز الحكومي الأردني هذا ويمكن تصور هذه العوامل المسؤولة عن هذه الظاهرة على النحو التالي:-

أولاً: ترهل الوقت

يعرف الوقت بأنه " الفرصة المتاحة للقيام بنشاط محدد يلبي غايات وحاجات معينة لدى الأفراد والجماعات وهو أيضا قيمة متعددة الأبعاد تشمل الجهد والمال والفرص البديلة"^(١).

(١) د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- المفاهيم والهيكل والأساليب، غير مبين الناشر- عمان ١٩٩٥ ص ٤٤.

أما التوقيت فهو "عملية اختيار الوقت المناسب للنشاط أو العمل الملائم أو تنظيم الفرص الزمنية وربطها بأعمال الفرد أو المنظمة أى أن التوقيت بمثابة تحديد ماذا نعمل فى وقت محدد".

وعندما نتحدث عن إدارة الوقت فأنا نقصد بذلك " الأسلوب الإدارى الذى يلجأ إليه المديرون فى مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح لديهم فى المنظمة أحسن استغلال ممكن ويتمثل ذلك الأسلوب فى تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والموقف التى تسبب فى ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع"^(١).

ونحن فى هذا البحث نركز على ترهل الوقت أى إطالة الوقت دون مبرر مما يشير إلى سوء استخدامه أو استغلاله فى أنشطة أو أحداث أو مواقف أتمت إلى إنجاز المهام والنشاطات الرئيسة بأى صلة.

ولقد قام أحد الباحثين^(٢) بحساب متوسط الوقت الضائع للموظف داخل الأجهزة الحكومية الأردنية فى اليوم والأسبوع والسنة فكانت كما يلى:-

(١) د. عمر وصفي عطيلي وآخرون- وظائف منظمات الأعمال - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٦ ص ٧٣

(٢) مصطفى عاصم السنونى - تكلفه الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية الأردنية، مجلة الإدارى، مجلد ٤ العدد ٤٥ - ١٩٩٩ ص ٦٨.

جدول رقم (٢)

متوسط الوقت الضائع للموظف في الأجهزة الحكومية الأردنية

م	المجالات/متوسط الوقت الضائع بالدقيقة	الوقت بالدقيقة في الأسبوع	الوقت بالدقيقة في اليوم	الوقت بالدقيقة في السنة
١	الوقت المتوفر بعد إنجاز الأعمال	١٩٠,٥	٣٨,١	٧٩٢٤,٨
٢	شرب الشاي والقهوة والمرطبات وغيرها	٩٧	١٩,٤	٤٠٣٥,٢
٣	الأحاديث والمناقشات والكلام الجانبي بين الموظفين داخل المكتب	٧٥	١٥	٣١٢٠
٤	أداء الصلاة أثناء ساعات الدوام	٦٦	١٣,٢	٢٧٤٥,٦
٥	المكالمات الهاتفية الخاصة التي يستقبلها الموظف	٤٥	١٠,٨	٢٢٤٦,٤
٦	جلوس بعض الموظفين عند المدراء أو الرؤساء كل يوم	٥٠	١٠	٢٠٨٠
٧	المكالمات الهاتفية الخاصة التي يطلبها الموظف	٤٥,١	٩	١٨٧٢
٨	استخدام دورات المياه	٤٥	٩	١٨٧٢
٩	قراءة الجرائد والمجلات التي لا تتعلق بالعمل	٤٣	٨,٦	١٧٨٨,٧
١٠	الحاجة لبعض الوقت للاستعداد للعمل في بداية الدوام	٣٠,٥	٦,١	١٢٦٨,٨
١١	انتظار التوقيع قبل نهاية الدوام	٣٠	٦	١٢٤٨
١٢	تناول الفطور أو بعض المأكولات	٢٤,٥	٤,٦	١٠١٩,٢
١٣	الزيارات الشخصية داخل جهة العمل	١٨,٨	٣,٨	٧٩٠,٤
١٤	استخدام وقت الدوام للمذاكرة للطلبة الموظفين	١٦,٥	٣,٣	٦٨٦,٤
١٥	قراءة أو كتابة رسائل خاصة	٦	١,٢	٢٤٩,٦
	المجموع	٧٩١,٩	١٥٨,٤	٣٢٩٤٧,٢

ويتضح من الجدول أنه بالرغم من تزايد حجم الوقت الضائع إلا أننا نجد هناك تزايد في الوقت عما هو مطلوب للعمل بما يوازي ٢٤,١% من أجمالي الوقت الضائع.

كما قام باحث آخر^(١) . بدارسة ميدانية مع عينة من المدراء بالمملكة الأردنية الهاشمية بهدف إجراء مقارنة بين الوقت المتاح مع متطلبات العمل بالجهاز الحكومي الأردني حيث تبين ما يلي:-

جدول رقم (٥)

نتائج مقارنة الوقت المتاح مع متطلبات عمل بالأجهزة الحكومية الأردنية

عدد الذين يعتقدون أن الوقت المتاح لهم			عدد الاستثمارات المستكملة	عدد الاستثمارات المعادة	عدد أفراد العينة
لا يكفي حاجة للعمل	يزيد عن حاجة العمل	يكفي حاجة للعمل			
١٥	٣٤٥	٤٠	٤٠٠	٤٠٨	٤١٢
٣,٧% من عينة البحث	نسبة ٨٦,٣ %	نسبة ١٠% من عينة البحث			

ويتضح من الجدول السابق أن هناك شبة إجماع من عينة البحث على أن الوقت المتاح لديهم أكبر من حاجة العمل مما يؤكد وجود ترهل للوقت في القطاع الحكومي الأردني.

ثانياً: ترهل الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها "مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض

(١) د. محمد عبد الله الفيث - الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم، المعوقات وسائل وطرق وتحسين الإنتاجية - مجلة الإداري العدد ٧٤ لسنة ١٩٩٨ ص ١١٢.

محدد^(١). وهى تتضمن القيام بمجموعة من الأعمال والنشاطات المتسلسلة منطقياً والمتلاحقة زمنياً على شكل خطوات أو مراحل عديدة تنتهى عادة بتقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الغرض المرسوم".
وتتلخص الأهداف من الإجراءات فيما يلى:

- ١- الإسراع فى إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.
 - ٢- تحسين أساليب تقديم الخدمات للجمهور.
 - ٣- توحيد نمط أداء الأعمال الكتابية.
 - ٤- تخفيض النفقات والتكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات.
 - ٥- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال وتقديم الخدمات.
 - ٦- أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.
 - ٧- التقليل من المجهود الفكرى للعاملين بخصوص تقديم خدمات محددة بناء على خطوات مرسومة سلفاً.
- ونحن فى هذا البحث نركز على ترهل الإجراءات ونقصد به كل تعقيد فى أى من الأبعاد الرئيسية التالية^(٢).

- ١- البعد المتعلق بتصميم الإجراءات من حيث الشكل والمحتوى والخطوات والمراحل.
- ٢- البعد الإنسان والمتمثل فى الأشخاص القائمين على تطبيق الإجراءات وغيرهم من الناس نوى الصلة بالإجراءات الخاصة بعمل معين.

^(١) د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- مرجع سبق ذكره ص ١٧٧.

^(٢) د. أحمد سيد مصطفى "انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشرى فى المنظمات العربية" مجلة أفاق اقتصادية المجلد ١٩ العدد ٧٣-١٩٩٨ ص ٢٧.

٣- البعد المالى والمتمثل بالتكلفة الناتجة عن تطبيق الإجراءات
٤- البعد القانونى والمتمثل فى مقدرة تلك الإجراءات على تحقيق
العدالة والموضوعية فى التعامل بين الناس وخدمتهم وفقا للقوانين
والأنظمة.

٥- البعد البيئى أى مدى التلاؤم بين النماذج المرفقة بالإجراءات وبين
المحيط البيئى لها بما فيه من قيم وعادات ومستويات ثقافية.

ثالثاً: ترهل أخلاقيات العاملين^(*)

يقصد بالأخلاقيات الإدارية " تلك المبادئ والقيم التى تؤثر
على كل من الفرد والمجموعة".

أما ترهل أخلاقيات العاملين فيقصد بها" الخروج عن القواعد
والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب خاصة غالباً ما تكون على حساب
المصلحة العامة..."

ونظراً لأن الوظيفة الإدارية تكون موضع الاهتمام العام فأنه
ينبغى على الموظف يتحلى بدرجة عالية من الكمال الأخلاقى. بمعنى
أن تكون القيم الحاكمة لسلوكه متوافقة ومتجانسة مع القيم الاجتماعية
العامة السائدة فى المجتمع.

والغريب فى الأمر هنا أن الموظف وهو يؤدى عملة الذى
يتدرج تحت مفهوم السلوك غير الأخلاقى يظل وكأنه يعمل فى ظل
النصوص القانونية دون مخالفتها من حيث النص وإن كان يخالفها من

(*) نشق أخلاقيات ETHICS من اسم يونانية هي ETHOS وتعنى الخاصة المعتمدة على
المعتقدات الهادية والمثاليات التى تنشر بين مجموعة معينة من الأفراد أو المجتمع أو الناس
جميعاً.

حيث الروح ومن حيث المبادئ العامة المتعارف عليها أى أن الموظف
الرسمى يظل فى إطار حروف القانون دون أن يكون عمله الأخلاقى
جرماً معيناً يعاقب من أجله (١).

رابعاً: الترهل التنظيمى

يشير مصطلح الترهل هنا إلى درجة التعقيد فى الاختلافات
والتشعبات الموجودة داخل الهيكل التنظيمى حيث ينقسم الاختلاف
التنظيمى إلى ثلاثة أنواع هى (٢) -

أ- الاختلاف الأفقى

وهو يعنى درجة التميز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على
نفس مستوى خط السلطة وتتحدد ودرجة هذه الاختلافات بناء على
العناصر التالية:

١- طبيعة العاملين.

٢- المهمات المحددة فى التنظيم.

٣- مستوى التدريب والتعليم.

ب- الاختلاف العمودى

ويقصد به درجة عمق التسلسل الهرمى أو مدى تعدد مستويات
السلطة التنظيمية هذا مع ملاحظة أنه كلما زاد الاختلاف العمودى ارتفع
مستوى التعقيد فى البناء التنظيمى.

(١) عبد المعطى ساف- التضخم الوظيفى فى جهاز الأداة الحكومية فى الكويت- المجلد ١٧
العدد ١٩٨٩ م ص ١.

(٢) Patricia w. ingraham james R. Thompson and Ronald D. Sanders" trans forming Government" Jossey bass publishers, sanfrancisco. 1997 pp 32- 43.

ج- الاختلاف المكاني

ويعنى درجة التوزيع والانتشار الجغرافى للأفراد والوحدات التنظيمية ويستحدد هذا الاختلاف بناء على متغيرات عديدة من أهمها أهداف المنظمة ونشاطاتها وعمالها ومتطلباتها السوقية.. هذا مع ملاحظة أنه تزداد درجة التعقيد كما اتسع التوزيع الجغرافى للأعمال والأفراد فى التنظيم.

هذا ويلاحظ أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمى بصفة عامة تتحدد وفقا للمعادلة الآتية:

درجة تعقيد الهيكل التنظيمى = تعدد مكونات الهيكل × تنوع مكونات × تفاعلاته
أى أن مدى تعقد الهيكل التنظيمى يتوقف على طبيعة مكونات الهيكل من حيث العدد والكمية والنوعية بالإضافة إلى مدى التداخل والتشابك والتأثير المتبادل بين مكونات الهيكل حيث أنه كما زاد عدد المكونات واختلفت أنواعها وكما زاد التشابك فيها كلما مال الهيكل التنظيمى إلى التعقيد والعكس بالعكس^(١).

ومما لا شك فيه أن الترهل المستمر فى حجم الأجهزة والإدارات والأقسام الإدارية قد يؤدي إلى آثار سلبية تعكس بعضها من مظاهر الانحراف والتى منها الإهمال والتكاسل وانتشار الوساطة والمحاباة بجانب ظهور الرشاوى لإنهاء الخدمة أو حصول الموظفين على الترقى أو المكافآت أو الحوافز... ويدل ذلك على ان هناك علاقة وثيقة بين ترهل الأجهزة الإدارية وبين مظاهر الانحراف.

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أخبار الإدارة- العدد ٢٢ آذار ١٩٩٨ ص ١٠.

ويعنى ذلك أن الترهل التنظيمى يخلق بيئة مناسبة لبعض الأفراد للممارسة بعض أشكال الفساد وبينما تعود أثر هذه الممارسات للأخلاقية على تصرفات أفراد ملتزمون أخلاقيا بعدم ممارسة الفساد بصورة ترهل وعدم أكتراث فى أداء المهام والواجبات لما يسببه غياب المسألة للفئة المخالفة من إحباط للفئة الملتزمة كما يفسر ضعف أساليب الإدارة وتعقيدات الإجراءات الحكومية العلاقة بين الترهل التنظيمى وفتروبيا الإدارة فالتفصيلات التنظيمية الناجمة عن بعض العوامل غير الموضوعية فى الإدارة هى التى تهين الفرصة للموظف المنحرف لى يبتز المواطن فينقضى منه الرشوة مقابل التخفيف من معاناته وتبسيط الإجراءات عليه^(١).

خامساً: الترهل القيادى

يقصد بالترهل القيادى هذا " للتزايد المستمر والغير مبرر فى وظائف المشرفين ورؤساء الأقسام. ومديرو الوحدات. ومديرو الإدارات. والمديرون والمدير والعموم". حيث أن تزايد أعداد هؤلاء للقادة يتسبب فى جلوس بعضهم بدون عمل أو أن يشغل العمل دقائق معدودة من يوم العمل وبالتالي يشعر هؤلاء القادة أن ظروف العمل لا تعطهم الفرصة لى يعملوا ويظهروا قدراتهم ومواهبهم ومن ثم تنخفض روحهم المعنوية ويصابون بالإحباط واللامبالاة ومن ثم تنخفض كفاءتهم الفنية والإدارية كما قد يودى محاولة إيجاد عمل لهؤلاء لقادة إلى تعقيد الإجراءات وخلق مشكلات الروتين وتداخل الاختصاصات والتكرار

^(١) ناصف عبد الخالق جاد- التضخم الوظيفى فى الجهاز الإدارى الكويتى-مجلة العلوم الاجتماعية مجلد ١٥ العدد (٣) ١٩٨٦ ص ١٩.

وتعويق الخدمات الجماهيرية كما يؤدي إلى الإسراف على المباني وتجهيزات المكاتب لهؤلاء القادة وارتفاع تكلفة الأجور والمرتبات بلى أى مبرر^(١).

هذا ولقد قام الباحث بحساب قيم المكون الإدارى فى بعض وحدات الجهاز الحكومى الأردنى حيث تم حساب نسبة المكون الإدارى من خلال المعادلة التالية.

نسبة المكون الإدارى = $\frac{\text{أجمالى عدد للمديرى}}{\text{أجمالى عدد للعاملين}}$

أجمالى عدد للعاملين

جدول رقم (٤)

نسبة المكون الإدارى فى بعض وحدات الجهاز الحكومى الأردنى

م	اسم الوحدة	نسبة المكون الإدارى
١	وزارة التخطيط	%٤٦
٢	وزارة المالية	%٤٨
٣	وزارة العمل	%٥٩
٤	وزارة الزراعة	%٧٨
٥	وزارة الصحة	%٦٩
٦	وزارة الصناعة والتجارة	%٧٤
٧	وزارة المياه والرى	%٧٧
٨	وزارة النقل	%٦٩
٩	وزارة التنمية الاجتماعية	%٧٥
١٠	وزارة الأوقاف والشئون والمقدسات الإسلامية	%٧٩

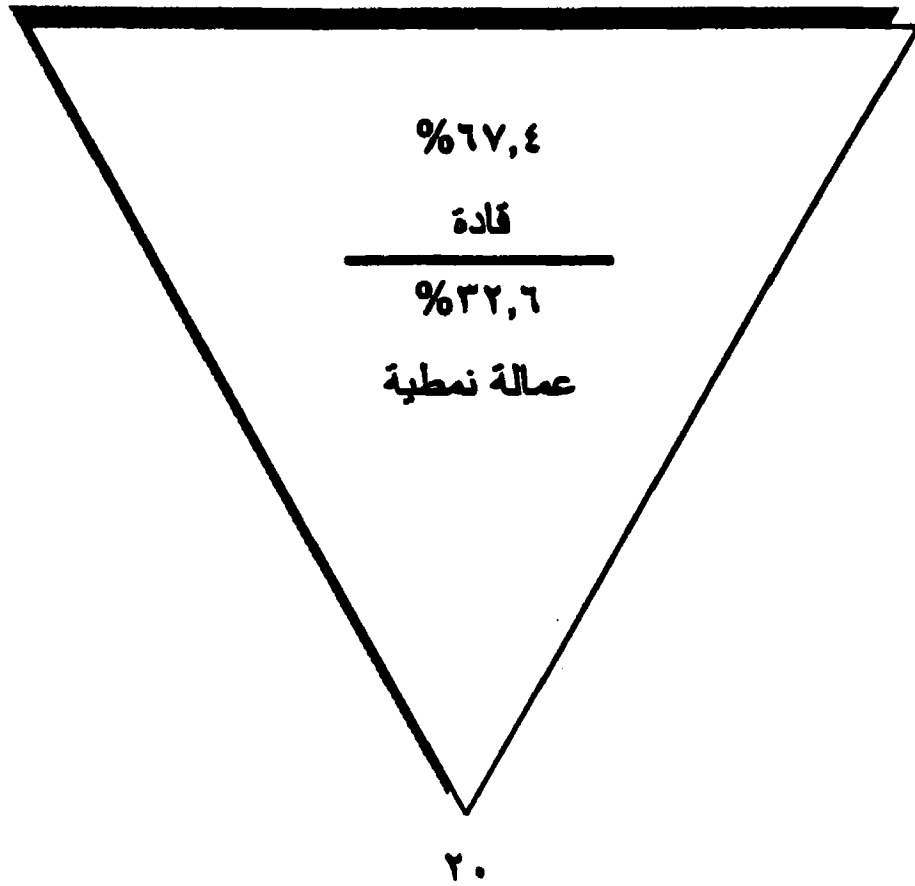
ويقصد بإجمالى عدد المديرين كل من المشرفين، رؤساء الأقسام، مديرو الوحدات، مديرية الإدارات المديرون، المدير العام.

^(١) عبد الرحمن عبد الله البراك - الجهات الموظفون نحو العلالة بين التضخم الوظيفى والمتغيرات التنظيمية مجلة الإدارة العامة - المجلد ٣٦ العدد الثالث ١٩٩٧ ص ٣٩.

ومن الجدول يلاحظ ارتفاع هذه النسبة حتى أنها قد وصلت في المتوسط إلى ٧,٤% من مجموع أجمالي العاملين وبالتالي فقد انقلب الهيكل التنظيمي بوحدات الجهاز الحكومي الأردني على النمط الذي يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي لوحدات الجهاز الحكومي الأردني



المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج

الفريضة الأولى

تتأثر لتسروبيا الإدارة الأردنية تأثراً إيجابياً بكل من متغيرات
ترهل الوقت وترهل الإجراءات وترهل أخلاق العاملين وترهل
التنظيمي وترهل القيادي:

للتحقيق من صحة هذا الافتراض فقد تم حساب المتوسطات
الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للمبحوثة والتي تم
تصنيفها طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي إلى خمس درجات (من ١ إلى ٥)
فالدرجة (١) تدل على عدم الموافقة بشدة في حين أن الدرجة (٥) تدل
على الموافقة بشدة وصنفت الإجابات في ثلاث مستويات عالية ومتوسط
ومتدني وعلى أساس أن الدرجة محايد هي درجة متوسط من الموافقة
ويقابلها العدد (٣) وأن المدى من (١ إلى أقل من ٢,٥) للوسط الحسابي
يعنى موافقة بمستوى متدني في حين أن المدى (من ٢,٥ إلى أقل من
٣,٥) يعنى مستوى موافقة متوسطة في حين أن المدى
(٣,٥ إلى ٥) يعنى موافقة بمستوى عالي كما هو موضح الجدول
التالي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب اتسروبيا الإدارة

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
ترهل التنظيمي	٣,٧٨	٠,٧٤
ترهل الإجراءات	٣,٢٥	٠,٧٥
ترهل القيادي	٣,٤٤	٠,٦٩
ترهل أخلاقيات العاملين	٣,٣٢	١,٠٣
ترهل الوقت	٣,١١	١,٠٢

ويشير الجدول السابق من خلال المتوسطات الحسابية إلى وجود كافة المتغيرات المؤثرة على انتروبيا الإدارة ولكن بدرجات متفاوتة حيث احتل الترهل التنظيمي المرتبة الأولى تلى ذلك ترهل الإجراءات فالترهل القيادي ثم الترهل الأخلاقي ثم ترهل الوقت.

أما عن دقة للقياسات أعلاه فتشير الانحرافات المعيارية إلى أن تسنت إجابات أفراد العينة حول تواجد متغيرات ترهل الوقت وترهل الأخلاقيات كان عاليا مما يعكس درجات متدنية من الدقة وذلك في حين كان تسنت إجابات أفراد العينة حول درجات تواجد متغيرات" ترهل الإجراءات والترهل التنظيمي والترهل القيادي" كان محدودا ومن ثم فإن درجات الدقة في القياس تكون عالية.

ومن كل ما سبق يمكن القول بصحة الفريضة الأولى للحجة.

الفريضة الثانية

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية يبين كل سبب من أسباب انتروبيا الإدارة ونوع المتغير المقابل له.

للتحقق من صحة هذه الفريضة قام الباحث باستخدام التحليل العاملي للتعرف على المسببات الرئيسة لكل متغير من متغيرات الدراسة حيث أفرز التحليل النتائج التالية:-

١- بالنسبة لترهل الوقت

جدول رقم (٦)

مسيبات ترهل الوقت

م	مصدر للتأثير	% لتأثير
١	عدم التقيد بمواعيد العمل الرسمية من حيث الحضور والانصراف	١٩,٤
٢	عدم القدرة على الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة	١٦,٤
٣	عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة وموضوعية مما يسبب ضياع الوقت في محاولة فهمها	١٠,٤
٤	عدم توزيعها العمل بشكل عادل وموضوعي على الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها	٨,٦
٥	الزيارات للشخصية	٧,٩
٦	اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة مما يحتم انقضاء أوقات طويلة في إيصال القرارات والمعلومات	٦,٨٠
	المجموع	٦٩,٧

يتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملي قد أوضح أن هناك

سنة عوامل تؤثر بنسبة ٦٩,٧% على ترهل الوقت.

ب- بالنسبة لترهل الإجراءات

جدول رقم (٧)

أسباب ترهل الإجراءات

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	وجود تهرب أو تجاوزات وعدم التقيد بالإجراءات	١٠,٦
٢	طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها	١٤
٣	وجود بعض الخطوات الزائدة غير الضرورية	١٣,١
٤	عدم وضوح الإجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين أو العملاء	١٠,٧
٥	وجود اختناق في مراحل الإجراءات	٩,٢
٦	كثرة التنقل والعودة إلى نفس الأماكن أو الأشخاص بلا حدود	٧,٨
	المجموع	٧١,٤

يتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد أوضح أن هناك

سنة عوامل رئيسية تؤثر بنسبة ٧١,٤% على ترهل الإجراءات.

ج- بالنسبة لتزهد أخلاقيات العاملين

جدول رقم (٨)

أسباب تزهد أخلاقيات العاملين

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	التراضى أى التباطؤ والتكامل من جانب الموظف فى إنجاز الأعمال الموكل إليه	١٨,١
٢	الانعزالية وتعنى عدم رغبة بعض الموظفين فى التعاون مع زملائهم فى العمل وعدم شخصهم للعمل الجماعى	١٤,٣
٣	السلبية وهى جنوح الموظف إلى عدم إيداي الرأى واللامبالاة والاكتفاء بتلقى التعليمات من غيرة	١٠,٢
٤	المحسوبية وتعنى الخروج عن القوانين واللوائح والتعليمات التى تحكم للتعيينات والترقيات والأجور.... لصالح فئة معينة	٩,٨
٥	فرض المغارم وتعنى قيام الموظف باستخدام سلطته لتحقيق مصالح خاصة كتسخير السعة والعمال فى الأمور الشخصية	٩,١
٦	الرشوة وتعنى لتجار الموظف بوظيفة واستغلالها لفائدته الشخصية	٨,٢
٧	التزوير الذى يقع فى محرر رسمى من موظف عام أثناء تأديته وظيفته	٧,٦
٨	عدم احترام وقت العمل فالموظف ينظر دائما إلى الزمن الذى قضاءه فى العمل بصرف النظر عما قد قام به من إنتاج	٦,٥
	المجموع	٨٣,٨

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد لخص أهم

العوامل المؤثرة على تزهد أخلاق العاملين فى ثمانية عوامل بلغ

تأثيرها (٨٣,٨%) من أجمالى التأثير

د- بالنسبة للترهل التنظيمي

جدول رقم (٩)

أسباب الترهل التنظيمي

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	سياسات التوظيف الاجتماعي الارتجالية	١٦,٦
٢	إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا في تعيين بعض الأنصار والاتباع بصرف النظر عن حاجة العمل إليهم	١٤,٢
٣	تهافت أغلب المتعلمين على تولى الوظائف العامة بغية الحصول على للدخول الحكومية الثابتة والمكانة الاجتماعية المرموقة	١٢,٨
٤	القصور الواضح في سياسات تخطط القوى العاملة	١٠,٢
	المجموع	٥٣,٨

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملي قد لحض أهم العوامل المؤثرة على ترهل الهيكل التنظيمي في أربعة عوامل بلغ تأثيرها (٥٣,٨%) من أجمالي التأثير.

د- بالنسبة للترهل القيادي

جدول رقم (١٠)

أسباب الترهل القيادي

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	ربط نظم الأجر بالترقيات ومن ثم التكاليف إلى الترقيات أملًا في الحصول على مزيد من الأجر	٢٥,٣
٢	القصور في نظم التخطيط اللازمة لتحقيق التوازن المستقبلي من المكون القيادي	٢٣,١
٣	عدم الالتزام بالمعايير الدقيقة في عمليات الترقية إلى المستويات الأعلى	١٧,٩
٤	الضغط الاجتماعي من أجل فتح أبواب الترقى دون حاجة فعلية لذلك	١١,٨
	المجموع	٧٨,١

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملي قد لحض أهم
العوامل المؤثرة على الترهل القيادي في أربعة عوامل بلغ تأثيرها
(٧٨,١%) من أجمالي التأثير.

والآن للتحقيق من صحة الفريضة الثانية فأننا سوف نقوم
بحساب معاملات الارتباط بين كل متغير وأسبابه وذلك على النحو الذي
يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين كل متغيرات وأسبابها^(*)

متغيرات الدراسة	الأسباب الخاصة بكل متغير (x)	معامل الارتباط	مستوى الأهمية
ترهل الوقت	x_1	٠,٩٥٨٦	٠,٠٠٠
ترهل الإجراءات	x_2	٠,٩١٥٨	٠,٠٠٢
ترهل أخلاقيات العاملين	x_3	٠,٧٦٦٠	٠,٠٠٠
الترهل التنظيمي	x_4	٠,٧٨١٢	٠,٠٠١
الترهل القيادي	x_5	٠,٨٩٤٩	٠,٠٠٤

ومن خلال الاطلاع على معاملات الارتباط بالجدول السابق نحو أنها من النوع القوي والقوى جدا كما أن الجدول السابق يشير إلى أن كل تلك العلاقات السببية مهمة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بما يعنى ذلك إثبات صحة الفريضة الثانية بصورة كاملة.

الفريضة الثالثة

يختلف تأثير المتغيرات السابقة على انتروبيا الإدارة باختلاف نوعية الوظائف

لمعرفة أثر اختلاف نوعية الوظائف وظائف الكتابية/وظائف فنية على انتروبيا الإدارة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المبحوثة حيث كانت النتائج كما يلي:

^(*) تم استخدام الرموز x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 للدلالة على أسباب كل متغير من متغيرات الدلالة.

جدول رقم (١٢)

المقارنة بين درجة تواجدها في قطاعات الإدارة ونوعية الوظائف

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسطات الحسابية للوظائف الكتابية	المتوسطات الحسابية للوظائف الفنية	القطاعات
٠,٢٢	١,٢٨	٣,٩٧	٣,١١	ترهل الوقت
٠,٠١	٢,٤٧	٣,٢٧	٣,٠٨	ترهل الإجراءات
٠,٦٩	٠,٦٥	٢,٨٨	٢,٢٧	ترهل الأخلاقيات
٠,٥٢	٠,٤٦	٣,١٧	٢,٨٩	الترهل التنظيمي
٠,٥١	٠,٠٩	٢,٦٥	٢,١٢	الترهل القيادي

ويظهر الجدول السابق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى (٥%) فيما يتعلق بترهل الإجراءات وذلك بين الوظائف الفنية من جهة والكتابية من جهة أخرى حيث بلغت قيم (ت) (٢,٤٧) وكانت الفروق لصالح الوظائف الكتابية لتفوق متوسطها الحسابي على المتوسط الحسابي للوظائف الفنية معنى ذلك أن ترهل الإجراءات يتواجد بدرجة أكبر في الوظائف الكتابية عندها في الوظائف الفنية أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلم يشر الجدول السابق على وجود أي فوارق في نسب تواجدها بين الوظائف الفنية والوظائف الكتابية.

وهكذا تظهر التحليلات محدوبة دقة الفرص الثالث للبحث بصددها

اختلاف تأثير المتغيرات باختلاف نوعية الوظائف

الفريضة الرابعة

يختلف تأثير الأسباب الخاصة بكل من المتغيرات السابقة على

انتروبيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية.

لدراسة أثر الاختلاف في المناطق الجغرافية على انتروبيا الإدارة بالجهاز الحكومي الاردني فقد تم استخدام الجداول المتقاطعة حتى يمكن إجراء هذه المقارنات.

جدول رقم (١٣)

النتائج الإحصائية لأثر اختلاف المناطق الجغرافية على مسببات

انتروبيا الإدارة

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			المناطق الجغرافية
R2	PRO .R	R	F PROP	F VALUE	ارد	الزرقاء	عمان	مسببات الانتروبيا
٠.١٨	٠.٤٨	٠.٠٧	٠.٥٥	٠.٤٦	٣.٩٥	٣.٩٤	٣.٩٥	(١) ترهل الوقت ١- عدم التقيد بمواعيد العمل الرسمية
٠.٢٠	٠.٣٧	٠.١٠	٠.٤٤	٠.٥٩	٤.١٧	٤.٠٦	٣.٩٧	٢- عدم القدرة على الجدولة الزمنية
٠.٢٥	٠.٤٣	٠.٠٩	٠.١٢	٢٠.١٩	٤.٣٧	٣.٨٥	٣.٨٣	٣- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة
٠.٣٢	٠.٢٨	٠.١٤	٠.١٠	٢٠.٥٦	٤.٢٦	٤.٠٦	٣.٨٦	٤- عدم توزيع العمل بشكل عادل
٠.٤٨	٠.٣٥	٠.١١	٠.١٠	٢٠.٥٨	٣.٣٤	٤.١٨	٣.٩٤	٥- الزيارات الشخصية
٠.٢٦	٠.٤٥	٠.٠٨	٠.٣٦	٠.٨٢	٣.٩٥	٣.٢٧	٣.١٥	٦- اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة
٠.١٨	٠.٤	٠.٠٩	٠.٣٤	٠.٩٢	٣.٩٥	٣.٨٥	٣.٩٨	(٢) ترهل الإجراءات ١- عدم التقيد بالإجراءات
٠.٢٠	٠.١٠	٠.٢٤	٠.١٨	١٠.٧٥	٤.١٢	٣.٨٥	٤.٠٧	٢- طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			المناطق الجغرافية
R2	PRO R	R	F PROP	F VALUE	ريد	لقرقام	صان	مسببات الانترنت
.18	.10	.09	.24	.97	2.97	2.87	1.11	3- وجود بعض الخطوات للقدرة
.20	.08	.20	.17	2.81	1.01	2.00	1.00	4- عدم وضوح الإجراءات
.18	.80	.10	.17	2.76	1.16	1.14	1.28	5- وجود لفتق في مراحل الإجراءات
.18	.12	.20	.28	1.10	1.12	2.47	2.27	6- كثرة التسهيلات والعودة إلى المن الممكن
								(3) تسهل لأغلب العاملين
.06	.06	.00	.81	.06	2.14	2.11	2.10	1- الترخي
.22	.07	.11	.09	2.71	1.02	1.10	2.08	2- الأثرية
.18	.09	.27	.10	2.7	1.08	2.80	2.19	3- السلبية
.26	.12	.08	.28	1.17	1.11	2.78	2.00	4- المصوبة
.11	.11	.09	.00	1.11	1.29	2.82	2.18	5- فرض المعلم
.10	.04	.06	.27	.80	2.21	2.11	2.12	6- الرخوة
.06	.08	.04	.28	.21	2.86	2.70	2.02	7- التزوير
.18	.10	.09	.21	2.12	2.10	2.80	2.18	8- عدم احترام وقت العمل
.18	.26	.10	.70	.11	1.00	2.17	2.88	(4) لتسهيل التنظيمي
								1- مسببات التوظيف الاجتماعي
.18	.22	.10	.16	1.71	1.00	2.79	2.19	2 الإسراف في تعيين الاتباع
.20	.10	.18	.10	2.10	1.02	1.10	2.21	3- نهات المتظمن على تولى الوظائف العامة

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			المناطق الجغرافية
R2	PRO .R	R	F PROP	F VALUE	اريد	للزركاء	عمان	مسيبات الانترنت
٠.٢٥	٠.٠٤	٠.٦٤	٠.٠٥	٠٠٢.٦٢	٤.٠٨	٢.٨٥	٢.٣٥	٤- القصور في سياسات تخطيط القوى العاملة
٠.٠٦	٠.١٢	٠.٢٠	٠.٣١	٠.٣١	٢.٤٧	٢.٥	٢.٢٨	٥- الترهل القيادي ١- ربط الأجور بالترقيات
٠.٠٦	٠.٤٣	٠.٠٨	٠.٤٨	٠.٥٢	٢.٤٤	٢.٤٧	٢.٤٤	٢- القصور في نظم التخطيط
٠.٤٨	٠.١٠	٠.١٩	٠.١٠	٠٠٢.٣١	٤.٣٠	٤.١٥	٣.٩٦	٣- عدم الانسجام بالمعايير المتبعة في
٠.٣٢	٠.٣٢	٠.١١	٠.١٨	٠١.٧٢	٤.١٢	٢.٩٢	٤.٠٠	٤- السخوط الاجتماعية من أجل فتح أبواب الترقى

ومن الجدول السابق يمكن ملاحظة

١- بالنسبة لتحول الوقت

تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن تأثير اختلاف المناطق الجغرافية على انتروبيا الإدارة محدود حيث أن الفروق ذات معنوية إحصائية في البند الرابع والخامس "عدم توزيع عبئ العمل بشكل عادل- الزيارات الشخصية" وذات معنوية عملية عند البند الثالث "عدم القدرة على تحديد الأهداف".

معنى ما تقدم أن التحليلات أثبتت أنه يمكن قبول الفرض الرابع بتحفظ شديد حيث لم يتضح صحته في باقي البنود.

٣- بالنسبة لتحويل الإجراءات

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية من البنود الثاني والرابع والخامس والسادس فقط طول الفترة. عدم وضوح الإجراءات- وجود اختناق في بعض المراحل- كثرة التنقل وغير جوهري بالنسبة للبنود الأول والثالث" عدم التقيد بالإجراءات. وجود بعض الخطوات الزائدة ومعنى ما تقدم أيضا أنه يمكن قبول الفرض الرابع بتحفظ شديد.

٣- بالنسبة لتحويل أملاك العاملين

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية في البنود الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والعاشر- الانعزالية- السلبية- المحسوبة- فرض المغارم- عدم احترام وقت العمل" أما بالنسبة للبنود الأول والسادس والسابع" التراخي - الرشوة- التزوير" فالفرق هنا ليس جوهريا بين المناطق الثلاثة. وهذا يعنى القبول المتحفظ للفرض الرابع.

٤- بالنسبة لتحويل أخلاقيات العاملين

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية فيما يتعلق بالبنود الثاني والثالث والرابع" سياسات الإسراف في تعيين الأتباع، تهافت المتعلمين على تولى الوظائف العامة، القصور في سياسات تخطيط القوى العاملة" أما بالنسبة للبند الأول" سياسات التوظيف الاجتماعي" فالفرق هنا غير جوهري بالنسبة للمناطق الجغرافية الثلاثة. وهذا يعنى القبول المتحفظ للفرض الرابع.

٥- بالنسبة للترهل القيادي

نشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية في البنود الثالث والرابع" وعدم الالتزام بالمعايير الدقيقة في عمليات الترقية الضغوط الاجتماعية من أجل فتح أبواب الترقى" أما بالنسبة للتغيير الأول والثاني" ربط الأجر بالترقيات القصور في نظم لتخطط" فالفرق ليس جوهريا بالنسبة للمناطق الجغرافية الثلاثة . وهذا يعنى القبول المتحفظ وللغرض الرابع.

خلاصة ما تقدم أنه يمكننا قبول الفرض الرابع والخاص باختلاف تأثير المتغيرات السابقة على اتتربيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية ولكن هذا القبول لا يكون كاملا فهناك العديد من الأسباب التى لم يختلف تأثيرها من منطقة جغرافية إلى أخرى فلقد بلغ عدد الأسباب التى اختلفت من منطقة جغرافية إلى أخرى ستة عشر سببا من إجمالى ثمانية وعشرون سببا وذلك بالنسبة ٥٧%.

الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

بالرجوع إلى نتائج التحليلات السابقة وبمقارنتها بفرضيات البحث يمكن استخلاص ما يلى:

أولا: صحة الفريضة الأولى للبحث حيث ثبتت تأثر انتروپيا الإدارة بكل من متغيرات ترهل الوقت- ترهل الإجراءات- ترهل أخلاقيات العاملين- الترهل التنظيمى- الترهل القيادى، وذلك رغم أن مستويات وجود تلك المتغيرات كان متفاوتا.

ثانيا: صحة الفريضة الثانية للبحث والتي تضمنت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل سبب من أسباب انتروبييا الإدارة ونوع المتغير المقابلة له حيث أثبتت التحليلات وجود معاملات ارتباط قوية وقوية جدا بين الأسباب المحدد من جهة وبين المتغيرات المقابلة لكل منها وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

ثالثا: محدودية دقة الفريضة الثالثة للبحث والتي تضمنت اختلاف تأثير متغيرات البحث على انتروبييا الإدارة باختلاف نوعية الوظائف حيث أثبتت التحليلات أن ترهل الإجراءات يتواجد بدرجة أكبر فى الوظائف الكتابية عنه فى الوظائف الفنية أما بالنسبة لباقي المتغيرات فلم تشير التحليلات عن وجود أى فوارق فى نسب تواجدها بين الوظائف الفنية والوظائف الكتابية.

رابعا: إمكانية قبول الفريضة الرابعة للبحث بتحفظ شديد والتي تضمنت اختلاف تأثير المسببات الخاصة بكل لتغير من متغيرات الدراسة على انتروبييا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية حيث أثبتت التحليلات أن عدد الأسباب التي اختلف تأثيرها من منطقة إلى أخرى قد بلغ ستة عشر سببا من أجمالى عدد الأسباب والبالغ ثمانية وعشرون سببا وذلك بنسبة ٥٧%.

٣- التوصيات

تأسيساً على ما تقدم فإنة يمكن بلورة التوصيات التالية

- ١- تطبيق مبدأ الموضوعية فى فتح المكافآت والترقيات بحيث تمنح هذه المكافآت والترقيات على أساس التميز فى الأداء بالإضافة إلى

معايير الأقدمية وسنوات الخدمة المعمول بها حسب قوانين الخدمة المدنية.

٢- بالنسبة لقرارات التعيين ينبغي مراعاة مستوى التعليم و التخصص كما ينبغي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع عدم جسد عدد كبير من العاملين في الوحدة الإدارية الواحد لأن ذلك يساهم في خلق بيئة عمل غير ملائمة وخصوصا إذا كان العمل لا يحتاج إلى هذا الكم من العاملين.

٣- للتأكيد على المبادئ الأخلاقية في العمل والمستمدة من تعاليم الدين والتي تحث على الإخلاص في العمل و إتقانه وتأكيد ممارسة مبدأ للقوة في العمل بين الرئيس والمرؤوس.

٤- اختزال الخطوات والإجراءات الزائدة عن الحاجة الفعلية لإنجاز الأهداف المطلوبة.

٥- اعتماد هياكل قوى عاملة وتنظيمية بصورة رسمية وبما يوفى بمستلزمات الأهداف المطلوبة مع عدم بتجاوزها من قبل القيادات ذات العلاقة.

٦- اعتماد أسلوب رقابة ومتابعة رسمية وخارجية بصدد أعداد التقنيات في الجهاز الإداري المعنى للتأكد من مطابقتها مع هيكله القوى العاملة الرسمي والمعتمد.

٧- ضرورة إلزام الأجهزة الحكومية التي تؤدي خدمات ضرورية للمواطن على التقيد بالمواعيد التي تحددها للمواطنين لإنهاء معاملاتهم وكذلك الدقة في تحديد المستلزمات المطلوبة عند أول مراجعته تجنباً لضياع الوقت وتقليل عدد المراجعات.

- ٨- تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل بدقة ووضوح.
- ٩- التأكيد على أهمية الانتظام بالدوام الحكومي وتحقيق الاستفادة القصوى من ساعات الدوام الرسمي
- ١٠- التأكيد على أهمية التطوير التنظيمي لمواكبة التطورات والمستجدات المتلاحقة.
- ١١- الاهتمام الفوري ببحث المشكلات التي تعترض الأداء الإداري من خلال القيام بالبحوث والدراسات الميدانية التي تسهم في معالجتها.
- ١٢- القيام بمزيد من البحوث والدراسات التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية للوقوف على أسباب النظرة الثنائية للوظيفة العامة نتيجة للضغوط الاجتماعية من جهة وبين الالتزام بالقوانين والنواتج من جهة أخرى.

قائمة المراجع

- 1- MARTIN A. Levin and marzy Bryna Sanquer "making government work" Josseybass Publishers, Sanfrancisco ,1994 , pp 23-30.
- 2- PAPLLIGT."thickening government federal Hierachy ancl the diffusion af accountability" Washington DCI the brookings institution Governance institute 1995 PP 253-283.
- ٣- د. عاصم الاعرجى- د. عدنان بدرى الإبراهيم- د. عامر الاعرجى. أسباب ومعالجة الترهل الإدارى واختزال التكاليف الإدارية- دراسة ميدانية مقارنة فى الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.
- ٤- د. ياسين الصرايرة- رائد إسماعيل عبانه- أحمد حين يونس، المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإدارى فى القطاع العام الاردنى- منظور مفترح الإدارى- السنة ٢٠ العدد ٧٣ يونيو ١٩٩٨ ص ٥٩.
- ٥- د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- المفاهيم والهيكل والأساليب، غير مبين الناشر- عمان ١٩٩٥ ص ٤٤.
- ٦- د. عمر وصفى عقيلى واخوان- وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٦ ص ٧٣.
- ٧- أ. مصطفى عاصم السونى- تكلفه الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية الأردنية- مجلة الإدارى مجلد ٤ ٥٤ - ١٩٩٩ ص ٦٨.

٨- د. محمد عبد الله الغيث- الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم. المعوقات وسائل وطرق وتحسين الإنتاجية- مجلة الإدارى - العدد ٧٤- لسنة ١٩٩٨ ص ١١٢.

٩- د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات-مرجع سبق ذكره ص ١١٧.

١٠- د. أحمد سيد مصطفى" انعكاس التكنولوجيا على العنصر البشرى فى المنظمات العربية " مجلة أفاق اقتصادية المجلد ١٩ العدد ٧٣- ١٩٩٨ ص ٢٧.

١١- أ. عبد المعطى عساف- التضخم الوظيفى فى جهاز الإدارة الحكومية فى الكويت- المجلد ١٧ العدد ١٩٨٩م ص ١٢.

12- Patricia w. ingraham James R. Thompson and Ronald D. Sanders " trans forming Government " Jossey bass publishers, sanfrancisco . 1997 pp 32-43.

١٣- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أخبار الإدارة - العدد ٢٢ آذار ١٩٩٨ ص ١٠.

١٤- ناصف عبد الخالق جاد- التضخم الوظيفى فى الجهاز الإدارى الكويتى-مجلة العلوم الاجتماعية-مجلد ١٥ العدد (٣) ص ١٩.

١٥- عبد الرحمن عبد الله البراك- اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفى والمتغيرات التنظيمية مجلة الإدارة العامة- المجلد ٣٧ العدد الثالث ١٩٩٧ ص ٣٩.

**سلوكيات التنظيم غير الرسمي
وأثرها على مستوى كفاءة العنصر البشري
دراسة تطبيقية
على شركة القناة للتوكيلات الملاحية**

اعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي

تقديم

تقوم الإدارة بالتنظيم أى تحديد الاختصاصات للأفراد والوحدات التنظيمية وتحديد السلطة التى يمارسها من يشغل كل وظيفة وتحديد العلاقات التنظيمية الرسمية ولكن بجانب العلاقات التنظيمية الرسمية توجد علاقات غير رسمية ثم تتدخل الإدارة العليا فى تحديدها وأما تنشأ نتيجة للعلاقات الاجتماعية لأفراد القوى العاملة فمما لا شك فيه أن الإنسان ككائن حى قد تكون له ميوله الخاصة ورغباته ومتطلباته وهو فى سعية نحو تحقيق هذا كله قد يجد أن الهيكل التنظيمى الرسمى بأوضاعه القائمة لا يحقق له ما يريد.

وحينئذ يستشعر أن هناك تناقضا بين أهدافه الخاصة وأهداف المشروع... فيحدث فى نفسه نوع من الصراع الداخلى يقوده إلى التفكير فى إيجاد حل يتفق مع صالحه الخاص وهو فى سعية هذا قد يجد من يتفق معه فى رأى وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمها مقضيات العمل الوظيفى وهذه الاتصالات وما ينجم عنها من تقارب غالبا ما تنتهى إلى خلق علاقات شخصية قوية ثم إيجاد نوع من الترابط بين أصحاب العلاقات داخل التنظيم هذا النوع من العلاقات والترابط هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى....

والتنظيم الرسمى يستطيع التأثير على أداء المنظمة أما صعودا أو هبوطا ويتوقف ذلك على المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتعلقة بالأداء مقارنة بمستوى الأداء الذى يحدده التنظيم الرسمى. فإذا ما حدد التنظيم غير الرسمى مستوى الأداء المناسب كما يراه هذا التنظيم بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذى يحدده التنظيم

الرسمى فإن أداء المنظمة كلها يصبح فقيرا وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يحددها هذا التنظيم ورغبتهم فى عدم الخروج عليها وبنفس المنطق إذا تمشت مستويات الأداء التى يحددها التنظيم غير الرسمى مع تلك التى يضعها التنظيم الرسمى فإن أداء المنظمة كلها يصبح عالياً وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يضعها له هذا التنظيم غير الرسمى أيضا.

ويمثل التنظيم غير الرسمى مجموعة من المظاهر الاجتماعية تشكل أنماط القواعد السلوكية داخل المنظمة ويمكن تعريف القاعدة السلوكية بأنها "نلك النمط من السلوك الذى تتبأ به الجماعة وتتوقعه من أفرادها"^(١).

وتؤدى القواعد السلوكية فى منظمات الأعمال دورا كبيرا حيث تصبح تدريجيا قواعد أساسية لنشاط تنظيمات الأعمال وتمثل نماذج سائدة للسلوك بصرف النظر عما إذا كان هناك بعض الأفراد الذين لا يفضلون التقيد بهذه القواعد فى العمل حتى أنه يمكن القول بأن "اتخاذ القرارات ومستويات الأداء والتدريب والتجديد والابتكار والأشراف كل هذه تتأثر سلبا أو إيجابا بالقواعد السلوكية السائدة التى تحيط بها وتنفذ إليها"^(٢).

مشكلة البحث

١- تعاني شركة القناة للتوكيلات الملاحية (بور سعيد- السويس - القاهرة) انخفاضاً كبيراً في مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يؤدي إلى تحقيق الخسائر التالية^(٣):

* انخفاض إنتاجية ساعة العمل في الشركة إذا ما قورنت بمثلها في قطاع التوكيلات الملاحية حيث أنها في الشركة ١٣٨٥,٩ جنيه بينما في القطاع ١٩٤٣,٧ جنيه بمقدار انخفاض ٥٥٧,٨ وبنسبة ٢٩%.

٢- ارتفاع نسبة غياب العاملين بالشركة حيث تصل إلى متوسط ٣٣,٩% كما ترتفع بدرجة ملحوظة نسبة الإجازات الناجمة عن إصابات العمل حيث تصل إلى ٢٢,٧% على الرغم من أن غالبية تلك الإصابات من النوع الطفيف والذي لا يستلزم القيام بأى إجازات.

٣- ارتفاع نسبة الوقت الضائع وما يترتب عليه من تحمل الشركة للعديد من التكاليف والمتمثلة في تعطيل الأدوات المستخدمة وتحمل الشركة لتكاليف التعطل واستتجار تلك المعدات وتصل هذه النسبة إلى حوالي ٣٢,٥% من الوقت المتاح للعمل.

٤- أن نسبة مساهمة عنصر العماله في انخفاض مستوى الكفاية بالشركة يبلغ حوالي ٣٦% كما تبلغ نسبة مساهمة عنصر الإدارة في انخفاض مستوى الكفاية بالشركة إلى حوالي ٢٢% ليكون اجمالي مساهمة العنصر البشري في انخفاض مستوى الكفاية حوالي ٥٨% تقريباً.

هدف البحث

١- يستهدف هذا البحث التعرف على أسباب انخفاض مستوى كفاءة العنصر البشرى فى الشركة محل البحث من خلال دراسة سلوكيات التنظيم غير الرسمى السائدة فى الشركة وتحديد مدى إيجابية أو سلبية هذه السلوكيات.

٢- كما يستهدف الباحث وضع التوصيات التى يراها ضرورية للمساهمة فى معالجة أسباب انخفاض مستوى كفاءة العنصر البشرى حتى يمكن المساهمة فى رفع كفاءة هذا العنصر.

أسباب اختيار الشركة محل البحث

يرجع اختيار هذه الشركة كنتيجة لكونها من أكبر شركات التوكيلات الملاحية وهى تمارس نشاطها فى هذا المجال بمنطقة قناة السويس وموانئ خليج السويس والبحر الأحمر منذ نشأة القناة. فهى الشركة الرائدة فى هذه المنطقة البالغة الأهمية فى عالم الملاحة وتتعامل هذه الشركة أساسا على مستويين:

أولهما: مستوى دولى يتمثل فى التعاون مع أصحاب السفن فى جميع أنحاء العالم الذين تتردد سفنهم على موانئ منطقة القناة وخليج السويس والبحر الأحمر وكذا أصحاب البضائع ووكلاء الشحن بالنسبة للشحنات التى تنقل عبر البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر وبالعكس.

ثانيهما: مستوى محلى يتمثل فى التعاون مع الهيئات والمصالح الحكومية والمؤسسات والشركات التجارية والصناعية وشركات الخدمات والأفراد.

هذا وتتمثل الخدمات التي تؤديها الشركة فيما يلي:

- ١- أعمال الوكالة عن ملاك السفن الأجنبية بموانئ القناة وخليج السويس والبحر الأحمر.
- ٢- حجز الفراغات لشحن البضائع والأشرفاء على عمليات الشحن والتخزين خاصة بضائع الاقطرمة والترانزيت بمخازن الشركة ببور سعيد.
- ٣- التخليص على البضائع الواردة على السفن لحساب المستوردين من وزارات ومصالح حكومية وهيئات وشركات وأفراد.
- ٤- أعمال التعبئة والتغليف والنقل للأمتعة الشخصية وللأفراد والهيئات الدبلوماسية وأعمال المعارض.
- ٥- تمارس الشركة النشاط السياحي من بيع أو صرف تذاكر السفر على السفن والطائرات ونقل الأمتعة والوكالة عن شركات الطيران وشركات النقل الأخرى وعمل الإجراءات اللازمة والترتيبات الخاصة بزيارة ركاب السفن وتنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية.

فروض البحث

يقوم البحث على الفرض التالي:

أن سلوكيات التنظيم غير الرسمي هي المؤثر الأكبر على مستوى أداء العاملين بشركة القناة للتوكيلات الملاحية.

حدود الدراسة

سوف نقتصر الدراسة على استقصاء أفراد العنصر البشري للعاملين في مقر الشركة ببور سعيد وتشمل عينة الدراسة أفراد العنصر البشري من عاملين و إداريين.

أسلوب البحث

أعتمد الباحث في إجراء هذا البحث على أسلوبين أساسيين:

(أ) الدراسة النظرية

حيث أطلع الباحث على الكتب والمراجع والرسائل العلمية والبحوث التي تتناول موضوع التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال وكذا موضوع القواعد السلوكية التنظيمية.

(ب) أعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على تصميم استمارة استقصاء تتناول مجموعة القواعد السلوكية التي قد تسود منظمات الأعمال.

وهذه القواعد السلوكية يمكن تصنيفها في فئات محددة ولقد أبرزت الدراسات والبحوث المتعلقة بمؤسسات الأعمال عشر فئات أو مجموعات عامة لها تأثير كبير وهام. وهذه المجموعات السلوكية العشرة هي^(٤).

- ١- قواعد متعلقة بالفخر الشخصي والوظيفي.
- ٢- قواعد متعلقة بالأداء و الجودة.
- ٣- قواعد سلوكية متعلقة بالعمل الاجتماعي والاتصالات.
- ٤- قواعد سلوكية خاصة بالقيادة والإشراف.
- ٥- قواعد سلوكية متعلقة بالربحية وفاعلية التكلفة.
- ٦- قواعد سلوكية متعلقة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشآت التي ترتبط معها بعلاقات معينة.
- ٧- قواعد سلوكية خاصة بعلاقات العميل والمستهلك.
- ٨- قواعد سلوكية خاصة بالأمانة وقواعد الأمن.

- ٩- قواعد سلوكية خاصة بالتدريب والتنمية.
١٠- قواعد سلوكية خاصة بالتجديد والتغيير.

عينه البحث

يمثل الجدول التالي عينة أفراد العنصر البشرى من عاملين و إداريين بشركة القناة للتوكيلات الملاحية.

المجموع	إدارة إدارية		إدارة مالية		إدارة تجارية		أجهزة معلونة		الجهة
	أدارى	عامل	أدارى	عامل	أدارى	عامل	أدارى	عامل	
٨٣٥	٩٨	٤٤	٢٤٨	٤٦	٢٣٣	١١٥	٣١	١٠	بور سعيد
٣٠٥	٣٠	١٤	٧٣	١٠	١٥٨	١٥	٤	١	السويس
٥٣	٩	٢	١٢	٣	١٨	٩	-	-	القاهرة
١١٩٣	١٣٧	٦٠	٣٣٣	٥٩	٤٠٩	١٣٩	٣٥	٢١	الإجمالى

هذا ويلاحظ أنه:

- ١- تم اختبار منطقة بور سعيد لتطبيق الاستقصاء للأسباب التالية:
(أ) وجود المركز الرئيسى للشركة بها.
(ب) تشتمل على ٧٠% من مجموع العاملين بالشركة حيث

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين بها}}{\text{إجمالى عدد العاملين}}$$

$$100 \times \frac{835}{1193} =$$

= ٧٠% تقريبا

- ٢- تحدد حجم العينة بنسبه ٢٥% من حجم المجتمع الكلى للإداريين ثم للعاملين بطريقة عشوائية من مجتمع العاملين (٦١٠) ليكون حجم العينة (١٥٣) عاملا تقريبا ومن مجتمع الإدارة (٢٢٥) ليكون حجم العينة (٥٦) إدارى تقريبا.

الإطار التصوري للعملية التنظيمية

مقدمة

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق للنظريات الكلاسيكية.

لقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية. ويعتبر التون مايو^(٥). الممثل الرسمي لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن اليكتروك (تجارب هوثورن) على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية اسم كورت ليفين بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات- حيث اكتشفت التون مايو وزملاؤه أن:-

- ١- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضاء.
- ٢- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- ٣- أن التخصيص الدقيق في الأعمال، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاما من حيث الإنتاجية.

٤- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

من ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية في المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الإنسانية فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجي من الإنسان باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها وبالتالي عمدت إلى تنمية وتطوير دراسات الوقت ولا حركة للتوصل إلى أنسب الطرق لأداء العمل أخذاً في الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل. وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الإنسانية تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وترتكز البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية.

ولقد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فريدريك تايلور وهي تقييد العمال للإنتاج أو كما كان يطلق عليها اسم Soldering ولكنه أخطأ تفسيرها وأرجعها للتخطيط والرقابة الإدارية وسوء تنظيم العمل ولم يكتشف العنصر الاجتماعي فيها.

كذلك نجد أن حركات العلاقات الإنسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دوراً في تشجيع العمال على الإنتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التي كانت ترى الأجر والمكافآت الاقتصادية على أنها الحوافز الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج.

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وإنما هو ناشئ عن الفرق الجوهرى فى فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والاتجاه الإنسانى عن طبيعة الإنسان وحقيقة دوافعه.

فالاتجاه الكلاسيكى كان يفترض أن العامل آله رشيداً وبالتالي
فسلوكه موجه إلى تحقيق أهداف محددة وأنه فى سلوكه الرشيد هذا
يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالتالي كان تصور أن العامل
العاقل لابد وأن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة فى الإنتاج تؤدي إلى
زيادة فى المنفعة المادية بزيادة الأجر.

ولكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الإنسانى بصور الإنسان على
أنه ككل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وحضارى
معين إلى جانب التكوين الفسيولوجى وأن الإنسان يسعى إلى إشباع
حاجات مختلفة ليست كلها مادية، بل فيها أيضاً الحاجات المعنوية التى
لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه.

أن الاتجاه الإنسانى إذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلاً
منها مبدأ الرشد المحدود الذى يأخذ فى الاعتبار القيود المادية والطبيعية
والبيئية التى تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من
الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته
على الاختيار وهو بذلك يكون أكثر واقعية فى هذا المجال من الاتجاه
الكلاسيكى.

كذلك نجد أن الاتجاه الكلاسيكى يركز على أهمية التخصص
وتقسيم العمل، وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة
والإنتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت التخصص. وعلى
العكس من هذا فإن الاتجاه الإنسانى لا يرى فى التخصص المطلق
الكامل أساساً صالحاً للإنتاج الكفء المتزايد. بل على العكس من ذلك
فقد يؤدي التخصص الدقيق إلى آثار عكسية بتخفيض الإنتاج وانهايار

الكفاءة وقد حددت النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالتالي:

١- القيادة.

٢- الاتصالات.

٣- المشاركة.

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولها سلسلة التجارب التي أجريت بمصانع هوثورن في الفترة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢ وقد عرفت هذه الدراسات باسم (دراسات هوثورن) نظرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الواقع والتأثير على الفكر الإداري والتنظيمي.

وكانت أهم هذه النتائج غير المتوقعة- أي تلك التي لم تخطر على بال التون مايو وزملاؤه حتى بدأوا دراستهم- أنه لم تثبت أي علاقة بين مستوى الإنتاج وزيادة الإضاءة على عكس ما كانت تتنبأ به نظريه الاداره العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الانتاج. ومما أثار دهشة الباحثين أنه في بعض مراحل الدراسة ثبت أن مستوى الانتاج ارتفع برغم خفض الإضاءة إلى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة.

وقد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحده بعد الأخرى في صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج.

التنظيم غير الرسمي^(١).

التنظيم غير الرسمي هو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي دمج مجموعة من الموارد الإنسانية، والمادية، والمالية، والفكرية، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم البيئية المحيطة به.

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم

التنظيم الاجتماعي

- ١- أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية.
- ٢- أن التنظيم نظام مفتوح يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.
- ٣- أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط.

من خلال هذا التعريف للتنظيم غير الرسمي يمكن تحديد ثلاثة

مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية للنظرية هي:

١- ميثاق التنظيم.

٢- الموارد الأساسية.

٣- الأنشطة.

أولاً: ميثاق التنظيم

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات

الأخرى بحيث يعلم أى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدود وإمكانياته.

أن فكرة الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان، أي خلاصة الخصائص والصفات التي تميز تنظيمًا عن غيره من التنظيمات في المجتمع.

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية:

- ١- اسم التنظيم.
- ٢- وظيفة التنظيم في المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه.
- ٣- الهدف أو الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها التنظيم باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له.
- ٤- السياسات الرئيسية التي تنظم عملية تحقيق الأهداف والتي يلتزم بها أعضاء التنظيم.
- ٥- حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم.

ثانياً: الموارد الرئيسية

الموارد الرئيسية التي يستخدمها التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه هي العناصر الإنسانية المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في المجتمع المحيط به، وتلعب طابع هذه الموارد ونوعياتها وكمياتها دوراً هاماً في تحديد التركيب الداخلي للتنظيم.

أن هذه الموارد ليست سلبية بمعنى أن لا تأثير لها على تكوين التنظيم، بل على تكوين التنظيم، بل على العكس فإن لها دوراً إيجابياً ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث:-

* الحصول على الموارد.

* صيانة الموارد.

• تحويل الموارد.

• استخدام الموارد.

ثالثاً: الأنشطة

يمارس التنظيم عدداً من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى.

إن وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص في الآتي:

- ١- تنمية وتحديد الميثاق وإعطاءه الصفة القانونية.
 - ٢- الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع.
 - ٣- المحافظة على كيان التنظيم المتميز في وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفي عوامل التغيير.
- أن تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الإنساني التي تتم داخل التنظيم سواء كان سلوكاً ومحدداً من قبل أم سلوك غير رسمي ولا معترف به.
- وعلى هذا الأساس فإن السلوك الإنساني الذي يكون أساس السلوك التنظيمي يتضمن^(٧).
- ١- السلوك الرسمي الذي يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الأعضاء، والسلوك غير الرسمي الذي يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه.

٢- السلوك الذى يترتب عليه الآخرين بعمل ما، كذلك استجابة الآخرين لتلك المبادرة .

٣- السلوك العادى والسلوك المنحرف.

٤- السلوك الموجه إلى الآخرين داخل التنظيم أو خارجه، والسلوك المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه.

أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم

يمكن تقسيم أنواع الأنشطة الأساسية التنظيم (أى تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التى أنشئ من اجلها) إلى الأنواع الآتية:

١- أنشطة مميزة

وهى الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابرار تميزه وانفرادة واختلافه عن التنظيمات الأخرى.

٢- أنشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء

أى الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتتميتها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكولة إليهم.

٣- أنشطة إنتاجية

وتتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة المتخصص فيها التنظيم وتسويقها.

٤- أنشطة رقابية

وتهدف إلى الإشراف على الأداء والتسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة.

٥- أنشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره

وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع السابقة فى كونها ليست متخصصة، ولكنها عامة تجميعية، أى تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحركى للتنظيم.

بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع التغيرات وفى نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم.

أن هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين أجزاءه.

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هى: عملية التداخل ، عملية حل المشاكل، عملية القيادة.

مع ملاحظة أن الفشل فى أداء أى من تلك العمليات يؤدي إلى انهيار التنظيم أو تفكك أجزاءه وانفصالها عن بعضها البعض.

تحليل البيانات ونتائج البحث

وبمراجعة قوائم الاستقصاء التى وردت إلى الباحث لوحظ ما

بلى:

بيان	استقصاء الإدارة	استقصاء العاملين
العدد الكلى	٥٦	١٥٣
مستبعد	٦	١٢
الباقى	٥٠	١٤١

وقد قام الباحث باستخراج متوسط الاتجاه العام لاستجابات كل من مفردات عينة الإدارة ومفردات عينة العاملين مستخدمين فى ذلك طريقة المربعات الصغرى من خلال المعادلة:

ض = أ + ب + س + ق

حيث: مج س ص = أ (ص س) + ب (ص س) ٢

وكانت النتائج المستخرجة كما يلي:

متوسط الاتجاه العام للإدارة	متوسط الاتجاه العام للعاملين
١,٧٤	١,٣٥

ومن الجدول السابق يمكن استنتاج أن كلا من متوسط الاتجاه العام لاستجابات الإدارة و العاملين يشير إلى أن الأفراد في الشركة محل البحث يعتقدون قواعد سلوكية سلبية وقد تمثلت تلك القواعد فيما يلي:

نسبة	عدد	سلوكيات للتنظيم غير الرسمي
٩٢%	١٧٥	١- الاعتقاد بأن القيادة ليست على المستوى المطلوب
٨٥%	١٥٤	٢- الاعتقاد بأن إساءة سمعة الزملاء لدى الرؤساء هي السبيل الأسهل للترقى
٨٨%	١٦٣	٣- الاعتقاد بأن الجهد المبذول يجب أن يكون ضئيلاً ومتناسباً مع ضالة الأجر
٧٥%	١٢٤	٤- الاعتقاد بأن التدريب وتنمية العاملين سواء من جانب الإدارة أو العاملين أمر لا فائدة منه
٦٧%	١٠٠	٥- الاعتقاد بأن الأمن الصناعي وقواعده لا توجد له ضرورة بل هو ضرب من ضروب الأنفاق التي لا مبرر لها.
٨٢%	١٤٥	٦- الاعتقاد بأنه ليس هناك أي ضرورة لتحديث طرق العمل و التمسك بالطرق القديمة بالرغم من عدم جدواها
٧٨%	١٢٣	٧- الاعتقاد بأنه ليس هناك أي ضرورة لإقامة تعاون مع المنظمات الأخرى.
٦٥%	٩٤	٨- الاعتقاد بعدم الاهتمام بالمبادرات الجديدة

هذا وقد تم اختبار الغرض بأن هذه القواعد السلوكية السلبية لا تؤثر على مستوى كفاءة العنصر البشرى وذلك بدرجة ثقة ٩٥% وانحراف معيارى ٧٢ درجة للعينة وقد تبين أن القرار هو رفض هذا الغرض الأصى وقبول الغرض البديل بأن القواعد السلوكية السلبية تؤثر على مستوى كفاءة العنصر البشرى بدرجة ثقة ٩٥%.

نتائج البحث

أن كانت الهياكل التنظيمية القائمة فى الكثير من منشآتنا تعاني من مشكلة سوء التنظيم الرسمى- والتي تتمثل ظواهرها فيما يلى^(٨):

١- عدم التوافق والانسجام فى الهيكل التنظيمى.

٢- تداخل الاختصاصات.

٣- الانحلال الوظيفى.

٤- ضعف الرقابة.

٥- سوء العلاقات التنظيمية.

٦- اضطراب فى نطاق الأشراف.

٧- تقلص فى بعض الأنشطة.

٨- تضخم فى بعض الأنشطة.

٩- عدم وضوح خطوط الاتصال.

١٠- تداخل الاختصاصات.

١١- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.

١٢- انبعاث الهيكل التنظيمى.

١٣- البيروقراطية المرضية.

١٤ التضارب بين القرارات التنظيمية.

هذا وقد ولدت تلك المشكلة مظاهر سلوكية في مجتمع الإدارة بعضها يوجد في البيئة المحيطة بالتنظيم والبعض الآخر نتيجة للاستمرار في الخطأ أو عدم معالجة المشكلة والاعتقاد على الأوضاع السيئة ومنها:-

- ١- السلبية.
- ٢- الكذب وأخفاء الحقائق.
- ٣- تصيد الأخطاء.
- ٤- المحسوبية.
- ٥- الفبركة وتحرير البيانات.
- ٦- التصرفات غير المسئولة.

وإذا كانت الدراسة التي قام بها الباحث قد أظهرت جانباً آخر من المشكلات التي تعاني منها الهياكل التنظيمية والتي تتمثل في:-

١- أن العنصر الحاكم لكفاءة التنظيم الرسمي وترابطه يعتمد إلى حد كبير على مدى التطابق بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

٢- أن تحقيق الكفاءة التنظيمية إنما يتطلب أحداث مزيج من التنوع بين رغبات وأهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

٣- أن هناك مجموعة من القواعد السلوكية السلبية قد تنتشر بين أعضاء التنظيم غير الرسمي ومن ثم تتسبب في انخفاض كفاءة التنظيم الرسمي.

التوصيات

يتقدم الباحث في ضوء التحليل السابق لنمط القواعد السلوكية في الشركة محل البحث بمجموعة من التوصيات والتي تحاول أن تدعم القواعد السلوكية الإيجابية وتتمثل فيما يلي:

- ١- إفساح المجال لمزيد من البحوث والدراسات لتقويم سلوك الأفراد بالشركة مع العناية الفائقة في اختيار العاملين الجدد.
- ٢- التوسع في البرنامج التدريبي الموجه إلى رجال الإدارة أو العاملين والتي تستهدف غرس القواعد السلوكية الإيجابية والمرغوبة.
- ٣- إعطاء الفرصة كاملة للعاملين للتعبير الصريح والواضح عن مشكلاتهم وآرائهم والسعي نحو دعم علاقات العمل بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض حتى يمكن تنمية الروح المعنوية للأفراد.
- ٤- أن الهياكل التنظيمية يجب أن تعتمد في الأساس على المعلومات بحيث تصبح المعلومات هي العامل الاساسي الذي يحكم تدفق العلاقات بين وحدات التنظيم كما يجب على هذه التنظيمات محاولة الاقتراب بدرجة أكبر من مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يقوم في الأساس على الفرد الجديد ذي المهارات الأعلى والتوجيهات لكي يكون رجال أعمال أكثر منه موظف.

حواشي البحث

- (١)، (٤) أ. روبرت. الن. سول بيلنك- التنظيم غير الرسمي واستنتاج ومعالجة القواعد السلوكية السلبية- ترجمة أ. ساطع رسلان- للمنظمة العربية للعلوم الإدارية- للقاهرة ١٩٨٦- ص٦.
- (٢) د. أسامة عبد الحليم مصطفى- نمط القواعد السلوكية التنظيمية- مجلة الإدارة-المجلد الثامن- للعدد الأول- يوليو ١٩٨٥- ص ٧٤
- (٣) تقرير تقويم الأداء بشركة القناة للتوكيلات الملاحية- أعوام ١٩٨٥ - ١٩٩١م.
- (٥)، (٧) د. على السلمي- التنظيم في إطار العلاقات الإنسانية- دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر- مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين- مطبعة جامعة القاهرة- ١٩٧١- ص ١٢٧ وما بعدها.
- ولمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى " المراجع الأجنبية"
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. organization and enviroment: Managing Differntentiation and Integration. Boston: Harward Univ. 1967.
- Lewin, K." Group Decision and Social hange" in Swanson, g. E. Newcomb, T.M., nd Hartely, E.L. (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. Holt, 1952, p. 472.
- Likert, R. New Patterns of Management N.Y. Mcgraw-Hill, 1961.

- Likert, R. The Human Organization : Its Management and Value N.Y. M ccraw- Hill,1967.
- Mayo Z. The Human Problems or an Industrial Civiliza tion .N.Y. Macmillan, 1933.
- Roethlisberger, F. et al . Management and the Worker. Cambridge, Mass Harvard Univ, Press, 1939.
- Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. MCGraw Hill, 1967.
- M. Henderson and Talcott Parsons (Trans) (ed) . N. Y. The Free Press of Glencoe, 1947.
- Whyte, W.E., an and Organization: Three Problems in Human Relations N.Y Irving, 1959.

(٦) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر - العلاقات الإنسانية - مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٩ - ص ١٢ وما بعدها.

(٨) د. أحمد محمد المصري - مظاهر سوء التنظيم في بعض المنشآت المصرية مجلة الإدارة - المجد الخامس عشر - العدد الرابع أبريل ١٩٨٣، ص ٢١-٢٥

قائمة استقصاء

موجهة إلى السادة العاملين بشركة

القناة للتوكيلات الملاحية

تمثل العبارات التالية مجموعة من القواعد السلوكية التي قد توجد في منظمات الأعمال.

نرجو أن تقر أ بعناية فائقة ثم حدد المقياس الموضح عن مدى اعتقادك وتفكيرك والواقع في شركتكم.

(١) من التقليد السائدة في شركتنا أن الأفراد لا يهتمون بشئونها أو مشاكلها.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٢) يعتقد الأفراد في شركتنا أن الشركة تستغلهم دائما.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٣) أن الأفراد في شركتنا لا يطلعون لبذل جهد كبير.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٤) الأفراد في شركتنا قنعون بالروتين وبمستويات الأداء الحالية

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٥) من التقليد الشائعة في شركتنا أن الأفراد يتكلمون عن بعضهم من وراء ظهورهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٦) لا يهتم الأفراد في الشركة كثيرا بحدوث الاختلاسات والتبديد

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٧) يعتقد الأفراد في الشركة أن ربحه للعمل هي الأهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٨) لا يهتم الأفراد في الشركة بالإقلال من التكاليف فهي مشكلة خاصة بالإدارة

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٩) يعامل الأفراد الجهات التي تتعامل مع الشركة معاملة غير طيبة

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٠) لا يعطى الأفراد في الشركة أي أهمية لإقامة علاقات مع أية منظمات أخرى

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١١) لا يقوم الأفراد في الشركة بأي جهد لإرضاء العميل

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٢) في شركتنا نجد الأفراد أنه من الأفضل تجنب المشرف عليه.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٣) لا يهتم الأفراد في الشركة بزيادة المبيعات وتحطيق الربح

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٤) يتصارع الأفراد ويتناصبون بشكل دائم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٥) فى شركتنا بهمل المدبرون والمشرّفون مسؤوليتهم الخاصة بالتدريب

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٦) لا يبعث الأفراد فى الشركة بأى أفكار جديدة سوى اتباع أفكار رؤسائهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٧) يميل الأفراد فى الشركة إلى التمسك بطرق العمل القديمة بالرغم من عدم جنواها

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٨) لا يأخذ الأفراد فى الشركة التدريب بجدية من الناحية العملية

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٩) يقلل الأفراد فى الشركة من تركيزهم على التدريب أمام المطالب الأخرى

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

الفهرس

الصفحة	الموضوع
١٠	قياس مستوى الأداء المتميز للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية
٨٣	العوامل المؤثرة على إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها
١٢٩	المؤثرة على انتروبيا الإدارة الاردنية دراسة تطبيقية على وحدات القطاع الاردني
١٧١	سلوكيات التنظيم غير الرسمي وأثرها على مستوى كفاءة العنصر البشري دراسة تطبيقية على شركة القناة للتوكيلات الملاحية

تم بحمد الله

مع تحيات

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية