

## الديناميكية التجريدية عند الفنان التشكيلي الليبي "احمد أبو دراعة"

(دراسة السيرة الفنية... الاساليب الفنية والموضوعات  
المستلهمة... العملية الإبداعية وتحليل اهم الاعمال)

(\*) أ. اميرة احمد رمضان بو دراعة

### ملخص البحث :

تتطرق الدراسة في هذا البحث إلى عدة جوانب من أهمها عرض الأساليب الفنية، أي الفن التجريدي والمستقبلي "الديناميكية" بشكل عام، كمدخل للتطرق إلى جوهر الأسلوب الخاص للفنان وهو الفن التجريدي الديناميكي، من حيث الحركة والثبات والتجريد في الأعمال الفنية، ودراسة السيرة الذاتية والفنية للفنان التشكيلي الليبي "احمد أبو دراعة"، مع تقديم دراسة تحليلية شاملة والعملية الإبداعية وتحليلات بعض من أعماله الفنية.

### Research Summary;

The study in this research deals with several aspects, the most important of which is the presentation of artistic methods. abstract and futuristic "dynamic" art in general, as an introduction to addressing the essence of the artist's special style, which is dynamic abstract art, in terms of movement, stability and abstraction in artworks, and a study of biography and art By the Libyan plastic artist "Ahmed Abu Daraa", with a comprehensive analytical study, the creative process, and analyzes of some of his art works.

## المقدمة :

الفن هو وسيلة للتعبير أي عملية سيكولوجية مرتبطة بالطبيعة الإنسانية مرتبط ومتغير مؤثر بدوره في شكل مخرجات فنية أي هو نتاج جمالي فني، لفنان معاصر (احمد رمضان بو دراعة)، ترجمت أعماله من منابع تعد امتداد وانعكاساً لفكر وفلسفة مجتمعه، حيث لا يستطيع إنسان ما أن يفصل عن ثقافة مجتمعه، التي هي مخزون من خبرات، أو مكونات ثقافية، وما يطرأ عليها من متغيرات، من ثم فإن ما نتجه من جماليات، يمثل ظاهرة لها أبعادها الفنية.

لتفاعل الذات مع مثيرات خارجية عن الإنسان، استقبلها عن طريق حواسه المختلفة فعمل عليها العقل الواعي لتحديد الاتجاه لتشكّل المنظومة الجمالية في البدء، ثم انتقل بعد ذلك إلى العقل الباطن لينقب فيه عن الخبرات السابقة والذاتية التي تعد بمثابة بلورة تلتف حولها خبرة وثقافة وأحاسيس ووجدان من يقوم بالعمل الفني، ليخرج الجديد الذي لم تألف له شكل من قبل مثل الموضوعات وطرق بنائها الفني، فكل ما ينتجه الفنان هو ثمرة تضيف على مسيرة الفن إبداعاً في كل مرة.<sup>(1)</sup>

## مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث على الأساليب المستلهمة لأسلوب الفنان ( الفن التجريدي والاتجاه المستقبلي ) وإيجاد الروابط الفنية بينهما عبر التاريخ ومدى تأثيرها والاعتماد عليها كأداة للتعبير للفنان (التجريدية الديناميكية) عاكسا صورا من مجتمعه من خلال سيرته الفنية ثم كشف وتحليل العملية الإبداعية لدراسة عناصر تكوين موضوعاته المختلفة.

## هدف البحث :

■ تسليط الضوء على نشأة الأساليب الفنية عبر تاريخ الفن ومفهومها والتي اتخذها الفنان كلغة تعبيرية تشكيلية في العملية الإبداعية، مع الكشف عن المؤثرات الحضارية والإرث الثقافي والاتجاهات السياسية الفكرية

(1) د. بهاء الدين يوسف غراب: أنثروبولوجيا الفنون، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010م، ص 39.

والاتجاهات الفنية السائدة طيلة دراسته بالخارج ودورها في بناء شخصية الفنان احمد بو دراعة.

■ التركيز على أهمية العلوم التي ساعدت على التميز والتفرد في أسلوبه، كطرق الابتكار في توزيع العناصر وتجريدها، التناقلات الضوئية واللونية وانعكاساتها، وعنصر التوازن من خلال المنظور، علم التشريح ورصد مواطن الانكماش والمبالغة في الجسم وارتكاز الموديل وحركته ديناميكيا وفق أبعاده المنطقية (شرح وتحليل الأعمال).

■ عرض الأعمال الفنية التي مثلت صورا من بيئته المحلية لمجتمعه الليبي.

#### حدود البحث :

يحدد البحث الأساليب المستخدمة والسيرة الفنية وتحليل أعمال الفنان.

#### المسلمات :

■ أن عملية الإبداع الفني لدى الفنان كانت نتيجة مخزون هائل فنيا وفكريا وثقافيا وأكاديميا.

■ أن كل فن وليد عصره وهو يمثل صور الإنسانية من مجتمعه، أي بقدر ما يتلاءم مع أفكاره السائدة، متفهما الأشكال المستخلصة والقوالب الفنية المستخدمة، وخاضعة لضوابط ومعايير فنية مبتكرة.

■ أن الفن التجريدي والفن المستقبلي من الفنون التي كانتا لهما دور كبير عبر تاريخ الفن والذي استلهم به الكثير من الفنانين العالميين والمعاصرين.

#### الفروض :

أن مسألة تاريخ الفن عاما و مدرستي التجريدية والمستقبلية خاصة، تعد العوامل الرئيسية في دعم الجانب التصويري للفنان، أيضا أن هناك علاقة بين رحلة الوعي البشري وبين خلق الصورة الفنية من خلال العمليات الابتكارية وهي : المادة - الفكر - الفعل.

### أهمية البحث :

التركيز على مخرجات وأسلوب الفنان المستخدمة وذلك من خلال نقل خبراته والتراث الفني، مع تفكيك عناصر التكوين وتجريدها وفق معايير تحليلية وصفية لدراسة الموضوعات من ناحية التشكيلية.

### منهج البحث :

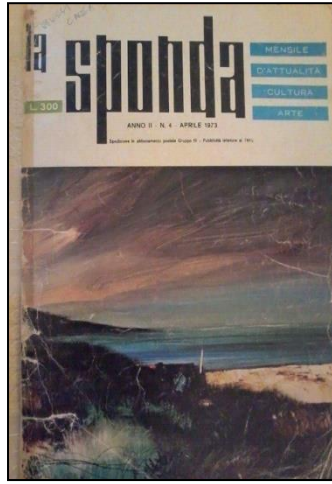
يتبع الباحثين لإتمام دراسة البحث المحكم (تاريخي - تحليلي).

### السيرة الفنية للفنان التشكيلي الليبي (أحمد رمضان بو دراعة) (1)

لقد كانت إقامة احمد بو دراعة في روما أثرا كبيرا وفعالا في تشكيل وتكوين شخصيته الفنية والثقافية، باعتبارها أحد المراكز الفنية والثقافية والسياسية والدينية في العالم، وهي تعتبر احد اقوي المراكز الدينية لوجود الفاتيكان، فيها خضعت لها كل الكنائس الكاثوليكية، وما لها من نفوذ على كل المسيحيين في العالم، وإما بنسبة كونها مركزا ثقافيا فذلك لما تتمتع به إيطاليا ديمقراطية وحرية الفكر والمذاهب السياسية المختلفة من يمين ويسار وأحزاب وسط مما أتيح للمفكرين والكتاب إثراء الحركة الثقافية في شتى القطاعات على مستوى المجلس الأوروبي والعالمي، وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وسقوط الفاشية، أما باعتبارها مركزا فنيا عالميا رئيسيا، فذلك يرجع لما تحويه من كنوز ومتاحف ومخزن هائل من أعمال فينة لعمالقة عصر النهضة، وما يوجد بكنائسها وميادينها من الأعمال الرائعة مثل (CABELLA SISTINA) بالفاتيكان، ومتحف فيلا بورقيزي وما يحويه من أعمال تصوير ونحت ومتحف فيلا ال ميدتشي بفلورنسا، ومن أعمال المشاهير المعاصرين مثل قوتوزو، فيتارين، سلفاتورى، تركات، كقاتزولينى، اوميثولى، دالى، والذين نظمت لهم المعارض تباعا، بالإضافة إلى الكم الهائل من المعارض الفنية، وما بها من جديد وخاصة في فيا دلبابوينو (شارع الببوينو) هذا الكم الهائل من الموروث الفني الرائع إلي يبدأ من جوتو 1200 إلى عصر النهضة ومنها للقرن العشرين وهذه الحركة الفنية الثقافية المعاصرة تأثر بها "أحمد رمضان بو دراعة"، تأثر بها كما

(1) تقرير لم ينشر بقلم الفنان احمد بو دراعة.

أثرت في جميع الدارسين كما أنها نتجت شخصيته الفنية وأسلوبه الخاص عبر دراسته بالأكاديمية التي قضاها في روما (1) (2)، كما في الشكل (1)، (2).



### الشكل (1)، (2) مقال في مجلة LA SPONDA

الإيطالية للبروفيسور "سندروتوتي"

#### منابع الموضوعات المستلهمة للفنان التشكيلي عبر التاريخ :

حيث تستدل الباحثة بأراء المفكرين في مجال علم الاجتماع، وقد فسر "دور كايم" عن كيفية الترابط والتواصل بين مخرجات الفن مستعيناً بإحدى نظرياته عن اتجاهات المدرسة الاجتماعية بصدد الفن، حيث يقول: (إن الفن ظاهرة اجتماعية وسيلة للتعبير، وإنه إنتاج نسبي يخضع لظروف الزمان والمكان وهو عمل له أصول خاصة به لا يبنى على مخاطر العبقرية الفردية، وهو اجتماعي أيضاً من ناحية أنه يتطلب جمهوراً يعجب به ويقدره، وعلى هذا فالفنان في نظر (دور كايم) لا يعبر عن "الأنا" بل عن "نحن" أي المجتمع الذي برز منه، ولا يتم ذلك عن طريق التأمل الشعوري بل عن طريق الاختمار اللاشعوري، وعلى الرغم من أن المجتمع هو مصدر الأعمال

(1) د. علي عبد المعطي : فلسفة الفن رؤية الجديدة، دار النهضة العربية، بيروت، ص 60، 71، 72.

(2) نعمت إسماعيل : فنون الغرب في العصور الحديثة، ط 4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 163، 164.

الفنية إلا أن الأصالة الفنية هي التي تساعد الفنان في عملية نقل الخبرات من خلال التراث الفني للمجتمع من تعديلات وتطويرات أو تأليفات وأساليب لم تكن مدركة من قبل، ولكنها مع ذلك موجودة في المجتمع ومشتقة من كيانه فالفن ينتقل من خلال :

- المؤثرات الحضارية وهي البيئة الطبيعية وبني جنسه (وهو ما يرثه الفنان عن قومه من اتجاهات فنية معينة) ثم التيارات الجمالية السائدة.
- أساليب الصنعة والتقاليد الفنية (أي تقنيه الفن) والتراث الفني عبر التاريخ.
- الوعي الجمالي للمجتمع في عصر الفنان.
- تكرار المفردات التصويرية المعبرة عن الموضوعات الواقعية.

معنى هذا أن العصر الذي ولد فيه فن ما ليس مستقلاً تماماً عن المجتمع، يقول فيشر: "أن الفن مهما كان وليد عصره فهو يضم قسمات ثابتة من قسمات الإنسانية، كلما زادت معرفتنا بالأعمال الفنية التي جر عليها النسيان رداءه منذ أمد طويل، زاد وضوح العناصر المشتركة والمتصلة بينها رغم اختلافها وتنوعها".<sup>(1)</sup>

لذلك أصبحت صور المجتمع وثقافته هي من عادات اجتماعية وتقاليد وما يتبعها من حرف شعبية، كان عاملاً مباشراً لإثارة الفنان المعاصر، وذلك بسبب وعيه الجمالي للفن والذي استطاع أن يكشف به عن المضامين التشكيلية الحية، التي تحويها تلك الصور المتميزة بذاتها، فأصبح مثيراً يحرك وجدان الفنان ويهز مشاعره ويملؤه بالحافز الذي يدفعه لخوض عملية التعبير للتواصل الإبداعي الذي يحوي في قوامه، من نقل المشاعر والأحاسيس والوجدان (تجاربه الجديدة) إلى المتلقي لذلك كانت أعمال الفنان الليبي أحمد رمضان بو دراعة:<sup>(\*)</sup> متناولا فيها شرائح واقعية تمثل موضوعات من التراث الليبي ومشهداً حياً من حياتنا اليومية، فيجتذبها من بين صور المجتمع الليبي ثم يقوم باقتباس حركة بصورة دقيقة ومفصلة فينقلها من حالة بسيطة إلى وضعية أكثر حيوية وديناميكية مع تبلورات ضوئية وحركية في آن واحد.

(1) محمد عبد المجيد فضل : دار عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص 111.

الأساليب الفنية المستخدمة من تاريخ الفن :  
أولاً / الفن التجريدي :

تطلق لفظه التجريد في الفن على طراز ابتعد فيه الفنان عن تمثيل الطبيعة في أشكاله، ولقد عرفت عملية التجريد في الفنون منذ فجر التاريخ هي صفة لعملية استخلاص الجوهر من الشكل الطبيعي وعرضه في شكل جديد. (1) والتجريد نوعان: (أ) تجريد جزئي partial – semi – abstraction حيث تظهر بعض الملامح الشكل المرسوم،

(ب) تجريد كامل يهتم فيه الفنان بالأشكال والأحجام والألوان. (2)

مما أثار جدلاً في القرن العشرين من النقاد والفنانين في البحث عن بديل وصفي لكلمة تجريد، فتوصلوا إلى لفظ بدون أشكال، وأطلق عليه (لا موضوعي objective non abstract expressionism / التعبيرية التجريدية /

وترجمها كاندنسكي في أوروبا، الذي وذكر أن الألوان والأشكال المجردة يمكن أن تعبر عن الطبيعة، مثلما تعبر الأصوات عن الموسيقى.

التجريدية الهندسية / geometric abstraction

وترجمها بيت موندريان 1910، وفي عام 1917 ثم ظهرت حركة (دي ستيل de still) والتي وجدت أن الجمال المثالي يكمن في الشكل الهندسي، انظر إلى الشكل (3).

التجريدية (الإشعاعي ورايوتيزم) /

تميز أسلوبه بالفن البدائي والشعبي وفن الأطفال فمن أبرز فناني هذا الأسلوب لاريونوف 1881-1964 M.LARIONOV. انظر إلى الشكل (4).

تلتقي المدرسة التجريدية مع عدد من المدارس على هذا النحو مثل :

(1) شيرين أحمد محمود: اثر التصوير الحديث في التعبير عن عنصر الحركة في التصوير التجريدي لدى طلاب التربية الفنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 66.

(2) محمد عبد المجيد فضل : دار عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص 111.

### التكعيبية / cubim

من 1906 - 1909 والتي تمثلت في التكعيبية البدائية (الفن الأفريقي)، والتكعيبية التركيبية synthetic cubism، والتكعيبية التحليلية 1912 - 1909 وهو الأسلوب الذي يوضح المظاهر المختلفة للشيء الواحد مع إهمال المنظور، ومن روادها بيكاسو، وقد قدم لوحات تجريدية مشتقة من الطبيعة تعتمد على الخطوط العمودية والأقواس والمائلة والمنحنية مكونة تصميماً هندسية ومنها أطلق عليها (نيويلاستيسزم) ومن أبرز فنانيها موندريان وتعني هذه النظرية تعبر عما سيحدث في المستقبل في مجال العمارة والفنون التطبيقية، أيضاً الفنان "ليونيل فنينجر" L.FENNINGER (1871) (1956) من الحركة التجريدية من ألمانيا، تأثر بالتكعيبية فساعده على تكوين أسلوب خاص وذلك بتحويل العمائر إلى أشكال هندسية تجريدية مثل لوحة (كنيسة جليمير) انظر إلى الشكل (5).

### الإنشائية البنوية / constructionism

التي أنشأها تاتلين حيث اتخذت الخامات أداة للتعبير.

### التاشية / tachism

التي تعتمد على وضع الألوان على شكل بقع كبيرة متجاورة كما في أعمال الفنان الألماني الفريد ولز وهنري مايكوكس وجاكسون بولوكوروثكو.  
السريالية :

برز الفنان السريالي مارسيل دو شاناب في أسلوب التكعيبية التحليلية، وذلك بتوضيح المظاهر المختلفة للشيء الواحد، والتعبير عن الحركة والزمن، وهذا يعتبر احد دعائم المذهب المستقبلي المعاصر، من أشهر أعماله (نزول من السلم) فقد كان الفنان التكعيبى يحطم الشكل في نظام جديد، في حين المستقبلي من هذه العملية الوصول إلى الخطوط الأساسية للقوة الكامنة في الحركة ليتكاثر الشكل في اتجاه هذه الخطوط المندفعة ليزيد من الحركة في الصورة مطبقاً نظرية علمية في نطاق الفن تمثل البعد الثالث (الديناميكية). انظر الى الشكل (6).





الشكل (3) مجموعة من اعمال بيت موندريان من تفاصيل شجرة التفاح المزهرة وطرز "دي ستايل" (1911)،  
(1912)

الشكل (4) ميخائيل لاريونوف، تكوين إشعاعي، 1912

ثانياً / الاتجاه المستقبلي تصوير الحركة من خلال البعد الزمني (الديناميكية) :

المستقبلية هي الاتجاه الفني التي ظهرت في عام 1909م، في جريدة "فيجارو" الباريسية، ذلك البيان الذي اعلن عن الفترة الجديدة وإعلان الحرب على جميع المحاولات الفنية التي سماها الشاعر "مارينتي" بالفنون الرجعية ليعزز دعوته إلى فن جديد يسمى فن المستقبل"، إلا أن ما كان يحمل في دعوته ليست فقط رفض لتقديم بل إعلان الثورة عليه، وإلى جانب ذلك هناك عبارة مشهورة حددت ملامح الحركة الجديدة وهي : "سوف نعلن أن بهاء العالم قد ازدان بجمال جديد هو جمال السرعة"، أما المصورين المستقبليين فقد أصدروا قولهم : "أن الحركة التي نسعى إلى تصويرها على لوحاتنا لن تكون حركة مجمدة، إنما هي في حالة جريان وتحول سريع، والأشياء في تحركاتها تتضاعف يتغير شكلها مع تدافعها"،<sup>(1)</sup> من ابرز فناني المصورين لهذا الأسلوب جيا كومو بالا، سيدة تنتزه مع كلبها 1912. انظر الى الشكل (7).

ومن خلال بيان المصورين المستقبليين فقد بلغت عناية الفنان "بو دراعة" بعنصر الحركة وذروته فاتخذه كأسلوب فني مغاير، مجسدا تصوراته الذهنية وإدراكه البصري لإيقاع الأجساد المتحركة، فالحركة هي فعل أو نشاط يحدث من خلال التغيير الفعلي أو الضمني في وضع خاص، فهو يجمع بين البعد المكاني والزمني، ويصبح الجسد المتحرك المصور ذاته هو الوسيط التعبيري ثلاثي الأبعاد على سطح الشاشي الأبعاد، مشكلا مفردات أساسية للغة الحركة هناك بالطبيعة النشطة الخاصة بالخطوط وكذلك التكرار للأشكال، أو غير ذلك من العناصر الإيقاعية مثل بعض أجزاء الجسم كالأطراف، فتظهر في حالة أشبه بالتذبذبات الحية المستمرة عبر المكان، وهذا ما يسمى بالديناميكية.\*

(1) د. شاكر عبد الحميد: الفنون العبقريّة والبصريّة وعبقريّة الإدراك، دار عين للنشر، 2007م، ص 147، 148.

(\* الديناميكية، لو رجعنا إلى موسوعة الفنون، لوجدنا إن كلمة ديناميكية في الأصل باليونانية، كانت تعني القوة أو الطاقة، وهي فرع من الميكانيكا، عُرف بأنه العلم الذي يبحث في تأثير القوى على الأجسام المتحركة. وعند أرسطو، نجدها فعل ما هو بالقوة، أي تدرجات من القوة إلى الفعل، أما الحركة الديناميكية، فمعناها الحركة التطورية المستمرة والديناميكية بمعناها، هي التضاد للاستاتيكية أي السكون. وتقسّم الديناميكية بصفة عامة إلى: (1) كيناماتكس. (2) kinematics - كيناتكس kineticks.

إن عامل الزمن الموجود في أعمال ثنائية الأبعاد في فن التصوير هو زمن ضمني، وإن العمل الكلي يمكن رؤيته في التو واللحظة وبشكل كلي، إنه أشبه أن يكون لحظة ساكنة منتزعة من زمن متحرك مما يعطي فعل إحساس ما بوجود حركة تهيمن على هذه الصور الثابتة، إنه إيهام بالحركة أكثر من حركة فعلية.<sup>(1)</sup>



الشكل (5) ليونيلفيننجر، كنيسة جيلميرودا 1929 متحف الفنون بمدرسة التصميم \_ الولايات المتحدة

الشكل (7) جيا كومو بالا، سيدة تتنزه مع كلبها 1912 اكااديمية الفنون بمدينة بافلو ولاية نيويورك

#### (التجريدية الديناميكية) في لوحات الفنان التشكيلي احمد بو دراعة :

إن مدرستي التجريدية والمستقبلية من المدراس الفنية التي كان لها أثر الكبير على اسلوب الفنان الليبي التشكيلي المعاصر احمد بو دراعة، حيث أنتج مجموعة من الأعمال تناول الفنان فيها الشكل الأدمي "The Figure" كمادة أساسية أو رئيسية في مواضيع أعماله الفنية، وقد استطاع أن يوصفها بصياغة جديدة في قالب تراثي وبلغه حية، فهو يحافظ على الخطوط الخارجية للشكل الأدمي أو الفيكتور Figure، كما

وهو الفرع الذي يختص بالطرق التي تخلق وتعديل بها الحركة، بواسطة القوى، وبعض النتائج العامة للديناميكية، نتجت عن تطبيق قانون نيوتن للجاذبية، وعلم الديناميكية، يبحث في أنواع كثيرة من الحركة، فمنها ما يتعلق بطريقة أساسية في الحركة أكثر من ذات البعدين، وهو موضوع بحثنا الحالي، ومنها ما يبحث في الحركة ذات الثلاثة أبعاد. نقلًا عن: (أميرة أحمد بو دراعة، رسالة ماجستير بعنوان: القيم التشكيلية للتصوير على الأسطح الصخرية (منطقة لعوينات 10000 ق.م - 5000 ق.م)، جامعة الإسكندرية، 2013م، ص 187.

(1) منشور بقلم الفنان بو دراعة.

هو في الواقعية مع توظيف أسلوب المستقبلية وذلك بتحريك الشكل الآدمي في أكثر من وضع (Position)، والتجديد في المستقبلية يتمثل في استمرارية الحركة وذلك للحصول على تكوين ديناميكي DinamicCoposition وفراغات متعددة ومختلفة المساحات، حيث يتناولها بأسلوب التجريد أو النصف مجردة أحياناً - Semi Abstract مع إظهار أشكال العضلات "التشريح" وتحويل الشكل الآدمي إلى مساحات لونية، وذلك باستعمال التضاد اللوني Contrast وإدخاله من طرفي الكانفاس "لون مقيم كالأزرق ولون الضوء" مع استعمال الهرموني Harmony والتناسق اللوني في الوسط في بعض الأحيان، وذلك لإيجاد إيقاعات لونية وللحصول على تكوين ديناميكي متوازن مع إعطاء أهمية للكتلة والفراغ وتوازنها Spaceanform، ومع إظهار روح الموضوع التراثي في إطار يحترم القيم الروحية والمثل العليا للمجتمعات المحافظة، وخاصة المجتمع الإسلامي وبلغة فنية جديدة".<sup>(1)</sup>

**التصوير أقسامه وعناصره في العملية الإبداعية**  
**تعريف التصوير لدى الطابع الفني لفنان أحمد أبو دراعة :**  
**تعريف التصوير :**

التصوير هو إنشاء الأضواء والعتمة وتباينها بالخطوط والألوان مكونة عناصر من مجردة وبسيطة إلى ترديدات مركبة أي (تكوينات متحركة).  
**أقسامه وعناصره :**

ويشمل الضوء، الظلمة وانعكاسها، اللون، الجسم (التشريح)، الشكل، الموقع، المنظور، الحركة، هذه العناصر وأولها الضوء ثم يليها الظلمة، فاللون ثم الجسم ثم المكان ثم الاقتراب والابتعاد، وإدراج اللون الغامق والفاتح أي الإشرارة والقتامة، إما عن الجسم فهو لم يكن له أي قيمة ولا يعدو كونه سطحاً والسطح لا جسم له في التصوير إلا إذا تعاملنا معه من ناحية هندسية (المنظور) لكي نصل إلي تعريف أدق.<sup>(2)</sup>

**الظل والضوء :**

(1) عادل السيوي : نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، مكتبة الأسرة، القاهرة، ص 266.  
(2) عادل السيوي : نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، مكتبة الأسرة، القاهرة، ص 332.



وانعكاسها في منطقة معتمة ما. Reflected light مما ينتج من وجود لون أو حدود أقل قتامة يفصلها عن الفضاء المظلم.<sup>(1)</sup>

الألوان : اعتمد الفنان على الألوان الزاهية نتيجة دراسته لنظرية اللون (الدائرة اللونية) من الألوان السبعة وما يقابلها أو النقيض لكل منها ، وحينما أراد أن يظهر بياضا أو لونا زاهيا فاتحا كان عليه أن يضع لون لصيقا بلون قاتم معتم سواء أن كان هذا اللون مسطحا أو خطوط رشيقة تقسم بين مسطحين حتى وان كان خطوطاً رفيعة مستغلا الفواصل بالألوان المتضادة، مستخدما هذا الأداء الأسلوب التجريدي من خلال تناغمات لونية متناقضة هي ما تضيفي على أعماله صفة البهاء في ذاتها، ومع إدراك مواطن الضوء والظل مستخدما الألوان الساطعة مما يسبب من إبراز الألوان التي تحتوي على كمية كبيرة من الضوء نحو العين بينما ترتد الألوان القاتمة إلى الخلف في فضائها المظلم.

من بين قائمة الألوان يختار الفنان سيد ألوانه وهو اللون الأزرق الغامق الذي يميل إلى الاخضرار والرمادي دون استخدامه للون الأسود الصافي بينما تتساوى بقية أضافته للألوان في تضاد متزن بين العناصر والضوء والظل.

#### المنظور :

استخدم الفنان عدة قواعد من المنظور عين النملة من الأسفل وعين الطائر من الأعلى ووضع ثلثي الأبعاد، بنقطتي زوال انظر الى الشكل (9). لجدارية الاصاله والتقدم.

#### الحركة :

أن الاجسام التي تتحرك في الواقع تلقائيا سواء حركة سريعة أو بطيئة، اذا ان تحليلها في فلسفة التصوير لدى ليوناردو دافنشي (تزيد سرعة الحركة كلما ابتعد مركز ثقلها عن مركز تحميلها وارتكازها) وتطبق هذه المقولة في تحليل حركة الطير في تردد لحركة اجنحته او حركة الانسان لأطرافه وارتكازها أي تنظيم حركة الجسم حسب وضعية العمود الفقري (ارتكازه)، حيث تظهر عنصر الطير التي

(1) complete book of drawing lee Hammond metro books new York. p31.

تدفعها الريح وكأنها تتحرك تلقائياً بحركة أجنحتها ويقع مصدر الحركة بتكرار أجزاء معينة، يمثل مركز تحميل الثقل أي خارج المقاومة الواقعة بين الجناحين، لان وجود مركز التحميل الواقع بين الاجنحة خلف الوسط او مركز الثقل الحقيقي للجسم، يجعل الحركة تتجه الى الامام بقدر اكبر منه الى الأسفل،<sup>(1)</sup> انظر الى الشكل (10) لوحة السلام.

إذاً تتنوع هذه الحركات بحسب المشهد المراد تحريكه، وتجريده الى خطوط ومساحات لونية فقط تكون مشهد الحركة سريعة وحاسمة او بطيئة في أسلوب الفنان بشكل خاص، وذلك بدمج علم التشريح أي من عضلات وعظام واوتار ومفاصل ويتم تجريدها الى خطوط وتحريكها معتمداً على مركز التحميل والارتكاز، وهو العمود الفقري محدداً وضعية الجلوس الموديل، ليتمكن من تنوع وضعيات الموديلات في فضاء اعماله كمصدر لأساسيات التكوين بشكل عام. على سبيل المثال انظر الى الاعمال التالية (11) (12)، (13)، (14).

لذلك تميز أسلوبه ارتقاء بالعلوم، وبهاء في الجمال، في رحلة اكتشاف من خلال تقسيم المصادر الحركية الديناميكية موضعاً كما يلي :

**عن حركات الأطراف واطرافها :**

لا تكرر تصوير نفس الحركات في نفس الاعمال بشكل عام، بل ان كل عمل تظهر جماليات حركات الأطراف (الايدي) والاصابع في ترنيمات حركية حية في أوضاع مريحة متنقلة في ارجاء مسرح التنفيذ، أي الحيز الذي يكون فيه عنصر (الموديل البشري)، في وضعية واضحة وبسيطة ثم يتكرر للمرة الثانية ويؤكد لها في المرة الثالثة في حالة درامية انتقالية حيث يبدأ بالأطراف وتفاصيل الاوتار المتصلة بالعضلات، مع تغير أوضاع الجسم حسب المهمة المراد اظهارها. انظر الى الاعمال التالية (15)، (16)، (17)، (18).

( 1 ) نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، ترجمة عادل السيوي، مكتبة الاسرة، القاهرة ص 332



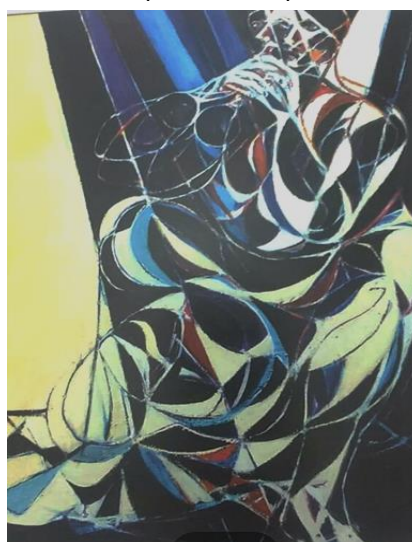
الشكل (12) اللوحة بعنوان (صانعة التنور)  
80سم 120 سم، 2012



الشكل (11) اللوحة بعنوان  
(ماخضة اللبن)



الشكل (13) عازف المزمارة الوان زيتية 80 سم. 120سم 2008







الشكل (14) صانعة السجاد التقليدي 100 سم 70سم، اكريلك، 1989

#### عن مفاصل الجسم :

تنوع طرق انثائها فهو يعي بالمناطق التي يتضخم منها العضلة ويبرز على تلك، التي تقل حجمها عند الانثناء او الطي موضحا ذلك عن الحركة من بسطة الي مركبة ، نجدها في العمل حيث الوضع الأصلي ويتم توجيهها ناحية أخرى الكتيفين ويصبح الوجه مقابلا لذلك وهو متجه بمستوى نظره الى العنصر المقابل له مثل لوحة الرحي. انظر الى الشكل (19).

#### عن حركات الراس وملامح الوجه :

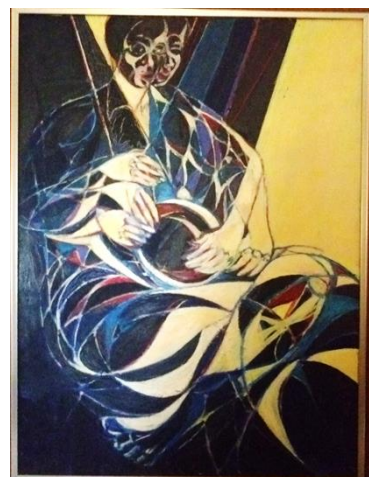
تعددت الاعمال التي نجد فيها حركات الوجه عبر تقسيمات عضلات الوجه، تكشف ملامح الانتباه والملاحية فهي لم تكن بجزء منفصل عن المشهد بالكامل، بل تؤكد ديناميكية الوظائف المتحركة في جسد واحد، ونلاحظ ان الفنان لم يعتمد التجريد بدقة عند ادائه برسم الوجوه، فاستمت بالجمال والرقعة في تفاصيلها، بل كان معتمدا علي تبادل الظل والضوء بالألوان الزاهية، لتكون اكثر حضورا، مبتعدا من حدة التشريح رويدا رويدا حتى تنتهي في ظلاله العذبة، ليظهر الوجه اكثر اشراقا، وذلك لإبراز مواطن الجمال عند الوجوه ونعومتها، مثل لوحة صانعة الشاي مع المحافظة

على الاتصال البصري أي التركيز اتجاه النظر الموجه من الموديل ووظيفته حسب عنوان العمل الفني. انظر الى الشكل (20).

الشكل (16) لوحة بعنوان (الطبال)



الشكل (15) لوحة بعنوان (الغزل)



الشكل (17) لوحة بعنوان (عازفة العود) الشكل (18) لوحة بعنوان (عازف الكمان)



الشكل (19) لوحة بعنوان (الرحى) الشكل (20) لوحة بعنوان (ابريق الشاي)

#### النسب :

توحي نسب الجسم عند تحريك الأعضاء من جانب لأخر بالمبالغة، حيث تتغير الهيئة ظاهريا للجسم مع كل حركة او ثنية، فتحدث بعض من الجوانب المختلفة، ويقل حجمها ويكبر في هذا او ذاك الجانب بقدر ما يكبر أو يقل على الجانب المقابل له، لذلك كان على الفنان مدفوعا لتصوير تشريح الموديل بتفاصيل عند عرض الحركات المعينة، وبشكل تسلسلي بإظهار تفاصيل العضلات التي تعتمد عليها أي المفاصل ومناطق الالتقاء العضلات، وما يحدث لها من بروز وانكماش مع حركات الفرد والانشاء، فنسب الذراع المفرودة لا تتساوى عند ثنيها، ويرجع ذلك الاختلاف في طول الذراع، وهو وضعية العظام الذي يقع خارج المفصل عند ثني الذراع يشكل قدرا من الطول، ويزيد طول الذراع بالكامل كلما قلت الزاوية المحصورة، ما بين المرفق والساعد، ويقصد كلما انفرجت عن الزاوية القائمة وامتدت أكثر. انظر الى احد الأمثلة الشكل (21).

أيضا نجد في اعماله من المعروف في علم التشريح ان اكبر عضلة وعظم في الجسم، هي منطقة الفخذ وهي من اهم الأجزاء تكون ظاهريا في أعماله، توحى بالمبالغة في الحجم نتيجة ثيها وانبساطها بوضعيه معينة، والتي نراها في العديد من الموضوعات انظر الى العمل (22) (23).

#### الطبيعة الصامتة :

تميزت عناصر الطبيعة الصامتة بجمالية النقاء واختزال وسائل التشكيل في اعمال الفنان، فاكسبت خطوطا تظهر عناصرها في نقائها المجرد، وتعبيرا فنيا عن الحقيقة التشكيلية في ذاتها و متجاوزا المشاعر الطبيعية، ومعتمدا على عنصر الانعكاس لطبيعته الصامتة، وتكتسب الألوان والخطوط خصائصها الروحية ويهدف أساسي هو ان يكثف الوجود الظاهري للعناصر الفنية في ذاتها، وفي نقائها الخالص في بساطة بمعنى السمو في محاولات تصويرية، وهو الايهام بالواقع في تفريغ مباشر، مثل لوحة (المزهريه وياقة الازهار) وكأنها في حالة اهتزازية في الحركة من اثر الهواء، انظر الى الشكل (24) ولوحة (انعكاس الاواني) في تناقلات ضوئية أنظر الى الشكل (25)، وعبقرية لوحة الطواف بالحرم المكي، انظر الى الشكل (26) التي تميزت بلمسة فنية مفايرة، مُركزاً على الروابط بين الاشكال ولا يلغي الحضور الباطني لها من مضامين ممثلا تناغم داخليا او فكريا، مع عدم اغفال المعني الرمزي لحركة وتوزيع الضوء والظل ببهجة جمالية متناسقة.



(20)

الشكل (25) لوحة بعنوان  
(انعكاس الاوانى)الوان زيتية



الشكل (24) لوحة بعنوان  
(المزهريّة وباقية الازهار)  
الوان زيتية

الشكل (23) لوحة بعنوان



الشكل (22) بعنوان (القرداش)

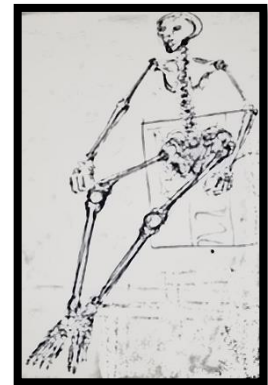


### العملية الإبداعية :

تبوء مكانة اعمال الفنان برفعة أسلوبه الفني، وذلك نتيجة بحثه المستمر في العلوم الوصفية الخاص بدراسة الكتلة وظلها وانعكاسها، و بعلم التشريح على ابراز تلك الحركات الرشيقة والمتماسكة داخل فضاء لوحاته، وهذا ما ينمي عن مشاعره الوجدانية وترجمتها عبر خطوط لتحديد موقع الموديل، وقبل الادخال في تفاصيل، يقوم الفنان بتدوين رؤيته التصويرية عبر اسكيتشات أولية مستعينا بأحد الأشخاص من افراد عائلته ليتقمص دراما لمشهد معين، مقتبسا لحظة احداث الحركة، فكان عليه أولا بوضع تخطيطات للهيئة الداخلية مثل الهيكل العظمي، ثم العضلي ثم ثانياً القماش عليه، انظر الى مراحل الاعداد.

ويعني الفنان ان رحلة الخطوط ترسم واقعية الحدث من عنصري الحركة (الزمان والمكان) معا، مع تقديره لدراسة حيز الموديل مع مراعاة مدى صحة هذه الأعضاء وتوافقها مع الحالة الذهنية، أي الصورة التي في ذاكرة الفنان، والانسجام التشكيلي عند التنفيذ وذلك لاكتمال الجزئيات المجردة، محددًا لموقع الموديل النفاذ الضوء والظل المشتق وما يتبعه من انعكاس، ومن خلال هذه المضامين التصويرية التي أحدثها في العملية الإبداعية، وهو ان الشكل المجرد بطاقته الديناميكية هي المسألة الجوهرية في أسلوبه.

وان سر الجاذبية في أسلوب الفنان هي الطاقة الغيبية المؤثرة التي تحول الشيء الجامد الى كائن روحي، وفي طريقته التلقائية مما يسمح للمشاهد بان يتغلغل عبر تشكيلاته الفنية مستحضرا الاحاسيس المختلفة، مثل رحابة الفراغ والخلط المقصود في الأزمنة والأماكن، كعناصر أساسية في خلق الحقيقة الجمالية من منظور مجرد ومتغير في حيزه، متجاوزا العالم البصري ومتقنا صياغتها معبرا عن وجود مجتمعه ومبادئه المتعدد المظاهر، فيكسب عالم فنه تبسيطا وصفاء في مقابل التعقيد



والغموض بمقصد فلسفي و بأسلوب علمي مدروس في واقعه التشكيلي.(1)

### تحليل اهم اعماله الفنية

#### العمل (أ) بعنوان الاصاله والتقدم



الشكل (9) جداريه (الاصالة والتقدم ) اكريليك العرض 3 متر في، الطول120سنتمتر من  
مقتنيات مدينة سرت 1995

#### البناء التصويري للعمل :

يتسم هذا العمل بفلسفة خاصة عن الرموز المتعلقة بخصوصية المجتمع الليبي  
كالعمارة المحلية، المحراث للزراعة، السينما، والتليفزيون، وعجلة الاقتصاد والعلوم  
والدراسات الطبية، ووسائل الاتصال عبر التكنولوجيا، ويذا تمسك بالكتاب القرآن  
الكريم شريعة للمجتمع، واليد اليمنى الأخرى تمسك بالمفك كناية عن البناء أو  
الصناعة أي الازدهار والتقدم.

#### القيم التشكيلية :

الخط :اعتمد الفنان على قيمة الخطوط للأسطح المنحنية و لتقسيمات  
التشريح وثنيات الملابس كالعمامة رمز الهوية الليبية، وربطها بالخطوط و الاشكال  
الهندسية، اما الألوان فقد استخدم الفنان اللون الأزرق الغامق، والضوء عبر عنها

( 1 ) تقرير بقلم الباحثة لم ينشر بعد.

بألوانه الفاتحة الزاهية، بينما عنصر الموديل البشري يجتمع فيه كل الألوان بأسلوب منبثق ومرتز تتخللها الخطوط الصريحة.

#### القيم التصويرية :



اعتمد الفنان علي عنصر (السيادة) و (الاتزان) و (المنظور) المتمثل في الموديل البشري المجرد المتحرك بوضعية منظورية من زاوية عين الطائر، وذلك بتوجيه الوجه الى الأعلى ممثلا ارتقاء وسمو المجتمع الليبي وباستخدام منظور عين النملة في وضعية الوجه من الاسفل، قاصدا بأسلوبه الفلسفي الرؤية المستقبلية، جاعلا مستوى خط الأفق هو امتداد لذراعي الموديل باستخدام الأسلوب التجريدي بالتسطيح، وعناصر أخرى باستخدام منظور نقطتي زوال لعناصر تمثل العمارة المحلية (الباب) وعنصر (المحراث) و (الكتاب) و(أداة التكنولوجيا).

#### التجربة الفنية للعمل :

ان المفردات التي تناولها الفنان من ثقافة مجتمعه، والهوية الليبية المراد التعبير عنها أي ما تتميز بها، وما اكتسبتها من مظاهر حضارية، مترجما مفرداته على هيئة عناصر تجريدية ديناميكية في أسلوب منتظم دون تشتيت ذهن المتلقي، فنتج عنها رؤية مغايرة محتفظا بجوهره الفني والثقافي.

#### العمل (ب) بعنوان (السلام)



الشكل (10) العمل بعنوان جداريه (السلام) العرض 150سم. 50سم الوان اكرليك 1989م



### البناء التصويري للعمل :

يتكون العمل من الحمامة، الطائرة، برج ايفل والاهرامات، ساعة (بيج بين)، خريطة العالم، خط جرينيتش، منصة منظمة الأمم المتحدة، ومقاعد الحاضرين، رمز الاتصالات الدولية.

### القيم التشكيلية :

الخطوط وهو العنصر التشكيلي للتعبير عن مفردات العمل وفتوحى بأنها متصلة بعضها ببعض مع توزيع الظلال والضوء بطريقة التدرج من الفاتح الى الغامق اما عن الألوان وهي مسطحات لونية تملئ الخطوط بأسلوب التسطيح وفي بعض العناصر بأسلوب التجسيم مكونا الكتل مستخدما التضاد اللوني بين درجات الألوان الباردة والالوان الحارة.



### القيم التصويرية :

اعتمد الفنان على عنصر (السيادة)، وتوظيف النسبة الذهبية (الثلث والاثلاث) من خلال رمز السلام (الحمامة)، ولكن بتقسيم عمودي محققا الاتزان ببقية عناصر



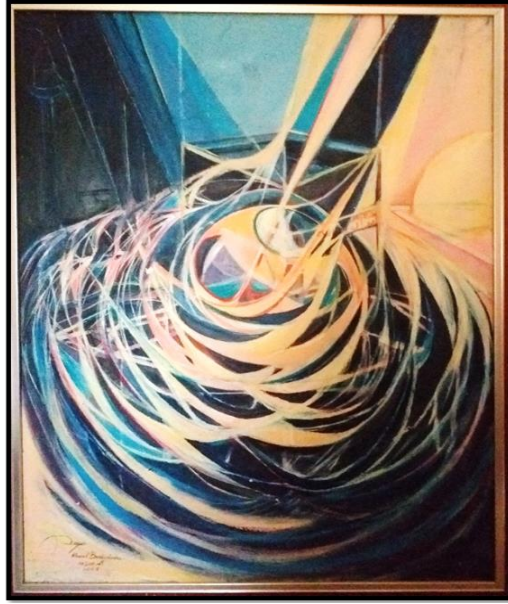
تكوين العمل، أيضا اعتمد الفنان مرة أخرى على النسبة الذهبية في توزيع عناصره للتعبير من الثلث الأعلى " الطائرة، وخط جرينيتش، وخريطة العالم، اما الثلث الثاني منصة مجلس الامن وتتوسط المعالم الاثرية والعالمية ويكتمل الجزء الثالث

بتكوينات مستديرة هي بمثابة أرضية لاتزان العناصر من خطوط وتضاد لوني وتوزيع ظلال الكتل.

### التجربة الفنية للفنان :

تمثل تفصيلية "السلام" عن الانفراجات السياسية والاقتصادية لوضع ليبيا في احداث الحصار عليها بالثمانينات، بعد ان اثقلت كاهل المواطن الليبي البسيط مرارةً، فكانت تلك التحولات الإيجابية لها دورا على فكر وحس الفنان المرهف، فأخذ رمزية السلام كعنصر أساسي في عنوان عمله الفني، وكمصدر امتزن تشكليا لبقية عناصر تكوين اللوحة.

### العمل (ج) لوحة بعنوان (الطواف)



الشكل (26) العمل (ج) لوحة بعنوان (الطواف) 100سم.80سم.2008م. الوان الزيتي

### البناء التصويري للعمل:

عناصر التكوين: الحرم المكي (الكعبة)، الحجر الأسود، الاتجاهات الأربعة، الاقواس المحيطة بالحرم، تعاقب الليل والنهار.

### القيم التشكيلية :

اعتمد الفنان على قيمة الخط في تشكيل الكتل الموضحة، على سبيل المثال شكل مكعب وبدخله حجر الأسود، والخطوط المستديرة والتي تزداد في اتساعها حلقاتها من الأسفل، اما عن الألوان فقد استلهم الفنان الوانه الزاهية من الوان الشروق والوان العتمة بين الأزرق والبنفسجي، فتميزت بالتداخل والتضاد اللوني.

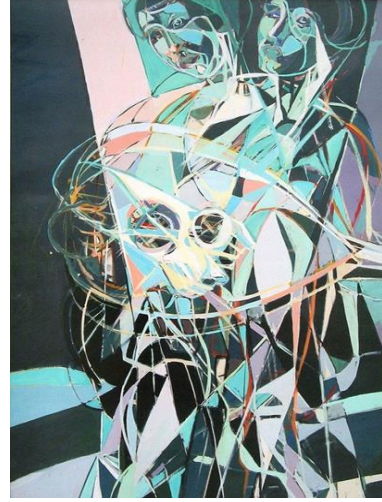
### القيم التصويرية :

اعتمد الفنان في العملية الإبداعية بشكل مباشر في هذا العمل على عنصر الاتزان بين العناصر ومركزية عنصر السيادة وهو (الكعبة) والاتزان اللوني بالتضاد، وأسلوب التماثل بالتطابق في أسلوب التوزيع عبر الخطوط، مع استخدام المنظور لأساسيات الاشكال.

### التجربة الفنية للفنان :

تناول الفنان مفردات تصويرية تمثل احدى الأماكن المقدسة لى فيها من مكانة خاصة في قلوب المسلمين، فكانت مصدر استلهامه ليستخلصها من رموز دينية، الى قيم تشكيلية هندسية مجردة، ودراسة الكتلة في فضاء اللوحة، بإسقاط المنظور الخارجي لعنصر الكعبة ومركزية البناء وموقعه بتحديد الاتجاهات الاصلية، ويتخلل عنصر الكعبة شكل كروي يرمز (بالحجر الأسود) ومن خلال تجريد الحجر المستدير، يوظف الفنان عنصر الحركة منها بحزمة من الخطوط المجردة تعبيراً عن استمرارية واتساع الخطوط عن مركز الكعبة، وامتدادها الى خارج نطاقها بالأقواس واتساع حلقاتها، هي كناية عن حركة الطواف المستمرة، معتمدا على الألوان المتضادة بين الانارة والظلمة، وتعاقب الليل والنهار، فنرى الخطوط من الأعلى وتوزيعها الى الأسفل ممثلة رمزية العبادة، ويلقي الفنان انعكاساته الروحانية الخاصة عبر ألوان من نور منبعثة من الأسفل الى الأعلى متصلة بالسماء او بالخالق عبر تجربته الفنية الخاصة.

العمل (د) لوحة بعنوان (عازفة العود)



لعمل (د) : (عازفة العود) ألوان زيتية مقاس اللوحة : 100 × 70 سم، 1987م

البناء التصويري للوحة :

تتكون لوحة عازفة العود موديل امرأة، آلة العود.

القيم التشكيلية :

اعتمد الفنان على قيمة الخط في تشكيل وتجريد الكتل ولتوضيح حركتها المتكررة لموديل فتاة جالسة وتضع رجل على رجل، حاملة العود، أيضا خطوط منحنية من حركة الرأس وانحنائها للكتف، ومن المرفق وتقلبات حركة اليد للعزف في اربع وضعيات مختلفة، ثم نرى تقسيمات بخطوط مائلة عند الأطراف السفلية، اما عن الألوان فقد استخدم الألوان الدارجة للون البنفسجي والأخضر والأزرق وما يقابلها من ألوان زاهية، اما عن النسب فقد حافظ الفنان على النسب من خلال التشريح الفني، مع دراسة علاقة الموديل بآلة العود دون استخدام أسلوب المبالغة.

القيم التصويرية :

يظهر عنصر السيادة في تنظيم آلية حركة الجسم حسب وضعية العمود الفقري عند (ارتكازه)، ودور التناغمات اللونية والضوئية ا، لتبرز جماليات البناء الجسدي المتحرك من خلال التشريح الفني.

#### التجربة الفنية للفنان :

تناول الفنان موضوع عازفة على آلة العود وذلك لأنها تمثل صورا من مجتمعه الليبي الا انه قد استعان في رصد احداثيات الموديل تصويريا، وبدقة متناهية من خلال ما تلقاه بطريقة مباشرة في وضع ابنته الكبرى، لتكون موديل العازفة ورصد الحالة الدرامية تشكليا، وبلغة حية، وكأنها في حالة من الانسجام في العزف، وبهجة الجسد في التمايل مع النغمات، مرتبطة مع إيقاع الضوء، وأماكن الظل، لذلك لا نجد رتابة في تفاصيل العمل لان عنوان العمل يرصد في حد ذاته تأملات فكرية حية المشاهد وترنيمات صوتية تصويرياً، ومجردة تشكليا.



العمل "د" لوحة بعنوان (عصيدة البازين)

الشكل (21) لوحة بعنوان (عصيدة البازين)

### البناء التصويري للوحة :

المرأة والقدر (عصيدة البازين).

### القيم التشكيلية :

اعتمد الفنان على لغة الخط في التعبير، لذلك شكّل الموديل البشري بخطوط منحنية مثل عضلات الاكتاف والصدر، وخطوط شبة منحنية مثل الأطراف وعظم الساق، وما يحيط الموديل من تقسيمات هندسية وخطوط مائلة هي بمثابة توزيع الضوء والظل المشتق منه اما عن الألوان فقد استخدم الفنان درجات اللون القرمزي ودرجات اللون الأزرق، مع إضافة اللون الأبيض، اما عن النسب فقد تميز العمل الفني بضبط النسب بين تفاصيل الجسم وعلاقتها بعنصر القدر وحيز الحركة بشكل خاص.

### القيم التصويرية :

برزت المواطن الإبداعية في عنصر السيادة وهو الموديل وموقع (ارتكازه)، أيضا تميز العمل بعنصر الإيقاع من تجريد الكتل المتحركة الى ترديدات خطية، وتنقلات لونية متباينة ومتغيرة في فضاء العمل. انظر الى مراحل اعداد اسكيتشات للفنان للوحة.



### التجربة الفنية :

تناول الفنان موضوع (عصيدة البازين) تعبيراً عن صور في ذاكرة الطفولة، وهي أيضا من الاكلات الشعبية المعروفة في ليبيا، وما تمثل من عادات وتقاليد الليبية

الموروثة الى عصرنا الحالي، مع اظهار جماليات الزي الليبي التقليدي، يوظف الفنان رؤيته في قالب فني وبلغة تصويرية موثقة عبر عنصري الزمان والمكان، مقتبسا لحظة احداث الحركة، ومعرفة الأعضاء التي تشارك في صنع المشهد والعناصر التي تدور حول مكونات تجربته الفنية، مع التفاف الضوء والظل والظل المشتق وما يتبعه من انعكاس وخصوصا عند اسفل الثوب الليبي، وهو في حالة انسيابية مع حركة الجسم، ومن خلال هذه المضامين التصويرية أي فكرة العمل التي أحدثها، بطاقته الذاتية الدرامية هو التعايش مع الحالة كما لو كنا في عصر جداتنا ولكن بأسلوب حديث ومتجدد. (1)

#### الاستنتاجات :

- 1 - تتوقف جمالية هذا النوع من الفن على مقدرة الفنان في الانتقال من رؤيته للواقع الى عالم الجمال الصافي الذي يسمو على الوجود البصري.
- 2 - يتمتع الفنان بصياغة عناصره الحركية راصدا احداثيات الموضوعات المستلهمة، فتميزت بالتنوع والجدة والثراء والديمومة والتجديد، تجذب اليها عين المشاهد في كل زمان ومكان والأجيال اللاحقة دون الشعور بالملل او الرتابة.
- 3 - اعتمد الفنان على القيم التشكيلية في تغيرات مستمرة لأجسام الأشخاص وتعابير الوجوه في اعماله.
- 4 - برغم من أن الفنان كان يعبر عن الموضوعات التراثية الا انه كان يتعمد تجنب تزيين الملابس والأشخاص والزخارف بشكل عام، وهذا بهدف ابراز الأساليب الفنية للتعبير عن موضوعاته.
- 5 - تتميز مكونات كل موضوع بالانتقال اعين المشاهد من جزئية الى اخرى بنفس المشاعر، في جو عام دراماتيكي، وهذا ما يدل على ابداع الفنان وعبقريته في العملية الإبداعية.

(1) تحليل عام بقلم الباحثة لم ينشر بعد.

6 - بالرغم من التعرف والكشف عن تفاصيل القيم التشكيلية والتصويرية الا انه هناك شيء من الغموض هي فلسفة خاصة يحجبها الفنان لنفسه.

#### التوصيات :

توصي الباحثة على اعداد متاحف وطنية خاصة باقتناء اعمال الفنانين من الرعيل الأول والثاني والمعاصر، كمعارض دائمة، ليتسنى للهواة والسياح ومحبي الفن التشكيلي التعرف على رواد الفن التشكيلي بشكل عام وأساليبهم الفنية، ومن بينهم بشكل خاص اسلوب الفنان احمد بو دراعة بهدف نشر ثقافة الفن والجمال، وانشاء مدرسة للتعليم لهواة الفن التشكيلي، ووضع وطرق تدريس الأساليب الفنية المختلفة، مع وجود تقديم دوريات ومجلات وكتب خاصة عن كل فنان هو مدرسة تشكيلية بتجارب فنية خاصة.



#### السيرة الذاتية الخاصة بالفنان البيانات الشخصية:

- الاسم: أحمد رمضان سعد حمد بو دراعة.
- مكان تاريخ الميلاد: 1944/10/21 درنة.

#### المؤهلات العلمية :

- دبلوم أكاديمية الفنون الجميلة ( روما - إيطاليا).
- ماجستير في تاريخ الفنون العمارة جامعة وارسو بولندا سنة 1999.
- دورة في هندسة المناظر بأكاديمية الفنون ( روما - إيطاليا).
- دورة تأهيلية لامتحان التوفل بجامعة قاريونس.
- دورة في اللغة الإيطالية لمدة عام بجامعة بروجيا - إيطاليا.
- اللغات المتقنة : اللغة الإنجليزية اللغة الإيطالية اللغة البولندية.

#### السيرة الوظيفية والدراسية :

- 72 سنة التخرج من أكاديمية الفنون الجميلة - روما.
- 72 - 73 دورة دراسية بهندسة المناظر - روما.



- 73 - 75 رئيس وحدة الفنون التشكيلية بقسم النشاط العام جامعة قاريونس والتدريس بها.
  - 75 - 77 رئيس قسم النشاط بجامعة قاريونس.
  - 77 - 78 مدير لإدارة شؤون الطلاب.
  - 78 - 79 رئيس قسم الاستيراد بالشركة الأهلية للأثاث.
  - 79 - 80 مراقب تدريبي لشركة الوطنية للتنمية الصناعية.
  - 80 - 83 عضو في هيئة التدريس بقسم التربية الفنية بجامعة ( الفاتح ) طرابلس.
  - 84 - 90 عضو في هيئة التدريس بدرجة معيد بقسم هندسة تخطيط المدن جامعة قاريونس.
  - 90 - 95 من المكلفين بتأسيس كلية الفنون والعمارة بمدينة درنة جامعة عمر المختار
  - 95 - 99 الحصول على درجة الماجستير من جامعة وارسو - بولندا في تاريخ الفنون العمارة.
  - 2000 - 2005 عضو هيئة التدريس بقسم العمارة وتخطيط المدن بجامعة قاريونس، التدريس بجامعة درنة، التدريس بجامعة أفريقيا بنغازي.
  - 2005 - 2013 عضو هيئة التدريس بالجامعات السابق ذكرها بدرجة محاضر.
- المشاركات الفنية :**
- مشاركات بمعارض أكاديمية الفنون الجميلة - روما.
  - مشاركة فنية بمعرض لصالح القضية الفلسطينية.
  - مشاركة فنية بيناليالاسكندرية.
  - مشاركة فنية بمعرض أقيم بالفاتيكان - ايطاليا.
  - مشاركة فنية بمعرض الفنانين العرب - بغداد.
- المقتنيات الفنية :**
- الإدارة العامة للثقافة - بنغازي.
  - صندوق الضمان الاجتماعي (فندق تيبستي).

- مقتنيات لدار الفنون بمجمع الأمانات - سرت.
- الصحف والمجلات التي كتبت عنه :
- مقال في مجلة LA SPONDA الإيطالية للبروفيسور "سندروتوتي".
- الحركة التشكيلية المعاصرة في الوطن العربي تأليف "محمد حسين جودي"
- مجلة المؤتمر – مقال عن أسلوب الأعمال الفنية.
- رسالة الماجستير عن الفن التشكيلي في ليبيا للأستاذ " عبد الجواد الحاسي".
- رسالة الماجستير عن الفنان " أحمد بو درعة" للأستاذ "صالح الكيلاني".
- رسالة ماجستير عن الفنان احمد بو دراعة للأستاذة أميرة احمد بو دراعة
- تقديم مشروع لتجميل مدينة بنغازي وبها مقترح لمدينة عائمة على غرار البندقية في إيطاليا تقام في منطقة " اللثامة حتى توكرة".
- تقديم مشروع تجميل مدينة درنة.
- وضع تصور كامل لتأسيس حركة ثقافية وفنية (الفنون التشكيلية) – المقترح المرهلي لخلق حركة فنية بمدينة درنة الزاهرة ثم، تطوير الحركة الفنية والثقافية على مستوى ليبيا - علي مستوى الوطن العربي – البحر المتوسط - أوروبا - وأمريكا.

#### المراجع :

- (1) د. بهاء الدين يوسف غراب :انثربولوجيا الفنون، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010م، ص 39.
- (2) تقرير لم ينشر بقلم الفنان احمد بو دراعة.
- (3) د. على عبد المعطي : فلسفة الفن رؤية الجديدة، دار النهضة العربية، بيروت، ص 60، 71، 72
- (4) نعمت إسماعيل : فنون الغرب في العصور الحديثة، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص163، 164.
- (5) محمد عبد المجيد فضل : دار عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص111.
- (6) شيرين أحمد محمود: اثر التصوير الحديث في التعبير عن عنصر الحركة ي التصوير التجريدي لدى طلاب التربية الفنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 66.
- (7) د. شاكر عبد الحميد : الفنون العبقورية والبصرية وعبقرية الادراك، دار عين للنشر، 2007م، ص 147، 148.
- (8) منشور بقلم الفنان بو دراعة

- (9) عادل السيوي : نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، مكتبة الاسرة، القاهرة، ص 266
- (10) عادل السيوي : نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، مكتبة الأسرة، القاهرة، ص332.
- (11) complete book of drawing lee Hammond metro books new york p31.
- (12) نظرية التصوير ليوناردو دافنشي، سلسلة الفنون، ترجمة عادل السيوي، مكتبة الاسرة، القاهرة ص 332
- (13) تقرير بقلم الباحثة لم ينشر بعد.
- (14) تحليل عام بقلم الباحثة لم ينشر بعد.



## استراتيجيات التدريب الفعّالة وأثرها على أداء الموظفين

(دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في ليبيا)

- (\*) د. خالد المناوي الحضيري  
(\*\*) أ. فائق بشير التير  
(\*\*\*) أ. عبدالمنعم عبدالله الغويل

### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات النفطية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط والغاز الليبي وعددها 25 شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات بواقع 21 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 70 استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الشركات النفطية لعملية التدريب الاستراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين. ووجود علاقة إيجابية بين مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين، وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين.

(\*) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.  
(\*\*) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.  
(\*\*\*) عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية. وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات النفطية بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا؛ لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء الموظفين.

#### المقدمة :

يشهد العالم تقدماً علمياً يفرض على الشركات أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها. ومن هذه المفاهيم ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء ومواجهة التحديات، وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات لمواجهة التغيرات في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب لها دور في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل لتكوين موارد بشرية لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء الشركات بشكل عام.

إن الفكرة وراء التوجه لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة. (السالم، وصالح، ص 13، 2002)

إن الشركات النفطية لها دور في تنمية المجتمع الليبي وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يستوجب ضرورة إشراك الموظفين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات وذلك من خلال تطبيق شركائنا للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين.

#### مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من مدخل استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

"ما مدى تطبيق الشركات النفطية العاملة في قطاع النفط الليبي للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين؟". ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

■ هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل عملية التدريب

من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين؟

- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟
- هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟
- هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين؟

#### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع التدريب الذي يؤثر على قدرة الشركات النفطية على المنافسة وتحقيق أهدافها، حيث أن التدريب هو استثمار لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية. كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في الشركات النفطية وأثر ذلك على أداء الموظفين، حيث أن الكثير من الدراسات ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة في تحديد الرؤية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء الموظفين في هذه المنظمات.

#### أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
- توضيح تطبيق ممارسة الشركات النفطية لخطوات بناء استراتيجية التدريب.
- التعرف على أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الشركات النفطية.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية.
- بيان مدى تبني الشركات النفطية للتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
- التعرف على المعوقات التي تواجه الشركات النفطية عند تبنيها لاستراتيجية فعّالة للتدريب.
- إغناء المكتبة بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعّالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء الموظفين في المنظمات بشكل عام.

#### حدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وإجرائية ، فمن حيث المكان ستقتصر هذه الدراسة على الشركات النفطية العاملة في ليبيا وعددها (25) شركة (تسعة شركات مملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط ، وسبعة شركات مشاركة مع المؤسسة الوطنية للنفط ، وثمانية شركات استكشاف ومقاسمة إنتاج مع المؤسسة الوطنية للنفط ، وشركة واحدة بعقد امتياز) ، ومن حيث الإجراء ستطبق هذه الدراسة على عينة الدراسة وهم كافة المدراء في الشركات النفطية أو من ينوب عنهم.

#### مصطلحات الدراسة :

التدريب /

هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية واكتساب المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعّال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.





#### البرامج التدريبية /

هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوكيات بشكل إيجابي.

#### استراتيجية التدريب /

مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

#### أنواع البرامج التدريبية /

وهي نوعان: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة). ومن هذه البرامج:

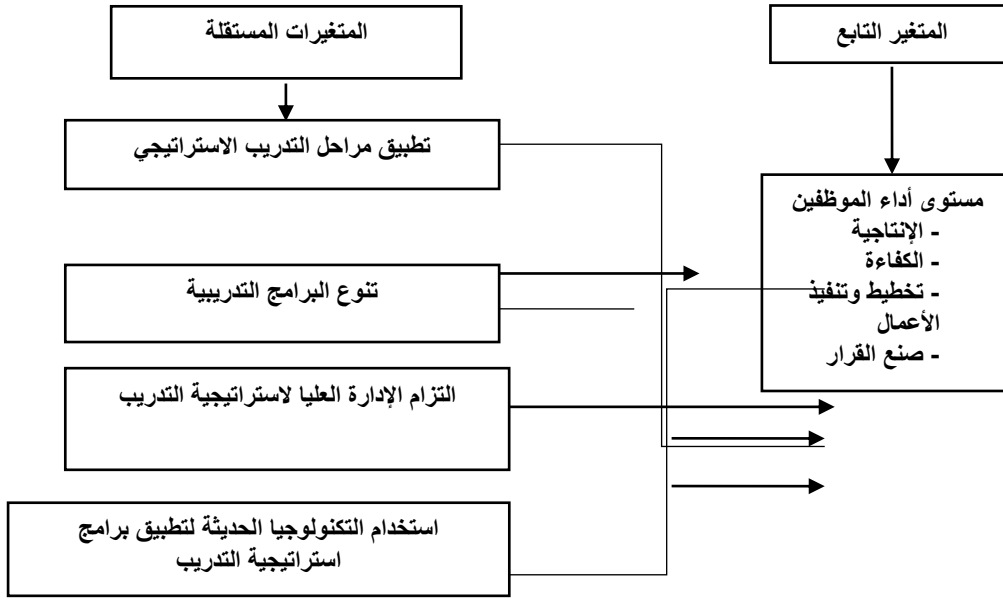
المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وورش العمل، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية.

#### العملية التدريبية /

وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

### نموذج الدراسة :

الشكل التالي يعبر عن الفرضيات :



الشكل التالي يعبر عن الفرضيات من إعداد الباحثين ومن دراسات سابقة

### فرضيات الدراسة :

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة

لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

#### الفرضية الأولى (H<sub>0</sub>):

لا توجد علاقة بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية

من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين.

#### الفرضية الثانية (H<sub>0</sub>):

لا توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى

أداء الموظفين.

□

**الفرضية الثالثة (H<sub>0</sub>):**

لا توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

**الفرضية الرابعة (H<sub>0</sub>):**

لا توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (84%) من مجتمع الدراسة بواقع (21) شركة من أصل (25) شركة نفطية (تسعة شركات مملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، وسبعة شركات مشاركة، وثمانية شركات استكشاف ومقاسمة إنتاج، وشركة واحدة بعقد امتياز).

**أساليب جمع البيانات :**

اعتمد الباحثون على المصادر التالية لجمع البيانات والتي تتطلبها هذه الدراسة

وتتمثل فيما يلي :

**أولاً / البيانات الأولية :**

**الاستبانة :**

تم تطوير استبانة وتوزيعها على الشركات المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة حيث تم توزيع (100) استبانة على (21) شركة عينة الدراسة من أصل (25) شركة، وقد تم التوزيع على مدراء الوحدات الإدارية التالية (مدراء الموارد البشرية، مدراء الإنتاج، مدراء التسويق، المدراء الإداريين، مدراء البحث والتطوير) أو من ينوب عنهم. وقد تم استرداد (75) استبانة من هذه الشركات، وتم استبعاد 5 استبانات لعدم صلاحيتها ووضوحها وتبقى 70 استبانة أجريت عليها الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي: (1) لدرجة منخفضة جداً و(2) لدرجة منخفضة و(3) لدرجة متوسطة و(4) لدرجة عالية و(5) لدرجة عالية جداً.

### بالمقابلات الشخصية :

قام الباحثون بإجراء بعض المقابلات للاستفسار والحصول على بعض المعلومات التي تحتاجها في هذه الدراسة.

### ثانياً / البيانات الثانوية :

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة الإنترنت، كما وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة التي تصدر عن المؤسسة الوطنية للنفط وعن الشركات المبحوثة.

### صدق أداة الدراسة :

للتأكد من وضوح الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قام الباحثون بعرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات والآراء التي أبداه المحكمون، ومن ثم تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة.

### اختبار ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا (91.4%).

### أساليب تحليل البيانات :

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة.

### الإطار النظري للدراسة :

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. (عساف، 2000، ص 35)

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من الشركات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة الزبون ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا المبحث توضحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا المبحث التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

### مفهوم التدريب :

لقد تناول الكثير من الباحثين في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعاً اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة الموظفين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة

الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل". (الهييتي، 2004، ص 89). أما عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل". (عبد الباقي، 2000، ص 69).

ويرى عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل". (عقيلي، 1996).

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. ويرى الباحثون بضرورة ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب من دونه لا تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم. ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحثون بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة وكذلك تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد (جودة، 2011).

**استراتيجيات التدريب :**  
**مفهوم استراتيجية التدريب :**

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. (الخاطر، 2010).

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. (عقيلي، 2005).

وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المعوقات. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها الموظفين (Appleby,2000).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الموظفين (Leonard,2001).

ومما سبق يمكن للباحثين استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتمية وتطوير أداء الموظفين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية (Niazi 2011).

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات.
- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود الموظفين.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- اعتماد سياسة التقليل من دوران العمل من خلال الأسلوب في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- اعتماد العدالة في التعامل في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات الموظفين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية



لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها. ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:

1 - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات باستثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2 - الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الموظفين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة (شجادة، 2001، ص15).

3 - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى (الخاطر، 2010).

4 - التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير الموظفين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

5 - تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن

تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الموظفين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد الموظفين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة، وطهماز، 2004).

ويرى الباحثون بضرورة اهتمام الشركات وخصوصاً النفطية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تتبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية، وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغير متواصل وهذا بالتالي يفرض على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات ومن ضمنها دراسة (Hassan, 2014) وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للشركات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام الشركات النفطية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الحديثة في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية

ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات الموظفين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

#### خطوات إعداد استراتيجية التدريب :

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- 1) تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2) تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة (القطامين، 2002).
- 3) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: وضع المنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4) إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات المنظمة.
- 5) مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة ( Zdunczyk, K, Blenkinsopp, J, 2007)

#### معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات :

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحده من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وعدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويرى الباحثون بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب؛ لذلك يجب أن تؤمن الشركات النفطية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

#### أهمية التدريب وفوائده :

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

(أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق

الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة (عباس، وعلي، 2003).

(ب) يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها (عباس، وعلي، 2003).

(ج) يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعّالة للاتصالات الداخلية (عقيلي، 2005).

ويرى أبوبكر (2004) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي المؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات. وكما يرى (الغزاوي، 2006) أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات لدى الموظفين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

#### أداء الموظفين :

هو أداء العمل حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل موظف في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية العمل، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا أو يكون هذا السلوك جزءا من العمل (تيشوري، 2006، ص65). ويمكن تقييم الأداء من خلال قياس معدلات الإنتاجية خلال فترة معينة من الزمن، ويمكن تقييم الأداء للأفراد من خلال الكفاءة في الأداء، وتنفيذ وتخطيط الأعمال وصنع القرار لتحقيق أهداف المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين في المنظمة وإكساب الموظفين المهارات

اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الموظفين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعّالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء الموظفين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

#### الدراسات السابقة :

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحثون الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة ونورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي:  
دراسة ( الدحيات، 1999) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب. وأوصى الباحثون بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

#### دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001) :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثون بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم

فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك على أداء الموظفين.

دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002) :

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الموظفين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

دراسة (عبيدات، 2003) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيه وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك الأردنية لديها مقدره متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وأن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية. أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

دراسة (Daniels, 2003) :

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الموظفين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الموظفين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة

تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

دراسة (Gascó, et.al, 2004) :

جاءت الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها؛ لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

دراسة (الشرعة، الطراونة، 2008) :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين فيها. كذلك توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط إيجابي بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

دراسة (خليفة، 2008) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيمة جديدة، وكذلك ساهمت الدراسة في التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تحد من فاعلية دور البرامج التدريبية في تحسين أداء مهارات



وقدرات المتدربين، كذلك بينت الدراسة بأن البرامج التدريبية ساهمت في تحسين ميول ورغبات واتجاهات الموظفين واستمرارهم في العمل ورضاهم عنها.

#### دراسة (ميلود، 2013) :

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية تصميم البرامج التدريبية بالشركة قيد الدراسة، ومدى تقييم واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أهم أهداف الدراسة بيان مستوى فاعلية تصميم البرامج التدريبية من حيث اختيار المتدربين في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة، تحليل العمل) هو أكثر المتغيرات لتحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في موضوعات البرنامج التدريبي، وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (تحليل الأفراد) ليس له أثر على أهداف البرامج التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير الفرعي (تحليل المنظمة) لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في اختيار المتدربين، كما أوضحت النتائج أن المتغيرين الفرعيين (تحليل العمل، تحليل الأفراد) ليس لهما أثر على اختيار المتدربين.

#### دراسة (زنبل، 2015) :

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه إدارة التدريب للقيام بمهامها ومدى اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. حيث توصلت الدراسة إلى أن 77% من عينة الدراسة يرون أنهم بحاجة للتدريب وهو يؤثر بقوة لعدم صحة إهمال إدارة التدريب، مستوى أداء الموظفين من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها شركة الزاوية لتكرير النفط، حيث 67% من الموظفين أجابوا بنعم من حيث الاستفادة من البرامج التدريبية، مما انعكس على أداء الموظفين. كما أن هناك معوقات تعترض قيام إدارة التدريب بمهامها وأهمها حجم الموظفين بالشركة كبير مقارنة بالنشاط وحجم العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الجدوى الاقتصادية لحجم التوظيف مقارنة بعبء العمل وزيادة المخصصات المالية لعملية التدريب.

#### دراسة حبيبه وفريدة (2018) :

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية النشاط التدريبي في ظل الانتشار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات بمؤسستين مصرفيتين بسكيدة، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (40) فرد، وخلصت إلى نتائج عديدة أهمها وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على النشاط التدريبي الإلكتروني. وقد اقترحت الدراسة الاستثمار الأوفر والتطبيق الأوسع لتكنولوجيا المعلومات حتى تصبح وسيلة أكثر فعالية في تحقيق وتنمية التدريب عبر الإنترنت من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية الوصول للبرامج التدريبية في الوقت والمكان المناسب بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين.

#### دراسة الدهشاني (2019) :

تناولت الدراسة أهمية دور التدريب عبر الإنترنت وكيفية الاستفادة منه في تطوير منظومة التدريب في مصر والتغلب على المشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي، وذلك من خلال استعراض المبررات التي تدعو إلى ضرورة استخدام التدريب عبر الإنترنت، كذلك مفهومه وخصائصه وفوائده وتوضيح أهم الفروقات بينه وبين التدريب التقليدي، بالإضافة إلى إبراز دوره في تطوير منظومة التدريب في مصر، ومعرفة أهم المتطلبات والتحديات التي يمكن أن تواجهه. توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالتدريب عبر الإنترنت في جميع المؤسسات وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتطبيقه، كما أوصت بضرورة استبدال التدريب التقليدي والتحول إلى التقنيات التكنولوجية المتطورة واستخدام برامج التدريب عبر الإنترنت.

#### دراسة (شايب، 2019) :

استهدفت معرفة دور التدريب عبر الإنترنت في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، بلغت عينة الدراسة (60) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة بين التدريب عبر الإنترنت والأداء الوظيفي في

المؤسسة، وأن هذه المؤسسة تعتمد على التدريب عبر الانترنت كوسيلة في تطوير منتجاتها، وليس أسلوبا لتنمية ورفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.  
**دراسة (سعيد، 2019) :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في بعض شركات البترول السودانية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة والمدرية على مواجهة التحديات ومواكبة التطور وأخذ التدريب كاستراتيجية شاملة؛ لذا تكونت عينة الدراسة من 190 موظفا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد استراتيجية التدريب، وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته 0.636، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التدريب تساهم 41% في أداء الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع الإدارة العليا لشركات البترول السودانية تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولوياتها وتوفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين بقطاع البترول.

**دراسة (خليفة، 2021) :**

استهدفت الدراسة بيان أهمية توافر أساليب التدريب عن بعد إجمالا كمتغير مستقل وانعكاسها على تكاليف العملية التدريبية. وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة مكونة من 118 مفردة، وتم تحليل عدد 98 مفردة بمعدل استجابة 83.05% كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وأوضحت الدراسة التأثير المعنوي الإيجابي بين أساليب التدريب عن بعد بأبعاده الأربعة (الزمن، المكان، تحسين الأداء، وتكاليف العملية التدريبية لمتغيرات ثابتة وبين جودة العملية التدريبية كمتغير مستقل. واقترحت الدراسة التواصل مع المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لإعداد قاعدة بيانات للمتميزين منهم، قياس جودة البرامج التدريبية بصورة دورية، مشاركة المتدربين في

صياغة خطط التدريب عن بعد ، وزيادة مشاركة المتخصصين كل في مجاله في إعداد استراتيجيات ومواد التدريب.

**أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :**

- تحاول تناول نشاط التدريب بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وبين استراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، حيث أن غالبية الدراسات السابقة العربية تناولت موضوع التدريب من مدخل تقليدي وليس استراتيجي ، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى اتباع الشركات النفطية للتخطيط الاستراتيجي ووجود استراتيجية واضحة للمنظمة تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تتبثق عنها استراتيجية التدريب.
- تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في الشركات النفطية وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها ، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الاستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

**عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :**

**الخصائص العامة للمدراء عينة الدراسة :**

**(1) الجنس :**

تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (65) شخص وبنسبة مقدارها (92%) ، في حين كان عدد الإناث فقط (5) إناث وبنسبة مقدارها (7%) ، وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات النفطية.

**(2) العمر :**

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم (32) بنسبة مقدارها (45%) ، تلتها الفئة

العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، وبنسبة (28٪)، وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 50 إلى أقل من 60 سنة 15٪ من مجمل عينة الدراسة، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 عام فقد بلغ عددهم (7) فرد وبنسبة مقدارها (10٪) من مجمل عينة الدراسة.

### (3) المؤهل العلمي :

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (31)، وبنسبة تمثيل بلغت (44٪)، تلتها نسبة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (31٪)، وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (11٪)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقد بلغت (7٪)، وأقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (4)، وبنسبة مقدارها (5٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوي مؤهلات علمية عالية نسبياً.

### (4) سنوات الخبرة :

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، بين أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 10 - 20 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (36) فرد، وبنسبة (51٪)، تلتها عدد سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها (30٪)، أما أصحاب الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (12٪) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أقل من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (4) أفراد، وبلغت نسبة تمثيلهم (5٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية.

### تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة :

طرحت هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضوع استراتيجية التدريب حيث ستحاول الإجابة على الأسئلة بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

وقد تبين أن فقرات الاستبانة من (1 - 10) على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها أعلى من (3.00) أي أن هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الأول والمتعلق بدرجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي. وتبين أن فقرات الاستبانة من (11 - 15) كانت على مستوى أهمية متدنية ماعدا الفقرات (11 ، 13)، فقد كانت على مستوى أهمية عالية، وتبين أن أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريبية في تلك الشركات هي تلك البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات.

وتبين أيضاً أن فقرات الاستبانة للأسئلة من (16 - 20) كانت على مستوى عالي من الأهمية نسبياً مما يشير إلى الإدارة العليا في الشركة تتبنى استراتيجية التدريب، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل. وتبين أن إجابات عينة الدراسة للأسئلة من (21 - 25) كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، حيث أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريبية.

وتبين من خلال أسئلة الاستبانة من (26 - 30) أن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة. أما العائق الثاني في درجة الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركات المبحوثة، أما العائق الثالث فكان جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركات المبحوثة.

وتبين من أسئلة الاستبانة من (31- 35) والتي توضح مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء للأفراد الموظفين، حيث تبين وجود تلك الاستراتيجية بشكل كبير لدى الشركات عينة الدراسة. مما يشير إلى أن تلك الشركات تقوم بتطبيقها بدرجة عالية.  
**اختبار فرضيات الدراسة :**

الفرضية العدمية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \leq$  بين درجة تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين.  
ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ويبين الجدول رقم (1) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (1)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	151.746	0.336	0.661

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (151.746) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين، وهذا معزز بقيمة  $R_2$  التفسيرية والتي بلغت (0.440).  
الفرضية العدمية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (2)

نتائج اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	22.468	0.101	0.315

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساويا إلى (22.468) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات النفطية وبين مستوى أداء الموظفين. الفرضية العدمية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وبين الجدول رقم (3) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

□



الجدول رقم (3)

نتائج اختبار الانحدار واختبار  $F$  الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	61.658	0.252	0.415

لقد جاءت قيمة اختبار ( $F$ ) مساوياً إلى (61.658) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات النفطية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين.

الفرضية العدمية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة  $0.05 \geq$  بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية، وبين مستوى أداء الموظفين. ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار واختبار  $F$  الناتج عنه؛ لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية، وبين مستوى أداء الموظفين، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ويبين الجدول رقم (4) ذلك.

الجدول رقم (4)

نتائج اختبار الانحدار واختبار  $F$  الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R2	R
رفض	0.000	51.288	0.222	0.476

لقد جاءت قيمة اختبار ( $F$ ) مساوياً إلى (51.288) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين

استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات النفطية، وبين مستوى أداء الموظفين.

#### مناقشة النتائج والتوصيات :

#### أولاً / النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات النفطية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 92%، وهذا يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تواجهها النساء العاملات في الشركات النفطية تحول دون التحاقهن بهذه الشركات وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الشركات.
- أن غالبية أفراد العينة في فئة المدراء في الشركات النفطية هم ذوو تأهيل علمي حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس 44% وحملة درجة الماجستير 31%، كما أشارت النتائج أن متوسط أعمارهم مرتفعة حيث أن 61% منهم تزيد أعمارهم عن 40 عاماً كما أن عدد سنوات الخبرة لغالبيتهم أكثر من 10 سنوات.
- أن درجة تطبيق الشركات النفطية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.
- أن الشركات النفطية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
- أن الإدارة العليا في الشركات النفطية تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال

بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.

■ أن الشركات النفطية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على الموظفين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه الشركات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.

■ أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الشركات في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الشركات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه الشركات.

■ أن مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الموظفين في الشركات النفطية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت عالية وكان أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

■ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات النفطية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء الموظفين فيها.

■ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء الموظفين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس

لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

#### ثانياً / التوصيات :

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات هي:

- ضرورة اهتمام الشركات النفطية بتوفير مزيد من الدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- ضرورة قيام الشركات النفطية بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين في هذه الشركات.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- ضرورة تبني الشركات النفطية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء الموظفين في هذه الشركات.
- يجب على الشركات النفطية الحد من المعوقات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعّالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعّالة للتدريب.
- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

▪ ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركات النفطية على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

#### المراجع :

##### المراجع العربية /

- (1) أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، 2004م.
- (2) أبو دولة، جمال، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004م.
- (3) الحضيرى، المناوي، خالد، تبني التجارة الالكترونية في شركات النفط والغاز في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، مدرسة نيوكاسيل للأعمال، جامعة نورث امبيريا، نيوكاسيل، المملكة المتحدة، 2006م.
- (4) خاطر، فايز، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010م.
- (5) الدحيات، جهاد، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999م.
- (6) الدهشاني، جمال علي، "التدريب الالكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2، العدد 4، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، جامعة بنها، 2019، ص 1-16.
- (7) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي، 2009.
- (8) السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، 2002.
- (9) الشرعة، عطا الله، والطراونة، تحسين، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، 2008.
- (10) القطامين، احمد، الإدارة الاستراتيجية: نماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2002.
- (11) الغزاوي، نجم، التدريب الاداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006م.
- (12) الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- (13) تيشوري، عبدالرحمن، ادارة الاداء واهدافه ومعاييره، مجلة الحوار المتمدن، العدد، 2006، 63م.
- (14) جودة، احمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011م.
- (15) حبيبه، بلحاج و فريدة، بوغازي، "مدى فاعلية النشاط التدريبي في ظل الانتشار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات"، دراسة ميدانية بمؤسستين مصرفيتين بسكيدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص 103-128.

- 16) خليفة، المعترز بالله، أثر وسائل التواصل عن بعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على مركز جامعة اسيوط، المجلد 22، العدد 2، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2021م.
- 17) رضية، الأستاذ، "وسائل التدريب عن بعد، مجلة كويت جديدة، وزارة التربية، الكويت، 2019.
- 18) زنبيل، عبد الحميد، واقع التدريب بالمنظمات النفطية في ليبيا، دراسة حالة شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة العلوم والتقنية، العدد 2015، 3، ص 65-85
- 19) سعيد، حنان، أثر استراتيجية التدريب على اداء الموظفين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول السودانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019م.
- 20) شحادة، نظمي، الطبعة 2، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001م.
- 21) شتاتحة، عائشة، أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 3ص، 2011.
- 22) صالح، صلاح الدين حسين، "اتجاهات المتدربين نحو" التدريب الالكتروني" دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر/الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، 1(13)، 2018، 374-344.
- 23) عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 24) عبد الجبار، آلاء، وحسين، ليث سعد الله، العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: في القطاع العام، مجلة تنمية الراقدين، العدد 28، 2005.
- 25) عبد الرحمان، توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك، 2011، ص 386.
- 26) عبد الزبيدي، ناضم جواد، ومحم، جابر، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2016.
- 27) عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- 28) عبيدات، بدر الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- 29) عبيدات، شذى واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- 30) عساف، عبدالمعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، 2000.
- 31) عقيلي، عمر، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
- 32) عقيلي، وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005.
- 33) علاء، جاسم سليمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة: بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 41، 2014.
- 34) ماري، أل برود، جون، ديليونيوشروم، (ترجمة عبدالرحمن، توفيق) نقل اثر التدريب الي الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011.

- 35) محمد، الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية: دار حورس الدولية، 2009.
- 36) محمد، الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية، مصر: دار حورس الدولية، 2009، ص 101.
- 37) محمود، عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 38) محمود، عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 54.
- 39) ناظم جواد وآخرون، التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة وتصميمها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 22، 2016، ص 94.
- 40) هالة، مويسي، و هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستر (غير منشورة): جامعة البويرة، 2015.
- 41) السكارنة، بلال، طرق ابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 42) عباس، عبدالمنعم، مبادئ واستراتيجيات التدريب، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2012م.
- 43) ميلود، فرحات، تحديد الاحتياجات التدريبية واثرها في فاعلية تقييم البرامج التدريبية، اكااديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2013م.

المراجع الأجنبية /

- 1) Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
- 2) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.
- 3) Bin Abdullah, M, And Juan, Taríb, The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. Asia Pacific Management Review. 17(2), (2012).
- 4) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
- 5) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.
- 6) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

- 7) Niazi, A,S. (2011), "Training and development strategy and its role in organizational performance, journal of public administration and governance, 1 (2), 42-57.
- 8) Quartey, S.H, (2012), Effect of employee training on the perceived organizational performance, European journal of business and management, 4(15), pp.77-88.
- 9) Raza, Hassan, (2014), Training and Development impact on organizational performance, journal of business and management, vol.16, pp67-72.
- 10) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.





## العقاب البدني وأثره في عملية التعلم

( دراسة تطبيقية داخل مدرسة النساء الخالدات بزلتين )

(\*) أ. ربيعة علي محمد الفرزاني

### المخلص :

التعلم هو الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان عندما يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة تجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب، فالتعلم ظاهرة مكتسبة فالطفل ينشأ في أسرة وهذه الأسرة هي التي تكسبه السلوك الاجتماعي وينشأ في بيت آخر (المدرسة) التي تكسبه دروس التربية والتعليم، فالمعلم له دور كبير في خلق الظروف التعليمية داخل الفصل الدراسي؛ ذلك لأن شخصية المعلم وسلوكه لهما الأثر الأكبر، في جعله قدوة للتلاميذ فاستخدام المعلم للثواب والعقاب يساعد في تحقيق العملية التعليمية.

### Abstract :

Learning is the tendency to respond under the influence of acquired experience, meaning that when a person gains more experience and experience, you find that he tends to act and behave in forms that differ from the forms of behavior that he used to come to before passing through those experiences and experiences. In another house (the school) that education lessons gain, the teacher has a great role in creating educational conditions within the classroom, because the teacher's personality and behavior have the greatest impact on making him an example for his students and using the teacher to achieve reward and punishment helps in achieving the educational process.

## المقدمة :

هدفت الدراسة إلى شرح وتوضيح الآثار الناجمة عن استخدام العقاب البدني في عملية التعلم سواء أكانت هذه الآثار إيجابية أو سلبية ؛ فقد يؤدي استعمال العقاب الجسدي أحيانا إلى زيادة النتائج الدراسية للتلميذ ، وقد يؤدي إلى نتائج سلبية أخرى فالعقاب المدرسي يعتبر وسيلة ناجحة في زيادة النتائج الدراسية وهو أسلوب فعّال ومفيد في التربية ومن النتائج السلبية للعقاب البدني أنه قد يؤدي إلى قتل شخصية الطفل وفقدانه لثقته بنفسه وإرغامه على الطاعة العمياء ، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لديه كونه يخاف من أن يقدم أي عمل يخالف التعليمات.<sup>(1)</sup> يعتبر العقاب البدني المدرسي أسلوب من أساليب التنشئة الاجتماعية والتربية ، وهو الوسيلة للوصول بالطفل إلى الهدف الأسمى حسب آراء بعض الباحثين وأداة لترسيخ وتثبيت القوانين فذهبت بعض الثقافات إلى القول: "أضرب الطفل ولا تخشى ، فمن الضرب لا يموت". لكن هذا لا يعني أنه لا يخلو من أي ضرر ، فقد تكمن خطورته في الصورة الذهنية للتلميذ عن معلمه عندما يفرض في عقابه بدنيا أو لفظيا ويظهر على شخصية التلميذ في المستقبل ذلك السلوك سواء في دراسته أي تحصيله الدراسي بالزيادة أو التراجع أو في نفسيته ، فيتترك أثر وبصمة حول العقاب المستعمل معه والذي قد يتحول مع مرور الوقت إلى بغض وكراهية للمعلم والمادة الدراسية وحتى الدراسة بأكملها ، ومن هنا تناولت دراستنا موضوع تحت عنوان "العقاب البدني وأثره على عملية التعلم وللتعرف على آراء المعلمين حول ظاهرة العقاب المدرسي ثم إجراء الدراسة الميدانية وقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات والمعطيات الميدانية بواسطة أداة الاستمارة والملاحظة واختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي تكونت من 100 معلمة ، مع استخدام الأسلوب الكمي والكيفي في تحليل البيانات.

## مشكلة الدراسة :

تدور مشكلة البحث حول ظاهرة استخدام أسلوب العقاب البدني في المدارس الابتدائية كوسيلة لتحقيق عملية التعلم. هذه الظاهرة السيئة التي تؤدي إلى قتل

<sup>1</sup> - مجلة كلية الآداب، العدد الثلاثون سبتمبر 2020

شخصية الطفل وفقدانه لثقته بنفسه وإرغامه على الطاعة العمياء، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لديه كونه يخاف من أن يقدم أي عمل يخالف التعليمات. ، أيضا أسلوب المعلم يؤثر في سلوك الطالب حيث إن العقاب البدني يعتبر أسلوب استخدم منذ فترات طويلة على الأطفال وترسخ فيهم العدوانية وتجعلهم يعزفون عن المدرسة وعن مواصلة تعليمهم (1)

كما أن للعقاب البدني دور إيجابي في ردع الطلاب وتقويمهم إذا كان هو الدافع لأداء واجباتهم ومتابعة دروسهم خوفا من العقاب وهو طريقة لإلزام الطالب بأداء واجباته المدرسية، نظراً لما يحدثه من آثار تنعكس على التلميذ ومنه تبرز مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة: **ما هو أثر العقاب البدني في عملية التعلم ؟**  
**ويمكن أن نشق منه تساؤلات فرعية :**

- هل يحدث العقاب البدني أثر إيجابي في عملية التعلم ؟
- هل يحدث العقاب البدني أثر سلبي في عملية التعلم ؟

**متغيرات الدراسة :**

لهذه الدراسة متغيرين أحدهما مستقل وهو العقاب البدني والمتغير التابع هو "عملية التعلم دراسة تطبيقية داخل مدرسة النساء الخالدات بزليتنفا المتغير: (المستقل :

**العقاب البدني و التابع : عملية التعلم)**

**مصطلحات الدراسة :**

**العقاب البدني :**

يعد العقاب البدني وسيلة تربية لضبط سلوكيات الطلاب داخل الفصل ولكنه إذا كان بشكل قسري يؤدي بالطلبة إلى عدم استجابتهم للتعلم. (2)

**عملية التعلم:**

يعرف التعلم في اللغة بأنه تحصيل المعرفة بالأمور بينما يعرف اصطلاحاً بأنه نشاط يهدف إلى اكتساب المهارات والحصول على المعرفة الجديدة والإنسان هو

<sup>1</sup>- عبد المنعم محمد حسن، المنهج الدراسي، دار الثقافة، القاهرة، مصر، 1223، ص. 53.

<sup>2</sup> - محمد أحمد سلامة، اتجاهات المعلمين نحو استخدام العقاب، مجلة كلية التربية، السنة الأولى، العدد الخامس، جامعة قطر، 1222، ص. 2.

المقصود في هذه العملية وتحقق العملية التعليمية عند انعكاسها على السلوك والقيم والأفكار وغيرها<sup>(1)</sup>

### أثر العقاب البدني في عملية التعلم<sup>(2)</sup> الأثر الإيجابي

يكمن الدور الإيجابي للعقاب البدني في ردع الطلاب وتقويمهم كدافع لأداء واجباتهم ومتابعة دروسهم خوفاً من العقاب  
الأثر السلبي :

يحدث العقاب البدني أثر سلبي ينعكس على الطلاب ويرسخ فيهم العدوانية ويجعلهم يعزفون عن المدرسة وعن مواصلة تعليمهم.  
أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى التعريف بأثر العقاب البدني في عملية التعلم وإظهار العوامل المؤثرة عليها والأساليب التي يمكن اتباعها من أجل تحقيق هذه العملية.  
• كما هدف هذا البحث إلى التحقق من أسلوب المعلم ومعرفة اقتناعه من عدمه بأثر العقاب البدني للطلاب

- معرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لأسلوب المعلم في تعليم الطلبة.
- توضيح أثر العقاب البدني في عملية التعلم.
- معرفة الأثر الإيجابي للعقاب البدني على الطالب.
- معرفة الأثر السلبي للعقاب البدني على الطالب
- إثراء المعارف العلمية والمكتبات بأهمية هذه المشكلة ومحاولة تسليط الضوء لعمل دراسات مستقبلية مستفيضة بالخصوص.

#### أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية الدراسة في تناولها العقاب البدني وأثره في عملية التعلم وما يحدثه من آثار تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوك الطالب.

(1) د. علي حسين حجاج.د. عطيه محمود هنا، 1978، نظريات التعلم، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب صفحة 7

(2) عبد الله سامي، منسي، مشكلات النظام وتاديب الطلاب في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.

2. تتبع أهمية الدراسة في معرفة أثر العقاب البدني في عملية التعلم ومعرفة هذا الأثر إيجابي كان أم سلبي.

3. تسهم هذه الدراسة في اكتساب مهارات بحثية للباحث وتنمية قدراته العلمية والدراسية وصقل خبراته: وكذلك المساهمة في سد النقص الحاصل لهذا النوع من الدراسة الذي يركز على جوانب مهمة لصقل وتربية وتعليم الطلاب كما يجب.

**فرضيات الدراسة :**

اتساقا مع مشكلة وأهداف الدراسة صيغت الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية:**

تميل المدرسات لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم.

**الفرضيات الفرعية :**

- لا يوجد اختلاف بين المدرسات في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم بالرغم من اختلاف تحصيلهن العلمي.
- لا يوجد اختلاف بين المدرسات في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخدمة.
- لا يوجد اختلاف بين المدرسات في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم بالرغم من اختلاف فئاتهن العمرية.
- لا يوجد اختلاف بين المدرسات في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم بالرغم من اختلاف أحوالهن الاجتماعية.



## عينة الدراسة

تتألف عينة البحث من ( 100 ) معلمة من اللواتي يعملن في مدرسة النساء الخالدات بزلتين أي أن مجموع العينة تحتل المجموع الكلي للدراسة. أدوات الدراسة: تم قياس العوامل من خلال استخدام استمارة الاستبيان التي تشمل الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، استخدام أسلوب العقاب البدني إلى جانب بعض البيانات الشخصية. منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي: ففي الجانب النظري سيبتع استعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بـ (العقاب البدني وأثره في عملية التعلم). وسائل و أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي. في الجانب النظري تم الاعتماد على: المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع. و الانترنت باعتباره وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

في الجانب التطبيقي العملي فقد تم الاعتماد على: الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه. المقابلة الشخصية مع بعض المعلمات بالمدرسة ومن تم توظيف مجموعة من الإدارات المتمثلة في الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة وإحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

**مفهوم التعلم:** هو ذلك الجزء الذي يظهر بصورة دائمة ومتكررة ولا يمكن أن يتكرر هذا السلوك على صيغة الدوام ما لم يكن هذا السلوك مناسباً وموافقاً للفرد<sup>(1)</sup> هو ذلك الجزء الأعظم من السلوك الذي يبديه الفرد في مجال العمل أو في مجال آخر.

**شروط التعلم<sup>(1)</sup>**: لكي يكون التعلم جيداً و لاكتساب الخبرات الجديدة سريعاً لابد من توافر الشروط الآتية :

1 - وجود الميل والرغبة والاهتمام :حتى يتعلم الفرد شيئاً أو يكتسب خبرة لابد من أن يكون عنده ميل ورغبة واهتمام لتعلمه.

2 - تركيز الانتباه :إن الإدراك الدقيق والتام للأشياء لا يتحقق إلا بتوجيه الانتباه إليه وتركيز الحواس عليه.

3 - التكرار لكي نتعلم شيئاً لابد من تكراره.

4 - أثر النتيجة: إذا كان أثر التعلم حسناً في الفرد ويحقق له الارتياح فإن ذلك يشجعه على التعلم وعلى تثبيت الحقائق في ذهنه و العادات في نفسه.

5 - الربط: يساعد الربط على تثبيت الخبرات وسرعة التعلم.

**أنواع التعلم<sup>(2)</sup>** للتعلم أنواع كثيرة لا تتحقق إلا بتوافر شروط التعلم الجيد التي سبق ذكرها وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع :

**1.التعلم عن طريق الحواس:** فحواس الإنسان الخمس هي (طريقة المعرفة الأولى فالبصر وسيلة تعلم المرئيات والسمع وسيلة تعلم المسموعات وبالتذوق نعرف عالم المتذوقات أما المشموماتفوسيلة إدراكها حاسة الشم والمموسات الخشن منها والناعم سبيلها حاسة اللمس).

**2.تعلم المعاني الكلية ( الألفاظ العامة )** فاتصال الإنسان بالعالم المحيط به يجعله يدرك الأشياء وصفاتها ويميز بين شيء وآخر ويطلق على تلك الأشياء أسماء يربطها بمحسوساتها، فتثبيت تلك الأسماء ومدلولاتها في ذهنه وهذا يؤدي بدوره إلى تعلم اللغة وهي التعبير المادي عن التفكير.

1د. محي الدين توك، د. يوسف قماطي، تعريف التعلم، www.sst5.com، 2018/3/23  
2- أحمد حسنا اللقاني، التعلم والتعليم الصفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 1990 افرنجي.

**3.تعلم المهارة الحركية :** تحتاج المهارات الحركية التي يتعلمها الإنسان كالكتابة والرسم والأشغال اليدوية ومختلف الألعاب الرياضية إلى أكثر من الجهد والمثابرة والتكرار.

**4.التعلم عن طريق الشرح والوصف :** مما لا شك فيه أن المعلومات أو الخبرات التي نكتسبها عن طريق الحواس محددة ومن ثم أصبح لا غنى للإنسان عن الاطلاع والقراءة والاستماع إلى شرح أو وصف على الصورة الذهنية التي تثيرها الألفاظ في عقله.

**5.التعلم عن طريق حفظ الحقائق وتذكرها :** إن قدرة الفرد على إستحضار ما مر عليه من خبرات يتم عن طريق الذاكرة والتذكر من أهم الوظائف العقلية الأساسية للتعلم وكسب الخبرات.

**6.تعلم حل المشكلات :** إن تعرض الفرد لمواقف متعددة في حياته العادية يجعله ينصرف ناحية بعضها بسهولة، بينما يقف حائراً في مواجهة البعض الآخر.

(نماذج التعلم ) طرق أو نظريات التعلم<sup>(1)</sup> : هناك ثلاثة نماذج رئيسية للتعلم يقوم اثنان منها على الممارسة والخبرة الذاتية المباشرة ويقوم الثالث على ملاحظة خبرات الآخرين.

1 - نموذج الخبرة المباشرة بالتعلم الشرطي التقليدي.

2 - نموذج التعلم الشرطي الوسيلى.

3 - نموذج التعلم بالمحاكاة.

4 - نموذج التعلم الشرطي وينقسم إلى :

أ. نموذج الخبرة المباشرة بالتعلم الشرطي التقليدي. يفسر نموذجي التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الوسيلى ما يكتسبه الفرد من خبرات تعليمية من خلال ممارسته الذاتية ومن خلال تفاعل سلوكه مع مؤثرات البيئة المحيطة به.

ب.نموذج التعلم الشرطي الوسيلى.هناك استجابات لا إرادية يقوم بها الفرد كردود أفعال غير أنها خصائص تجعلها تحرك هذه الاستجابات تلقائياً فالسلوك المعبر



عن الخوف ( استجابة) الذي يحدث نتيجة لسماع صوت انفجار مفاجئ ( مثير) هي علاقة فطرية بين مثير واستجابة وكذلك فإن زيادة إفراز اللعاب ( استجابة ) حدثت نتيجة لسماع صوت مرتفع ( مثير ) كذلك زيادة إفراز اللعاب هي استجابة مع تلقي طعام في الفم ( مثير )

ج. نموذج التعلم بالمحاكاة. حينما تصبح الآثار أو النتائج ( الثواب والعقاب ) المترتبة على السلوك هي العامل الحاكم لهذا السلوك.

د. التعلم بالملاحظة أو المحاكاة. هو نوع من التعلم الذي يتم في إطار اجتماعي فائت للملاحظة التي يقوم بها الفرد لتصرفات الآخرين وتأثيره بهم واقتباسه لبعض أنماط سلوكهم ولا يمكن تصورهما إلا في إطار اجتماعي يضم هذا الفرد مع هؤلاء الآخرين.

هـ. التعلم الشرطي الواسيلي. إذا كان التعلم الشرطي قد ركز على وجود مثير يتبعه استجابة فإن التطور في تجارب علم النفس وتطبيقها على السلوك الإنساني قد أدى إلى إدخال إرادة الفرد ووجدانه وعملياته الفكرية والعقلية كوسيط بين المثير والاستجابة.

#### آثار الثواب والعقاب في التعلم الصفي

المعلم له دور هام في خلق الظروف التعليمية داخل الفصل الدراسي فسلوك المعلم وشخصيته يجعلان منه قدوة لتلاميذه فاستخدام المعلم لعملية الثواب والعقاب يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية ونعني بالثواب والعقاب عملية تعزيز سلوك التلاميذ سلباً أو إيجاباً فالتعزيز الموجب يزيد من احتمال تكرار السلوك المرغوب فيه، كلما حدث التعزيز بعد السلوك مباشرة.

#### فاعلية العقاب في عملية التعليم:

( وجهة النظر المعارضة لاستخدام العقاب البدني في عملية التعلم ) هناك من يرى أن العقاب البدني يتضمن إهداراً لإنسانية الفرد ومن يرى المحاذير والآثار الجانبية المرتبطة بالعقاب والإيذاء والألم الذي يسببه أو يولده يتعارض مع كرامة الانسان

العقاب البدني أسلوب غير فعّال للأسباب التالية :

- 1 - في الحالات التي يطبق فيها العقاب البدني لمنع الفرد من القيام بسلوك غير مرغوب فيه فإن العقاب البدني يكون آثاره على إخماد السلوك مؤقتاً.
- 2 - لكي يكون استخدام العقاب البدني منتجاً لآثاره المطلوبة، فإن هذا يقتضي تطبيقاً مستمراً للعقاب ومتابعة مستمرة للسلوك لاقتفاء أثر الأنشطة غير المرغوبة.
- 3 - تقوم الخبرة غير السارة التي يولدها العقاب البدني بوظيفة كبت أو خمد السلوك فهي تركز على الفعل الممنوع.
- 4 - قد يؤدي تكرار العقاب البدني إلى تكوين مشاعر استياء واتجاهات نفسية عدائية نحو الشخص الذي يطبق العقاب البدني.
- 5 - قد يفضي العقاب البدني إلى تعلم عادات سيئة مثل تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب. أي أن العقاب البدني قد يؤدي إلى اكتساب سلوك التعلم بالهروب أو بالتجنب.<sup>(1)</sup>

### بدائل أخرى للعقاب في عملية التعلم

يقترح المعارضون لاستخدام استراتيجية العقاب عدداً من الأساليب التي يمكن استخدامها لإضعاف السلوك غير المرغوب عوضاً عن استخدام استراتيجية العقاب. ويمكن تلخيص هذه الأساليب البديلة فيما يلي :

#### 1. استخدام استراتيجية الإنطفاء :

إذا كان السلوك غير المرغوب يقود إلى مددعات فإن الكشف عن هذه المددعات التي قد لا تكون بالضرورة ظاهرة ثم إيقافها قد يفضي إلى إنطفاء السلوك فتحقق بذلك النتيجة التي يستخدمها العقاب.

#### 2. تغيير الظروف المادية المحيطة :

إذا أمكن تغيير البيئة المادية المحيطة بالسلوك بحيث يتم استبدال المثيرات التي تحرك السلوك غير المرغوب بمثيرات أخرى تولد سلوكاً آخر مرغوب فيه.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 131

### 3. تدعيم سلوك تتعارض إمكانية القيام به مع السلوك غير المرغوب :

إذا أمكن الكشف عن سلوك محايد أو سلوك مرغوب فيه بحيث يلغي القيام به إمكانية القيام بالسلوك غير المرغوب من حيث التدعيم الإيجابي للسلوك البديل، فقد يلجأ محاضر إلى صرف طلابه عن الحديث مع بعضهم البعض أثناء الدرس، باستخدام أساليب وطرق تشد انتباههم إلى ما يحاضرهم فيه.

### 4. ترك عوامل النضج والخبرة تؤتي ثمارها :

كثيرا ما تكون الأخطاء التي يرتكبها الفرد والتصرفات غير المرغوبة التي تصدر منه هي نتاج لنقص الدراية وقلة الخبرة ومع مرور الوقت واكتساب الفرد لخبرات الممارسة تقل أخطاؤه

### هل يمكن الاستعاضة عن العقاب نهائياً ؟

رغم الحجج التي يسوقها معارضو استراتيجية العقاب البدني ضد هذه الاستراتيجية، ورغم البدائل التي يقدمونها عوضاً عن أسلوب العقاب البدني.<sup>(1)</sup>

### فعالية العقاب :

هناك جوانب عديدة من السلوك. يكون تعلمها أو الإقلاع عنها أكفأ وأسرع.

1 - العقاب يكون أكثر عملية أحياناً. هناك من يرى أن الكثير من البدائل التي تقوم عوضاً عن العقاب لا تمثل دائماً بديلاً ممكنة أو عملية.

2 - الإنطفاء فهذه الاستراتيجية تعتمد أساساً على إيقاف المدعمات الخارجية.

3 - فعالية العقاب تتوقف على ظروف ومهارات استخدامه، فالعقاب سلاح ذو حدين، إذا استخدم في غير موضعه وإذا طبق بلا مهارة.<sup>(2)</sup>

### الفصل الثاني

### نتائج الدراسة الميدانية والاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص132-134  
<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص133

## المبحث الثاني : الاستنتاجات

### المبحث الثالث : التوصيات

المبحث الأول :تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1. أن استخدام العقاب البدني هو الوسيلة الأفضل في تعليم التلاميذ ويستعرض الجدول رقم (1) النتائج التي تم التوصل إليها أي أن أكثر من ثلث المعلمات (37%) يعتقدن أن العقاب البدني هو الوسيلة الأفضل في تعليم التلاميذ أما اللواتي لا يوافقن على ذلك فقد بلغت نسبتهن (30%) مما يعني أن الاتجاه بين المعلمات هو الميل لاستخدام العقاب البدني.
2. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى التزام التلاميذ بالمحافظة على الهدوء داخل الفصل، أي أن أكثر من نصف المعلمات (63%) يعتقدن أن العقاب البدني يؤدي إلى التزام التلاميذ بالمحافظة على الهدوء، أما اللواتي لا يوافقن على ذلك فقد بلغت نسبتهن (13%).
3. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى زيادة انتباه التلاميذ أثناء شرح المدرسة، ويتبين من خلال الجدول رقم (1) أن (58%) من المعلمات يوافقن على أن العقاب البدني يؤدي إلى زيادة انتباه التلاميذ أثناء شرح المدرسة وبلغت نسبة عدم الموافقة على أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى زيادة انتباه التلاميذ أثناء شرح المدرسة (23%).
4. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى زيادة احترام التلاميذ للمدرسة ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (1) بأن أكثر من نصف المعلمات (52%) يؤكدن على أن العقاب البدني هو : الوسيلة في زيادة احترام التلاميذ للمدرسة وأن أقل من ثلث المعلمات (29%) لا يوافقن على ذلك.
5. أن استخدام العقاب البدني يعتبر وسيلة جيدة، من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن حوالي ثلث المعلمات (32%) يوافقن على أن العقاب البدني يعتبر وسيلة تربوية جيدة، أما اللواتي لا يوافقن على ذلك فقد بلغت نسبتهن (42%).

6. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى تغيير سلوك التلاميذ نحو الأفضل ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (1)
7. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى كراهية التلاميذ للمدرسة ومن خلال الجدول رقم (1) يتضح أن أكثر من ثلث المعلمات (46%) يوافقن على أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى كراهية التلاميذ للمدرسة حيث بلغت نسبة المعلمات اللواتي يوافقن على استخدام العقاب البدني (17%).
8. أن استخدام العقاب البدني يؤدي إلى بناء شخصية التلميذ من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن (27%) من المعلمات اللواتي يوافقن على أن استخدام العقاب البدني وسيلة لبناء شخصية التلميذ. بينما بلغت نسبة المعلمات اللواتي يرفضن ذلك (41%).
9. أن استخدام العقاب البدني يجعل من التلميذ أكثر اهتماماً بواجباته في المستقبل ومن خلال الجدول رقم (1) يتبين أن أكثر من نصف المعلمات (63%) يرون بذلك، أما من يرفضن هذه الوسيلة فنسبتهن (14%).
10. أن استخدام العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً حاقداً في المستقبل ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (1) أي أن استخدام العقاب البدني يجعل التلميذ شخصاً حاقداً في المستقبل بينما بلغت نسبة المعلمات اللواتي يرفضن ذلك الأسلوب (40%).
11. أن استخدام العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً عدوانياً، حيث بلغت نسبة المعلمات اللواتي يرفضن ذلك الأسلوب (37%).
12. أن استخدام العقاب البدني يؤدي بالتلميذ إلى الكذب في محاولة منه لتجنب العقاب البدني من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع المعلمات (83%) يوافقن على أن العقاب البدني يؤدي إلى لجوء التلميذ إلى الكذب

محاولة منه لتجنب العقاب البدني وفيها بلغت نسبة المعلمات اللواتي يرفضن ذلك الأسلوب (3%).

13. أن الأهالي راضون عن استخدام العقاب البدني في تربية الطفل يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (1) - (31%) من المعلمات اللواتي يوافقن على أن الأهل راضون على استخدام العقاب البدني في تربية الطفل وأن نسبة المعلمات اللواتي يعتقدن بعدم رضى الأهل بلغت (15%).

ومما سبق تبين أن الاتجاه العام بين المعلمات هو تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم وبذلك تصح الفرضية الرئيسية لهذا البحث.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد اختلاف بين المدرسات في ميلهن لاستخدام العقاب البدني كوسيلة للتعلم باختلاف تحصيلهن العلمي لاختبار هذه الفرضية يوضح الجدول رقم (2) توزيع المعلمات بموجب التحصيل العلمي ويتضح من الجدول ان عدد المدرسات اللواتي يحملن شهادة البكالوريوس بلغ (12) مدرسة أي بنسبة 12% من مجموع المدرسات المكونات لعينة البحث وان عدد المدرسات اللواتي يحملن شهادة دبلوم معهد معلمات بلغ (68) مدرسة أي بنسبة (68%) من مجموعهن الكلي، أما اللواتي يحملن شهادة دبلوم دراسات مالية بلغ (6) مدرسات أي بنسبة (6%) من مجموعهن الكلي أما اللواتي يحملن شهادة ثانوية علوم اساسية بلغ عددهن (14) مدرسة أي بنسبة (14%) من مجموع المدرسات المكونات لعينة البحث.

وللمقارنة بين الفئات المختلفة للمدرسات بموجب تحصيلهن العلمي نلاحظ عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط ميل المعلمات لاستخدام اسلوب العقاب البدني في عملية التعلم، وذلك باستخدام مربع كاي، حيث بلغت قيمة مربع كاي للاستجابة (3.78) وبمقارنتها بقيمة مربع كاي الجدولية التي تبلغ (9.84) وبذلك تبين ان المعلمات لا يختلفن فيما بينهن باستخدام العقاب البدني، بغض النظر عن الاختلاف في التحصيل بينهن، وبذلك تصح الفرضية الفرعية الأولى لهذا البحث.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

وتنص هذه الفرضية على انه لا يوجد اختلاف بين المدرسات في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم بالرغم من اختلاف عدد سنوات الخدمة، ولاختبار هذه الفرضية يوضح الجدول رقم (3) توزيع المعلمات بموجب سنوات خدمتهن ويتضح من الجدول رقم (3) ان عدد المدرسات اللواتي يبلغ عدد سنوات خدمتهن من (5) سنوات فما دون حوالي (29 مدرسة) أي بنسبة (29%) من مجموع المدرسات المكونات لعينة البحث، واللواتي تبلغ عدد سنوات خدمتهن من (6: 10) سنوات بلغ (41) مدرسة أي بنسبة (41%)، أما اللواتي بلغت سنوات خدمتهن من (11: 15) سنة يبلغ 13 مدرسة أي بنسبة (13%) واللواتي بلغت سنوات خدمتهم 16 سنة فما فوق 17 مدرسة أي بنسبة (17%) من مجموع المدرسات المكونات لعينة البحث.

وللمقارنة بين الفئات المختلفة للمدرسات وفق سنوات خبرتهن نلاحظ وجود اختلاف معنوي بين متوسط سن أو خبرة المعلمات لاستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية التعلم وذلك باستخدام مربع كاي حيث بلغت قيمة مربع كاي للاستجابة (73.37) وبمقارنتها بقيمة مربع كاي الجدولية التي تبلغ (11.34) وبذلك تبين ان المعلمات لا يختلفن فيما بينهن باستخدام العقاب البدني بغض النظر عن الاختلاف في فترة الخدمة أو الخبرة بينهن.

3 - اختبار الفرضية الرابعة: وتنص هذه الفرضية على انه لا يوجد اختلاف بين المدرسات في ميلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني كوسيلة للتعلم باختلاف اوضاعهن وأحوالهن الاجتماعية أي لا يوجد اختلاف بين المتزوجات وغير المتزوجات ولاختبار الفرضية الفرعية يوضح الجدول رقم (5) توزيع المعلمات وفق أحوالهن الاجتماعية، ويتضح من الجدول رقم (5) ان عدد المدرسات المتزوجات يبلغ (59) مدرسة بنسبة (59%) وغير المتزوجات (41) مدرسة أي بنسبة (41%) من مجموع المدرسات المكونات لعينة البحث.

وللمقارنة بين الفئات المختلفة للمُدرسات بموجب احوالهن الاجتماعية نلاحظ وجود اختلاف بين المعلمات باستخدام اسلوب العقاب البدني في عملية التعلم باختلاف الحالة الاجتماعية وهذا اختلاف معنوياً طبعاً.

ومما تقدم سابقاً لاختبار الفرضيات الفرعية اتضح أن النسبة الاجمالية 100%

جدول رقم (1)

لا اوافق	نوعاً ما	اوافق	النسبة المئوية
%30	%33	%37	اعتقد ان استخدام العقاب البدني الوسيلة الأفضل في تعليم التلاميذ.
%13	%24	%63	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى الزام التلاميذ بالمحافظة على الهدوء داخل الفصل.
%23	%19	%58	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى زيادة انتباه التلاميذ اثناء شرح الدرس
%29	%19	%52	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى زيادة احترام التلاميذ للمدرسة.
%42	%36	%22	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يعتبر وسيلة تربوية جيدة.
%20	%37	%43	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى تغير سلوك التلاميذ نحو الافضل.
%17	%37	%46	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى كراهية التلاميذ للمدرسة
%41	%32	%27	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي الى بناء شخصية التلميذ.
%14	%23	%63	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يحصل من التلميذ اكثر اهتماما بواجباته بالمستقبل.
%40	%29	%31	اعتقد ان العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً حاقداً بالمستقبل.
%37	%35	%28	اعتقد ان العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً عدوانياً بالمستقبل
%03	%14	%83	اعتقد ان استخدام العقاب البدني يؤدي بالتلميذ الى الكذب في محاولة منه لتجنب العقاب.
%15	%54	%31	اعتقد ان الاهل راضون عن استخدام العقاب البدني في تربية الطفل

الجدول رقم (2)

استخدام العقاب البدني	العمر
737	52 فما دون
732	26 : 30 سنة
736	31 : 35 سنة
199	36 : 40 سنة
102	41 : 45 سنة

استخدام العقاب البدني	التحصيل العلمي
346	بكالوريوس
1739	دبلوم معلمات
96	دبلوم دراسات مالية
325	ثانوية علوم اساسية



استخدام العقاب البدني	سنوات الخدمة (الخبرة)
889	5 سنوات فما دون
1038	6 : 10 سنوات
316	11 : 15 سنة
263	16 سنة فما فوق

استخدام العقاب البدني	الحالة الاجتماعية
1509	متزوجة
956	غير متزوجة

الجدول رقم (4)

الجدول رقم (3)

### المبحث الثاني

#### الاستنتاجات :

اولا / يظهر من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية إن المدرسات يعتقدن أن استخدام أسلوب العقاب البدني في تحقيق عملية التعلم (70%) وأنه يؤدي إلى الآتي :

1. التزام التلاميذ بالمحافظة على الهدوء داخل الفصل (87%).
2. زيادة انتباه التلاميذ لشرح المدرسة (77%).
3. زيادة احترام التلاميذ للمدرسة (71%).
4. أنه وسيلة تربية جيدة (58%).
5. يؤدي لتغيير سلوك التلاميذ نحو الافضل (80%).
6. يؤدي إلى بناء شخصية التلميذ (59%).
7. يجعل من التلميذ أكثر اهتماماً بواجباته (86%).

إن الأهل يرضون عن استخدام أسلوب العقاب البدني في تربية الطفل

(81%) هذا بالرغم من أنهم يعتقدون أنه يؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية منها:

- يؤدي إلى كراهية التلاميذ للدراسة (77%)
- يجعل منه شخصاً عدوانياً في المستقبل (63%)
- يؤدي بالتلميذ إلى الكذب في محاولة منه لتجنب العقاب البدني (97%)

وهذا ما يبين صحة الفرضية الرئيسية لهذا البحث.

ثانياً / كما تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التحصيل العلمي

للمعلمات لم يؤثر في تفضيلهن لاستخدام أسلوب العقاب البدني كوسيلة لتحقيق عملية التعلم.

ثالثاً / كما تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن اختلاف عدد سنوات الخدمة لو

الخبرة لا يؤثر في تفضيلهن (المعلمات) لاستخدام أسلوب العقاب البدني كوسيلة لتحقيق عملية التعلم.

رابعاً / تبين مما سبق للدراسة الميدانية أن اختلاف الحالة الاجتماعية للمعلمات

لا يؤثر في تفضيلهن في استخدام العقاب البدني كوسيلة لتحقيق عملية التعلم.

نستنتج مما سبق أن التوجه العام للمدرسات في المدارس الابتدائية هو استخدام

أسلوب العقاب البدني لتحقيق عملية التعلم، وقد يعود سبب ذلك إلى عملية التنشئة

الأولى للمعلمات حيث أنها تؤثر في سلوكهن الحالي وربما أن توجه الآباء والأمهات

واستخدام أسلوب العقاب البدني في عملية تربية وتعليم أبنائهم فإن ذلك يؤدي

بالضرورة لاستخدام الأبناء لهذا الأسلوب في عملية تربية وتعليم الجيل الذي يليهم.

#### التوصيات :

يوصي هذا البحث بالابتعاد عن استخدام أسلوب العقاب البدني كوسيلة من

وسائل التعلم في المدرسة الابتدائية كونه يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة منها : -

- قتل شخصية الطفل.
- عدم الثقة بالنفس.
- كراهية المدرسة والمعلمات.

- يجعل منه شخصاً حاقداً في المستقبل.
  - تعلم عادات سيئة، محاولة منه لتجنب العقاب البدني مثل ( الكذب)
  - يجعل منه شخصاً عدوانياً في المستقبل.
  - قتل روح الابداع والابتكار لديه مستقبلاً.
- ولتحقيق عملية التعلم فإن الأسلوب الأفضل هو استخدام أسلوب المكافأة بدلاً من العقاب البدني وفي حالة اضطرار المدرسة إلى اللجوء إلى العقاب البدني، فيفضل أن يكون الأسلوب المستخدم هو (العقاب المعنوي) لا (العقاب البدني)، على أن يستخدم بحذر شديد؛ لأن هذا الآخر أيضاً يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية إذا لم يستخدم بالأسلوب الصحيح.

#### المراجع :

- 1) د. إبراهيم بشير الصغير/ دور المعلم تجاه العقاب وأثره على سلوك الطالب مجلة كلية الآداب العدد الثالث سبتمبر 2020 م 18 - مجلة كلية الآداب، العدد الثالث سبتمبر 2020
- 2) د. محي الدين توك، د. يوسف قماطي، تعريف التعلم، www.sst5.com، 2018
- 3) محمد أحمد سلامة، اتجاهات المعلمين نحو استخدام العقاب، مجلة كلية التربية، السنة الأولى، العدد الخامس، جامعة قطر 2015.
- 4) عبدالله سامي منسي مشكلات النظام وتأديب الطلاب في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
- 5) علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، سنة 1990 افرنجي.
- 6) أحمد حسن اللقاني، التعلم والتعليم الصفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 1990 افرنجي
- 7) أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، جامعة الاسكندرية، سنة 1989 افرنجي
- 8) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، جامعة الاسكندرية، سنة 1986 افرنجي.
- 9) عبد المنعم محمد حسن، المنهج الدراسي، دار الثقافة، القاهرة، مصر 1988.
- 10) د. علي حسين حجاج. د. عطيه محمود هنا، 1978، نظريات التعلم، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

#### ملحقات البحث

#### استمارة استبيان

#### مقدمة استبيان :

نعلم ان المدرسة احدى ثلاث عناصر[ الاسرة، الشارع، النشء ] التي تلعب دوراً كبيراً في توعية النشء، حيث ان النشء في سنوات عمره الاولى عاش ببيئة اجتماعية تحمل بين طياتها كما هائلاً من الرعاية والحنان مع اسس تربوية سليمة وبعد سنوات عدة من عمره يتم توجيهه الى بيئة اجتماعية اخرى لا تختلف عن البيئة الاولى،

بل مكملة لها حيث انه منذ الساعة الاولى لدخوله للمدرسة يتضح للنشء بانه توجد وسائل تربوية جديدة غير معتاد عليها منها [ المعلمة ] مما يترتب على ذلك اتخاذ السبل للتعامل مع النشء وهذه السبل تختلف من معلمة لأخرى ومن بين هذه السبل [ العقاب البدني] الذي نحن بصدد اعداد استبيان له بغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام بحث التخرج.

ملاحظة /

- توضع امام الاجابة المختارة علامة ( ✓ )
- الاجابات لن يطلع عليها احد وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.



## واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في ليبيا (دراسة ميدانية على كلية القانون بالرحيبات)

(\*) د. ابراهيم علي احمودة

fiasla100@gmail.com

(\*\*) د. رمضان ابو عجيلة سلامة

salama19702015@gmail.com

### Abstract :

The study dealt with the reality of applying comprehensive quality standards in higher education in Libya where the study aimed to try to identify the reasons that made Libya out of the international quality classification the researchers used the questioner form as a tool to obtain that can be analyzed to find the reasons for Libya's exit from the international quality classification the questionnaire was distributed to the entire study population where a comprehensive survey method was used for all members of the study community namely all administrators and members of the teaching staff in the college of law at Al-Rahebat university of nalut the study concluded that there is a weakness in the application of comprehensive quality standards in the college of law Al-Rahebat this is why the two researchers recommended attention to applying to applying comprehensive quality standards in the college of law.

### ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بليبيا، حيث هدفت الدراسة الي محاولة الوقوف على الاسباب التي جعلت ليبيا تخرج من التصنيف العالمي للجودة واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان كأداة للحصول

(\*) كلية التجارة والعلوم السياسية / جامعة سبها.

(\*\*) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس.

على البيانات التي يمكن تحليلها للوصول الي اسباب خروج ليبيا من التصنيف العالمي للجودة فوزعت استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة بالكامل حيث استخدم اسلوب المسح الشامل لكل افراد مجتمع الدراسة وهم كل الاداريين وأعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بالرحيبات بجامعة نالوت وخلصت الدراسة الي ان هناك ضعف في تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية القانون الرحيبات ولهذا اوصى الباحثان بالاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلية محل الدراسة.

#### المقدمة :

تعد ادارة الجودة فلسفة ادارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء والتحسين المستمرة للمؤسسة وان حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية اوجد اوضاعا جديدة تجعل الجودة امرا حتميا في كل ما تقوم به المنظمات من اعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات، ولقد اظهر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمات وتحسين الجودة وتحسين الاداء وتحسين الربحية وانخفاض التكاليف وانعدام العيوب وتحسين الجودة وتحسين الاداء وتحسين علاقات العاملين وارتفاع مستوى الرضى الوظيفي، والتي دفعت هذه النجاحات المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الامريكية واليابان الي تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة :

كشف مؤشر جودة التعليم العالي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس ترتيب الدول سنويا عن عام 2019 حسب تطور جودة التعليم عالميا لعام 2019 خروج (6) دول عربية من التقييم العالمي في جودة التعليم وهم (سوريا، العراق، اليمن، ليبيا، السودان، الصومال) لافتقادهم معايير الجودة في التعليم.

حيث يعتمد مؤشر جودة التعليم الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي دافوس على 12 معيار وهم (المؤسسات والابتكار، بيئة الاقتصاد الكلي، التعليم الجامعي،

التدريب، الصحة، التعليم الاساسي، كفاءة اسواق السلع، كفاءة سوق العمل، تطوير سوق المال، الجاهزية التكنولوجية، حجم السوق، تطوير الاعمال والابتكار) انظر الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) تصنيف الدول العربية وفق تصنيف دافوس



المصدر: arabi21.com، تاريخ الزيارة 24\10\2020، الساعة 8:14

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية؟

ما هي الاسباب التي جعلت ليبيا تخرج من التصنيف العالمي للجودة في التعليم؟

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الي الاتي:

1 - محاولة الوقوف على الاسباب التي جعلت ليبيا تخرج من التصنيف العالمي

للجودة

2 - محاولة وضع توصيات من شأنها الخروج بالجامعات الليبية الي التصنيف العالمي بل الوصول بها الي مراتب متقدمة في التصنيف.

3 - توضيح مفهوم الجودة والمعايير التي يمكن اتباعها للوصول الي تطبيق الجودة في الجامعات الليبية  
**اهمية الدراسة :**

تكمن اهمية الدراسة في وقت الموضوع و نوع الموضوع والمتمثل في الجودة التي هي من المواضيع الحديثة التي تحظى بأهمية كبرى في كل دول العالم وأصبحت كل الدول المتقدمة تطبق معايير الجودة في كل قطاعاتها وخاصة التعليم، و من حيث الوقت تكسب هذه الدراسة اهمية من حيث خروج ليبيا الان من التصنيف العالمي للجودة.

**المنهج المستخدم :**

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج التحليلي الوصفي لأنه يناسب هذه الدراسة وذلك ولصوف ظاهرة الدراسة واعتمادها على استمارة الاستبيان التي بالضرورة يتم تحليلها للوصول الي نتائج تصف وضع الجودة في ليبيا.

**فروض الدراسة :**

تعتمد الدراسة على قياس الفرضيات التالية :

الفرضية : تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات

الفرضية البديلة : لا تطبق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات

**مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من الاداريين وأعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بالرحيبات وكان عددهم 22 ونظر لصغر حجم مجتمع الدراسة فسوف تتبع المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة

**الدراسات السابقة :**

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الجودة ومنها :

-دراسة ( جلس، 2005 )



هدفت هذه الدراسة الي تقويم فعالية التدريس في قسم المحاسبة بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة وذلك من وجهة نظر الطلبة وقد حددت عناصر قياس فاعلية التدريس في ثلاثة مجالات رئيسية وهي ( المادة العلمية وموضوعاتها، الكتاب والمقرر والقراءات المساعدة والامتحانات، الاستاذ الجامعي )  
وبينت النتائج على تقويم ايجابي من قبل الطلبة في فاعلية التدريس  
- دراسة : ( السماوي، 2008 )

هدفت الدراسة الي تقويم نظام الجودة بجامعة تعز وذلك من خلال معرفة درجة توفر الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات المكونة لهذا النظام، كما هدفت الي معرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية فبتقدير افراد العينة لدرجة الجودة قد تعزى الي بعض المتغيرات وبينت نتائج الدراسة ان درجة توفر الجودة في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الجودة بجامعة تعز كانت منخفضة كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير عينة الدراسة حول توفر الجودة في مكونات نظام الجودة بجامعة تعزى لنتغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.  
- دراسة ( اردي وآخرون، 2012 )

استخدمت هذه الدراسة ( رضا الطلاب ) كمؤشر لمدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الهندسة بجامعة ( Indonesian state University ) وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ستة مؤشرات للجودة في الجامعة ( التزام ادارة الكلية بالجودة، التزام ادارة القسم بالجودة، مستوى التدريس، المرافق والتجهيزات، المعاملة الحسنة اتجاه الطلبة، التغذية الراجعة من الطلبة ) وأثرها على رضا الطلبة.  
خلصت الدراسة الى وجود العديد من العلاقات القوية بين مؤشرات الجودة ومن اهمها :

- كلما التزمت ادارة الكلية بالجودة فسيؤثر ذلك ايجابا على التزام ادارة القسم.
- مستوى التدريس والأنشطة سوف تتأثر بمدى التزام ادارة القسم بالجودة وبمدى توفر المرافق والتجهيزات بالكلية

■ يرتبط تطوير مرافق وتجهيزات الحرم الجامعي بمدى التزام ادارة الكلية بمعايير الجودة.

#### مفهوم الجودة :

نشأة ادارة الجودة الشامل في القطاع الصناعي في اليابان والولايات المتحدة الامريكية ولقد شددت الكثير من المتغيرات والتطورات العلمية والتقنية، فبرز العديد من العلماء والمفكرين الذين قاموا بتطوير هذا المفهوم فأصبح من بين المفاهيم الاكثر انتشارا في مجال تطوير العمل وأساليب ادارية فظهرت اجتهادات كثيرة لوضع تعريف شامل للجودة ولكن جاءت هذه التعريفات للتعبير عن اراء كاتبها ومؤلفيها وتخصصاتهم وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات : -

فعرها ادوارد ديمنيج بأنها " فلسفة ادارية مبنية على اساس ارضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضر ومستقبلا (الصراير، العساف، ص 9، 2008 ) وعرفها جوزيف جابلو تسكي : وبأنها شكل تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

وأما في التعليم العالي فهي تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها ( الرشيد ص 4، 1995 ) ويعرف النجار ( ص 73,1999 ) ادارة الجودة الشاملة بأنها " اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية وهي فاعلية تحقيق افضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الاساليب واقل التكاليف واعلى جودة ممكنة.

وللحكم على تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها عدد من المعايير والمبادئ يجب أن يتم مراعاتها لتلافي حدوث الأخطاء وللارتقاء بمستوى العمل باستمرار وقد تعددت هذه المعايير والمبادئ بتعدد الاجتهادات فيها واختلفت باختلاف أهدافها وتوجهاتها وفيما يأتي عرضها (الصرايرة، العساف، ص 12- 13، 2008 ) :

□

(أ) مبادئ إدوارد ديمينج :

خلق حاجة (Deming)، الذي اقترح برنامجاً مكون من (14) نقطة وهي كما يأتي: مستمرة للتعليم الجامعي، تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر، منع الحاجة إلى التفويض عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة، الاهتمام بالتدريس المستمر في جميع الوظائف الجامعية، توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية، القضاء على الخوف لدى القيادات الجامعية، إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات، منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق، منع استخدام الحدود القصوى للأداء، فلا حدود للتفوق، تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة، تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.

(ب) فلسفة جوزيف جوران :

وتعد هذه الفلسفة من الفلسفات المهمة في مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي مجال تطوير التعليم العالي بشكل خاص تؤدي إلى ما يأتي: الخطط الجامعية هي المتطابق مع الموصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً، وتعني منظومة الجودة منع الانحرافات ومحاولة تجنبها، ومعدل الأداء الجامعي تحقيق فقط أخطاء صفرية، أول من أكد على دور الإدارة العليا في تحديد وقياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق (أهداف الجودة، وتحديد العميل المستهدف، وتحديد احتياجات العملاء، وتحديد ملامح المنتج، وتحديد وسائل ثلاثية في الجودة، والمكونة من ثلاث عمليات التحكم بالعمليات وهي ( تخطيط الجودة، والسيطرة على الجودة، وتحسين الجودة ).

(ج) فلسفة فيليب كروسيي :

وهو من المؤكدين على ضرورة التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء ويرى أن متطلبات التحسين المستمر هي : (Zero Defects) حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية.



وتمثلت تأكيدات على الآتي:

- (1) الإيمان والاقتناع من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.
- (2) التعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية للعمل بذلك.
- (3) القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

**(د) فلسفة بلدرج :**

وهي من الفلسفات والنظريات المهمة في مجال التعليم العالي إذ تتبع أهميتها مما يأتي : بالتركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين، الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، تنمية الموارد البشرية الجامعية، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، تطوير القيادات الجامعية، بناء شبكة معلومات متطورة.

**كشف مؤشر جودة التعليم العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس : (الهدد الاخبارية، 2020)**

سنغافورة تمثل نموذج وتجربة ناجحة في جودة التعليم ففي اقل من 50 سنة تحولت من جزيرة فقيرة يقطنها غالبية امية من السكان الي دولة صناعية متقدمة تضاهي مستويات معيشتها نظيرتها في الدول الصناعية الاكثر تطورا فقد فطن رئيس الوزراء ( لي كوان ) حقيقة ان التعليم عامل حاسم في تطوير القوى العاملة لتحقيق الاهداف الاقتصادية ولعبت الحاجات الاقتصادية في سنغافورة دورا هاما في تحديد معالم سياسة التعليم، وأطلقت مبادرة ( مدارس التفكير، تعلم الامة ) وتعتمد على قائمة بأربعة مبادئ وهي :

- اعادة النظر في اجور المعلمين.
- اعطاء قادة المدارس مزيدا من الاستقلالية.
- الغاء التفتيش واستحداث التميز المدرسي.
- تقسيم المدارس الي مجموعات يشرف عليها موجهون مختصون يمكنهم من التطوير واستحداث برامج جديدة.

كذلك تجربة قطر الاولى عربيا وجديرة بالنظر حيث كانت الرؤية والأهداف لعام 2030 تسخير عائدات الثروة الطبيعية من النفط والغاز برفع كفاءة وإمكانات

الطاقة البشرية عن طريق مناهج الدراسة الجامعية وقبل الجامعية والاستفادة من تقنيات التعليم الجامعي الحديث في التخرج.

وتثبت الاحصاءات ان قطر تخصص 3.2 % من نتاجها القومي ونحو 12% من انفاقها الحكومي على التعليم اي نحو 6 مليارات دولار سنويا وان مجموع ما ستنفقه على التعليم حتى عام 2025 سيتخطى 41 مليار دولار ( arabi21 ، 2020 ).  
الدراسة الميدانية  
أولا / ترميز البيانات :

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول رقم (1) التالي

جدول رقم (1)

توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة الدرجة	ضعف 1	متوسط 2	جيد 3
-------------------	----------	------------	----------

من خلال الجدول رقم (1) يكون متوسط درجة التطبيق ( 2 ) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنويا عن ( 2 ) فيدل على ارتفاع درجة التطبيق. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنويا عن ( 2 ) فيدل على انخفاض درجة التطبيق، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنويا عن ( 2 ) فيدل على أن درجة التطبيق متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة التطبيق تختلف معنويا عن ( 2 ) أم لا.

وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة ( SPSS ) (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

### ثانيا / اختبار الثبات والصدق : Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " استخدام الباحثان معامل كرونباخ ألفا ( Cornbach Alpha ) ومعامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا ( Cornbach Alpha ) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

□

جدول رقم (2)

نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات	12	0.795	0.892

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (0.795) وهي قيمة كبيرة أكبر من 0.60 فهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معامل الصدق (0.892) وهي قيمة كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة.

ثالثا / المعلومات الأساسية لمفردات العينة :

(1) الوظيفية :

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة البحث حسب الوظيفية

الوظيفة	العدد	النسبة %
إداري	10	45.5
عضو هيئة تدريس	12	54.5*
المجموع	22	100.0

من خلال الجدول رقم (3) السابق يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت نسبتهم (54.5%) من مفردات عينة البحث، والباقي من (الاداريين) حيث بلغت نسبتهم (45.5%) من مفردات عينة.

(2) المؤهل العلمي :

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	10	45.5
ماجستير	10	45.5
دكتوراه	2	9
المجموع	22	100.0

يتبين من الجدول (4) أن نسبة مفردات العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس وماجستير) هي الأعلى حيث بلغت (45.5%) من مفردات عينة البحث، تم جاءت نسبة مفردات العينة الذين مؤهلاتهم العلمية دكتوراه حيث بلغت (9%) من مفردات عينة البحث.

### (3) مفهوم الجودة حسب نظرة مفردات العينة :

#### جدول رقم (5)

التوزيع التكراري والنسبي المتوي لإجابات مفردات على سؤال حول مفهوم الجودة

النسبة %	العدد	مفهوم الجودة
9.1	2	الحصول على شهادة الايزو
9.1	2	التحسين المستمر والتطوير
50.0	11	جودة المناهج التعليمية
31.8	7	جودة مخرجات التعليم ومناسبتها لسوق العمل
100.0	22	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (5) السابق أن نسبة الذين أجابوا بأن الجودة هي (جودة المناهج التعليمية) وهي الأعلى حيث بلغت (50%) من مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن أجابوا بأن الجودة هي (مخرجات التعليم ومناسبتها لسوق العمل) حيث بلغت (31.8%) من مفردات عينة الدراسة والباقي ممن أجابوا بأن الجودة هي (الحصول على شهادة الايزو أو التحسين المستمر والتطوير) حيث بلغت نسبة كل من الإجابتين (9.1%) من مفردات عينة الدراسة.



رابعا / مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات :

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات ودرجات التطبيق عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	ضعيف	متوسط	جيد	درجة التطبيق
1	مدي قناعة الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة	19	00	3	ضعيفة
		النسبة %	86.4	13.6	
2	مدى توفر المناخ التنظيمي بالجامعة للإبداع والابتكار	21	1	00	ضعيفة
		النسبة %	95.5	0.0	
3	مدى تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع	17	5	00	ضعيفة
		النسبة %	77.3	22.7	
4	مستوى استخدام الوسائل التعليمية الحديثة بالجامعة	22	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	
5	معدل الإنفاق على البحوث والمؤتمرات وورش العمل	22	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	
6	قبول الطلبة في الجامعة وفق سياسة مرسومة ومحددة	18	2	2	ضعيفة
		النسبة %	81.8	9.1	
7	عدد الطلبة يتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس	17	1	4	ضعيفة
		النسبة %	77.3	4.5	
8	يتحصل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على دورات سنوية لدعم قدراته العلمية	22	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	
9	مرتبات أعضاء هيئة التدريس	22	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	



م	العبارة	العدد	ضعيف	متوسط	جيد	درجة التطبيق
10	التعليم من أولويات الحكومة في الإنفاق	22	100.0	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	0.0	ضعيفة
11	تتبع وزارة التعليم خطة استراتيجية ثابتة للتعليم في ليبيا	22	100.0	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	0.0	ضعيفة
12	استقرار في القيادات الإدارية في الجامعات الليبية	22	100.0	00	00	ضعيفة
		النسبة %	100.0	0.0	0.0	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن درجات التطبيق ضعيفة على لجميع

العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى

تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات تم استخدام اختبار ولكوكسون

حول متوسط المقياس ( 2 ) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (7)، حيث كانت

الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية: متوسط درجة تطبيق العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط

المقياس ( 2 )

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة تطبيق العبارة يختلف معنويا عن متوسط

المقياس ( 2 )

□

جدول رقم (7)

نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة  
على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	مدى فناعة الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة	1.27	.703	-3.411	.001
2	مدى توفر المناخ التنظيمي بالجامعة للإبداع والابتكار	1.05	.213	-4.583	.000
3	مدى تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع	1.23	.429	-4.123	.000
4	مستوى استخدام الوسائل التعليمية الحديثة بالجامعة	1.00	.000	-4.690	.000
5	معدل الإنفاق على البحوث والمؤتمرات وورش العمل	1.00	.000	-4.690	.000
6	قبول الطلبة في الجامعة وفق سياسة مرسومة ومحددة	1.27	.631	-3.578	.000
7	عدد الطلبة يتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس	1.41	.796	-2.837	.005
8	يُحصل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على دورات سنوية لدعم قدراته العلمية	1.00	.000	-4.690	.000
9	مرتبات أعضاء هيئة التدريس	1.00	.000	-4.690	.000
10	التعليم من أولويات الحكومة في الإنفاق	1.00	.000	-4.690	.000
11	تتبع وزارة التعليم خطة إستراتيجية ثابتة للتعليم في ليبيا	1.00	.000	-4.690	.000
12	استقرار في القيادات الإدارية في الجامعات الليبية	1.00	.000	-4.690	.000

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية ( 0.05 ) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (2) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها  
وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط  
المقياس (2)، فهذا يدل على وجود ضعف في مستوى تطبيق هذه العبارات  
ولاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون  
بالرحيبات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات  
المتعلقة بهذه الفرضية واختبار ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث كانت  
الفرضية الصفرية : 1 مستوى تطبيق معايير الجودة يتبع التوزيع الطبيعي  
الفرضية البديلة : - 1 مستوى تطبيق معايير الجودة لا يتبع التوزيع الطبيعي  
وباستخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) وجدت النتائج كما  
بالجدول رقم (8) التالي :

جدول رقم (8)

نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) حول مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدلالة المحسوبة Sig.
مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات	.549	22	.000

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.549) بدلالة  
محسوبة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( 0.05 ) لذلك نرفض الفرضية  
الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها وهذا يشير إلى أن متغير مستوى تطبيق معايير  
الجودة في كلية القانون بالرحيبات لا يتبع التوزيع الطبيعي  
لذلك لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون  
بالرحيبات تم استخدام اختبار (ولكوكسون) حول متوسط المقياس (2) فكانت  
النتائج كما بالجدول رقم (9)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو  
التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية  
القانون بالرحيبات لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (2).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لمستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات يختلف معنويا عن متوسط المقياس ( 2 ).

الجدول رقم (9)

نتائج اختبار ( ولوكوسن ) حول المتوسط العام  
لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات	1.1023	.21196	-4.347	21	.000

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار ( -4.347 ) بدلالة محسوبة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( 0.05 ) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة ( 1.1023 ) وهو يقل عن متوسط المقياس (2) فهذا يشير إلى وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات حيث أن هناك ضعف في:

- 1) قناعة الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة
- 2) توفر المناخ التنظيمي بالجامعة للإبداع والابتكار
- 3) تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع
- 4) مستوى استخدام الوسائل التعليمية الحديثة بالجامعة
- 5) مستوى معدل الإنفاق على البحوث والمؤتمرات وورشات العمل
- 6) مستوى قبول الطلبة في الجامعة وفق سياسة مرسومة ومحددة
- 7) مستوى تناسب عدد الطلبة مع عدد أعضاء هيئة التدريس
- 8) مستوى تحصل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على دورات سنوية لدعم قدراته العلمية
- 9) مستوى مرتبات أعضاء هيئة التدريس
- 10) مستوى التعليم من أولويات الحكومة في الإنفاق

11) مستوى تتبع وزارة التعليم خطة استراتيجية ثابتة للتعليم في ليبيا

12) مستوى الاستقرار في القيادات الإدارية في الجامعات الليبية

خامسا / النتائج التوصيات :

النتائج :

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان ووفقا لاستجابة مفردات عينة البحث يمكننا عرض النتائج العامة للبحث في المحاور التالية:

(1) أثبتت نتائج البحث أن نسبة الإداريين في الكلية (45.5%) ونسبة أعضاء هيئة

التدريس بلغت (54.5%) من مفردات عينة البحث

(2) أما أعلى نسبة لمتغير المؤهل العلمي عند (بكالوريوس وماجستير) حيث بلغت

(45.5%)

(3) وأعلى نسبة لمفهوم الجودة في الكلية عند (جودة المناهج التعليمية) بنسبة

(50%)

(4) يوجد ضعف في مستوى تطبيق معايير الجودة في كلية القانون بالرحيبات حيث

أن هناك ضعف في:

1) قناعة الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة

2) توفر المناخ التنظيمي بالجامعة للإبداع والابتكار

3) مستوى تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع

4) مستوى استخدام الوسائل التعليمية الحديثة بالجامعة

5) مستوى معدل الإنفاق على البحوث والمؤتمرات وورشات العمل

6) مستوى قبول الطلبة في الجامعة وفق سياسة مرسومة ومحددة

7) مستوى تناسب عدد الطلبة مع عدد أعضاء هيئة التدريس

8) مستوى تحصل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على دورات سنوية لدعم

قدراته العلمية

9) مستوى مرتبات أعضاء هيئة التدريس

- 10) مستوى التعليم من أولويات الحكومة في الإنفاق
- 11) مستوى تتبع وزارة التعليم خطة استراتيجية ثابتة للتعليم في ليبيا
- 12) مستوى الاستقرار في القيادات الإدارية في الجامعات الليبية

#### ثانيا / التوصيات :

يوصي الباحثان بما يلي

- 1) إقناع الإدارة العليا في الجامعة بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة
- 2) توفير المناخ التنظيمي بالجامعة للإبداع والابتكار
- 3) تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع
- 4) استخدام الوسائل التعليمية الحديثة بالجامعة
- 5) رفع من مستوى معدل الإنفاق على البحوث والمؤتمرات وورشات العمل
- 6) قبول الطلبة في الجامعة وفق سياسة مرسومة ومحددة
- 7) جعل عدد الطلبة يتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس
- 8) إجراء دورات سنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة لدعم قدراتهم العلمية
- 9) الرفع من مستوى مراتب أعضاء هيئة التدريس
- 10) جعل التعليم من أولويات الحكومة في الإنفاق
- 11) وضع خطة استراتيجية ثابتة للتعليم في ليبيا
- 12) الرفع من مستوى الاستقرار في القيادات الإدارية في الجامعات الليبية.

#### المراجع :

- 1 - خالد احمد الصرايرة، ليلي العساف، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد1،2008
- 2 - محمد الرشيد، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم : مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995
- 3 - فريد النجار، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع،1999
- 4 - عبد الرقيب علي السماوي، تقويم نظام الجودة بجامعة تعز من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن، المنعقد خلال الفترة 11-13 اكتوبر 2010
- 5 - سالم عبدالله حلس، تقييم فعالي التدريس في قسم المحاسبة بالجامعة الاسلامية بغزة وذلك من وجهة نظر الطلبة، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد 13، العدد 1، 2005

- 6 - محمود مهدي البياتي / تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS - الطبعة الأولى - دار الحامد - عمان - (2005).
- 7 - عايذة نخلة رزق الله - دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الطبعة الأولى - دار الكتب - القاهرة - 2002.
- 8 - سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح - الاختبارات اللامعلمية - الطبعة الأولى - معهد الإحصاء - 1995.
- 9 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي - الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية - دار الشروق - عمان - الطبعة الأولى - 1997.
- 10 - arabi21.com، كشف مؤشرات التعليم العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، تاريخ الزيارة 2020-10-24 الساعة 8:14
- 11 - [www.facebook.com/alhodhodekhbarya](http://www.facebook.com/alhodhodekhbarya) : facebook، تاريخ الزيارة 24/10/2020 الساعة 8:04



## التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة التجريدية

د. سميرة بن سعيد (\*)

### الملخص :

من خلال توظيف الشكل الهندسي وغنائية اللون والخط. استخدم الفنان الخط والتكوين كإيقاع موسيقي في لوحته التجريدية، فكانت أغلب أعمال الفن التجريدي ذات تعبير موسيقي فمن خلال صيغ التكرار الإيقاعي للمنظومات البنائية منح أشكاله حركة مستمرة؛ لتظهر بتكوينات بنائية ديناميكية تقود النظر إلى ما يشبه لغة الطلاسم والدلالات. إن التجريدية تتجلى من خلال تراكيب شكلية مجردة حققت تغيير في الشكل المرئي إلى الأساسي المتخيل والمرئي، وهذه التراكيب الشكلية تفتح على المطلق اللامتناهي بان سياق تكويني يتجاوز حدود الزمن والمكان من خلال توظيف الشكل الهندسي وغنائية اللون والخط في لوحات الفنان بول كلي صورت أشكال اشتملت على تنوع الخطوط والألوان الأساسية وتدرجاتها وتوزيعها على المساحة التصويرية بطريقة تقترب من الهندسيات، فاعتمد على الخطوط المستقيمة والعمودية والتي شكلت فضاءات لونية تتغنى من خلال الخطوط المتنوعة في الفضاء والمساحة برؤية جديدة بدون اختلال الاتزان أو المساس بإنشائية التكوين في اللوحة في هذا البحث يعرض بعض نماذج من أعمال للفنان بول كلي وهو نموذج حسّي لما يجول في وجدانه، يعبر فيه عن أفكاره وتعبيراته ذات الإيقاع موسيقي.

"الفن لا يصبح مرثياً إلا عندما يصدر من أعماق الكائن"  
بول كلي

(\*) كلية الفنون والاعلام- جامعة طرابلس.



## المقدمة :

التجريد في الفن ويعني اختفاء معالم كل أثر يشير إلى ما تعودنا رؤيته في حياتنا من أشياء أو أشخاص وعندما يلجأ الفنان إلى التجريد نجده يستبدل المعالم البصرية وحقائق الأشياء بأخرى تدعونا إلى تأملها على هيئة مجموعة من الخطوط والألوان، ويعتمد الفنان التخلص من كل تشخيص والتغاضي عن سماته المألوفة الواقعية قدر الإمكان بهدف الإنشاء والتأليف بين الألوان والخطوط، ويتوجه أيضا إلى تجريد العقول من قيود الواقع المحددة إلى اللامعقول معتمدا على خبرته الشخصية ومستعينا بالمجاز باستعمال الشكل في غير ما وضع له.

لذلك إن التجريدية تتجلى من خلال تراكيب شكلية مجردة حققت اختراقية في الشكل المرئي إلى جوهر التخيل والمرئي، وهذه التراكيب الشكلية تفتح على المطلق اللامتناهي بانسياق بنائية توليدية تتجاوز حدود خضوعها الزمني والمكاني والتي أكدتها المثالية في الجمال الخالص من خلال توظيف الشكل الهندسي وغنائية اللون والخط. الفنان بول كلي استخدم في أعماله الخط والتكوين كإيقاع موسيقي في لوحته التجريدية، فكانت أغلب أعماله ذات تعبير موسيقي فمن خلال صياغة التكرار الإيقاعي للعناصر البنائية منح أشكاله حركة مستمرة؛ لتظهر بتكوينات بنائية ديناميكية تقود النظر إلى ما يشبه لغة مجردة لها مدلول روحي قوي المعنى مستمد من كيفية استخدام هذه الخصائص لخلق تجربة بصرية أو حسية، دماغية، عاطفية. وقد اتضح من خلال أعمال بول كلي أن الفنان التجريدي يعبر عن انفعالاته وإحساسه باستخدام مواد مختلفة ولا يقتصر على نوع واحد فقط، مثلا الألوان المائية والطباشير الزيت والحفر على مساحة السطح التصويري وبشكل منتظم فنجد الألوان منتشرة على مساحة اللوحة وبطريقة مرتبة محصورة في الشكل، فاعتمد الفنان على (لون، خط) القيم الجمالية بصورة خاصة فجمال اللوحة تجلت من خلال تناغم علاقة الخط باللون. وكذلك اعتمد الفنان على التضاد اللوني بين (اللون الحار، اللون البارد) وكذلك اعتمد على التشبع اللوني وكذلك قوة الخطوط عند بقع الألوان المترتبة. ومن خلال ذلك يتضح أن تجريد الشكل يقترب من النغمات الموسيقية لما في ذلك من

ضرورة روحية ، وأيضا من خلال أعمال بول كلي يتضح أن تجريد الشكل يقترب من النغمات الموسيقية لما في ذلك من ضرورة روحية ، تتجه بالجمال للمسار الفلسفي المثالي في تكوينه الفني. وأيضا قدرته على نقل المشاعر والأفكار العاطفية أو التعبيرية دون الاعتماد على أشكال موضوعية معروفة موجودة بالفعل في الواقع.

**مشكلة البحث :**

المعرفة السائدة عند البعض أن الفن التجريدي فن ارتجالي (غامض) ويخلو من المقاييس الفنية والجمالية وأنه عبارة عن مجموعة تكوينات اعتباطية وخريشة مع تناثر ألوان بعشوائية.

- من الناحية الأكاديمية فإن عدم معرفة الطالب أسس التكوين التجريدي في بداية التخصص في مجال الفنون الجميلة والتطبيقية ، يفقد الطالب المعرفة (التطبيقية والحرفية ) بالمدارس الفنية الحديثة وخصوصا المدرسة التجريدية.
- في التدريس عدم منح الطالب الحرية واختيار المدرسة الفنية من المدارس الحديثة في مجال تخصصه.

**أهداف البحث :**

- يسعى البحث للتأكيد على ضرورة تدريس الثقافة الفنية للمسار الفلسفي المثالي للتكوين الفني ومعرفة أسس الفن التجريدي والتعبيري الجوهري له.
- إعطاء الحرية للطالب لاكتشاف شكل وموضوع مبتكر من الشكل الواقعي المرئي ومعرفته التكوين الفني المختزل مع مراعاة التكوينات البنائية الصحيحة التي تدرس في مادة التكوين وأسس التصميم بحيث يعبر فيه عن مكنونات روحية تصاغ من خلال الخط واللون.
- إعطاء الفرصة للطالب بأن يعبر عن انفعالاته وإحساسه باستخدام التقنية المتاحة له على مساحة السطح التصويري بشكل منتظم.

**أهمية البحث :**

- اتساع دائرة المعرفة الفنية للمدرسة التجريدية لمعرفة القيم الجمالية فجمال اللوحة التجريدية تجلى من خلال تناغم علاقة التكوين بين الخط والمساحة واللون.

• بث روح الانسجام بين الشعور والتعبير في اللوحة التشكيلية لخلق تجربة بصرية أو حسية.

### الفن التجريدي (مدلول تعبيرى) :

قبل القرن العشرين، كان الفن الرفيع في العالم الواقعي أي "تمثلي" كلاسيكي، مما يعني أنه كان يبدو شيئاً معروفاً. سواء كانت لوحة لوعاء من الفاكهة، أو الجبال والحدائق، أو مناظر طبيعية بالغة الدقة في التفاصيل أو حفل غنائي أو مائدة زاخرة بالطعام والفاكهة مع سيدات أميرات ورجال فرسان - يمكننا أن نرى على الفور ماهية هذه الأشياء، وماذا كان العمل الفني، كان الفن سهل الفهم وواضح ولكن تغيرت الأمور كثيراً في القرن العشرين. تسارعت الحياة بتقدم التكنولوجيا بسرعة فائقة ازدهرت الطبقة الوسطى وأفكار جديدة ازدهرت، حقق العلم اكتشافات جديدة، وحطم إدراكنا القديم للطريقة التي كانت عليها الأمور. وعلى هذا النحو سعى الفنانون إلى طريقة جديدة للتعبير عن أنفسهم دون كلمات، وبدون قيود وبدون حدود وهذه الاحتياجات الجديدة تحتاج إلى تقنيات جديدة وقد وجد فنانون المدرسة الحديثة والعصريون طرقاً ووسائل جديدة لتنفيذ فنهم والتعبير عنه، لذلك لجأوا إلى الفن التجريدي مع أن بعض الناس غير مرتاحين لأنهم لا يعرفون تلقائياً ما هو الفن بمجرد نظرة خاطفة أو أنهم يفترضون ذلك؛ لأنه لا يشبه أي شيء، فهو ليس أي شيء. فلا يحتوي الفن التجريدي على كائنات يمكن التعرف عليها؛ لذلك لا يوجد شيء لفهمه أو التمسك به. يمكن أن يكون هذا مربكاً للغاية، لبعض الذين لم يعتادوا على تعيين معانيهم الخاصة لما يرونه أمامهم.

إن فهم الفن التجريدي لا يأتي بشكل طبيعي للجميع. إنه نوع من الفنون الذي يجعل بعض الناس يرونه ويقولون: "يمكن لطفل البالغ من العمر 5 سنوات أن يفعل ذلك". ما لا يدركه الناس هو أن أفضل الفنانين التجريديين لديهم مهارات ممتازة في الرسم، وشعور دقيق للتأليف، وفهم عميق في التعامل مع الألوان. معظم الفنانين التجريديين لديهم القدرة على رسم صورة واقعية، لكنهم يختارون عنصر ولون غير الواقع.

عرّف أفلاطون التجريدية بأنها أسلوب جمالي فتح أفقا مستقبلياً للمسار الفلسفي النموذجي، كما أستنبط أفلاطون قضية الجمال المطلق، من الأشكال التجريدية ذات الطابع البنائي الهندسي، والتي تلازمت مع الصورة العقلية أو الذهنية المجردة. وذلك بأن الجمال في النظام والعناصر (الميتافيزيقية)، (الوحدة والتعدد والانسجام والتماثل والتناسب) تتميز بالجمال والكمال.<sup>(1)</sup>

من خلال ذلك نستطيع أن نعرف التجريدية وتعني الابتعاد عن تصوير المظاهر الخارجية للطبيعة وتتميز باستخدام اللون المعبر عن الانفعالات مباشرة دون الاهتمام بالشكل. التجريدي وقد اختاروا التعبير عن إبداعاتهم من خلال إنشاء تجربة بصرية أكثر حراكا وغير مرتبطة بوزن الأشياء، استخدام شكل، لون، خط، ملمس، نمط، تكوين عملية لتقديم الأفكار وتشير العواطف إلى أن الفنانين، مثل فنهم، يتشكلون من خلال العصر الذي يعملون فيه هم متأثرون بما يحدث في المجتمع والسياسة وتقلبات العقل الفكري، التي تتداخل مع ثقافة المجتمع اليومية وحياتهم. كل هذه العوامل تترك انطباعات على عقل الفنان، وتحدد بدورها شكل واتجاه العمل الفني. الفن التجريدي كأسلوب عام يصف الفن غير الموضوعي، إلا أن هناك العديد من الأنماط المختلفة داخل هذا النوع، وكل نمط من الفن التجريدي يخدم معناه بالإضافة إلى ذلك، يمتلك كل فنان أسلوبه الخاص. على سبيل المثال، يستخدم بعض الفنانين العديد من الألوان، في حين يستخدم البعض الآخر الحد الأدنى من الألوان، هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الفن التجريدي. البسيط والتعبير التجريدي ومنها التجريدية الهندسية وتعتمد على استخدام الأشكال الهندسية وعلم الهندسة و التجريدية الرياضية وتظهر فيها محاولة الفنان استخلاص القوانين الرياضية التي تحكم بناء الجمال الشكلي للأشياء من الناحية الشكلية مثل التناسب والانسجام والتوافق وقد أثر هذا المذهب رغم حداثة في التصميم والعمارة. والتجريدية الحركية وتنقسم إلى الحركة الساكنة الحركة الآلية والحركة الفعلية غير الآلية والحركة الضوئية واتخذ التجريد طرقا ثلاث وهي التجريد عن طريق الحذف والتجريد عن

(1) البسيوني. عفيفي 1927 التجريد في الفن: القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1950.

طريق الإضافة حيث تستمر عمليات الإضافة للخطوط والألوان إلى درجة فقدان العنصر لشكله الحقيقي والتجريد عن طريق التحوير والتحريف تجريد الأشكال والاعتماد على قوانين مطلقة للمثالية الافلاطونية، كالوحدة والتوازن والانسجام والتضاد والتي بدورها تولد إحساساً نقياً (1). للوحات كلي صورت الشكل والألوان اشتملت على الألوان الأساسية وتدرجاتها هي (الأحمر والأزرق والأصفر) وزعها على المساحة التصويرية بطريقة تقترب من الهندسيات، فاعتمد على الخطوط المستقيمة والعمودية والتي شكلت فضاءات لونية.

#### قدرة الفن التجريدي على التعبير :

الحقيقة هي أن الفن التجريدي ليس "فن لا شيء أو ارتجالي" هو يدور حول الشكل واللون والخط والملمس والنمط والتكوين. هذه هي الصفات الرسمية للعمل الفني ؛ لأنها تصف ما يبدو عليه الفن وكيف يتم إنشاؤه. الفن التجريدي هو استكشاف لهذه الصفات وعناصر التكوين الأساسية للعمل الفني. والمعنى والمضمون مستمد من كيفية استخدام هذه القيم الفنية لخلق تجربة بصرية (و / أو حسية، دماغية، عاطفية، إلخ). وبذلك اللوحات والرسومات التجريدية جزء أساسي وبدائي من وجودنا بعيداً عن اللغة، ويتخطى التعريفات من خلال الاستفادة من عناصر التكوين من شكل، لون، خط، الملمس، نمط، تكوين والعمل المجرد يسمح للفنانين بالحرية والمرونة في التعبير. و لفهم الفن التجريدي كل ما يتطلب الأمر هو نظرة عميقة وعقل متفتح وخيال كبير.

يستخدم الفن التجريدي للتعبير عن مضمونه اللون النقي والشكل النموذجي للتعبير عن معناه، دون اللجوء للوقائع التي تحملها الطبيعة والمحاكاة، يمكن للفن التجريدي أن يلمس العواطف بطريقة مباشرة وقوية عن ما لا تستطيع الأنماط الفنية المباشرة أن تفعله. يمكن أن يعالج المفاهيم غير الملموسة والنظرية، الموجودة في عقل العقل والروح وليس في الواقع الخارجي.

هناك العديد من الأنماط المختلفة داخل هذا النوع. كل نمط من الفن التجريدي يخدم معناه. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك كل فنان أسلوبه الخاص. على سبيل

المثال، يستخدم بعض الفنانين العديد من الألوان، في حين يستخدم البعض الآخر الحد الأدنى من الألوان. يضم بعض الفنانين التجريديين الكثير من الأنماط والتفاصيل، والبعض الآخر يرسم كتلاً كبيرة من الألوان. هناك فنانون يركزون على الفضاء السلبي والإيجابي، بينما يركز البعض الآخر على رواية القصص المرئية، باختصار هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الفن التجريدي في اللوحات الفنية والرسومات بطريقة جديدة للتعبير عن الأفكار في عالم سريع التغير من الناحية البصرية. المرحلة التجريدية لم تكن مصادفة إنما رغبة في التجديد والابتكار بعد فترة المدرسة الواقعية الكلاسيكية فترة المحاكاة وتقليد الواقع و مع اكتشاف التصوير كان تأثير كبير على عالم الفن إذن ما هو الهدف من المحاكاة في فن الرسم والتصوير؟ إذا كانت الآلة قادرة على تكرار الواقع بسهولة أكبر لذا بدأ الفنانون يتساءلون عن دور الفنان، بالإضافة إلى جميع الأسئلة والتغيرات الأخرى التي تحدث في ذلك الوقت. التكعيبية، المدرسة الوحشية، الانطباعية وبعد الانطباعية كانت جميع سوابق الفن التجريدي لقد استكشفت حركات الفن طبيعة التصوير من خلال تحطيم "قواعد" الفن التقليدي فكانت الطريق لظهور الفن التجريدي وذلك بتجريد الشكل طبيعي باستخدام الطبيعة كنقطة انطلاق له، أصبحت الصور أكثر تجريداً واختزالاً، مثال تلك التي لها أساسها في الأشكال الطبيعية.<sup>(1)</sup>

كان بول كلي(1879 - 1940) فناناً ألمانياً من مواليد سويسرا وكان أحد أهم الفنانين في القرن العشرين. كان عمله المجرد متنوعاً ولا يمكن تصنيفه، ولكنه تأثر بالتعبيرية والسريالية والتكعيبية. وقد أظهر أسلوبه المبدئي في الرسم واستخدام الرموز في فنه منظوره الخفي والطفولي أن تجب ولكلي أكثر من 9.000 عمل فني خلال حياته، تتألف أعماله من لغة تصويرية تجريدية شخصية للعلامات والخطوط والأشكال والألوان وكانت خلال فترة زمنية محددة في فترة الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، مرتبطة في الأصل مع المجموعة الألمانية التعبيرية بمدرسة الفن

(1) جيروم ستولنتز، 1981 النقد الفني - دراسة جمالية وفلسفية - ترجمة فؤاد زكريا - المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت

الألمانية المؤثرة على نطاق واسع في فترة ما بين الحربين. غير أنه لا يمكن تصنيف مجموعة أعمال كلي متنوعة وفقا لأي حركة فنية واحدة أو "مدرسة". كان كلي موسيقيا لمعظم حياته، وغالبا ما يمارس العزف على الكمان. وبطبيعة الحال اكتشف التناظر بين الموسيقى والفن البصري، والقوة المعبرة من اللون كما هو أقرب إلى ذلك من النوتة الموسيقية، فكان يحول الإيقاعات البصرية في الرسومات إلى الإيقاعات الهيكلية، من خلال التكوينات الموسيقية تحدى بول كلي الحدود التقليدية التي تفصل بين الكتابة والفن البصري من خلال استكشاف لغة تعبيرية جديدة وموجزة إلى حد كبير أو شعرية من الرموز والرموز التصويرية. أما تكون شكل سهام أو حروف أو رموز موسيقية أو حروف هيروغليفية القديمة أو بعض الخطوط السوداء.(1)

لوحاته، التي هي في بعض الأحيان تتميز باللون، الطفولي، العفوي، البدائي، أو غير ذلك بارع، بمثابة مصدر إلهام، فضلا عن العديد من الفنانين الآخرين في القرن العشرين واستخدامه أسلوب التصميم والأنماط واللون والتراكيب المصغرة في توظيف الفن كنافذة على المبدأ الفلسفي.(2)

### الفن التجريدي يمثل الموسيقى المرئية عند بول كلي :

العمل الفني لبول كلي تعبير عن حقيقة متجددة، ولكن بصيغ جديدة وبقدرة مبتكرة في تحليل عناصر الواقع، ومن ثم إعادة تركيبها في الصور الجديدة. التعبير في عمل بول كلي هو نتيجة تفاعل الفكرة، سواء كانت جوهريّة أو روحية أو باطنيّة أو كونية، مع روح ورمزية التقنية، يذوب بتفاعل واحد وديناميكي حتى الوصول إلى عملية التعبير. فالفنان لا يصف «أشياء»، وإنما يعبر عن معانٍ نفسية أو ذهنية. كلي موسيقي معظم حياته، وغالبا ما يمارس العزف على الكمان كما الإحماء للرسم. وبطبيعة الحال رأى التناظر بين الموسيقى والفن البصري فاستخدم الفنان الخط والتكوين كإيقاع موسيقي في لوحته التجريدية، فكانت أغلب أعمال

(1) [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Klee](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Klee)

(2) طارق مراد، 2007 موسوعة المدارس الفنية للرسم التجريدية و الفن التكعبي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان

الفنان (بول كلي) ذات تعبير موسيقي فمن خلال صيغ التكرار الإيقاعي للمنظومات البنائية منح أشكاله حركة مستمرة لتظهر بتكوينات بنائية ديناميكية تقود النظر إلى ما يشبه لغة الطلاسم والرموز

اما الموسيقى فتشكلت بالألوان والتصاميم المتكونة بأشكال منسجمة وكأنها ألحان يتردد صداها في اللوحة وتتردد في عقل المشاهد وقلبه. وقد تأثر العديد من الفنانين بالموسيقى، مثل بول كلي. فكان عنده أسلوب وهيئة الفن التجريدي هو الانسجام في أنماط وإيقاعات اللون والشكل والخط.

ولد بول كلي في عائلة مبدعة، كانوا يميلون إلى الموسيقى. كان والده مدرس موسيقى، بينما كانت والدته مغنية. وعازفة اتبع كلي، في البداية، خطى والديه. عندما كان طفلاً صغيراً، كان محباً وذواقاً للموسيقى الكلاسيكية في سن السابعة، بدأ العزف على الكمان، وبلغ ذروته في مهمة عازف كمان لأوركسترا عندما كان في العشرينات من عمره. بعدها قرر كلي التخلي عن مهنة موسيقية على الرغم من أن الموسيقى ظلت مصدر إلهام مهم لمعظم حياته المهنية. في عام 1905 م، بعد ما يقرب من عقد من تغيير المسارات المهنية، كشف: "المزيد والمزيد من أوجه التشابه بين الموسيقى وفن الجرافيك وألوانه وخطوطه التي تفرض نفسها على أعماله." (3)

اتخذ الفنان طرق عدة للوصول إلى ما يسمى التجريد، ومثال ذلك التكعيبيية من خلال الزاوية الهندسية، مع سيطرة الروابط التحليلية حتى تختلف الأشكال الهندسية شكلها ومصدرها الأصلي، وتتغير إلى مجرد (مثلثات ومربعات ودوائر وأقواس) منفذة بملامس مختلفة. على الرغم من وجود الفن التجريدي كأسلوب عام يصف الفن غير الموضوعي، إلا أن هناك العديد من الأنماط المختلفة. كل نمط من الفن التجريدي يخدم معناه بالإضافة إلى ذلك، يمتلك بول كلي أسلوبه الخاص عن غيره. على سبيل المثال، يستخدم العديد من الألوان، في حين يستخدم البعض الآخر الحد الأدنى من الألوان، استخدم الطرق المختلفة للتعامل مع الفن التجريدي التعبيري. البساطة، عالم من التدرج اللوني، والتجريد الغنائي، والتجريد والبناء الهندسي. والطبيعي. (4)



بول كلي بحث عن مثالية الجمال والتي تتأكد عبر الجمع بين الوجدان والعناصر الشكلية بألوان صافية نقية، وبأشكال سهلة وبسيطة، وتناغم ايقاعي ذو زوايا متأثراً بموسيقاه، وذو مساحات قاسية خشنة، وقد تصل إلى الإحساس بالقسوة أحياناً لكسب صفة منزهة بالحدس والتعبير. تشغل الرسومات التجريدية جزءاً أساسياً و بدائياً من وجودنا - الجزء منا الذي يختبر الحياة بدون كلام، بعيداً عن اللغة، ويتخطى التعريفات. من خلال الاستفادة من عناصر واضحة في (الشكل، اللون، الخط، الملمس، النمط، التكوين)، أعماله اتسمت بالتجريد وهي ذات حرية ومرونة في التعبير عن وجهات عالمه والحقائق الداخلية.

#### التقنية المستخدمة في أعمال الفنان بول كلي :

أثرت التقنيات التي استخدمها كلي على قوة التعبير والتميز الفني فكانت هي عملية تجريب باستمرار مع التقنيات الفنية والقوة التعبيرية من اللون، فغالبا ما كسر القواعد التقليدية أو "الأكاديمية" لقد استخدم (كلي) في اتجاه رسومه لغة من العلامات والرموز من الباطن تمزج الواقع والتجريد. في اعتقاده أن الفنان إنسان طبيعي فهو جزء من الطبيعة ؛ لذلك كان يرى أن التجربة وحدها لا تكفي فكان يبحث عن العلاقة بين العقل والطبيعة. كما قام كلي بتطبيق الطلاء بطرق غير عادية، مثل الرش والطباعة. وأيضا مجموعة متنوعة من المواد اليومية، مثل الخيش، الورق المقوى، والشاش. الزيوت على قماش.

فاستخدم القلم والألوان المائية والزيت وأيضا استخدم القماش الناعم والخشن واللوحة مطلية بالدهن، وكان أيضا متيقظاً إلى أن الإحعاءات الواقعية للمواد المستخدمة لتنفيذ أعماله ليست ببعيدة عن التلقائية والبساطة فهي أقرب المواد وأكثرها التصاقا بالبيئة والطبيعة بل وأكثرها قدرة على التعبير عن محتوى الفكرة ومضمونها. (1)

(1) Munre, T. The psychology of Art: Past, Present, Future, in: psychology and Visual art, ed. by. J. Hogg. London: Penguin Book, 1969,.

أي أن الخامة التي يتعامل معها بول كلي ملائمة بصورة كبيرة للتعبير عن البساطة والتلقائية. كان بول كلي يسعى إلى استعادة تلك المفردات النابعة من سجية الإنسان البدائي بنفس البساطة والتلقائية، وقد تحمل ذات الرموز والمفردات لاكتشاف حلول جديدة أكثر من البساطة.

### المحاكاة المجردة في أعمال بول كلي :

ابتعد الفنان بول كلي في تشييده للشكل عن السياقات الواقعية الموضوعية التي تحاكي العالم المرئي إذ ابتعد في هذه اللوحة الذاتية ولو جزئياً، عن التخلي عن المحسوس الواقعي بوصفه مرجعاً.

ومع رؤية الفنان كلي للشكل المجرد ففي استخدامات الألوان، استخدم درجات الألوان الأساسية، تلك التي يمكن اشتقاقها من ألوان أساسية والعناصر ذاتها خطوط لها مرجعية حسية، تتخذ أعماله التكوينات الشكلية البساطة والتلقائية منهجا في صياغة المفردات البصرية، وهي ترسم ذات المنهج الذي اتبعه الإنسان القديم في توثيق رؤيته الخاصة عما يحيط به في البيئة ولذا نجده أحيانا يكتفي ببعدين مهملا البعد الثالث في لوحاته الجدارية مهملا المنظور فيها، أو يطرح علاقات أو نسب جديدة وفق رؤيته الخاصة، أو يختزل كثيرا من الأجزاء التي يجد بأنها غير ضرورية أو ذات أهمية في الموضوع وهكذا فإنه يسعى إلى الوصول إلى لغة بصرية تعالج الشكل وفق منظور يتلاءم مع بساطة المادة وسحرية الفكرة كما سنرى لاحقا في بعض أعماله في البحث.

ويتبع أسلوب الفنان في معظم الأساليب الفنية منذ بداية القرن العشرين، من خلال بناء الأساسيات الشكلية الموزعة في التكوين للشكل وهو في نفس الوقت يحاول الوصول إلى ابتكار لغة الشكل الخاصة به في المفهوم الحديث فإن أبسط الأشكال كانت دوما تحمل أكبر الدلالات والمعاني والأكثر قدرة على التأثير والتعبير عن الفكرة ومحتواها. وفقا لآراء "أرسطو" التي ترى أن (المحاكاة غريزة في

الإنسان منذ طفولته، ويميزه عن الحيوانات الأخرى أنه من بينها الأكثر تقليداً، وأنه بهذه الغريزة يتلقى معارفه).<sup>(1)</sup>

وإذا كانت المحاكاة في فن كلي غالباً ما تختزل الواقع ولا يأخذ من المحاكاة إلا بقدر ما يعكس ذلك من إمكانيته في التعبير عن أفكاره، وليس لتقليد ما هو كائن أمامه وإن بدا بأن ما يصنعه الفنان هو صورة ساذجة وبسيطة فالواقع أن كلي أبدع في أعماله، من خلال النسق الفكري الذي ينتمي إليه بمعنى أن العمل لا ينقله ولا ينسخه، كما أنه لا يتقيد بما تفرضه نظرية المحاكاة، فإنه بالضرورة يقدم نموذجاً حسيّاً لما يجول في وجدانه، أي أنه (يعبّر) عن أفكاره، وأشياء تختلج في نفسه، عبر رؤيته، ولا يقوم بمحاكاة الواقع.

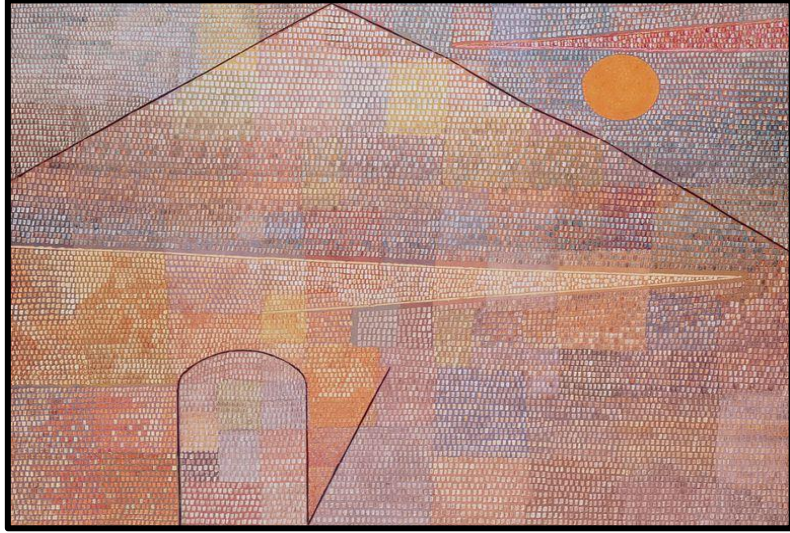
#### التكوين واللون كإيقاع موسيقي في أعمال بول كلي :

الخط واللون واختزال الشكل الواقعي وتجرد عناصره وبساطة الترتيب هذا يقودنا إلى الإيقاع الشكلي واللوني عند أعمال بول كلياً يستخدم الفنان الخط والتكوين كإيقاع موسيقي في لوحته التجريدية، فكانت أغلب أعمال الفنان كلي ذات تعبير موسيقي فمن خلال صيغ التكرار الإيقاعي للتكوينات البنائية منح أشكاله حركة مستمرة ومستديمة؛ لتظهر بتراكيب بنائية ديناميكية تقود النظر إلى ما يشبه لغة الطلاسم. ونرى في لوحات كلي الخطوط واضحة وجميلة فجسد الرمز بصيغة فنية، وقام بول كليب تحويل الاتجاه من الانفعال إلى الهدوء في التعبير عما هو داخل اللوحة الفنية".<sup>(6)</sup>

إن بنائية الشكل الخالص لدى كلي استمدت قيمها الجمالية المثالية من خلال منظومات شكلية مجردة تنهض على ما حققه من تجانس بين المتضادات البنائية في الخط واللون، دون انغماسه في واقع المرئيات بل خلق لغة نسقية من الإشارات.

- التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة رقم 1 Ad Parnassum 1932م.

(1) فداء حسين ابو ديسة، خلود بدر غيث، محمد علي الصمادي، فلسفة الجمال عبر العصور، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع عمان الاردن ط 2010 العدد الثالث والرابع.



اللوحة رقم 1: Ad Parnassum 1932 م للفنان بول كلي 7

لوحة Ad Parnassum 1 أحد أعماله في باوهاوس، ودوسلدور فهي لوحة تنقيطية عندما مزج كلي أسلوبه الفريد في التلوين وخلفيته الموسيقية استلهم " Ad Parnassum" من رحلة كلي إلى مصر في 1928 - 1929 ويعتبره كثيرون أحد روائعه. وهي عبارة عن قطعة تشبه الفسيفساء مصنوعة بأسلوب التنقيط، والتي بدأ استخدامها كلي حوالي عام 1930. كما أنها واحدة من أكبر لوحاته في 39 × 50 بوصة وكان الفنان يستخدم الضربات السريعة في اللوحة للتخلص من الانطباعية التي كانت سائدة في ذلك الوقت.<sup>(1)</sup>

في هذه اللوحة، خلق كلي تأثير الهرم من تكرار النقاط الفردية والخطوط والتحويلات. إنه عمل معقد متعدد الطبقات، مع تحولات نغمية في المربعات الصغيرة، مما يخلق تأثير الضوء عن الأشكال الهندسية بحيث نجد صعوبة في إيجاد نقط التلاشي ونجد الفنان رسم نقط التلاشي الهرمية بطريقة لا متناهية مركزها الروح والخيال. وعند أسفل اللوحة نجد بسهولة عمق اللوحة بباب ينقلنا إلى ما وراء الحائط

غير مرئي فقط بخط ذو منظور مجرد أما عنصر التوازن فيقف خلف نقطة دائرية برتقالية توحى بالشمس و بخط يمثل السحاب برتقالي غامق الدرجة لزيادة العمق اختار الفنان لتكون حلقة وصل وتوازن لوني في اللوحة.

- التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة رقم 2 Temple Gardens حدائق المعبد 1920م:



اللوحة رقم 2: Temple Gardens حدائق المعبد 1920 م للفنان بول كلي

لوحة 2 حدائق المعبد لمنظر طبيعي. مقسم إلى ثلاثة أجزاء مع أنها للوهلة الأولى لا تعبر عن منظر طبيعي، إذا نظرت إليها عن قرب، يمكنك أن ترى من أين يأتي الإلهام. يمكنك رؤية التلال الخضراء المتدرجة، صفوف النباتات النخيل طرق منحنية، وإضاءة الشمس المشرقة منتشرة في أرجاء اللوحة عن طريق الألوان البرتقالية الحارة والديفء بدرجات البرتقالي، تبدو اللوحة من عناصرها مجردة. إن الشكل التجريدي والتراكيب الهندسية تشكل النظام التجريدي الذي يعتمد على عناصر بنائية ثابتة ومتمركزة هي (اللون والخط والشكل والفضاء) إذ يعمل اللون ببناء وقانون نظامي محققاً إيقاعاً لونياً منسجماً في كل وحدات التكوين من خلال التكرار اللوني. فالعمل احتوى على بنية تأليفات لونية متمازجة، مشكلة من اللونين (الاصفر + البرتقالي) مع تدرجاتهم بانسيابية مع الخطوط المنحنية وكأنها سجادة مع الأقواس

مكونة لوحة هرمونية ذات إيقاع موسيقي واضح ومتواصل. عند رؤيتها للعمل الفني نجد أن الفنان يعبر عن انفعالاته فنشاهد في هذه اللوحة انتشار الألوان على مساحة السطح التصويري بشكل غير منتظم، فنجد الألوان منتشرة على مساحة اللوحة وبطريقة ارتجالية تبحث التحرر من القيود، فاعتمد الفنان على (ألوان، خط) القيم الجمالية بصورة خاصة فجمال اللوحة وقدرة الفنان تجلت من خلال ترابط علاقة الخط باللون. وكذلك اعتمد الفنان على التضاد اللوني بين (اللون الحار، اللون البارد) وكذلك اعتمد على التشبع اللوني وقوة الخطوط.

- التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة رقم 3 Castle and Sun الشمس والقلمة 1928م،



#### اللوحة رقم 3، Castle and Sun الشمس والقلمة 1928م، للفنانبول كلي

لوحة 3 الشمس والقلمة هي لوحة مجردة بحتة، نلاحظ في هذه اللوحة مسطحات لونية ذات منظور متراكب بحيث اشغل سطوحه بحفريات بارزة لخطوط مجردة دالة على واجهات بيوت وشبابيك وأبواب تشتبك مع تكوينات زخرفية هندسية ذات أصل نباتي في جانب فيها، وينشأ على سطح لوحته هذا عالماً خيالياً من الانسجام والتوافق، مما يتفق مع رؤية كلية إلى العالم والموجودات الحسية وتحويلها إلى فن متحرر من القيود، فالبيوت التي رسمها والأشكال المعمارية لا ترى من الخارج فقط، بل من الداخل الباطني أيضاً، يرسم كلي في لوحته هذه أماكن مفترضة ومعمارية لا ترى إلا بعين الخيال والوحدات المصورة تبدو أنها رشحت من أحاسيس خاصة؛ لتصبح هذه الإحساسات تمتلك قابليتها في الإشعاع والتواصل إلى مالا نهاية، فالتقسيمات

المربعة والمستطيلة بخطوطها الناتئة الأفقية والعمودية ومساحات الألوان المتداخلة يذكرنا بالزخارف الإسلامية وأسهمت هذه الوحدات في خلق حرية متخيلة فالخطوط الغائرة مع تمركز الشكل الدائري للشمس جعل التوازن في الكتل موزعة بطريقة توحي أكثر مما يوصف، فهو مدنا بسحرية وعالم خيالي لا يمكن رؤيته إلا من خلال الفن. اللوحة 3 هي صورة تتألف من أنماط ملونة وتصاميم معقدة. موضوع هذه اللوحة هو مختلف عن اللوحة رقم 2 كالإيقاع الموسيقي عندما مزج كلي أسلوبه الفريد في التلوين وخلفيته بالأشكال المتنوعة جعل المشاهد يسبح في نغم موسيقي وينتقل بين الأشكال المتنوعة ويغير في صيغة الخطوط وتراكيب أشكالها. إن بنائية الشكل الخالص لدى كلي استمدت قيمها الجمالية المثالية من خلال منظومات شكلية مجردة تنهض على ما حققه من تجانس بين المتضادات البنائية في الخط واللون، دون انغماسه في واقع المرئيات بل خلق لغة نسقية من الإشارات.

• التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة رقم 4 الحدائق الجنوبية 1936:



اللوحة رقم 4: الحدائق الجنوبية 1936 م للفنان بول كلي

لوحة الحدائق الجنوبية قسمت لعدة مساحات هندسية بين مثلثات وشبه منحرف متناوبة في اللون والمساحة وقسمت بخط عرضي وكأنه يفصل السماء والأرض وتناقلت المزروعات العشبية بتوزيع عشوائي مختلف اللون بين الأحمر والأخضر على أرضية شبه باهتة ترايبية مخضرة وبرتقالية بمساحات معدودة، مما أدى إلى انسجام إيقاعي وتوازن شكلي في التكوين وإيقاع لوني متناقض هناك إيقاع رتيب وهو

تكرار الذي تتشابه فيه جميع الوحدات والفترات من حيث الحجم و المساحة والشكل والموقع واللون. وأيضا - إيقاع حر يحكمه إدراك فني عالي، فيه الوحدات والطبقات مرتبة بشكل مقبول في الشجيرات وتشكلاتها على عناصر بنائية متحررة من قيود في بناء هندسي بطابعها التنظيمي العقلي وما يميز اللوحة شكلا التكرار للوحدات الهندسية الطبيعة المجردة والنقطة المركزية السوداء التي أدت إلى مركزية وعمق في اللوحة وتراكيب المساحات الخالصة التي أظهرتها الخطوط غطت المساحات اللونية بشكل كامل وأحدثت تناغماً مع انتقالات اللون بشكل تتكشف فيه آلية النسق البنائي الكلي الذي تحكم بالنسيج العام للوحة فمع التغيير في اللون يظهر تغيير في صيغة الخطوط وتراكيب أشكالها. لقد استخدم (كلي) في اتجاه رسومه لغة من العلامات والرموز من الباطن التي تمزج الواقع والتجريد. فالفنان إنسان طبيعي فهو جزء من الطبيعة، لذلك كان (كلي) يعتقد إن التجربة وحدها لا تكفي فكان يبحث عن العلاقة بين العقل والطبيعة، وكان أيضاً متيقظاً للإحياءات الواقعية التي تشكل النظام التجريدي في التكوين على عناصر بنائية ثابتة ومتمركزة هي (اللون والخط والشكل والفضاء) إذ يشتغل اللون ببناء وقانون نظمي محققاً إيقاعاً لونياً منسجماً في كل وحدات النص من خلال التكرار اللوني. فالعمل احتوى على بنية علاقات لونية متمازجة، مشكلة من اللونين (الصفير + الأخضر) مع تدرجاتهم.

• التكوين واللون كإيقاع موسيقي في اللوحة رقم 5 الجمل 1920:



اللوحة رقم 5، الجمل 1920م للفنان بول كلي



هنا في لوحة (الجمال) تمزج اللوحة الرسم البدائي الرمزي تمثيلي (الجمال) في مشهد إيقاعي من الأشجار باستخدامه للون يوضحان التجريدية عند كلي تكونت عن طريق تكوينات لا شكلية لا موضوعية واتسامها بالشمولية الكلية والبعد عن كل ما هو عابر ونسبي، ومن خلال ذلك يتضح أن تجريد الشكل تقترب من النغمات الموسيقية لما في ذلك من ضرورة روحية، فتوسم بالجمال للمسار الفلسفي المثالي في تكوينه الفني، بعناصر بنائية عبر بول كلي على الغاية بشكلها المجرد بتكوين تجريدي يتكون من الصفوف متعددة الألوان محفوفة بدوائر وخطوط تمثل الأشجار، وجود جمال يمشي من خلال الصفوف وبين كتل الأشجار مكمل للإيقاع الموسيقى في عمله بناء الأشجار، فهنا يتخلل قيمة من القيم الفنية الجمالية في التكوين وهو التكرار مما أثر في العمق في اللوحة إن الطرق المستقيمة باتجاه العرض للوحة وكيف أن كل الخطوط الواقعة تحت وفوق مستوى النظر إلى خطوط مستقيمة تتخللها الأشجار المجردة والتي عبارة عن دوائر مرتكزة على أعمدة وضعيتها متناوبة في كل صف بألوان متموجة ثانوية مستخلصة من الألوان الأساسية وكأنه يخبرنا ويعلمنا أن أصل ثانوية الألوان تجتمع مع اللون الأساسي ويظهر اهتمامه بنظرية اللون الثانوي، فيما تتحدر كل الخطوط الواقعة على مستوى النظر إلى نقطة المثلثات في مركز اللوحة وهي في العمق شكل حيوان متشكل بعدة أشكال هندسية متنوعة الألوان. لقد وضع الألوان التكميلية في علاقتها بالحركات التي تتفاعل مع بعضها البعض، مما يدل على أن هذه الإيقاعات تستند إلى الحركة الديناميكية. وهي لوحة تستكشف النسيج الموسيقي من خلال التدرجات النغمية، وهي قطعة تجمع بين الألوان الأساسية والثانوية والتكميلية كما لو كانت نوتات موسيقية وهنا يُبرز صياغة الشكل مع الموسيقى في صيغ التكرار الإيقاعي لتكويناته البنائية و منح أشكاله حركة مستمرة ومستديمة؛ لتظهر بتراكيب بنائية ديناميكية تقود حركة موسيقية.

#### الخاتمة :

إن بنائية الشكل الخالص لدى الفنان بول كلي استمدت قيمها الجمالية المثالية من خلال منظومات شكلية مجردة تنهض على ما حققه من تجانس بين المتضادات البنائية في الخط واللون، دون انغماسه في واقع المرئيات بل خلق لغة منتظمة من الإشارات و الخيال والوحدات المصورة، فتبدو كأنها رشحت من أحاسيس خاصة؛ لتصبح هذه الأحاسيس تمتلك قابليتها في الإشعاع والتواصل إلى مالا نهاية، فالتقسيمات المربعة والمستطيلة بخطوطها البارزة الأفقية والعمودية ومساحات الألوان المتداخلة الإيقاع الموسيقي عندما مزج بول كلي أسلوبه الفريد في التلوين وخلفيته الموسيقية في التراكيب فإن الأشكال التجريدية الخالصة التي أظهرتها الخطوط غطت المساحات اللونية بشكل كامل وأحدثت تناغماً مع انتقالات اللون بشكل تتكشف فيه آلية النسق البنائي الكلي الذي تحكم بالنسيج العام للوحة، فمع التغيير في اللون يظهر تغيير في صيغة الخطوط وتراكيب أشكالها بنسق هرموني بنفس الأسلوب من الألوان الزاهية والأنماط التفصيلية، المليئة بالطاقة والحركة على الرغم من أنها تشترك في الصفات الأسلوبية الشائعة، إلا أنها دائماً متغيرة ومتجددة.

من خلال الدراسة لأعمال بول كلي نستنتج أن فهم الفن التجريدي ابتكار يدعو لاكتشاف المعنى وراء العمل الفني ليس من السهل فهمه، مثل الصور المتحركة أو الصور الشخصية أو أي شكل آخر من أشكال الفن التمثيلي؛ لأنه مفتوح للتأويل بطريقة لا تمثل الفن الواقعي. الفن التجريدي حر التعبير للمشاهد و يتطلب الفن التجريدي أن يكون لدى المتلقي عقل مفتوح، مستفسر، متأمل و يجب على المشاهد أن يتعمق في اللوحة ويرى ما بداخلها من أسرار عمق المعنى. يمنح الفن التجريدي حرية استكشاف العمل الفني وتحديد المعنى الخاص بالمتلقي للوحة الفنية. وأيضاً يعبر الفن التجريدي عن أشياء تتجاوز ما يمكننا رؤيته بأعيننا بدلاً من تصوير الصور التي يمكننا فهمها بسهولة، يركز الفن التجريدي على عالم العواطف غير الخطية والعواطف الباطنية. إنها لغة الشكل واللون من خلال الألوان والأشكال

والتكوينات، وكذلك من خلال العمل الفني التجريدي نستكشف العوالم الداخلية والجوهرية وطبيعة الوعي والروحانية

إن الفنانين التجريدين ومنهم بول كلي خاصة كان لهم الأثر البالغ في تطور المدرسة التجريدية وصقل كل ما هو متعلق بالحس الداخلي، إن التجريدية لها قيمة جمالية في الفلسفة المثالية التي كانت تدعو إلى الابتعاد عن الأشكال التقليدية في محاكاة الواقع، وهي ترى أن الشكل التجريدي يقدم جمالاً مختلفاً ومتفرداً، كما هو الحال في فن الموسيقى الخالص من خلال التكوين واللون كإيقاع موسيقي.

#### التوصيات :

يوصي الباحث بدراسة أكثر عمقاً لثقافة وفلسفة الفن التجريدي بكل أنواعه؛ لأنها تعطي الأشكال الفنية جمالاً وعمقاً في التعبير والحس الفني.

#### المقترحات :

يقترح الباحث تطبيق ما يدرس في تاريخ المدارس الفنية الحديثة ومادة التذوق وعلم الجمال الفني الحديث لطلاب الفنون الجميلة؛ لكي تكون لديهم فكرة واضحة عن التجريد المثالي والتناغم الفني.

#### المراجع والهوامش :

- 1) البسيوني. عفيفي 1927 التجريد في الفن: القاهرة الناشر، تاريخ النشر 1950 مكتبة النهضة المصرية.
- 2) جيروم ستولنتز، 1981 النقد الفني - دراسة جمالية وفلسفية - ترجمة فؤاد زكريا - المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت.
- 3) طارق مراد، 2007 موسوعة المدارس الفنية للرسم التجريدية و الفن التكعيبي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
- 4) فداء حسين ابو ديسة، خلود بدر غيث، محمد علي الصمادي، 2010، فلسفة الجمال عبر العصور، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع عمان الاردن ط1 العدد الثالث والرابع. المراجع الاجنبية ومصادر لوحات الفنان بول كلي :

1. Munre, T.1969, The psychology of Art: Past, Present, Future, in: psychology and Visual art, ed. by. J. Hogg. London: Penguin Book,
2. Grohmann, Will,1955,Paul Klee, Harry N. Abrams, Inc. New York, collection of Paul Klee art works
3. <https://www.guggenheim.org/artwork/artist/paul-klee/page/2+1>
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Klee](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Klee)
5. [https://www.marefa.org/Paul\\_Klee\\_art\\_collection](https://www.marefa.org/Paul_Klee_art_collection)



## الفساد الإداري

### قراءة تحليلية في مفهومه وأسبابه والآثار الناجمة عنه

( بحث وصفي تحليلي لظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة )

د. عامر عاشور ابودية

#### الملخص :

يمثل الفساد الإداري (Administrative Corruption) أحد أشكال الفساد (Corruption) التي تواجه المنظمات الحديثة العامة والخاصة، الإنتاجية منها والخدمية على السواء، ويشكل في الوقت ذاته تحدياً حقيقياً أمام إداراتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية...

ويعد الفساد عموماً والإداري خصوصاً انتهاكاً للقوانين والنظم واللوائح فضلاً عن القيم والأخلاق، من قبل أشخاص من المفترض أنهم مؤتمنون على المصلحة العامة للمجتمع والتي هي في الأساس مصلحة كل فرد فيه... حيث تستغل الوظيفة العامة والعمل العام وما يترتب عليه من سلطة ونفوذ وامتيازات، في تحقيق كسب خاص لمن يشغل الوظيفة أو يمارس العمل العام، من خلال ممارسة كل صنوف الفساد الإداري، من رشوة وواسطة ومحسوبية واختلاس واحتيال ونهب المال العام بشتى الطرق والوسائل...

وفي الإطار ذاته فإن للفساد الإداري مسببات عدة منها ما يتعلق بالفرد شاغل الوظيفة العامة، من حيث شخصيته وخصائصه الفردية وتكوينه النفسي والسلوكي... ومنها ما يتعلق ببيئته التي يعيش فيها، والتي تمثل مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والحضارية وغيرها، وكذلك البيئة التي يعمل فيها والتي تتمثل في المناخ العام للوظيفة العامة أو العمل العام، والعلاقات الوظيفية والنظم

والهيكل، والإجراءات واللوائح والأساليب والطرق ونحو ذلك، مما ينظم الوظيفة العامة ويحدد أطرها التنظيمية والإدارية...

وبصرف النظر عن الأسباب المؤدية إلى الفساد الإداري - رغم ما لها من أهمية على مستوى التحليل والتشخيص والمعالجة - فإنه من المهم العمل على الحد من الآثار السلبية الناجمة عنه، والتي تتركز في مجملها في انهيار منظومة القيم والأخلاق والقوانين، وانخفاض إنتاجية الأجهزة والإدارات والمنظمات العامة في الدولة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، وما يستتبعه ذلك من تدهور الأوضاع الاقتصادية والمعيشية والاجتماعية، وتدني مستويات المعيشة لأفراد المجتمع...

إن الحد من الآثار السلبية للفساد الإداري يتطلب وضع استراتيجية واضحة المعالم، تقوم على مجموعة من المرتكزات أهمها إشاعة ثقافة الإصلاح الإداري في مواجهة ثقافة الفساد الإداري، وسيادة القانون وتفعيل دور المؤسسات الرقابية في كشف ممارسات الفساد الإداري ومحاربتها، وبناء المؤسسات الاقتصادية على نحو يمكنها من تحقيق التنمية وتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع...

إن كل ذلك يحتاج إلى دور فاعل للقيادات الإدارية، واعتماد مبدأ الكفاءة والجدارة في شغل الوظائف العامة والمناصب الإدارية... بالإضافة إلى ضرورة أن تلقى جهود الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي، قبول ودعم الأوساط المختلفة والمهتمة بالشأن العام والوظيفة العامة.

#### المبحث الأول/ الإطار العام للمبحث

##### أ- المقدمة :

يعد الفساد (Corruption) بعمومه أحد أكثر الظواهر التي شغلت وتشغل بال المهتمين وصناع القرار في كافة المجتمعات البشرية قديماً وحديثاً، وتثير جدلاً واسعاً بين مختلف الأوساط الأكاديمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية وغيرها، كما تحتل في الوقت ذاته أولوية كبيرة في رؤية وتفكير النخب والمتقنين، وحتى العامة من الناس في الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء - بصرف النظر عن طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، والأيديولوجيا التي تحكمه وتحدد مساره في تلك

الدول - للقضايا والمشكلات المعاصرة والملحة التي تواجه العالم الحديث كالأوبئة والأمراض والحروب والتغير المناخي، والفقر والمجاعة والمخدرات والبطالة والتلوث البيئي وغيرها، ناهيك عن المشكلات النوعية التي تعانيها النظم الاقتصادية والإدارية، والمنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة العامة "الحكومية" والخاصة "الأهلية"، والتي تتركز في مجملها في انخفاض الكفاءة والفعالية، وببطء النمو الاقتصادي والتضخم، وجمود الهياكل وكل مظاهر الفساد الإداري، من رشوة ومحسوبية وتبديد الموارد والامكانيات المادية والبشرية، ونهب المال العام والبيروقراطية والجمود ونحو ذلك، والتي أخذت رقعته في الاتساع إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن الفساد عموماً والإداري خصوصاً؛ بات يشكل خطراً متزايداً ومهدقاً بكل الإنجازات التي حققتها البشرية على مر عصورها، وهي تتشد من وراء ذلك تحقيق الرفاهية والرخاء والتقدم... والوصول إلى المجتمع المثالي، أو كما أسماه الفيلسوف اليوناني أفلاطون المدينة الفاضلة... أو كالذي تحقق فعلاً في مجتمع المدينة المنورة زمن الرسول الأعظم ﷺ أو كما نعته القديس أوغسطين بمدينة الله.

ويعد الفساد الإداري (Administrative Corruption) شكلاً من أشكال الفساد، التي تمثل عقبة أمام نمو وتطور المنظمات المختلفة الإنتاجية والخدمية، سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو غيرها، وسبباً مباشراً من أسباب فشل كل المحاولات الرامية لإنفاذ برامج الإصلاح والتطوير لنظمها الإدارية وهياكلها التنظيمية، والوصول بها إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق معدلات إنتاجية عالية، وزيادة الأرباح ومن ثم تحسين مستوى المعيشة لعموم أفراد المجتمع...

لقد بات الفساد بكل أشكاله وصوره لاسيما الإداري يمثل قضية عالمية بامتياز، تتخطى في حجمها وخطورتها حدود الدول الوطنية والمنظمات المحلية، إلى ما يمكن أن نسميه بعالمية الفساد أو الفساد العالمي، نظراً لما يترتب عليه من آثار سلبية خطيرة ومدمرة، ليس للبنى المؤسساتية والتنظيمية الفاعلة في إدارة الاقتصاديات المعاصرة المحلية والدولية فحسب، وإنما تمتد لتدمير كافة الأنساق القيمية والأخلاقية والقانونية، التي وجدت لضبط السلوك الإنساني للأفراد والجماعات البشرية، وتنظيم

علاقاتهم ببعضهم البعض ضمن أطر مؤسساتية وتنظيمية وإدارية، هدفها خدمة المجتمع في المجالات المختلفة، من خلال توفير السلع والخدمات التي تمثل وسائل لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.

ونظراً لما يشكّله موضوع الفساد عموماً والإداري خصوصاً من أهمية كبيرة على المستوى المحلي والدولي، والحاجة إلى تأصيله فلسفياً ومعرفياً شأنه في ذلك شأن العلوم والمعارف الأخرى، كعلم الإدارة العامة وعلم القانون والإجرام والعقاب والاقتصاد والاجتماع... إلخ، بهدف إيجاد الوسائل والأساليب، واقتراح الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بالحد من الآثار السلبية الناجمة عنه، التي باتت تهدد حياة الأفراد ومعاشهم، واستقرار الدول وتقدمها، وأمن العالم وازدهاره... فإن هذا البحث جاء لإبراز أهمية هذا الموضوع المثير رغم ما يكتنف مجرد محاولة الخوض فيه، بالكتابة أو الجدل أو تعاطي الآراء ووجهات النظر على اختلافها، من صعوبات بالغة تتعلق في مجملها بتحديد الإطار الفلسفي أو المرجعية الفكرية، التي تحكم عملية تحديد مفهوم الفساد وطبيعته وأسباب ظهوره وانتشاره، كظاهرة لها أبعادها ودلالاتها الكثيرة والكبيرة.

يعتمد هذا البحث على تقديم بعض الأفكار والرؤى النظرية والواقعية، المتعلقة بظاهرة الفساد عموماً والإداري خصوصاً، وتحليلها في إطار رؤية علمية تحليلية للمفاهيم المتعلقة بالفساد الإداري وطبيعته، والأسباب المؤدية إليه والآثار المترتبة عنه وسبل الحد منه ومكافحته، في إطار حقيقة مفادها أن لا سبيل لمواجهة الفساد الإداري كثقافة مجتمعية ومنهج عمل ونمط حياة، إلا بتطبيق الأساليب العلمية في معالجته والحد منه، وذلك من خلال إشاعة ثقافة الإصلاح الإداري كمشروع متكامل للبناء والتطوير كخطوة أولى، وتكريسها فلسفة وتطبيقاً واعتبارها البديل العلمي والعملية للحلول المجترأة، والمبادرات المعزولة، والمشاريع ذات الأفق الضيق...

#### ب- إشكالية وتساؤلات البحث :

يعالج هذا البحث ظاهرة تعد بحق من بين الظواهر الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء المنظمات والمؤسسات والأجهزة والإدارات العامة والتي ترتبط بقطاعات واسعة من الجمهور المتلقي لمنتجاتها من السلع والخدمات المختلفة... حيث باتت ظاهرة الفساد

الإداري تشغل بال الكثيرين من المهتمين وصنّاع القرار وذلك بالنظر إلى آثارها السلبية التي تضعف من أداء المنظمات والمؤسسات والأجهزة والإدارات العامة وتقلل من إنتاجيتها إضافة إلى الإضرار بمكانة الوظيفة العامة التي تعد الحلقة الرئيسة بين الدولة بين الجمهور...

إن الإشكالية التي يطرحها هذا البحث تتمثل في التركيز ظاهرة الفساد الإداري بالمنظمات العامة وآثارها السلبية عليها، حيث أن اتساع رقعة الفساد الإداري وتزايدها على مستوى الممارسة وبأدوات متعددة، يعكس بلا شك القلق المتزايد لكثير من المهتمين بشأن الوظيفة العامة لما يمثله الفساد الإداري - كظاهرة لها أبعاد ودلالات عديدة - من خطورة على المؤسسة العامة وعلى الوظيفة العامة والموظف العام وكذلك المجتمع ككل...

إن الاهتمام بظاهرة الفساد الإداري والسعي للحد منها ومن آثارها المتعددة يعد أولوية هامة وخطوة أساسية في تنفيذ استراتيجية الإصلاح الإداري وبرامج التطوير الإداري والتنظيمي الموجهة للتغلب على ظاهرة الفساد الإداري عموماً...

يطرح البحث عدد من التساؤلات الهامة التي يؤمل الإجابة عنها وهي:

ما طبيعة الفساد الإداري وما الأسباب والعوامل المؤدية إليه؟

ما طبيعة الآثار المترتبة عن ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات والأجهزة

والإدارات العامة؟

ما هي السبل الكفيلة بالحد من الآثار السلبية لظاهرة الفساد الإداري

وممارساته المختلفة؟

**ج- أهمية البحث :**

تنطلق أهمية هذا البحث من خلال ما تمثله ظاهرة الفساد الإداري؛ من أولوية

على مستوى الاهتمام والمعالجة من أطراف عديدة معنية بشأن الوظيفة العامة

ومشكلات الإدارة العامة، حيث:



1 - تزايد ممارسات الفساد الإداري في المؤسسات والأجهزة والإدارات العامة في كثير من الدول، وارتفاع تكلفة الفساد الإداري من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

2 - الآثار السلبية المصاحبة لممارسات الفساد الإداري على المستوى المؤسسي أو التنظيمي، والتي من بينها انخفاض إنتاجية المؤسسات والأجهزة والإدارات العامة وضعف أداء الموظفين العموميين بها، الأمر الذي يعني ارتباط مستوى الكفاءة والفعالية للمؤسسات والأجهزة والإدارات العامة بمستوى ممارسات الفساد الإداري فيها.

3 - أن رضا الجمهور على المؤسسات والأجهزة والإدارات العامة يعتمد على مستوى جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، الأمر الذي يتطلب وجود مؤسسات وأجهزة وإدارات عامة متطورة وفعالة، وهذا يعني بالضرورة انحسار بل انعدام وجود ممارسات الفساد الإداري بها، لضمان توفر الجودة فيما تقدمه للجمهور بقطاعاته المختلفة.

4 - أنه وفي ظل المنافسة القائمة والمتوقعة بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة الخدمية والإنتاجية العامة والخاصة المحلية والدولية على السواء؛ فإن الأمر يستدعي التميز فيما بينها على أساس مجموعة من المعايير الموضوعية، منها الشفافية والمحاسبة والإنتاجية والأداء الوظيفي وغيرها، وهذا كله يتطلب من إدارات تلك المؤسسات العمل على مكافحة ظاهرة الفساد الإداري وممارساته المختلفة؛ التي تلحق بالضرر بإنتاجيتها ومن ثم قدرتها على المنافسة.

#### د- أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

1 - تقديم إطار مفاهيمي لظاهرة الفساد الإداري، من خلال التعرف على مفهوم الفساد عموماً ومفهوم الفساد الإداري خصوصاً وطبيعته وخصائصه الدالة عليه.

2 - توصيف وتحليل الأسباب والعوامل المؤدية للفساد الإداري، من خلال التركيز على الأسباب والعوامل الشخصية لمرتكبي ممارسات الفساد الإداري، وكذلك الأسباب والعوامل البيئية الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية ونحوها.

3 - توصيف وتحليل الآثار المختلفة المترتبة على ظاهرة الفساد الإداري وممارساته المتعددة، سواء ما تعلق منها بالمؤسسة العامة أو الوظيفة العامة أو الموظف العام أو المجتمع ككل، وتحديد طبيعة تلك الآثار، ومن ثم اقتراح السبل الكفيلة بالحد من ظاهرة الفساد الإداري وممارساته، في إطار إستراتيجية علمية ومدروسة تتضمن تحديد الأهداف المتوخاة منها، وتبيان الأساليب والأدوات والإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية لظاهرة الفساد الإداري وممارساته المختلفة.

#### هـ - منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي ركّز على وصف وتوصيف ظاهرة الفساد الإداري وأسبابها والآثار الناجمة عنها، في إطار رؤية تحليلية نقدية اعتمدت على عرض وتحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بظاهرة الفساد الإداري بشكل خاص. كما اعتمد البحث على البيانات النظرية "الثانوية" المتمثلة في الكتابات والأبحاث التي تناولت ظاهرة الفساد عموماً والفساد الإداري خصوصاً، ومن ثم تحليل مضمونها مع تقديم رؤية تحليلية نقدية للفساد الإداري كظاهرة إدارية واجتماعية... أما مجال البحث فقد تركّز في توصيف وتحليل ظاهرة الفساد الإداري في إطار المؤسسات والأجهزة والإدارات العامة، من خلال نظام الوظيفة العامة المعمول به في عديد الدول.

شمل البحث خمسة مباحث هي على التوالي: الإطار العام للبحث، ماهية الفساد الإداري، أسباب الفساد الإداري والعوامل المؤدية إليه، الآثار المترتبة عن الفساد الإداري، سبل معالجة الفساد الإداري والحد منه، ومن المهم الإشارة في هذا الصدد إلى أن المبحثين الثالث والرابع يمثلان نتائج البحث وتوصياته.

#### و- الكلمات المفتاحية (كلمات البحث) :

الفساد، الفساد الإداري، الوظيفة العامة، الموظف العام، المنصب العام، الجهاز الإداري، الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي، البيروقراطية.



المبحث الثاني/ ماهية الفساد الإداري :  
أ- مفهوم الفساد الإداري وطبيعته :

تشئى الدول عادة - ممثلة بنظم الحكم والإدارة فيها - العديد من المنظمات على اختلاف طبيعتها وأغراضها والمجالات الأساسية التي تخدمها، من مؤسسات وشركات ومنشآت إنتاجية وخدمية، وأجهزة الإدارة العامة وإدارات الحكم المحلي وما في حكمها، وغيرها من المنظمات التي يهدف من وراء إنشائها خدمة المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، من خلال ما تقدمه لأفراده من سلع وخدمات أساسية وكمالية، تعد وسائل الإشباع الرئيسة لحاجات ورغبات السواد الأعظم منهم... ولضمان تحقيق هذا الهدف على الوجه المطلوب فإن مسؤولية ذلك تقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارات تلك المنظمات، التي أوكل إليها المجتمع الاضطلاع بهذه المسؤولية عن طريق توفير الامكانيات المادية والبشرية، وتخصيص الموارد والأموال لتلك المنظمات وتوجيهها واستخدامها من قبل إداراتها - التي تتمتع بممارسة سلطات وصلاحيات كافية في حدود المسؤوليات المنوطة بها - في الأغراض والمجالات المرتبطة بتحقيق الهدف منها بكفاءة وفعالية، وضمن الأطر الإدارية والتنظيمية المحددة لهماكل تلك المنظمات، وحركتها وخصائصها والبيئة التي تعمل فيها، وبما يؤدي ذلك إلى إنفاذ مبدأ العدالة في خدمة قطاعات الجمهور... وأن أي شطط عن الهدف أو عن المسار المؤدي إلى تحقيقه أو الإخلال بمبدأ العدالة، ناتج عن إساءة استعمال السلطات والصلاحيات من قبل إدارات المنظمات والمسؤولين فيها، لتحقيق مكاسب شخصية أو لفئة معينة من الأفراد، يعد في حقيقة الأمر انحرافاً مقصوداً يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمجتمع - التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق الهدف من وجود المنظمات وإنشائها - ويندرج ضمن ما يمكن أن نسميه بالفساد الإداري...

وفي إطار تحديد المفهوم المتعلق بالفساد عموماً والإداري خصوصاً، لابد من الإشارة إلى أنه من المتعذر التسليم بوجود صياغة واحدة لتفسير مفهوم الفساد لاسيما الإداري، بسبب تعدد الآراء والمواقف والتجارب، والاتجاهات الفكرية والمنطلقات الفلسفية لكثير من المهتمين بموضوع الفساد عموماً... ونتيجة لذلك ظهرت اجتهادات

متعددة من عدة أطراف، سواء أفراد أو منظمات أو غيرها مهتمة بدراسة وقياس ظاهرة الفساد في العالم، في محاولة من جانب كل طرف تقديم رؤيته أو تفسيره أو وجهة نظره، فيما يتعلق بمفهوم الفساد عموماً والإداري خصوصاً...

وفي هذا المجال فإنه وللتعرف على مفهوم الفساد عموماً، فإنه يمكن الإشارة إلى أن لفظ الفساد ومشتقاتها، قد ورد ذكرها في عدد من الآيات القرآنية الكريمة حوالي خمسين مرة وفي مواضع مختلفة، منها على سبيل المثال لا الحصر قوله تعالى: "وإذا قيل لهم لا تفسدوا في الأرض قالوا إنما نحن مصلحون" (سورة البقرة: الآية 10)، وكذلك قوله تعالى: "ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين" (سورة القصص: الآية 77)، وقوله تعالى أيضاً: "وفرعون ذي الأوتاد الذين طغوا في البلاد فأكثروا فيها الفساد" (سورة الفجر: الآية 12)، وتؤكد الآيات القرآنية جميعها في هذا الصدد على أن الفساد هو ضد الإصلاح، أي أنه شر وأذية للفرد والمجتمع، وبأنه سلوك ممقوت زجر الله عز وجل فاعله وتوعده بالعقاب...

كما أن في السيرة النبوية العطرة، ما يؤكد على حث الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم لأتباعه وللمسلمين عموماً، على تجنب الفساد والإفساد في الأرض، كقوله عليه الصلاة والسلام من حديث رواه النعمان بن بشير: "...ألا إن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، وإذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهي القلب".

أما في اللغة العربية فإن الفساد يعني: "التلف والعطب والاضطراب والخلل" (بن يوسف: 2005، 84)، كما ورد في معنى الفساد في مختار القاموس أن: "فسد، فساداً ضد صلح، فهو فاسد، والفساد هو أخذ المال ظلماً، والمفسدة ضد المصلحة..." (الزاوي: 1980، 477)،

أما في معجم "ويبستر" الدولي (Webster) فقد ورد الفساد على أنه: "إقناع شخص مسؤول - سياسي مثلاً - عن طريق وسائل خاطئة - كالرشوة - بانتهاك الواجب الملقى على عاتقه" (عارف: 2003، 78)، أما موسوعة الأمريكانا فقد عرّفت الفساد على أنه: "سوء استعمال موقع لمصلحة شخصية. ومعنى الكلمة يتغير بحسب"

الثقافات والأزمنة ، وأن ليس كل ما هو فاسد بالضرورة يكون معرّفاً بالقانون الدولي ، وأن الفساد موجود خصوصاً في الحضارات التي تنمو وتتوسع" (المصدر نفسه ، 78) ، أما البنك الدولي فقد وضع تعريفاً للفساد وللأنشطة التي تندرج ضمنه على أنه: "إساءة استغلال الوظيفة العامة أو الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة" (الهوش: 2003 ، 76) ، وهذا يعني أن الفساد ناتج عن حالة استغلال المنصب العام للكسب الشخصي ، والمنصب العام تمليه الوظيفة العامة وهو بحسب تعريف القانون الدولي منصب ثقة يتطلب العمل بما تقتضيه المصلحة العامة.

أما الفساد وفقاً لتعريف الأمم المتحدة UN فهو: "سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص" (عربية: 2005 ، 99) ، وفي الصدد ذاته يعتبر الاقتصادي تانزي (Tanzi) الفساد بأنه: "الاغتصاب المتعمد لمبدأ الحيادية الذي يقضي بعدم تأثر قرارات القطاع العام أو الخاص بالعلاقات العائلية أو الشخصية ، ويعتبر هذا المبدأ ضرورياً جداً لضمان حسن سير الأسواق الاقتصادية" (درغام: 1999 ، 53).

وفي سياق تبيان مفهوم الفساد الإداري فإنه من المهم الإشارة إلى أن الفساد الإداري - باعتباره شكلاً من أشكال الفساد - يواجه الصعوبة نفسها في إيجاد تعريف محدد له ، وللأسباب ذاتها التي سيقى في معرض تبيان مفهوم الفساد بشكل عام... وأن الفساد الإداري ينصب في القيام بكل الأنشطة والممارسات المخالفة للقوانين والأخلاق ، واللوائح والنظم التي تحكم العلاقة بين الموظف العام والوظيفة التي يشغلها ، وكذلك العلاقة بالجمهور ، ويتأتى له من ورائها الحصول على نفع خاص مادي أو غير مادي... أي أن الفساد الإداري يعرّف قياساً على مفهوم الفساد على أنه: "استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل منافٍ للقوانين والتعليمات الرسمية" (زويلف ، اللوزي: 1993 ، 38).

وفي الإطار نفسه فقد حاول بعض الكتّاب تبني جدلية المصلحة الخاصة والمصلحة العامة معياراً للحكم على فساد السلوك ، حيث عرّف الفساد الإداري على أنه: "النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلاً إلى حرف الجهاز

عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة... (الاعرجي: 1988، 56)، كما يشير مفهوم الفساد الإداري إلى: "استخدام الإداريين السلطة الوظيفية المرتبطة بشغلهم أدوارهم في تحقيق مكاسب شخصية معينة، فالهيبة والمكانة الاجتماعية التي اكتسبها الشخص من الدور الوظيفي الذي يشغله يتحول إلى نفوذ وسلطة يحقق من ورائها منافع خاصة يتجاوز بها المسؤول حدود القواعد المنظمة لسلطته الإدارية في التنظيم" (السيد: 274، د.س).

كما أنه من المهم الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين في مجالات الفساد، قد طوروا عدداً من التصنيفات لمفاهيم الفساد الإداري وتعريفاته وفق المدارس الفكرية التي ينتمون إليها من جهة والزوايا التي نظروا منها إلى الفساد من جهة أخرى... لقد تتبع سمبسون فيرنر (Simpson Werner) تطور مفهوم الفساد الإداري عبر ثلاث مدارس متميزة فكرياً هي: (داغر: 2001، 9)

**1- المدرسة القيمية:** (Moralist School) التي تؤكد المعايير الأخلاقية والقيم الدينية التي تحارب الفساد، وتعدّه مرضاً فردياً هداماً للشخص. أي أنها تحتكم للقيم الأخلاقية في تفسيرها لماهية الفساد، وتعد أي سلوك (فعل، قول) مناقض لها في حكم الفساد.

وبناءً عليه فإن كل سلوك شخصي أو جماعي، في إطار ممارسة الوظيفة أو الدور الوظيفي العام والخاص، يتعدى وبشكل سافر على القيم الدينية والأخلاقية ولا يحتكم إليها، ولا يعدها معايير ضابطة ومحددة لذلك السلوك، يعد من قبيل الفساد الذي يلحق الضرر بالمصلحة العامة والخاصة على السواء.

**2- المدرسة الوظيفية:** التي استندت إلى المنهج البنيوي الوظيفي (Structural - Functional) في طروحاتها، وعدت الفساد ظاهرة طبيعية ومصاحبة للنمو، وثنماً لأبد من دفعه لدفع عجلة التنمية. ووفقاً لذلك فإن الفساد يحقق قدراً من الاستقرار والتوازن في علاقات المجتمع، الذي ينشد التطور والانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر رفاهة وتقدماً، من خلال تنفيذ مشاريع التنمية والبنية التحتية وتطوير وتحديث أجهزة الإدارة ومؤسسات الاقتصاد ونحوها، التي تضطلع بمسؤوليات

التطوير وإدارة الموارد، مما قد ينجم عنه في أغلب الأحيان حدوث تجاوزات سافرة واختراقات متعمدة للقوانين واللوائح والتشريعات، فضلاً عن القيم والأخلاق، من قبل الأشخاص الذين أسندت إليهم أدواراً عامة في إدارة أجهزة الدولة ومشروعاتها الإنتاجية الخدمية في القطاعين العام والخاص، وكذلك قطاع الوظيفة العامة، التي تمثل الوسطة التي من خلالها تدير الدولة تلك الأجهزة والمشروعات...

### 3- المدرسة ما بعد الوظيفية : (Post - Functional) التي تسمى أيضاً

بالاتعديلية (Non - Revisionists) والتي ظهرت في الربع الأخير من القرن العشرين، كرد فعل على تزايد الفساد وانتشاره من جهة، وعلى عيوب الفلسفة الذرائعية التي استندت إليها المدرسة الوظيفية من جهة أخرى. حيث أعاد رواد هذه المدرسة تأكيد المبادئ الأخلاقية والقيمة للوظيفة العامة أو الخاصة، أي إعادة الاعتبار لها مشددين في الوقت ذاته، على ضرورة تطوير استراتيجيات متنوعة الأبعاد لمحاربة الفساد الإداري.

وبناءً عليه فقد صاغ قاموس "ويبستر" الدولي (Webster) تعريفين للفساد الإداري وفق المدرسة القيمية هما: "إضعاف أو إفساد للاستقامة والفضيلة والمبادئ الخلقية"، أو "الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى". وعلى الرغم من أن مفهوم الفساد الإداري وفق المنهج القيمي يتبنى القيم كمييار للحكم على السلوك الفاسد - إلا أن ذلك يتعلق بالضرورة بمفهوم القيم ذاته - الذي يعد متغيراً بمرور الزمن ونسبياً ولا يتصف بالثبات وكذلك صعوبة التحقق منه.

يتضح من خلال الصياغات السابقة بشأن مفهوم الفساد عموماً والفساد الإداري خصوصاً، أن للفساد أيّاً كان شكله أو مجاله أو نطاقه أو زمانه أو حتى جغرافيته، معالم معينة يتبلور في ضوئها مفهوم الفساد وأشكاله المتعددة منها:

1 - أن الفساد الإداري سلوك منافي للأخلاق ومتعارض مع القيم ومناقض للدين، و ضد الفطرة الإنسانية التي جبلت على الإصلاح... أي أنه بذلك يمثل سلوكاً منحرفاً عن جادة الصواب يستوجب بالضرورة العقاب الدنيوي والأخروي، لما يجره من

ضرر على مرتكبه وعلى المجتمع عموماً، ولأنه يمثل تحدياً للأخلاق والقيم والدين، وخطراً محدقاً بالمجتمع والدولة ونظامها الإداري والاقتصادي والاجتماعي، ويهدد بقاء مؤسساتها وأجهزتها وإداراتها المختلفة...

2 - أن الفساد الإداري يقع من طرف موظف عام يشغل منصباً عاماً، يخوله ممارسة السلطة التي تفوض إليه في حدود القانون، وبما يمكنه من ممارسة دوره الوظيفي في إطار المنظمة التي يعمل بها سواء كانت عامة أو خاصة...

3 - أن الفساد الإداري يتم بوسائل غير مشروعة أخلاقياً وقانونياً تستغل فيه الوظيفة العامة وامتيازاتها، لصالح فرد أو مجموعة أفراد ويتم عادة على حساب المصلحة العامة...

4 - يتخذ الفساد الإداري أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال لا الحصر، الرشوة والمحسوبية والاحتيال والاختلاس... إلخ، وهي غالباً ما تتم بشكل مخالف للقانون، وبخفية واحتراف ينمان عن الدهاء والمكر والخبث...

5 - أن الفساد الإداري يترتب عليه عادة حصول الموظف العام على مكاسب شخصية، غير مقرر له قانوناً سواء كانت مادية أو غير مادية، وذلك بانتهاكه المتعمد للقيم والقوانين لتقديم خدمات لبعض الأفراد على أساس تمييزي، أي تفضيل بعض الأفراد على البعض الآخر في الخدمة مقابل انتفاعه منهم بشكل مادي أو غير مادي...

6 - أن للفساد الإداري دوافع عدة منها ما يتعلق بالموظف العام ذاته وشخصيته وثقافته... إلخ، كالرغبة في الإثراء وجمع المال من حله وحرامه دون تمييز، أو الرغبة في الوصول إلى مكانة اجتماعية مرموقة، أو الرغبة في التعويض عن الحرمان... ومنها ما يتعلق ببيئة العمل والبيئة الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية السائدة وغير ذلك، التي قد تشكل في مجموعها عوامل ضغط وإلحاح تدفع بالموظف العام، إلى ارتكاب المخالفات التي يمكن وصفها بالفساد...

7 - أن الفساد الإداري مضر بهيبة الدولة وما تمثله من رمزية ودلالة وطنية وسيادية وحضارية، ومشوه لصورتها في أذهان الناس الذين يعدونها الحارس الأمين على مصالحهم، ومدمر للبنيان المؤسساتي المتمثل في الأجهزة والإدارات العامة والمنظمات



الإنتاجية والخدمية المختلفة، كما يزعزع الثقة لدى الجمهور في الدولة ومؤسساتها، نتيجة ممارسة بعض الموظفين العموميين لسلوكيات تعد من قبيل الفساد، مستغلين في ذلك الوظيفة العامة كوسيلة للقيام بتلك السلوكيات...

8 - أن الفساد الإداري لا يمكن وقفه بسهولة رغم أنه من الممكن الحد منه، كما أنه أخذ في الانتشار دون توقف وأنه من حيث المفهوم يعد نسبياً ومتغيراً وصعب القياس أيضاً...

#### ب- أشكال الفساد الإداري :

تحظى ظاهرة الفساد الإداري باعترافٍ متزايدٍ من قبل كثير من الدول والحكومات، والمنظمات الرسمية وغير الرسمية في العالم، كونها سبباً رئيساً من أسباب تردي الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية فيها، وأن فساد الإدارة في أجهزة ومؤسسات الدولة وإداراتها المختلفة أصبح يشكل تحدياً أمام الدول والحكومات والعالم بأسره، ومحكاً لها في قدرتها على إرساء مبادئ الديمقراطية والحكم الرشيد، وإشراك كافة أفراد المجتمع في إدارة شؤونهم المختلفة من خلال نظم الحكم والسياسة والإدارة والاقتصاد... الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات الإقليمية والدولية - التي طالها هي الأخرى الفساد - والتي منها على سبيل المثال منظمة الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية وغيرها، إلى بذل الجهود في سبيل معالجة ظاهرة الفساد عامة والإداري خاصة والحد من آثارها السلبية...

ولعل مما يذكر في هذا الشأن أن هناك اهتماماً دولياً متزايداً بظاهرة الفساد في السنوات الأخيرة من القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، توج بظهور منظمات دولية غير حكومية تدعو إلى الشفافية منها ما يعرف بمنظمة الشفافية الدولية (Transparency International TI)، وهي منظمة غير حكومية مقرها برلين، ولها أكثر من 70 فرعاً في العالم، تأسست عام 1993م من قبل أحد كبار المسؤولين السابقين في البنك الدولي يدعى بيتر ايجت، وعقدت أول اجتماعاتها في العام نفسه، مهمتها تطوير ونشر مؤشرات ترتب على أساسها الدول من أشدها فساداً إلى أقلها

فساداً، حيث تتولى هذه المنظمة سنوياً إصدار مؤشر انطباع دولي عن الفساد يسمى "الرقم القياسي للشفافية الدولية"، يساعد المستثمرين الأجانب على معرفة مدى تفشي الفساد في الدول المختلفة (موقع منظمة الشفافية الدولية على شبكة الانترنت)... إذ يمنح خبراء المنظمة كل دولة درجة تتراوح ما بين (1 - 10)، فالدولة التي يقل فيها الفساد تقترب من عشر درجات، والدولة التي ينتشر فيها الفساد تكون درجاتها أقل من خمس درجات.

فعلى سبيل المثال فإنه بناءً على استطلاع مؤشرات الفساد الذي أجرته المنظمة في عام 2003م وغطى 133 دولة، حصلت 93 دولة منها على أقل من خمس درجات، أي ما نسبته 70٪ من مجموع الدول التي شملها الاستطلاع، حيث جاءت فنلندا في المرتبة الأولى بدرجة 9.7، بينما جاءت الدول النامية في المراتب الأخيرة، حيث عدت من أكثر الدول فساداً (السيد: 2004، 261).

وبالرغم من تعدد أشكال الفساد عموماً واتساعها، إلا أنها تجاوزت الشكل التقليدي لها المتمثل في الرشوة إلى أشكال أخرى أكثر عالمية، كالتجارة المحظورة والرشوة الدولية وغسيل الأموال وغيرها. وفي هذا الصدد يمكن التعرض لأكثر الأشكال التي تدرج ضمن حالات الفساد الإداري ومنها:

### 1- الرشوة :

وهي تعد من أشهر وأقدم أشكال الفساد حيث تمارس بشكل فردي وجماعي وحتى بين الدول والمنظمات، حيث عادة ما تدفع الرشوة للمسؤولين والموظفين العموميين من قبل الأشخاص طالبي الخدمة، وبالتالي فهي مقايضة الخدمة بمبلغ من المال دون وجه حق، حيث يحصل الموظف العام على مبلغ من المال، نظير تقديمه لخدمة ما لشخص ما وبشكل غير مشروع وسواء أكان للشخص حق فيها أم لا... وفي هذا الصدد تشير بعض التقديرات في هذا الشأن إلى أن قيمة الرشوى تبلغ سنوياً ما يعادل تريليون دولار أمريكي.

وتعد الرشوة - أيّاً كان "المسوغ" لتعاطيها - من قبيل أكل أموال الناس بالباطل حيث يقول الرسول الكريم: "لعن الله الراشي والمرتشى والرائش"، كما يعزى

انتشارها إلى نزوع متعاطيها سواء موظفين عموميين أو أشخاص آخرين إلى تبريرها واعتبارها من قبيل المكافأة على الجهد المبذول، ويذهب الأمر إلى أبعد من ذلك إلى نعتها بأوصاف أكثر قبولاً من الناحية القيمية، كوصفها بالعمولة أو مقابل خدمة سريعة، أو أعجاب أو ضيافة أو نحو ذلك...

ورغم كل ذلك تعد الرشوة سلوكاً فاسداً قد يمارسه الموظف العام مستغلاً حاجة الناس إلى خدماته، التي يجب أن يؤديها بحكم شغله لوظيفة عامة لتحقيق كسب خاص، وأياً كانت الحجج التي يجري سوقها لتبريرها سواء من قبل الراشي أو المرتشي.

## 2- الاحتيال والاختلاس:

ويتمثل في سوء استعمال المال العام والاستحواذ عليه من قبل الموظف العام بدون وجه حق، ويعد شكلاً من أشكال سرقة المال العام، ويتم بطرق متعددة كتزييف محتوى الإيصالات الرسمية بذكر مبالغ غير حقيقية، يتأتى معها الحصول على الفرق بين المبالغ المدفوعة فعلاً وبين المبالغ المثبتة في الإيصالات الرسمية، وتغيير مواعيد السداد للمستحقات بأنواعها المصرفية أو الضريبية، أو للاستفادة من فوائدها بشكل شخصي أو للحصول على مقابل من دافعها، باعتباره لم يلتزم بموعدها، وقد يصل الأمر إلى حد إتلاف بعض المستندات...

إن الاحتيال والاختلاس يعدان في حقيقتهما اعتداءً سافراً على المال العام، يتم عن طريق استغلال الموظف العام لمنصبه لتحقيق مكاسب مادية، وتتعرض الشركات الكبرى في العالم إلى حالات احتيال واختلاسات بمبالغ ضخمة، تؤدي في أحيان كثيرة إلى انهيارها وإفلاسها جراء قيام بعض كبار الموظفين والمسؤولين فيها، ببعض الممارسات غير المشروعة أثناء ممارستهم لوظائفهم ومسؤولياتهم...

## 4- الوساطة والمحسوبية :

وهي من أكثر أشكال الفساد الإداري خطراً بالنظر إلى كونها غير مرئية، ولا يمكن إثبات وجودها بأدلة وبراهين مادية دامغة، كما تقضي على ما تبقى من

دوافع ومحفزات لدى الفرد لبذل الجهد والتميز... حيث أنها تتطوي على المحاباة الشخصية والتميز والتفضيل غير الموضوعي من جانب الموظف العام، لشخص آخر أو جهة أخرى على حساب شخص آخر أو جهة أخرى في الحصول على منفعة معينة أو سلعة أو خدمة، أو في التعيين للوظائف والترقية والتقييم الوظيفي، أو في العلاج والطبابة، أو في الحصول على فرصة للتعليم أو التدريب بالداخل أو بالخارج، أو في تخصيص الأراضي والبيوت، وحتى في حجوزات الفنادق ورحلات الطيران ونحو ذلك من صور الوسطة والمحسوبية، التي يعدها البعض على أنها نتاج التوظيف الخاطئ للعلاقات الاجتماعية، التي تربط الموظف العام بغيره من الناس في إطار الأسرة والقبيلة والعشيرة، وما تفرضه على أفرادها من قيم وأعراف تمثل محددات لسلوكهم وعلاقاتهم تجاه غيرهم، أو نتاج للانتماء الفئوي أو الجهوي القائم على تبادل المصالح والمنافع...

وتظهر الوسطة والمحسوبية بشكل واضح عندما توظف العلاقات الشخصية من أواصر القربى ووشائج الدم - والتي يسميها المؤرخ العربي ابن خلدون "عصبية الدم" - وكذلك علاقات الصداقة، في إثارة البعض ممن يرتبط بهم الموظف العام بدون وجه حق، في الحصول على الخدمات والمنافع التي تقدمها أجهزة الدولة ومؤسساتها وإداراتها العامة، وكذلك منظماتها الإنتاجية والخدمية من شركات ومنشآت ونحوها، وفي هذه الحال يتم تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وينتفي شرط الكفاءة والأهلية، الذي على أساسه يتميز أفراد المجتمع في شغل الوظائف وفي الحصول على الخدمات والمنافع المختلفة...

وبعبارة أخرى يفسر وجود الوسطة والمحسوبية استمرار سيطرة الأنساق الاجتماعية التقليدية وسيادتها في مجتمع معين، الأمر الذي يجعل سلوك الموظف العام ودوره الوظيفي متسقاً مع الإطار الاجتماعي وثقافته الاجتماعية، رغم ما لتلك الأنساق من أهمية في غرس قيم التكافل والتعاقد والتعاون والتآزر بين الأفراد، باعتبار أن الأسرة والقبيلة والعشيرة هي تنظيمات غير رسمية، تزداد أهميتها لدى أفرادها غالباً عندما يتراجع دور الدولة لصالح هذه التنظيمات... وبذلك تصبح مثل هذه الأنساق

والقيم التي تغرسها عبئاً على الفرد والدولة ، عندما تتعارض مع تحقيق المصلحة العامة وتلغي كيان الدولة ووجودها...

#### 5 - التسبب الإداري :

وهو عادة ما يسود في الدوائر العامة وإدارات الدولة وأجهزتها ومؤسساتها المختلفة ، وينتج عن حالة عدم التزام الموظف العام بالقوانين والنظم واللوائح ، التي تنظم علاقته بالوظيفة التي يشغلها وبالجمهور العام ، حيث يعكس التسبب الإداري وجود حالة من الفوضى في صورها المتعددة ، من إهمال وتأخير إنجاز المعاملات وضياع الوثائق والمستندات ، والغياب والتأخير من جانب الموظف العام عن العمل ، والخروج المتكرر قبل نهاية وقت الدوام الرسمي ، وإساءة استعمال السلطة ، وتردي العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك...

وبذلك يعني التسبب الإداري: "إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل" (إبراهيم: 2004 ، 57).

وفي هذا الصدد يثار جدل حول ما إذا كان الفساد هو نتاج للتسبب الإداري أم العكس ، والواقع فإنه أياً تكن التفسيرات فإن التسبب الإداري ، لا يقل خطراً عن الفساد الإداري بكل أشكاله على كفاءة وفعالية أداء الجهاز الإداري وإنتاجيته...

#### 5-إساءة استعمال السلطة الممنوحة :

التي يرتبها شغل الشخص للمنصب العام الذي عرفه القانون الدولي ، بأنه منصب ثقة يتطلب العمل بما يقتضيه الصالح العام... حيث تمنح الوظيفة العامة شاغلها "الموظف العام" سلطة محددة بحكم القانون والنظام ، تخوله الحق في ممارسة الصلاحيات اللازمة ، لإنجاز مهام الوظيفة ومسؤوليات المنصب ، غير أنه ليس دائماً يتم استعمال السلطة من جانب الموظف العام في الغرض الذي من أجله تم تفويضها إليه ، بغية تحقيق مكاسب شخصية عن طريق الابتزاز والترهيب والترغيب ، للضغط على

غيره من الموظفين أو الجمهور ودفعهم للاستجابة لمطالبه الشخصية في الحصول على رشوة أو منفعة خاصة أو عمولة أو غير ذلك.

#### 6- التهرب الضريبي والجمركي :

وغالباً ما يقوم بهذا السلوك الفاسد بعض المسؤولين العموميين في الإدارات العامة والأجهزة الرسمية، وفي الوظائف الكبيرة والمهمة كالضرائب والجمارك وغيرها، من خلال منح إعفاءات ضريبية لفترة طويلة نسبياً، أو على الأقل تخفيض مبالغ الضريبة المستحقة على نشاطات الأعمال وغيرها، وكذلك تخفيض الرسوم الجمركية أو الإعفاء منها عن طريق إعطاء استثناءات معينة، أو التلاعب بالقوانين واستغلال ما فيها من ثغرات "استثناءات"... إضافة إلى تغيير مواصفات بعض السلع المستوردة أو المصدرة في المستندات الدالة على ذلك، لتخفيض الرسوم الجمركية الواجب دفعها إلى الخزينة العامة، في الوقت الذي يتم فيه فرض رسوم جمركية على سلع أخرى ضرورية وهامة لأفراد المجتمع... وكل ذلك يتم بقيام رجال الأعمال وأصحاب الثروات والشركات وكبار التجار وغيرهم، بإعانة الموظفين العموميين على تسهيل عمليات التهرب الضريبي والجمركي، مقابل إغرائهم بمبالغ مالية في شكل رشى أو عمولات أو هدايا أو نحو ذلك...

كما يضاف إلى الفساد الإداري أشكالاً أخرى منها نهب المال العام، وتأجير الممتلكات العامة خلافاً للقانون، والمتاجرة بالمناقصات والعطاءات العامة وغيرها.

#### المبحث الثالث/ أسباب الفساد الإداري والعوامل المؤدية إليه :

لاشك أن وراء كل ظاهرة أسباب تؤدي إلى ظهورها ونموها، وعملاً بالمبدأ القائل "إذا عرف السبب بطل العجب"، فإن معرفة السبب يسهل من إمكانية العلاج أو على الأقل التخفيف من وطأة الظاهرة، والفساد الإداري كظاهرة - تهم الرأي العام والنخب والقادة الإداريين والمشرّعين ومتعاطي السياسة وغيرهم - ليس استثناءً من القاعدة، فهناك أسباب وعوامل عدة تقف وراء الفساد الإداري وانتشاره، ترتبط بالبيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والحضارية وحتى الدولية، وكذلك بيئة العمل والعلاقات الإنسانية في محيط العمل... ويمكن إجمال تلك الأسباب في الآتي:

### أ- الأسباب المتعلقة بالبيئة الاجتماعية :

تحوي البيئة الاجتماعية للأفراد أنساقاً من القيم والرموز، والشخص والعلاقات والتقاليد والأعراف، والتعاليم والقواعد... إلخ، التي تشكل في مجموعها موروثاً اجتماعياً ينتقل بالتواتر من جيل إلى آخر، أي أنها نظام اجتماعي ضابط للسلوك الفردي والجماعي في مجتمع ما، وضمن سياق زمني ومكاني معين، بحيث يخضع الفرد تصرفاته وممارساته الظاهرة والباطنة لمعايير الضبط الاجتماعي، وبذلك قد تكون البيئة الاجتماعية سبباً للفساد الإداري للموظف العام من حيث:

1 - الولاءات الاجتماعية الضيقة التي يكتسبها الموظف العام بحكم انتمائه الموروث لبيئة اجتماعية معينة من الأسرة والقبيلة، حيث يقدم الموظف العام علاقات القربى ووشائج الدم والروابط الاثنية والقومية، على غيرها من علاقات العمل وأخلاقيات الوظيفة وقواعدها السلوكية العامة... منصاعاً بذلك لما تمليه عليه تلك الولاءات من تجاوز للقوانين واللوائح والنظم السائدة، وتمييز وتفضيل لمجموعة من الأفراد على غيرهم في الحصول على الخدمات والمنافع العامة، التي تقدمها أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة، وبالتالي يجري انتفاع مجموعة من الأفراد مقابل حرمان آخرين منها...

2 - الخلط بين علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية بما يؤدي إلى توظيف كل منها لخدمة الأخرى، لتحقيق مكاسب شخصية وللخاصة من أفراد القبيلة أو الأسرة أو العشيرة أو مجموعة المصلحة...

3 - تعرض كثير من القيم والمفاهيم الاجتماعية السائدة للمسح والتحلل، مقابل بروز قيم ومفاهيم أخرى يغلب عليها الطابع المادي في الحكم على الفرد وإنجازاته، حيث يصبح الثراء والغنى وجمع المال وتكوين الثروات بشتى الوسائل والأساليب دون النظر إلى مشروعيتها بمثابة قيم ومفاهيم بديلة وسائدة بحكم الأمر الواقع، وأمام ما يتعرض له الفرد الموظف العام من ضغوط للحفاظ على مكانته الاجتماعية، التي يعبر عنها بشراء وبناء القصور الفارهة، والسيارات الفخمة، والحلي الثمينة والملابس الفاخرة والبساتين الخلابية، وغيرها من مظاهر التعبير عن المكانة

الاجتماعية "المرموقة"، فإنه قد يدفع إلى الارتشاء أو الاختلاس والسرقعة، ونحو ذلك من ممارسات الفساد لتلبية متطلبات تلك المكانة...

4 - أنه في غياب الشعور بالأمان يبحث الموظف العام عن من يحميه، من خلال إيجاد علاقات معينة مع أصحاب النفوذ والسلطة، والذين يدعمونه في ارتكاب ممارسات الفساد فيعطيهما ما يريدون مقابل حصوله ليس فقط على الحماية، بل أيضاً على مكاسب شخصية له ولأفراد أسرته.

5 - انعدام الوازع الأخلاقي والديني لدى الموظف العام، وعدم امتثاله للأوامر والنواهي الدينية واستهتاره بالقيم الأخلاقية، مما يجعل من السهل عليه ارتكاب الممارسات الفاسدة دون الخشية من العقاب الديني والاجتماعي، ودون النظر إلى حدود المشروع وغير المشروع والمقبول وغير المقبول في ميزان الدين والأخلاق والقانون...

6 - تعبير الموظف العام عن شعوره بالحرمان والظلم من قبل المجتمع، يولد لديه رد فعل سلبي تجاهه يتمثل في النظرة الدونية والاستعلاء والاحتقار لأفراد المجتمع، أي الانتقام بطرق تحقق له تعويضاً عما يراه حرماناً وظلماً لحق به، فيلجأ إلى ممارسة الفساد مستغلاً منصبه والامتيازات التي يمنحه له، في سرقة المال العام والرشوة، والاستقواء بمجموعات النفوذ والسلطة في تحقيق مآربه الشخصية...

#### ب- الأسباب المتعلقة بالبيئة الإدارية :

تحتوي البيئة الإدارية جملة من العلاقات والمفاهيم والقواعد، التي تنظم عمل الإدارات العامة وأجهزة الدولة ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية، وتحكم تصرفات الموظف العام وتحدد مستويات السلطة والمسؤولية والصلاحيات، والهياكل والإجراءات وطرق العمل، وأساليب التخطيط والرقابة والأداء... إلخ، وتعد البيئة الإدارية بكل مكوناتها عاملاً مشجعاً على ارتكاب ممارسات الفساد في الدوائر والأجهزة والإدارات العامة، إذا ما كانت ظروف تلك البيئة من سوء بحيث يسودها التسبب واللامبالاة والفضول وانعدام النظام... وبذلك قد تكون البيئة الإدارية سبباً للفساد الإداري من حيث:



- 1 - التراخي في تقويم الانحرافات في الوقت المناسب، وفي كشف المشكلات ومعالجتها داخل الأجهزة والإدارات والدوائر العامة، مما يخلق انطباعاً لدى الموظف العام بعدم اكتراث الإدارة واهتمامها وحرصها على سير العمل بالصورة المطلوبة، الأمر الذي يدفع باتجاه إقدامه على ارتكاب كل المخالفات غير المشروعة، التي تعد من قبيل الفساد كالرشوة والسرققة وغيرها.
- 2 - ضعف الرقابة الإدارية على الأداء والتقليل من أهميتها، كوسيلة فعّالة في كشف مظاهر الفساد الإداري ومكافحته، وخضوع المسؤولين عن الرقابة للضغوط والاملاءات والإغراءات، مقابل تغاضيهم عن الممارسات المخالفة للقانون والنظام، والتستر على مرتكبيها من الموظفين العموميين...
- 3 - تداخل الاختصاصات والسلطات وتعدد مراكز اتخاذ القرارات، الأمر يجعل الموظف العام مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وبالتالي يسهل عليه القيام بالمخالفات الإدارية التي تقوده إلى ارتكاب ممارسات الفساد، بسبب الازدواج في السلطة والاختصاص واتخاذ القرار والذي يتيح إمكانية تتصل الموظف العام من المسؤولية عن أفعاله...
- 4 - جمود الروتين وتعقد الإجراءات والبيروقراطية، مما يعني استغراق المواطن في تفاصيل الإجراءات ومروره بعدد الحلقات الإدارية، للحصول على الموافقات والاذونات المطلوبة، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع وقت المواطن، وفي هذه الحال قد يجد الموظف العام في ذلك فرصة مناسبة لتحقيق مكاسب شخصية، من خلال دفع المواطن إلى تقديم رشوة أو منفعة معينة له، مقابل تخليصه من دوامة الإجراءات والموافقات وإنجاز معاملته في أسرع وقت ممكن...
- 5 - غياب القدوة في العمل "القيادة الإدارية"، من قبيل مدير المصلحة أو رئيس الدائرة أو من في حكمه والتي يعتبرها الموظف العام مثلاً يحتذى به، فيرى "القدوة" يخترق القوانين ويتجاوز اللوائح ويعبث بالنظم، ويحتكم إلى مزاجه وعلاقاته الشخصية في إدارة العمل، فيمارس بذلك تصرفات من قبيل الفساد كالاختلاس

والسرقة والنفعية والرشوة... إلخ، مما يشجع الموظف العام وغيره من صغار الموظفين على ممارسة التصرفات نفسها.

6 - عدم الاستقرار الإداري في كثير من المؤسسات والأجهزة والإدارات العامة، وكثرة التنقلات والتكليفات والترفيعات للموظفين العموميين لمناصب ووظائف أخرى خلال فترة زمنية قصيرة، مما يشجع على استغلال المنصب أو الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية، وصرف الجهد والوقت والطاقت الفردية، للبحث عن سبل الثراء وجمع المال بالفساد والإفساد، نتيجة الاقتناع بأن المنصب أو الوظيفة ليست دائمة، وأن لا مجال أمام الموظف العام لإثبات ذاته، لأنه عرضة للنقل أو الاستبدال بآخر...

7 - سيادة النمط الاستبدادي في الإدارة والقيادة، الذي يترتب عليه تركيز السلطات والصلاحيات في قمة الهرم الإداري، والاعتماد على أساليب الترهيب والعقاب للمرؤوسين، دون الاعتراف بالإنجازات الفردية للموظفين في العمل ومكافأتهم عليها، الأمر الذي يدفعهم إلى التعويض عن ذلك بممارسة سلوكيات فاسدة، للحصول على مكاسب شخصية مادية وغير مادية...

8 - تخلف نظم الحوافز والمكافآت، وعدم قدرتها على تلبية متطلبات الموظف العام الحياتية والاجتماعية والاقتصادية، في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي تمر بها فئات الموظفين العموميين في كثير من الدول، حيث يعتبر الموظف العام أن تلك الحوافز والمكافآت غير مجزية وغير كافية، ولا تتفق مع الجهد المبذول ولا تتلاءم مع الظروف الخاصة والعامة التي يعيشها، مما يؤدي إلى جنوح كثير من الموظفين إلى ارتكاب ممارسات مخالفة، للتعويض عن القصور في نظم الحوافز والمكافآت، من خلال تعاطي الرشوة والعمولة والاختلاس ونحو ذلك...

#### ج- الأسباب المتعلقة بالبيئة الاقتصادية :

تتضمن البيئة الاقتصادية مجموعة من العلاقات والأنماط والطرق والأساليب والأدوات، التي تحكم أداء النظام الاقتصادي للمجتمع، الذي يختاره لإدارة موارده المتاحة والمحدودة بكفاءة وفعالية - وفي إطار سياسات اقتصادية معينة - تضمن حسن استخدامها بما يؤدي في المحصلة إلى تحسين مستوى المعيشة لكل أفراد

المجتمع، وحل مشكلاته الاقتصادية التي يعاني منها، كالفقر والبطالة والتضخم، وانخفاض الإنتاجية وسيادة أنماط الحياة الاستهلاكية... إلخ. ومما يذكر في هذا الجانب أن للبيئة الاقتصادية بكل مكوناتها، تأثيراً واضحاً في كل مناحي الحياة الإنسانية والاجتماعية والثقافية والسياسية... وذلك بسبب ارتباط سلوك الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر بأهدافهم الاقتصادية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، حيث يسعى كل فرد إلى تحسين مستواه المعيشي والحصول على السلع والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته المتعددة، من خلال ما يحصل عليه من أجر أو مرتب ينفقه في شراء تلك السلع والخدمات، نظير ما يقدمه من جهد في إطار علاقات اقتصادية، تنظم الإنتاج والتوزيع والعمل والدخل... إلخ، في المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة التي تنشئها الدولة، كأدوات تدير من خلالها نظامها الاقتصادي على المستوى الجزئي (Micro) أو على المستوى الكلي (Macro)، وبذلك يمكن أن تكون البيئة الاقتصادية سبباً في ارتكاب الأفراد من الموظفين العموميين، لممارسات تغلب عليها شبهة الفساد الإداري لتحقيق أهدافهم الاقتصادية، وذلك من حيث:

1 - تخلف البنية الاقتصادية، والتي تعد شرطاً أساسياً لإحداث أي تنمية اقتصادية أو نمو اقتصادي، يقودان بالضرورة إلى تطور المجتمع في المجالات المختلفة... وهذا الأمر يقود إلى تدني مستويات الإنتاج والتصنيع، ومن ثم انخفاض مستوى المعيشة لعموم أفراد المجتمع، مما يدفعهم بالتالي إلى البحث عن طرق وأساليب أخرى خارج إطار القانون والنظام، لتحسين مستوى المعيشة وتلبية حاجاتهم الحياتية، من خلال الارتشاء والاختلاس والاحتيال، وبيع الممتلكات العامة وغيرها...

2 - انعدام العدالة في توزيع الدخل والثروة في كثير من الدول، يؤدي بالضرورة إلى نشوء المجتمع الطبقي، حيث الغنى والثراء الفاحش لدى طبقة معينة تتركز في أيديها الأموال، وحيث الفاقة والفقر المدقع الذي تعيشه الطبقات الأخرى، وفي سبيل الوصول إلى الغنى والتخلص من الفقر يسعى بعض الأفراد - ممن لا يهمهم ما إذا كانت الوسيلة لذلك مشروعة أم لا - إلى استغلال المنصب أو الوظيفة العامة في

تحقيق مكاسب مادية، يحوز من خلالها على ما يعتبره حقه "الشرعي" في ثروة المجتمع التي حرم منها...

3 - التحول غير المخطط وغير المدروس إلى اقتصاد السوق وعلاقات السوق - في كثير من الدول التي انبهرت بالنموذج الاقتصادي الغربي "الرأسمالي" - وما يتطلبه ذلك من إعادة ترتيب عناصر البيئة الاقتصادية المحلية على نحو يخدم هذا التحول، والذي من أبرز أساليبه بيع شركات القطاع العام أو ما صار يعرف بالخصخصة، تلبية لمتطلبات دولية من اتفاقيات أو غيرها... هذا التحول يلزمه عادة انتفاع مجموعات من الأفراد ممن تقلدوا مناصب عامة في إدارة شركات القطاع العام، مقابل قيامهم بممارسات هي من قبيل الفساد الإداري كالرشوة والمحسوبية والاستيلاء على المال العام...

4 - انخفاض الرواتب والأجور لعموم الموظفين في الوظيفة العامة، مقارنة بالعاملين في شركات القطاع الخاص... حيث يعتقد الموظف العام أن ما يتقاضاه من أجر أو مرتب، لا يتناسب مع ما يقدمه من خدمات أثناء ساعات العمل الرسمية، فضلاً عن أن هذا الأجر أو المرتب لا يكفي لسد الحد الأدنى من الضروريات لديه من السلع والخدمات، مما قد يدفعه باتجاه ممارسة الفساد الإداري للتعويض عن انخفاض أجره أو مرتبه...

وفي هذا الصدد يشير البعض إلى أن: "هناك علاقة عكسية بين معدل الفساد والمستوى المنخفض للأجور والمرتبات في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص... حيث يحاول بعض أصحاب الأجور والمرتبات المنخفضة تحسين دخلهم باستغلال وظائفهم الحكومية..." (الهوش: 2005، 79).

5 - ارتفاع المستوى العام للأسعار أو ما يعرف بالتضخم، وانخفاض القوة الشرائية للموظف العام إلى الحد الذي لا يقوى فيه على سد احتياجاته من السلع والخدمات المختلفة، بسبب عدم قدرته على ملاحقة الارتفاع المستمر في أسعارها، مما يدفعه إلى ضرورة مجاراة تلك الأسعار من خلال استغلال وظيفته بشتى الوسائل...



#### د- الأسباب المتعلقة بالبيئة السياسية :

تشمل البيئة السياسية للمجتمع عناصر متعددة ومتداخلة، منها نظام الحكم والايديولوجيا السياسية والمصالح العامة، ونظام القضاء والسلطة التنفيذية والتشريعية، والصحافة والرأي العام ومؤسسات المجتمع المدني والحريات المكفولة، وغير ذلك من عناصر تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الحياة العامة لأفراد المجتمع، من خلال كون السياسة مرجعية هامة للسياسات والاستراتيجيات المحددة للمجالات الأخرى الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها... وبالتالي يمكن أن تؤثر البيئة السياسية في المجتمع على حجم ظاهرة الفساد الإداري ونطاقها من خلال:

1 - شيوع ظاهرة الاستبداد السياسي بديلاً عن الديمقراطية في كثير من دول العالم، ما يعني اختزال كل السلطات في يد الفئة الحاكمة التي يسهل عليها ارتكاب ممارسات الفساد بشكل عام ودفع الآخرين إلى ارتكابها، فيطلبون من أصحاب المناصب والوظائف الذين يكلفونهم إدارة الأجهزة العامة للدولة، تقديم بعض الخدمات والامتيازات إليهم وقيام أصحاب المناصب والوظائف بذلك تقريباً منهم وتزلفاً إليهم، فيجدون من خلال ذلك الحماية التي يريدونها لارتكاب ممارسات الفساد الإداري من تعاطي الرشوة والاختلاس والواسطة... إلخ.

2 - التهاون في تطبيق القوانين ضد المخالفين ومرتكبي ممارسات الفساد بشكل عام والفساد الإداري بشكل خاص، مما يخلق انطباعاً لدى الموظفين العموميين بأنهم في منأى من العقاب القانوني إذا ما قاموا بتلك الممارسات، وفي ذلك سقوط مريع لهيبة القانون والعدالة... أي بمعنى آخر عدم استقلال القضاء وخضوعه للابتزاز والتأثير والسيطرة من قبل جماعات المصالح والنفوذ في كثير من الدول...

3 - غياب مبدأ الشفافية والمساءلة والمحاسبة للسلطة التنفيذية، المتمثلة في الوزارات أو الأجهزة العامة أو نحوها، إضافة إلى غياب الكفاءة والجدارة في العناصر التي تتولى المهام التنفيذية، مما يشجع الكثيرين في الوظائف العامة على تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب المصلحة العامة، مستغلين في ذلك مناصبهم العامة في الحصول على مكاسب مادية، عن طريق الرشوة والسرقة والاحتيال وغيرها...

4 - سيطرة الإعلام الموجه أو ما يسمى بإعلام السلطة في كثير من الدول، الذي يخدم أهداف النظام السياسي وتصويره للرأي العام على أنه النظام المثالي، فيجري بذلك تزييف الحقائق وتغييرها لصالحه، ونشر المعلومات التي تعد من قبيل الدعاية السياسية، وفي الوقت ذاته يتم تجنب الكشف عن ممارسات الفساد عامة والفساد الإداري خاصة والتستر على مرتكبيها... مما يشجع أصحاب المناصب والوظائف العامة والحكومية على القيام بتلك الممارسات، بسبب غياب دور السلطة الرابعة كما يسميها البعض في كشف الظواهر السلبية في المجتمع...

5 - ضعف مؤسسات المجتمع المدني التي يختارها بإرادته، لتحقيق أهدافه في التطوير والإصلاح والتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي، وتكون رافداً مهماً لمؤسسات المجتمع الرسمية مما يعني سيطرة المؤسسات الرسمية على مناحي الحياة، وبالتالي تحول الكثير من الموظفين في تلك المؤسسات - بسبب الامتيازات التي يحصلون عليها - عن الهدف الأسمى لها، المتمثل في خدمة المجتمع إلى خدمة أنفسهم، من خلال البحث عن وسائل الثراء ولو كانت غير مشروعة والتي تدخل في إطار الفساد الإداري...

#### المبحث الرابع / الآثار المترتبة عن الفساد الإداري :

الفساد عموماً ليس بظاهرة صحية بأي حال من الأحوال، ناهيك عن الفساد الإداري الذي يمارس باسم الوظيفة العامة واستغلال المنصب العام... ورغم شيوع ظاهرة الفساد الإداري وانتشارها حتى في المجتمعات التي تدعي الديمقراطية وحكم القانون، إلا أنه من الضروري التسليم بأن للفساد آثار سلبية على بناء الدولة وكيان المجتمع ونظامه القيمي والأخلاقي، ومهدد لبقاء واستمرار منظماته ومؤسساته المختلفة... ورغم كون الفساد ملازماً للمجتمعات الإنسانية إلا أنه وعلى رأي هنتغتون: "... أن المجتمع الذي استشرى فيه الفساد لا يحتمل له أن يتحسن بمزيد من الفساد" (كلينجارد: 1994، 64).

إن للفساد عموماً والإداري خصوصاً آثار بالغة السوء على الفرد والمجتمع على السواء، ويمكن إجمال بعض من هذه الآثار في الآتي:

- 1 - فقدان الثقة في الدولة ومؤسساتها المختلفة، والتشكيك في دورها وقدرتها على خدمة أفراد المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف سلطة الدولة وسقوط هيبتها، وما تمثله من قيمة معنوية ورمزية في نفوس أفراد المجتمع باعتبارها حاضنة للجميع.
- 2 - تعثر مشروعات التنمية في المجالات المختلفة، وانعدام أي فرصة لتحقيق نمو اقتصادي بسبب تبيد الموارد والهدر المصاحبان لتنفيذ تلك المشروعات، وارتفاع تكاليفها نتيجة الرشوة والسرققة والاختلاس وغيرها، وذلك لجهة الثراء الذي يتحقق لفئة معينة من الأفراد؛ الذين يحتلون مراكز وظيفية ومناصب إدارية وقيادية في إدارة الأجهزة والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام...
- 3 - تدني إنتاجية الجهاز الإداري كماً ونوعاً، وضعف الأداء العام للموظفين العاملين فيه بسبب انخفاض كمية العمل التي يقدمها الموظف العام، وشعوره بالإحباط وعدم الرضا...
- 4 - ضعف المستوى المعيشي لغالبية أفراد المجتمع، وتفاقم الأزمات الاقتصادية والاجتماعية ونشوء التفاوت الطبقي بين فئات المجتمع، نتيجة غياب العدالة في توزيع الدخل والثروات بشكل واضح، مما يتيح الفرصة أمام الذين يمتنون الفساد الإداري للإثراء غير المشروع، وتكوين ثروات طائلة عن طريق الرشوة والاختلاس والمتاجرة بالممتلكات العامة... إلخ، في مقابل إفقار غالبية أفراد المجتمع وخاصة منهم العاملين في الوظيفة العامة.
- 5 - انخفاض الروح المعنوية للموظفين العموميين، وانعدام روح المبادرة والابتكار بسبب عدم تكافؤ الفرص، وغياب العدالة في التقييم والمكافأة على الإنجاز والتميز لبعض الموظفين على أسس غير موضوعية في التعيين والترقي، وكذلك شعور قطاعات الجمهور بعدم الرضا عن أداء الإدارات العامة، بسبب ما يتعرضون له من ابتزاز ومساومة مقابل حصولهم على الخدمات العامة...
- 6 - انهيار منظومة القيم والأخلاق في المجتمع، بسبب انتشار ثقافة الفساد الإداري بين غالبية الموظفين العموميين، وشيوع تعاطي كل أشكال الفساد الإداري من

رشوة وسرقة المال العام، تحقيقاً للشراء السريع في ظل غياب الوازع القيمي والأخلاقي والديني...

7 - عدم احترام القوانين والتشريعات النافذة والمنظمة لعلاقات الأفراد على مستوى الوظيفة العامة، أو على مستوى العلاقات الإنسانية الأخرى، بسبب التهاون في تطبيقها على كل المخالفين من مرتكبي ممارسات الفساد الإداري بشكل عادل، وبالتالي انتشار الجرائم والمخالفات الإدارية نتيجة شيوع ثقافة التذاكي والتلاعب بالقوانين والتشريعات واختراقها... أي بعبارة أخرى سقوط هيبة القانون والتشكيك في نزاهته...

8 - غياب تطبيق المعايير العلمية والموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية، واستبدالها بالطرق الارتجالية والاجتهادات الشخصية، إضافة إلى افتقار تلك القرارات إلى الاستقلالية، نتيجة خضوعها لإرادة المنتفعين من الفساد الإداري...

9 - التهرب من المسؤولية عن الأعمال والفضوى الإدارية والتنظيمية، والتنازع على السلطات والصلاحيات وما يترتب عليها من امتيازات، الأمر الذي يقود إلى بروز ظاهرة الصراع من أجل الاستحواذ على أكبر قدر منها، وتحوّل الوظيفة العامة وأطرها المختلفة إلى ساحة لذلك الصراع بين مجموعات الموظفين وأصحاب المناصب، مقابل إهمال مصالح العامة من الناس...

10 - بروز جماعات المصالح "شلل الفساد"، وهي بالطبع جماعات وتنظيمات غير رسمية تقوى على حساب الجماعات والتنظيمات الرسمية، داخل الأجهزة والإدارات العامة ومؤسسات الدولة... والتي تسعى لتحقيق مصالحها الخاصة على حساب المصالح العامة، عن طريق ممارسة الفساد الإداري بشتى أشكاله... أي عدم الحرص على المصلحة العامة، والشأن العام الذي يهم كل أفراد المجتمع...

11 - عدم الاستقرار الإداري والتنظيمي في الأجهزة والإدارات العامة، والتبديل المستمر لأصحاب المراكز والمناصب الوظيفية بغيرهم، وذلك بغرض إبعاد الشبهات التي تحوم حولهم بالتورط في ارتكاب ممارسات الفساد الإداري، أو بغرض إبعاد المسؤولية عنهم في ذلك، الأمر الذي لا يتيح إمكانية توجيه الطاقات والقدرات



الفردية والجماعية نحو الاستخدامات المثلث لها، والسعي بدلاً عن ذلك إلى الإثراء وجمع المال من خلال استغلال الوظيفة العامة...

وفضلاً عن ذلك فإن هناك آثاراً أخرى للفساد الإداري، منها شيوع ثقافة النهب و"استحلال" المال العام تحت ذرائع مختلفة، وتحلل القيم، والفوضى الإدارية والتنظيمية، والإبقاء على الأوضاع على ما هي عليه من التخلف الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي للمجتمع...

#### المبحث الخامس / سبل معالجة الفساد الإداري والحد منه :

لا سبيل لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري - الذي يعد بحق ظاهرة عالمية - والمستشري في الأجهزة والإدارات العامة والقطاع الوظيفي عموماً، إلا من خلال الاعتراف بوجودها كخطوة أولى على طريق المعالجة العلمية والموضوعية، ثم تشخيص حالات الفساد الإداري وتحديد نطاقها وحجمها ونوعها، وأبعادها وطبيعة الآثار المترتبة عليها... حتى يمكن تحديد السبل الكفيلة بمعالجة تلك الحالات التي تمثل في مجموعها ظاهرة الفساد الإداري، وفي إطار استراتيجية محددة الأهداف تتضمن تحديد الأدوات والأساليب المستخدمة لتلك المعالجة، هذه الاستراتيجية ينبغي أن تركز على تغيير ثقافة المجتمع التي "تستحل" الفساد وتمتدح الفاسدين، وهي بطبيعة الحال ثقافة مشوهة لا تعكس بأي حال من الأحوال الثقافة الأصيلة للمجتمع الإنساني برمته، فضلاً عن المجتمع العربي والإسلامي... هذا التغيير في الثقافة المجتمعية يتطلب إشاعة وإرساء ثقافة الإصلاح والتطوير الإداري، كثقافة بديلة عن ثقافة الفساد والتخلف الإداري... وفي هذا الإطار يمكن عرض بعض من ملامح هذه الاستراتيجية في بعض من سبل معالجة الفساد الإداري وهي:

أولاً / تبني وتطبيق خطط وبرامج علمية وعملية للإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي، ضمن استراتيجية متكاملة تستهدف إصلاح ما فسد في علاقات الوظيفة العامة، والجهاز الإداري والقطاع العام عموماً، وكذلك في علاقات الموظفين العموميين بغيرهم من الجمهور، على أن تلقى هذه الاستراتيجية القبول والدعم والمساندة من قبل الأوساط المختلفة في المجتمع...

**ثانياً /** اعتماد مبدأ الكفاءة والجدارة، في تولي الوظائف العامة والمناصب والمراكز الوظيفية المختلفة دون تمييز، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال العدالة في إتاحة الفرص أمام المتقدمين لشغل الوظائف العامة وهو ما يعرف بمبدأ تكافؤ الفرص، وهذا من شأنه أن يحد من وصول الأشخاص غير الأكفاء إلى الوظائف العامة، والتي قد يصل إليها ممن لا يتوافر فيهم الحد الأدنى من المواصفات والخصائص الواجب توافرها في الموظف العام لشغل تلك الوظائف...

**ثالثاً /** إصلاح نظم الحوافز من مرتبات وأجور ومهايا ومكافآت ونحو ذلك، بما يتلاءم مع الظروف الاقتصادية والمعيشية الراهنة، ومستويات الأسعار وحالة الأسواق وغير ذلك، وعملاً بالمبدأ الاقتصادي القائل بضرورة تساوي مقدار الأجر مع كمية العمل، وعدم إعطاء الموظف العام الذريعة لإفساد الذمة بحجة تدني المرتبات والأجور، وعدم قدرتها على تلبية متطلبات الحياة اليومية له ولأسرته...

**رابعاً /** تفعيل دور القانون وأجهزة الرقابة في كشف ممارسات الفساد الإداري، وملاحقة مرتكبيها وتقديمهم للقضاء إحقاقاً لمبدأ العدالة وسيادة القانون، وعدم التهاون في تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإصلاح الجهاز الإداري والوظيفة العامة، حتى يمكن تخليصها من ضعاف النفوس والفاستدين الذين يستغلون وجودهم فيها، لتحقيق مآربهم الشخصية في الكسب غير المشروع...

**خامساً /** اضطلاع الإعلام بدوره في توعية المجتمع بخطورة ظاهرة الفساد الإداري، على بنیان المجتمع وكيانه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتفعيل دور المؤسسات الإعلامية في نشر ثقافة الإصلاح الإداري والقيم الأخلاقية بين الناس، وإبراز مخاطر الفساد الإداري ومساوئه على الفرد والمجتمع، والأضرار التي يلحقها بمكانة الوظيفة العامة وصورتها في أذهان الناس...

**سادساً /** إصلاح وتطوير أجهزة ودوائر الوظيفة العامة وإداراتها المختلفة، من خلال إعادة هيكلتها على نحو يمكنها من تقييم أوضاعها وتقويم انحرافاتهما... وهذا يتطلب تطوير الهياكل والبنى التنظيمية والإدارية ونظم الإجراءات وطرق وأساليب العمل... إلخ، بما يقضي على مظاهر الجمود والتعقيد والمظاهر السلبية للبيروقراطية،

ويحسّن من أداء الأجهزة والإدارات العامة، ويمنع الموظف العام من استغلال حالة الجمود والتعقيد والبيروقراطية، في ابتزاز ومساومة الجمهور عند تقديم الخدمات العامة إليهم، مقابل انتفاعه بشكل شخصي وغير مشروع...

**سابعاً / اعتماد مبدأ التقييم المستمر والدوري، باستخدام المعايير والمقاييس الموضوعية لأداء الموظف العام، ولإنتاجيته وسلوكه الوظيفي، وتقرير ما ينبغي عمله حياله في ضوء نتائج التقييم، وعدم خضوع التقييم للأهواء والمصالح الشخصية والولاءات الضيقة والانتماءات النفعية، وتقوية - في المقابل - الولاءات والانتماءات الوطنية والوظيفية، كما هو الحال في النموذج الياباني في الإدارة بشكل خاص، حيث يعتبر الموظف بأن المنظمة التي يعمل فيها هي بمثابة المظلة الاجتماعية، والضامن لحالة الاستقرار الوظيفي والنفسي التي يعيشها...**

#### **الخلاصة :**

من المهم التذكير بأن المعالجة الجذرية لظاهرة الفساد الإداري والحد من آثارها، تقتضي اتخاذ كل ما من شأنه إعادة الهبة والاحترام للوظيفة العامة والعمل العام، وذلك ضمن إطار من الإصلاحات الشاملة القانونية والهيكلية والإدارية والتنظيمية والاقتصادية ونحوها... هذه الإصلاحات ينبغي أن تقوم على أساس من القيم الأخلاقية والقواعد الوظيفية، التي يمكن أن تحسّن صورة الوظيفة العامة والموظف العام في أذهان الناس... أي تجديد ثقافة الموظف العام الذي يعد المسؤول الأول إلى جانب مسؤولين آخرين، عن الضرر الذي لحق بالوظيفة العامة نتيجة ممارسات الفساد التي ترتكب باسمها...

ومما تقدم ذكره يمكن القول أن الفساد الإداري على وجه الخصوص، هو ظاهرة عامة ذات أبعاد اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية وحضارية... كما أنها ليست مجموعة من الممارسات المعزولة عن مسبباتها، وعن الخصائص الفردية والظروف الاجتماعية لمرتكبيها، وكذلك عن الظروف البيئية المحلية والدولية...

إن الحد من الفساد الإداري ومعالجة مسباته كظاهرة، يتطلب بالضرورة تضافر جهود جميع الأفراد من موظفين وجمهور، وكذلك المنظمات الحكومية

والأهلية، واعتبار ذلك مطلب ديني والتزام أخلاقي وواجب وطني ومسؤولية فردية وجماعية في آن معاً، وأن خطوات الإصلاح الحقيقية في مواجهة الفساد تبدأ بالفرد نفسه سواء موظف عام، أو مواطن متلقي الخدمة، أو مسؤول عن كيان الوظيفة العامة والعمل العام...

#### هوامش البحث :

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 10.
- 2- القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 77.
- 3- القرآن الكريم، سورة الفجر، الآية 12.
- 4- حديث شريف في صحيح البخاري ومسلم.
- 5- نادية يوسف بن يوسف، الفساد الإداري والمالي: المفهوم والأسباب والآثار وسبل العلاج، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م، ص.84
- 6- الطاهر أحمد الزاوي، مختار القاموس (تونس: الدار العربية للكتاب، 1980م)، ص.477
- 7- ديالا الحج عارف، الإصلاح الإداري: الفكر والممارسة (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م)، ص.78
- 8- المصدر نفسه، ص.78
- 9- بشير محمد الهوش، الفساد: رؤية تحليلية لواقع الظاهرة، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م، ص.76
- 10- زياد علي عريبة، الفساد: أشكاله - أسبابه - دوافعه - آثاره، مجلة دراسات استراتيجية، السنة الخامسة، العدد السادس عشر، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، دمشق، 2005م، ص.99
- 11- دريد درغام، الآثار الاقتصادية لظاهرة الفساد الإداري (دمشق: جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 1999م)، ص.53
- 12- مهدي زويلف، سليمان اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993م)، ص.38
- 13- عاصم الاعرجي، نظريات التطوير الإداري والتنمية الإدارية (بغداد: وزارة التعليم العالي، 1982م)، ص.56
- 14- السيد علي شتّا، باثولوجيا العصيان والاعتراب (الإسكندرية: المكتبة المصرية، د.س)، ص.274
- 15- منقذ محمد داغر، علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظمتها: حالة دراسية من دولة عربية (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001م)، ص.9. بتصرف.
- 16- موقع منظمة الشفافية الدولية على شبكة الانترنت: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- 17- مصطفى كامل السيد، العوامل والآثار السياسية للفساد: بحث منشور في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ديسمبر 2004م)، ص.261

- 18- حديث شريف في صحيح البخاري ومسلم.
- 19- المختار محمد إبراهيم، التنمية والفساد في ظل تدهور القيم "تحليل اجتماعي"، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م، ص. 57
- 20- بشير محمد الهوش، مصدر سابق، ص. 79
- 21- روبرت كلينجارد، ترجمة: علي حسين حجاج، السيطرة على الفساد (دمشق: دار البشير للنشر والتوزيع، 1994م)، ص. 64.
- مراجع ومصادر البحث :**
- 1- القرآن الكريم، مصحف الجماهيرية، طبعة جمعية الدعوة الإسلامية، 1997م.
- 2- صحيح مسلم والبخاري.
- 3- الزاوي، الطاهر أحمد، مختار القاموس (تونس: الدار العربية للكتاب، 1980م).
- 4- الاعرجي، عاصم، نظريات التطوير الإداري والتنمية الإدارية (بغداد: وزارة التعليم العالي، 1982م).
- 5- زويلف، مهدي، اللوزي، سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993م).
- 6- شتّا، السيد علي، باثولوجيا العصيان والاعتراب (الإسكندرية: المكتبة المصرية، د.س).
- 7- عارف، ديالا الحج، الإصلاح الإداري: الفكر والممارسة (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م).
- 8- كلينجارد، روبرت، ترجمة: حجاج، علي حسين، السيطرة على الفساد (دمشق: دار البشير للنشر والتوزيع، 1994م).
- 9- إبراهيم، المختار محمد، التنمية والفساد في ظل تدهور القيم "تحليل اجتماعي"، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م.
- 10- السيد، مصطفى كامل، العوامل والآثار السياسية للفساد: بحث منشور في ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ديسمبر 2004م).
- 11- الهوش، بشير محمد، الفساد: رؤية تحليلية لواقع الظاهرة، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م.
- 12- بن يوسف، نادية يوسف، الفساد الإداري والمالي: المفهوم والأسباب والآثار وسبل العلاج، مجلة دراسات، السنة السادسة، العدد الحادي والعشرين، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، طرابلس، 2005م.
- 13- داغر، منقذ محمد، علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظماتها: حالة دراسية من دولة عربية (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001م).
- 14- درغام، دريد، الآثار الاقتصادية لظاهرة الفساد الإداري (دمشق: جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 1999م).
- 15- عربية، زياد علي، الفساد: أشكاله - أسبابه - دوافعه - آثاره، مجلة دراسات استراتيجية، السنة الخامسة، العدد السادس عشر، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، دمشق، 2005م.
- 16- موقع منظمة الشفافية الدولية على شبكة الانترنت: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

رقم الاستمارة: ..... تاريخ الاستمارة: / / تاريخ الميلاد: .....

المؤهل العلمي: ..... الحالة الاجتماعية: ..... عدد سنوات الخدمة: .....

عدد الاطفال: .....

ر	البيان	اوافق	نوعا ما	لا اوافق
1.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني هو الوسيلة الافضل في تعليم التلميذ			
2.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى التزام التلاميذ بالمحافظة على الهدوء داخل الفصل.			
3.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى زيادة انتباه التلاميذ أثناء شرح الدرس.			
4.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى زيادة احترام التلاميذ للمدرسة.			
5.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يعتبر وسيلة تربوية جيدة.			
6.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى تغير سلوك التلاميذ نحو الأفضل.			
7.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى كراهية التلاميذ للمدرسة.			
8.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي الى بناء شخصية التلميذ.			
9.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يجعل من التلميذ أكثر اهتماماً بواجباته في المستقبل.			
10.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً حاقداً في المستقبل.			
11.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يجعل من التلميذ شخصاً عدوانياً في المستقبل.			
12.	هل تعتقد ان استخدام أسلوب العقاب البدني يؤدي بالتلميذ إلى الكذب محاولة منه لتجنب العقاب.			
13.	هل تعتقد ان الاهل راضون عن استخدام العقاب البدني في تربية الطفل.			



## ضغوط العمل وعلاقتها بالعوامل الشخصية والوظيفية

( بحث ميداني على بعض المستشفيات القروية بالمنطقة الجنوبية )

عبد المنعم ناجم امحمد شيبه (\*)

### المقدمة :

تعد ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، إذ كان ينظر إليها على أنها ظاهرة مرتبطة بالصحة العامة للفرد وضمن اختصاص الطب البشري، وعلم النفس، وتناولته العديد من البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي وعلم النفس المهني والتي أكدت في مجملها أنها مشكلة مهمة تتعلق بالعمل، وأن فهمها يتطلب فهم كل من شخصية الفرد وبيئة العمل، أما اليوم فموضوع ضغوط العمل يعد من الموضوعات المرتبطة بالسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ولقد شغل مساحة مهمة في الفكر التنظيمي المعاصر، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين، والاستشاريين، والمديرين.

### أولاً: الدراسات السابقة:

دراسة ( Shamaila: 2010 ): هدفت الدراسة إلى: معرفة مستوى وتأثير ضغوط العمل على المرضات في المستشفى التعليمي بكراتشي، وتوصلت الدراسة إلى أن 30٪ من المرضات لديهن مستوى عالي من ضغط العمل، بينما 43٪ لديهن مستوى متوسط من ضغط العمل، ولنوع العمل والعمر أثر في ضغوط العمل وأهم مصادر ضغوط العمل (البيئة الفقيرة، عبء العمل الثقيل، السلوك العدواني، المشاكل المتعلقة

(\*) كلية التجارة والعلوم السياسية - جامعة سيها.

بالنقل، المخاطر المهنية) وضغوط العمل لها تأثير حقيقي على الرعاية الصحية وجودة الأداء.

- دراسة (Aoki: 2011): هدفت الدراسة إلى: معرفة مستوى ضغوط العمل التي تتعرض لها الممرضات بتايلند بالإضافة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية وخصائص العمل والدعم الاجتماعي على مستوى ضغوط العمل، وتوصلت الدراسة إلى: أن (70%) من عينة الدراسة كانت أعباء العمل عليهن ثقيلة وهو ما سبب في ارتفاع ضغط العمل لديهن، وأن الممرضات يعانين من ضغوط عالية وأن (26%) من عينة الدراسة قد تم تصنيفها على أنها مجموعة ذات خطر مرتفع فيما يتعلق بضغوط العمل، وقد بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ضغوط العمل وعبء العمل، وأن لعلاقات العمل الجيدة والدعم الاجتماعي أثر كبير في تخفيف الشعور بضغوط العمل.

- دراسة (Golubvic:2012): هدفت الدراسة إلى: معرفة و تحليل ضغوط العمل المادية والاجتماعية، وآثارها على الصحة النفسية والجسدية للممرضات العاملات في غرف العناية المركزة بدولة صربيا، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير كبير لضغوط العمل الناتجة عن البيئة المادية على الصحة البدنية والنفسية للممرضات مقارنة مع الضغط الناتج عن البيئة الاجتماعية، مع فروق في مستوى الضغط يرجع للعوامل الشخصية والاجتماعية للمشاركات وتعاني الممرضات الكثير من الأمراض والآلام الناتجة عن ضغوط العمل مثل (الصداع، الأرق، التعب، آلام أسفل الظهر، تقلب المزاج، ارتفاع ضغط الدم، السكري).

- دراسة (سلوى: 2012): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية وضغط العمل لدى العاملين بأربع شركات صناعية عاملة بمدينة بنغازي تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه الشركات والبالغ عددهم (3458) عاملاً، اختيرت عينة عشوائية تكونت من (354) عاملاً ليبيا، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد وزعت



(354)استمارة، استلم منها (267) استمارة، وتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها أن مستوى ضغط العمل جاء متوسطاً. وأن العاملين بالمنظمات محل البحث يعانون من ضغط العمل بسبب المتغيرات التالية: بيئة العمل المادية، النمو والتقدم المهني، السلامة والصحة المهنية، غموض الدور، الضغط الناجم عن التنظيم، المسؤولية تجاه الآخرين، العبء النوعي، صراع الدور، العبء الكمي. وهي مرتبة وفقاً لمستوى الضغط الأعلى فالأدنى. كما توصلت الدراسة إلى:

أ. وجود علاقة بين المؤهل العلمي وضغط العمل على المستوى الكلي، وبالنسبة لمتغير الدعم الاجتماعي من الرؤساء.

ب. وجود علاقة بين مدة الخدمة بالمنظمة وضغط العمل بالنسبة لمتغير العبء الكمي.

ج. وجود علاقة بين المسمى الوظيفي وضغط العمل بالنسبة لمتغير غموض الدور.

د. عدم وجود علاقة بين العمر، النوع والحالة الاجتماعية وضغط العمل الذي يتعرض له العاملون.

- دراسة (Farquhason: 2013): هدفت الدراسة إلى: معرفة ضغوط العمل الوظيفية ومتطلبات الرعاية الصحية وأثرها على الصحة والأداء بإسكتلندا، وتوصلت الدراسة إلى: أن (30%) من عينة الدراسة يعانون من ضغوط عالية و (31%) لديهم النية في ترك العمل بسبب الضغوط، و (16%) سيتركن العمل في الوقت القريب مع أول فرصة للعمل في مكان آخر، وتظهر آثار الضغوط في اعتلال الصحة الجسدية، و النفسية، وانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الغياب، ودوران العمل وضعف الأداء والإنتاجية، وللضغوط علاقة وثيقة بالنية في ترك العمل، وإن إجراء تغييرات في بيئة العمل بهدف التحسين والتطوير، وإعادة تنظيم المهام والتدريب على التكيف مع الضغوط، تعد من ضمن استراتيجيات مواجهة الضغوط، وتُسهم في الاحتفاظ

بالعناصر الطبية، والمرضات وبقائهن في العمل، ولها أثر في تحسين رعاية المرضى والأداء الوظيفي.

- دراسة (Namrata: 2014): هدفت الدراسة إلى: تقييم ضغوط العمل بين المرضات العاملات في مستشفى الرعاية بدله وأثرها على الفرد والمنظمة، وجودة الرعاية الصحية للمرضى، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة المرضات التي لديهن مستوى عالٍ من ضغوط العمل قد بلغت (49%)، وأن أهم مصادر ضغوط العمل هي (عدم اليقين في العلاج، والتعامل مع المرضى، وعبء العمل، والصراع مع الاطباء والمشرفين، والعلاقة مع الزملاء، والتميز) وللضغوط تأثير سلبي مباشر على الفرد، من حيث الصحة والرفاه، وعلى المنظمة من حيث التكاليف والغياب ودوران العمل والمناخ التنظيمي، وجودة الرعاية الصحية.

- دراسة (Jones: 2015) : هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والعوامل الشخصية والتنظيمية في غرف العناية المركزة بمستشفيات باريس، وتوصلت الدراسة إلى: أن آثار الضغوط تظهر في صعوبة النوم وزيادة التعب والارهاق، والنساء أكثر عرضة للتوتر من الرجال، والعمل في الليل أكثر صعوبة وضغط من النهار وللعوامل الشخصية والتنظيمية أثر في ضغوط العمل.

- دراسة (Psych: 2015) : هدفت الدراسة إلى: معرفة ضغوط العمل، واستراتيجيات تخفيف الضغوط عند المرضات وأثر الضغوط على جودة الحياة الوظيفية، ورعاية المرضى في دبلن وتوصلت الدراسة إلى: أن الضغوط تتمثل في نقص المواد وعبء العمل والهيكل التنظيمية والعمليات، وعدم وجود اختلافات كبيرة حول استراتيجيات التأقلم، وللتدخلات التنظيمية أثر في زيادة الإنجاز الشخصي، ولضغوط العمل أثر على جودة الحياة الوظيفية ورعاية المرضى.

- دراسة (سليمانى، سعيدة:2017) : هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر ضغوط العمل وانعكاساتها على الأطباء وشبه الطبيين بمصلحة الاستعجالات بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استمارة موجهة إلى الأطباء وشبه الطبيين، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة

(73) استمارة. وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الباحثين يتعرضون لضغوط العمل الناتجة عن المصادر التنظيمية، المادية والاجتماعية والتي تنعكس على حياتهم المهنية والشخصية.

- دراسة (حامد صبحي علي ويحسن: 2019): تناول البحث أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العراقية: تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بمديرية مستشفى الفلوجة التعليمي؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي، التعرف على انعكاس ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي، التعرف على أثر ضغوط العمل (الداخلية، الخارجية) على الأداء الوظيفي. واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات الأولية وبلغ حجم العينة (100)، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخدم الباحث التحليل الوصفي عن طريق مربع K2 لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين بمديرية مستشفى الفلوجة التعليمي يعانون من ضغوط في العمل، ظروف العمل غير مساعدة على الأداء، هناك صراع في الأدوار المنوطة بالعاملين، عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات، ليس هنالك نمو وتقدم في العمل. أوصت الدراسة بالاهتمام بالبيئة المحيطة بالعمل (نظام التهوية - سعة الغرف) توفير كافة المعينات التي تساعد على أداء العمل، تحديد الوظائف والتكاليف لكل موظف حسب مؤهلاته وخبراته، إقامة الدورات التدريبية؛ لإكساب العاملين المهارات والخبرات، تحسين الأجور والحوافز.

ثانياً / مشكلة الدراسة :

تُعد مهنة الطب من المهن ذات الطابع الإنساني، وتصنف من المهن الضاغطة، وهي لا تخلو من المعوقات والضغوط التي تحول دون قيام الفرد بدوره المطلوب، الأمر الذي يجعله غير قادر على أداء عمله بالمستوى المتوقع، وتتمثل مشكلة البحث في

ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المستشفيات العامة القروية بوادي الشاطئ،  
وأثر المتغيرات الشخصية في ذلك وتكمن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1 - ما واقع الضغوط التي يعاني منها الأطباء والمرضى والإداريون العاملون  
بالمستشفيات العامة القروية قيد الدراسة.

2 - ما أثر المتغيرات الشخصية على ضغوط العمل في المستشفيات قيد  
الدراسة.

#### ثالثاً / فرضية الدراسة :

لا يوجد اختلاف معنوي لمستوى ضغوط العمل وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع  
- العمر - الخبرة - المسمى الوظيفي - المستوى التعليمي) في المستشفيات العامة  
القروية.

#### رابعاً / أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى وحجم ضغوط العمل التي يعاني منها الأطباء والمرضى  
والعاملون في المستشفيات القروية.

2. التعرف على أثر المتغيرات الشخصية على ضغوط العمل في المستشفيات العامة  
القروية.

#### خامساً / أهمية الدراسة :

##### 1- الأهمية العلمية :

أ - إن للضغوط الوظيفية العديد من النتائج والآثار السلبية ليس على شاغل  
الوظيفة فقط، ولكن تتمدد هذه الآثار على المنظمة وعلى المجتمع بصورة  
عامة، وعادة ما تكون مكلفة.

ب - من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات المتعلقة بالبيئة اليبية  
في موضوع ضغوط العمل، رغم أهميته في المنظمات غير الهادفة إلى الربح وفي  
المستشفيات العامة خصوصاً وتأتي هذه الدراسة كإضافة علمية لهذا الموضوع.



## 2- الأهمية الميدانية :

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية المستشفيات الليبية كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في الاستخدام الفعال لمنهج وإدارة الضغوط وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء في هذه المستشفيات.

### المحور الأول

#### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً / مفهوم ضغوط العمل :

تُعد ضغوط العمل سمة عالمية تعاني منها أغلب المنظمات والمؤسسات في العالم وإذا كانت هذه الضغوط تتشابه في كل الدول تقريباً إلا إنها في رد الفعل غير الملائم على هذه الضغوط مع تباين ضغط العمل فيما بين الوظائف، فبعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية مثل: المدراء، والأطباء، والمرضين، وما في حكمهم، وذلك لأن هذه المهن تحتاج إلى قرارات خطيرة أو تركيز مستمر في العمل لا سيما في بيئة غير آمنة، وتحتاج إلى معاناة فكرية، وتفاعل مستمر مع الأشخاص لإرضاء رغباتهم، وزيادة تنامي هذه الظاهرة على الرغم من التدابير الاحترازية المتخذة للحد منها.

وبذلك تعريف ضغوط العمل بأنها: حالة من التوتر والانفعال تصيب الفرد بدنياً، ونفسياً، وعقلياً ناتجة عن تعرضه لمواقف ومتطلبات بيئية، أو وظيفية، أو اجتماعية مفروضة عليه وإذا ما زادت عن قدرته وإمكانياته فإنها تسبب له أضراراً متعددة(جاد الرب:2011،398).

كما يمكن تعريفه بأنه رد الفعل السلبي للأفراد على مطالب العمل المفروضة

عليهم والتي تفوق طاقتهم (Sally J, Sheena J:2013)

ومما ورد سلفاً يمكن القول إن ضغوط العمل هي ردة فعل لدى الفرد ناتجة عن مواجهة الفرد حوادث بيئية مزعجة قد تكون في العمل أو خارجه ولا يستطيع التكيف معها مما تدفعه إلى سلوك غير طبيعي في أدائه لعمله.



### ثانياً / مصادر ضغوط العمل :

تتعدد مصادر ضغوط العمل، ويمكن إجمالها بالآتي:

طبيعة العمل: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل المحتملة أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط (محمود العميان: 2005، 161)

غموض الدور: هو عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية بسبب نقص المعلومات، أو جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة لتأدية العمل، مع عدم الإلمام بالنتائج المترتبة على ذلك (جاد الرب: 2011).

صراع الدور: يظهر صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين جوانب أداء ذلك الدور ومعتقدات الشخص الدينية والأخلاقية، فمن المعلوم أن الأفراد يؤمنون بالعديد من القيم الدينية بالإضافة إلى العديد من قواعد الأخلاق والقيم، ففي بعض الأحيان يحدث

التعارض بين القيم، والمعتقدات، وطبيعة الدور الذي يقوم به الفرد، وهذا التعارض يسبب صراعاً داخل الفرد، مما يؤدي إلى شعوره بالضغوط (الكتبي: 2005، 216).

اختلال العلاقات الشخصية: تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد، وزملائه في العمل دوراً مهماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع حاجاته النفسية من احترام وتقدير، وإذا ساء استغلال هذه العلاقة، فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العدا، والكراهية، وقد تتعمق إلى الحد الذي يشعر فيه الفرد بالاغتراب والانفصال عن محيط عمله.

زيادة أو انخفاض عبء العمل: إن تحميل الفرد أعباء فوق طاقته يعد مصدراً من مصادر الضغوط حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر، مما يستطيع إنجازها في وقت محدد، كما قد تكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلاءم استعداداته وقدراته الخاصة أي عدم توفر المهارة المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته كما أن انخفاض أعباء العمل يمثل مشكلة لكثير

من الأفراد لا سيما عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفعهم للملل.

### ثالثاً / آثار ضغوط العمل :

لا يعد ضغط العمل مرضاً في حد ذاته بقدر كونه أحد الأسباب التي تؤدي إلى الإصابة بالأمراض العضوية والنفسية، ومن ثم فإن ضغط العمل، والشعور به يمثل مقدمة لشعور الفرد في العمل بحالة من عدم التوافق الذاتي، ومن ثم عدم التكيف مع بيئة العمل.

ففي دراسة أجرتها شركة "هاريس إنترأكتف" لأبحاث واستشارات السوق في نيويورك تبين أن (70%) من العاملين في الولايات المتحدة يعتقدون أن الناس في مواقع العمل أصبحوا يتعرضون لضغط أكبر بالمقارنة مع سنوات الماضي، وقال (1) من كل (4) موظفين شملتهم الدراسة إنهم يشعرون بأنهم أنهكوا عقلياً وجسدياً بنهاية يوم العمل، وكل هذه النسب تغذي التقرير الذي يذهب إلى أن ضغوط العمل النفسية والجسمانية تكلف الشركات الأمريكية (300) مليار دولار سنوياً، وفي دراسة عن المستشفيات البريطانية توصلت إلى أن (30%) من الممرضات يُعانين من ضغوط عالية جداً، وكان (31%) منهن يفكرن جدياً في ترك المهنة، وكان (16%) منهن يقلن إنهن سيتركن العمل في هذه المستشفيات في أقرب وقت إذا ما وجدن وظيفة أخرى (Barbara et al.:2013)، وفي دراسة (Holland:2012) بينت أن الفترة القادمة سيكون هناك عجز في الممرضات في استراليا بسبب دوران العمل الناتج عن ضغوط العمل وأكدت الدراسة وجود تصور لدى الممرضات بأنهن مقدرات بأقل من قيمتهن الحقيقية ويفتقرن إلى التقدير الذي يستحقهن، وأن (15%) منهن سيتركن العمل في الفترة القريبة وذلك بسبب أعباء العمل المضطربة، والعلاقات السيئة مع الإدارة والموظفين (HPeter:2012)، والإحصائيات تشير إلى أن (40%) من الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يفعلون ذلك بسبب الضغوط وقدرت شركة (Zeroks) أن تكلفه توظيف مدير تنفيذي بديل في الإدارة العليا تتراوح بين مليون إلى نصف دولار،

كما تشير الإحصائيات إلى أن التكلفة الناتجة عن استبدال الموظفين العاديين تتراوح بين (3000) إلى (15000) دولار، كما أن لضغوط العمل تأثير على العلاقات الأسرية، فقد أظهرت دراسة (Anafarta: 2011) أن العلاقة تبادلية حيث للضغوط والصراع في العمل تأثير على العلاقات الأسرية كما أن للنزاعات العائلية للفرد تأثير على علاقاته، وأدائه للعمل.

### 1- الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد :

اهتم الكثير من كتاب الإدارة بالآثار الناجمة عن ضغوط العمل على أداء الفرد كالغياب، القلق العدوانية، ضعف القدرة على التركيز، مما يزيد من مخاطر تعرضهم للحوادث وذكرت دراسة (Salami:2010) أن ضغط العمل يحدث تأثيرات على الفرد مثل الخوف والقلق، والذي ينتج عنه ضعف في التركيز والفهم وضعف في مهارات اتخاذ القرار، (Salami A.O, et al.:2013) ،

وفي تقرير لجمعية الرعاية والصحة المهنية (OSACH:2006) أثبت أن رد الفعل الأبرز يتمثل في الاستجابة السلبية المعتادة التي تنتج عن الشعور بالضغوط والتي يمكن رصدها من خلال مجموعة من الإشارات أهمها ما يظهر على السلوكيات التنظيمية للفرد مثل انخفاض الروح المعنوية، وتزايد حالات الغياب، والشكوى، والمشاحنات، وعدم القدرة على إنجاز الأعمال المكلف بها الفرد، كما يظهر كمشكلة نفسية مثل السلوك الانتحاري، والاعتماد على العقاقير والمخدرات، والميل نحو العنف، كما تظهر الأعراض الجسمية مثل أمراض الضغط، والقلب، وآلام المعدة والنوبات العصبية، والآثار الاجتماعية التي منها الشعور بالاغتراب الوظيفي أو أداء العمل دون مستوى الكفاءة، كما يسبب الضغط الكثير من المشاكل الأسرية التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى الطلاق.

### 2- الآثار السلبية للضغوط العمل على المنظمة :

إن آثار الضغوط على المنظمة تتمثل في ضعف مشاركة الفرد في العمل نتيجة الغياب، التأخر عن العمل، والشكاوى، والتظلمات، وما يترتب على ذلك من تدني في الإنتاج، وارتفاع نسبة الحوادث، وقلة الاستفادة من الخبرات، والقدرات



المتوفرة في العمل، وضعف الرضا الوظيفي، والشعور بالفشل، وعدم الدقة في اختيار القرارات، وتدنى مستوى الخدمات، وجودتها وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

### 3- الآثار الإيجابية لضغوط العمل

يرى بعض الباحثين أنه يمكن اعتبار وجود مقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل الإثارة لحياة العامل لكي يشعر الفرد بالثقة، والتجديد، والتغير، والتحدي، ويمكن القول بأنها الآثار الإيجابية للضغوط.

## المحور الثاني: منهجية الدراسة

### أولاً: أسلوب الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يأتي:

1- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات، والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.

2- المصادر الأولية: لقد قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة، صممت لهذا الغرض موجهة لمفردات عينة الدراسة في المستشفيات العامة القروية، وذلك لاختبار صحة الفرض الخاص بالدراسة؛ لأنها من أكثر وسائل جمع

المعلومات كفاءة في الدراسات الاجتماعية وكانت على النحو التالي:

أ. المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

ب. المتغيرات المتعلقة بضغط العمل وبعادها الفرعية كما يأتي:

- عبء العمل: ويشمل على 6 عبارات بحثية.
- صراع الدور: ويشمل على 6 عبارات بحثية.

- غموض الدور: ويشمل على 5 عبارات بحثية.
  - العلاقة مع الزملاء: ويشمل على 5 عبارات بحثية.
  - بيئة العمل: ويشمل على 5 عبارات بحثية.
- ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من الأطباء، والممرضين، والعاملين في المستشفيات العامة القروية ببلدية وادي الشاطئ ويبلغ مجموعهم (793) مفردة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (260) مفردة، وذلك لأن مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يضم الأطباء، والعناصر الطبية المساعدة، والفنيين، والإداريين الذين تختلف تخصصاتهم ومسمياتهم، فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية ولقد تم استعادة (221) استمارة بنسبة (85%) من الاستمارات الموزعة، واستبعد (3) استمارات لعدم اكتمالها، وبذلك تكون الاستمارات التي تم تحليلها (218) استمارة.

#### أ- التحاليل الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بترميز المتغيرات والبيانات، ثم تعريفها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولقد استخدم الباحث العديد من التحاليل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

1- الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب، وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة والرسوم البيانية.

2- الإحصاء التحليلي متمثلاً في استخدام معامل ارتباط بيرسون

(Computing Pearson Correlation Coefficient)، وتحليل الانحدار

الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وأسلوب الانحدار

الخطي المتعدد

(Multiple Linear Regression)، واختبار تحليل التباين (One-Way Anova)

(Way)، و(اختبار T-Test).

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

#### أولاً: توصيف عينة البحث

توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات مفردات عينة البحث باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كما سبق الإشارة إليها وذلك على النحو الآتي:  
أ- متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية والوظيفية

م	التوزيع	العدد	%	الترتيب
النوع	ذكور	76	34.9	2
	إناث	142	65.1	1
الفئة العمرية	من 30 سنة فأقل	96	44.0	1
	من 31 - 40 سنة	76	34.9	2
	من 41 - 50 سنة	26	11.9	3
	51 سنة فأكثر	20	9.2	4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	13	6.0	4
	دبلوم متوسط	75	34.4	1
	بكالوريوس	69	31.7	2
	دبلوم عالي	49	22.5	3
	ماجستير	7	3.2	5
	دكتوراه	5	2.3	6
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	64	29.4	1
	من 6 - 10 سنوات	59	27.1	2
	من 11 - 15 سنة	40	18.3	4
	16 سنة فأكثر	55	25.2	3
المهنة	طبيب	20	9.2	4
	ممرض	84	38.5	2
	فني	29	13.3	3

1	39.0	85	اداري	
-	100	218	المجموع	

إعداد: الباحث.

### يتضح من الجدول رقم (1):

1-النوع: إن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعامل "النوع" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة من (الإناث)، ويحوزون نسبة (65.1%)، ويرجع هذا إلى طبيعة العمل فأعمال التمريض والمستشفيات بصورة عامة تزداد فيها نسبة الإناث عن الذكور.

2-الفئة العمرية: إن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعامل "الفئة العمرية" يشير إلى أن ما يقرب من نصف عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل)، ويحوزون نسبة (44%)، والسبب في ذلك يرجع إلى رغبة هذه المستشفيات في توظيف كوادر شابة تتصف بكامل النشاط والحيوية.

3-المؤهل العلمي: إن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعامل "المؤهل العلمي" يشير إلى أن الأغلبية هم من حملة مؤهل (دبلوم متوسط)، ويحوزون نسبة (34.4%)، وفقا لردود عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى كثرة المعاهد الفنية الطبية التي يقبل عليها الطلبة والتي تخرج سنوياً أعداد كبيرة في مجال التمريض والخدمات الطبية المساعدة.

4-سنوات الخبرة: إن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعامل "سنوات الخبرة" يشير إلى أن أغلبية العينة تقع في فئة الخبرة (5 سنوات فأقل)، ويحوزون نسبة (29.4%)، وفقا لردود عينة الدراسة، وهذا يدل على قلة سنوات الخبرة لدى العاملين في المستشفيات قيد الدراسة وهو ما يعرضهم إلى ضغوط عمل قد تفوق سنوات الخبرة لديهم ويدفعهم ذلك على ترك العمل أحيانا أو الإصابة بالأمراض الناتجة عن هذه الضغوط.

5- إن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعامل "الوظيفة" يشير إلى أن أغلبية العينة من الفئة الوظيفية (الإداريين) يحوزون نسبة (39%)، وفقا لردود عينة الدراسة، وهذا يدل على قلة الكوادر الطبية المتخصصة في هذه المستشفيات.  
ثانياً: المتغيرات المتعلقة بضغط العمل:

قد تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية: (المتوسط الحسابي،

الانحراف المعياري

معامل الاختلاف، ترتيب الأهمية) على الأبعاد المتعلقة بضغط العمل.

#### 1- النتائج المتعلقة بعبء العمل:

جدول (2) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) محور "عبء العمل"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	36.16	1.244	3.45	لا أجد القدرة على أنها كل الاعمال المكلف بها في اوقات الدوام	1
4	38.47	1.281	3.33	انا مسؤول عن عدة واجبات غير مرتبطة مع بعضها	2
5	39.69	1.294	3.26	أخطي في أداء عملي بسبب كثرة الأعباء	3
3	37.12	1.277	3.43	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية	4
1	35.50	1.278	3.60	ينقصني التدريب على بعض الأعمال التي تتطلب مهارات مهنية	5
6	41.55	1.342	3.23	أشعر بالملل نظرا لتكرار نفس المهام	6
	23.10	.78	3.38	المجموع	

إعداد: الباحث.

#### من الجدول رقم (2) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "عبء العمل" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.38)، وبمعامل اختلاف قدره (23.10%)، أي بما يعادل نسبة اتساق (76.90%)، وقد كانت أهم

العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة (ينقصني التدريب على بعض الأعمال التي تتطلب مهارات مهنية)، بمعامل اختلاف (35.50%)، أما العبارات الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (أشعر بالملل نظرا لتكرار نفس المهام)، بمعامل اختلاف (41.55%)، على التوالي، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة، ويرى الباحث أن عبء العمل ناجم عن حجم العمل الكبير المطلوب إنجازه من المبحوثين ضمن وقت محدد مع نقص في المهارة والتدريب، وكذلك المسؤولية الكبيرة عن حياة الأفراد والتعامل اليومي مع المرضى، وذويهم، وغيرها من العوامل التي تزيد من معدلات الضغط في العمل، ومما يزيد من ذلك العبء قلة عدد الأطباء والمرضى، وهذا النقص لاسيما في الأطباء يرجعه الباحث إلى أن هذه المناطق تصنف مناطق نائية ولا وجود لأي نوع من الحوافز، أو تشجيع من الدولة، لذا نجد أن العديد منهم يفضل العمل في المدن الكبيرة والخارج، وكذلك عدم التقسيم الجيد للعمل بين الأفراد. أما عبء العمل النوعي فيكون مرده عدم توفر الخبرة اللازمة، وقلة البرامج التدريبية، وضعف التأهيل.

## 2-النتائج المتعلقة ببعء صراع الدور:

### جدول (3) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) محور "صراع الدور"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	34.26	1.254	3.66	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائهم بأسلوب مناسب.	7
4	42.49	1.313	3.09	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء.	8
5	45.41	1.344	3.07	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ التي أؤمن بها.	9
2	38.08	1.272	3.34	تتعارض مسؤوليات عملي مع حياتي الشخصية.	10
3	41.68	1.313	3.15	أحيانا أؤدي بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها خاطئة.	11
6	45.47	1.396	2.96	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبرتي	12

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	ومهارتي.				
	المجموع العام	3.21	.84	26.23	-

الجدول من إعداد: الباحث.

### من الجدول رقم (3) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "صراع الدور" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.21)، وبمعامل اختلاف قدره (26.23٪)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (73.77٪).  
- هذا وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة (تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب مناسب)، بمعامل اختلاف (34.26٪)، أما العبارة الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبرتي ومهارتي)، (45.47٪)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن صراع الدور ناجم عن تعارض مسؤوليات عملهم مع حياتهم العائلية، ولعل السبب يعود لطبيعة مهنة الطب والتمريض التي تتطلب استمرارية تقديم الخدمة للمرضى على مدار الساعة، والعمل بنظام المناوبات الليلية منها، والالتزام بالحضور في الحالات الطارئة الذي قد يتعارض مع بعض الالتزامات الأسرية، وكذلك المسؤولية الكبيرة عن حياة الأفراد والتعامل اليومي مع المرضى وذويهم، وغيرها من العوامل التي تزيد من معدلات الضغط في العمل، وما بسببه من صعوبات في التوفيق بين متطلبات المستشفى، والحياة الأسرية، كما تدخل الآخرين في مجال العمل ربما مرده لعدم وضوح السلطات والمسؤوليات، وأن الأعمال المتناقضة من عدة رؤساء يكون خلافاً في مبدأ وحدة الرئاسة، إذ يتوجب أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد لمنع الازدواجية، والصراع ينعكس على المستشفيات قيد الدراسة بشكل سلبي.

3



-النتائج المتعلقة ببعث غموض الدور:

جدول (4) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) محور " غموض الدور "

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	40.06	1.282	3.20	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	13
5	42.92	1.339	3.12	عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به.	14
1	36.92	1.281	3.47	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في المستشفى.	15
2	38.85	1.251	3.36	لأعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني.	16
3	39.82	1.338	3.22	لأعرف مدى إسهام عملي في تحقيق أهداف المستشفى.	17
-	30.78	1.0	3.27	المجموع العام	

إعداد: الباحث

. من الجدول رقم (4) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "غموض الدور" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.27) وبمعامل اختلاف قدره (30.78%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (69.22%)، وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة، (عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في المستشفى)، بمعامل اختلاف (36.92%)، أما العبارات الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به)، (42.92%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة. ويرى الباحث وجود غموض في الدور حيث أجاب الكثير منهم بعدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح طبيعة العمل، وأن غموض الدور ناجم بشكل أساسي عن افتقارهم للمعلومات التي تبين حدود سلطاتهم ومسؤولياتهم، ويرجع ذلك إلى عدم تطبيق الوصف الوظيفي الذي يحدد بشكل واضح المسؤوليات والواجبات.





#### 4- النتائج المتعلقة ببعد العلاقة مع الزملاء:

جدول (5) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) محور "العلاقة مع الزملاء"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	39.32	1.333	3.39	أجواء العمل تتسم بالتوتر والشدة العصبي	18
4	43.93	1.375	3.13	أشعر بأن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل	19
5	47.23	1.365	2.89	أتعامل مع الجميع بقسوة بسبب ضغوط العمل	20
3	40.51	1.276	3.15	قليلاً ما أشارك زملائي في مناسباتهم بسبب ضغوط العمل	21
1	34.04	1.280	3.76	يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل العاملين تجاه المستشفى	22
-	26.68	.87	3.26	المجموع العام	

#### من الجدول رقم (5) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لمحور "العلاقة مع الزملاء" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة لحد ما هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.26)، وبمعامل اختلاف قدره (26.68٪)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (73.32٪)، وقد كانت أهم العبارات اتفاقاً على بنود المحور عبارة، (يزعجني اللامبالاة الكبيرة من قبل العاملين تجاه المستشفى)، بمعامل اختلاف (34.04٪)، أما العبارة الأقل اتفاقاً فكانت عبارة، (أتعامل مع الجميع بقسوة بسبب ضغوط العمل) بمعامل اختلاف (47.23٪)، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة.

ويرى الباحثان المبحوثين يشعرون بضغط ناجمة عن ضعف روح الفريق، والسلبية من بعض الزملاء ويرجع سبب ذلك إلى الصراع الناجم عن التنافس، وتضارب

المصالح، واختلاف وجهات النظر مع الرؤساء، وعدم إشراك الباحثين في عملية اتخاذ القرار، مما يولد الشعور بالضغط لدى بعضاً منهم.

#### 5- النتائج المتعلقة ببيئة العمل المادية:

جدول (6) الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) محور "بيئة العمل المادية"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	32.24	1.209	3.75	أشعر بالخوف على صحتي نتيجة ظروف عملي	23
2	37.74	1.302	3.45	التجهيزات المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل	24
5	49.63	1.484	2.99	الأدوية والمستلزمات الطبية متوفرة	25
4	46.70	1.429	3.05	وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة كافية ومناسبة	26
3	46.01	1.408	3.07	مكان العمل غير مزدحم	27
-	27.96	.91	3.26	المجموع العام	

#### من الجدول رقم (6) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "بيئة العمل المادية" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، وإن كانت بعض العبارات تشير إلى الموافقة لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.26)، وبمعامل اختلاف قدره (27.96%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (72.04%).

- وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة، (أشعر بالخوف على صحتي نتيجة ظروف عملي)، بمعامل اختلاف (32.24%)، أما العبارات الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (الأدوية والمستلزمات الطبية متوفرة)، بمعاملات اختلاف (49.63%)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

يرى الباحث أن شعور الباحثين بضغط ناجمة عن خوفهم المستمر على

صحتهم وعملهم في ظروف غير مريحة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل الأطباء، والمرضى التي تتطلب الاهتمام المباشر بالمرضى، والتعايش معهم لفترات طويلة، مما

قد يتسبب لهم العدوى، أو الاصابة ببعض الأمراض، وفي دراسة أمريكية أظهرت أن التمريض أكثر المهن عرضة للعدوى، والممرضات أكثر عرضة للعدوى لاسيما الأمراض المنقولة بالدم من غيرهن في المجال الطبي عن طريق الوخز العشوائي للإبر الملوثة.

ملخص للمتغيرات التابعة: ضغوط العمل:

جدول رقم (7) ملخص المقاييس الإحصائية الوصفية لمحاور المتغيرات التابعة "ضغوط العمل"

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	23.10	78.	3.38	عبء العمل	1
2	26.23	84.	3.27	صراع الدور	2
5	30.78	1.00	3.21	غموض الدور	3
3	26.68	87.	3.26	العلاقة مع الاصدقاء	4
4	27.96	.91	3.26	بيئة العمل المادية	5
-	20.32	.66	3.27	المتوسط العام لإجمالي محاور: ضغوط العمل	

من الجدول رقم (7) يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة لحد ما، على إجمالي محاور "ضغوط العمل" وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.27)، وبمعامل اختلاف قدرة (20.32%)، أي الاتفاق في الآراء ما يقرب من نسبة (79.68%) تقريباً.

- وعن مدى الاتفاق على أهمية هذه المحاور مجتمعة مرتبة وفقاً لمعامل الاختلاف جاء الترتيب لمحور (عبء العمل)، (صراع الدور)، (العلاقة مع الأصدقاء)، (بيئة العمل المادية)، (غموض الدور)، بمعاملات اختلاف (23.10%)، (26.23%)، (26.68%)، (27.96%)، (30.78%)، على التوالي، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة. ويفسر الباحث أن عبء العمل جاء في المرتبة الأولى قد يعود إلى قلة عدد الأطباء، والممرضين، أو عدم توفر المهارات لدى بعض الأطباء، والممرضين للقيام

بالأعمال الموكلة إليهم، وكذلك طبيعة العمل في المستشفيات الذي يتطلب الدقة والانتباه.

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة:

لا يوجد اختلاف معنوي لضغوط العمل وفقاً للعوامل الشخصية (الجنس - العمر - الخبرة - المسمى الوظيفي - المستوى التعليمي) للأطباء، والمرضى، والإداريين العاملين في المستشفيات العامة القروية ببلدية وادي الشاطئ.

جدول رقم (8) قياس فروق محاور ضغوط العمل طبقاً للمتغيرات الشخصية باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	2.609	*0.05	دالة
الخبرة	2.038	0.11	غير دالة
المسمى الوظيفي	6.687	**0.01	دالة
المستوى التعليمي	2.576	*0.02	دالة

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). \* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من الجدول رقم (8) يتضح ما يلي:

1 - متغير العمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ضغوط العمل تعزى إلى متغير (العمر)، حيث بلغت قيمة "ف" (2.609)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، ويرجع ذلك لصالح الفئات العمرية (51 سنة فأكثر)، (من 41-50 سنة)، ويفسر الباحث ذلك أن صغار السن قد يكونوا في بداية عملهم متحمسين للعمل أكثر من أجل إثبات كفاءتهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال عكس كبار السن الذين لديهم الكثير من المسؤوليات، والمشاكل الأسرية، والاجتماعية خارج العمل، ولا يوجد ذلك الحماس لديهم للعمل ويعتبرونه عملاً روتينياً.

2 - متغير الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ضغوط العمل تعزى إلى متغير (الخبرة)، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

3 - متغير المسمى الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور

ضغوط العمل

4 - تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ف" (6.687)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، ويرجع ذلك لصالح وظيفة (طبيب)، (ممرض)، (إداري)، (فني)، ويرى الباحث ذلك طبيعياً باعتبار أن الاطباء والمرضى هم الأكثر احتكاكاً بالمرضى ويتألمون لآلامهم، وتقع عليهم المسؤولية في أي خطأ قد يحدث للمريض.

5 - متغير المستوى التعليمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ضغوط العمل تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي)، حيث بلغت قيمة "ف" (2.576)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، ويرجع ذلك لصالح وظيفة (دكتوراه)، (ماجستير)، (دبلوم متوسط)، (ثانوية عامة فأقل)، (بكالوريوس)، (دبلوم عالي)، بمتوسطات حسابية (3.520)، (3.480)، (3.450)، (3.415)، (3.136)، (3.129). عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

جدول رقم (9) قياس فروق محاور ضغوط العمل طبقاً لعامل (النوع)

اسم المتغير	قيمة ت	مستوى المعنوية	الدلالة
ضغوط العمل	2.140	0.03	دالة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ضغوط العمل تعزى إلى متغير النوع (ذكر/انثي)، حيث بلغت قيمة "ت" (2.140)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وذلك لصالح فئة (الإناث)، ويفسر الباحث ذلك لتعرض الإناث لضغوط متعددة تنقسم بين ضغوط العمل وضغوط المنزل باعتبارها الأم التي تتابع أعمال عديدة في البيت، ومن هنا تصبح غير قادرة على التوفيق بين مسؤولياتها فتشعر بالضغوط أكثر.  
رابعاً: نتائج الدراسة:

1 - أظهرت الدراسة أن الأطباء، والمرضى، والإداريين، والعاملين في المستشفيات العامة القروية في المناطق النائية يشعرون بضغوط العمل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات مثل دراسة (حسن:2019)، ودراسة (سليمان:2017)، (2011)، (Aoki, 2010)، (Shamaila,2010)، ودراسة

(Golubvic, 2012)، ودراسة (Jones,2015) في أن وظائف الأطباء، والمرضى، والإداريين مهن ضاغطة، ويرجع السبب في ذلك إلى مصادر متعددة من ضغوط العمل.

2 - أظهرت نتائج الدراسة أن مصادر ضغوط العمل التي تمت دراستها تشكل جميعاً ضغوطاً وظيفية يشعر بها الأطباء، والمرضى، والإداريين، والعاملين في المستشفيات القروية، ولكن بمستويات مختلفة، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية (عبء العمل - صراع الدور - العلاقات في العمل - بيئة العمل - غموض الدور)، وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات مثل دراسة ( Namrata, 2014)، ودراسة (Aoki, 2011).

3 - أظهرت الدراسة وجود اختلاف معنوي بين مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها الأطباء، والمرضى، والإداريون في المستشفيات العامة بوادي الشاطئ تعزى إلى متغيرات (النوع - العمر - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي)، ولا يوجد لمتغير (الخبرة)، وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات مثل دراسة ( Jones, 2015)، ودراسة (Shamaila,2010)، أن للمتغيرات الشخصية علاقة بالضغوط.

#### خامساً: توصيات الدراسة :

- 1 - الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل بهذه المستشفيات من خلال إصدار نشرات لتوضيح مفهوم ضغوط العمل، وآليات التعامل معها والكيفية المثلى لإدارة الضغوط.
- 2 - تحسين المناخ التنظيمي للعمل من خلال تهيئة الجو المناسب للعاملين في هذه المستشفيات، وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للأطباء، والمرضى، والعاملين، وتطوير وتعديل هذه البيئة بما يتناسب مع مقتضيات المهام والمسؤوليات المهنية المرتبطة بالعمل في المجال الطبي، والرعاية الصحية، وأماكن للترفيه، وإعطائهم مكافآت وحوافز مجزية.



- (<sup>2</sup>)Aoki M,Keiwkarchompikul J "job stress among nurses in public hospitals in Ratchaburi province, Thailand" **J pub Health Dev**,91,(2011) p 19 – 27.
- (<sup>3</sup>)Dragana, Golubicpila"Professional Stress and Health among Critical Care Nurses in Serbia"**Archives of Industrial Hygiene and Toxicology** No.2,(2012).
- (<sup>4</sup>)Barbara Farquharson, Cheryl Bell, Derek Johnston,\_"Nursing stress and patient care: real-time investigation of the effect of nursing tasks and demands on psychological stress, physiological stress, and job performance: study protocol ",  
**Journal Of Advanced Nursing**, Blackwell Publishing Ltd 2013
- (<sup>5</sup>)NamrataMohite "Occupational Stress among Nurses Working At Selected Tertiary Care Hospitals", **international Journal of Science and Research** (IJSR), Vol.3, No.6, June 2014
- (<sup>6</sup>)Gabrielle Jones" Demographic and occupational predictors of stress and fatigue in French intensive-care registered nurses and nurses' aides: A cross-sectional study"**International Journal of Nursing Studies**Vol 52, Issue 1, January 2015, Pages 250–
- (<sup>7</sup>).Dip.Psych"Occupational stressors, burnout and coping strategies between hospital and community psychiatric nurses in a Dublin region\_"**Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing**Voll21,NO.10,(2015)
- (<sup>8</sup>)Sally Jacobs,Sheena Johnson " Managing workplace stress to enhance safer practice in community pharmacy: a scoping study"**Pharmacy Research UK** June 2013
- (<sup>9</sup>)Barbara Farquharson, Cheryl Bell, Derek Johnston,"Nursing stress and patient care: real-time investigation of the effect of nursing tasks and demands on psychological stress, physiological stress, and job performance: study protocol ",**Journal Of Advanced Nursing**, Blackwell Publishing Ltd 2013
- (<sup>10</sup>) Peter Holland," **Survey on Nurses' Attitudes to Work and Work Conditions in Australia**", Monash University, February 2012
- (<sup>11</sup>)NilgünAnafarta "The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction A Structural Equation Modeling (SEM) Approach "**International Journal of Business and Management**vol 8,No 4 April2011
- (<sup>12</sup>)Salami A.O, Ojakuku, R.M, Ilesanmi. OA "Impact of job stress on managers' performance "**European journal of scientific Research issn** vol.45 no.2 (2010) pp 249– 260.



(<sup>13</sup>)OSACH, (2006)."The Fast Facts about stress, Ontario Safety Association for Community Healthcare" (OSACH), Toronto Ontario Canada M2N, [www.osach.ca](http://www.osach.ca)



## دور فاعلية الإبداع المالي

### في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي

دراسة تطبيقية على (الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الإدارة العامة)

أ. علي سالم الصلابي

أ. أحمد الطاهر بلبان

#### ملخص الدراسة :

إن فاعلية الإبداع المالي لدى العاملين عند أداء عملهم من الموضوعات التي من شأنها تساهم في الرقى والتقدم بالعمل داخل الشركات الدولة سواء أكانت عامة أو خاصة فعندما يكون هناك رضا من قبل العاملين القائمين بأعمالهم، فيكون هناك إمكانية في استخدام ذكاء العاملين وتسخير جميع إمكانياتهم للرقى بالعمل إلى أفضل المستويات، فهذا يؤدي إلى حفظ التكاليف واستغلال الجهد المبذول بأفضل الصور؛ ومن هنا قام الباحثان بإجراء هذا البحث على الشركة العامة للمياه والصرف الصحي بإدارة العامة حيث تُعد هذا الشركة أهم الشركات الدولة :

هدفت هذه الدراسة إلى فاعلية الإبداع المالي ( فاعلية الإبداع المالي عن ظروف العمل  $X1$ ، فاعلية الإبداع المالي عن الحوافز والمكافآت  $X2$ ، فاعلية الإبداع المالي عن الابتكار  $X3$ ، فاعلية الإبداع المالي عن التدريب  $X4$  ودورها في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي.

1 - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور فاعلية الإبداع المالي عن ظروف العمل و فاعلية الإبداع المالي عن مستوى الحوافز والمكافآت وعن الابتكار وعن التدريب ودورها في أداء العاملين بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة ( منطقة الدراسة ).

2 - وتمّ الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات الأولية حيث تمّ تويج استمارة استبيان على العاملين ( المستهدفين في الدراسة ) الذي كان

عددهم (45) موظف وموظفة ، وقد تمّ الحصول على ( 45) صحيفة استبيان إي : نسبته ( 44.4 %) وكان الفاقد ( 0).

حيثُ سُجِّل عدد المشاركين في الدراسة من الذكور 25 مشارك بنسبة 55.6% وعدد المشاركين في الدراسة من الاناث 20 مشارك بنسبة 44.4%.

وقد بيّنت نتائج هذه الدراسة بوجود رفض الفرضية الرئيسية جزئياً والتي تنص على:

وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لـ (ظروف العمل) على مستوى

أداء العاملين

بالتخطيط المالي.

وتبين وجود علاقة بين دور فاعلية الإبداع المالي عن ظروف العمل ودور فاعلية الإبداع المالي عن الحوافز والمكافآت ودور فاعلية الإبداع المالي عن الابتكار ودور فاعلية الإبداع المالي عن التدريب وذلك حسب قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي على التوالي ( 0.673 ، 0.778 ، 0.668 ، 0.648 ):

**المبحث الأول : الإطار العام للبحث:**

**أولاً - المقدمة:**

**مقدمة :**

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على المنظمات العمل، وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن الإبداع المالي يأتي عن طريق الحلول من قبيل الصدفة، بل يتطلب الأمر توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الخيال المنتج.

، لذا أصبح الاهتمام ضرورة لنجاح المنظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وحق تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع. لأن

الإبداع المالي وما يتوفرة من قيم ومعتقدات التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المنظمات، ومن هنا يمكن ملاحظة أن الإبداع له تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها أداء العاملين، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات.

#### مشكلة الدراسة :

إن التطورات التي قامت على عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي، ولهذا فإنه من المحتم على المنظمات التي ترغب إلى الوصول إلى مستويات عالية من التقدم والإبداع المالي، بواسطة أداء العاملين بتخطيط المالي، يتطلب لها أن تبذل كافة الجهود ملحوظا، لتوفير الإبداع المناسب والراشد للإبداع، وتكون هذه المنظمات تستجيب دائماً للتطورات والتحديات التي تواجهها هذه التطورات، وذلك من خلال الأفكار والأساليب الجديدة التي تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات والتحديات.

، ومن هنا يتضح أن فاعلية الإبداع المالي يُشكل تحدياً لأي منظمة سوء كانت عامة أم خاصة لما لها من أثر في تكوين سلوك المدراء والقادة والعاملين الذين يعملون من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام ولثبات أن الإبداع المالي هو الدافع الرئيسي تدفع بالفرد والمنظمة، لتحقيق التمييز في أداء العاملين بتخطيط المالي ومن تم سيتم انجاز هذه الدراسة لتحقيق هذا الغرض

- ومن هنا يمكن تحديد وصياغة المشكلة في الآتي :

دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي.

#### فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وهي :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة.
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع عن ظروف العمل على الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي قيد الدراسة.
  - 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع عن الحوافز والمكافآت على الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي قيد الدراسة.
  - 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع عن الابتكار على الإبداع المالي في أداء العاملين في مؤسسة التخطيط المالي قيد الدراسة.
  - 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع عن التدريب على الإبداع في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي قيد الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

- 1- تُعدُّ هذه الدراسة احتياجاً مجتمعياً في ظلّ التحولات والتطورات والتغيرات التكنولوجية داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي.
- 2- تبين هذه الدراسة أهمية أوضاع دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي ومدى رضائهم عن عملهم بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي على مستوى نجاحهم وفعاليتهم في أداء دورهم المنوط بهم داخل نطاق العمل.
- 3- يمكن من خلال هذه الدراسة الإطلاع على مستويات دور فاعلية الإبداع المالي داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي، ومن ثم التعرف على أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي لما يحتاجوا من نواقص وتزويد العاملين على تطوير أدائهم، لتحقيق دور فاعلية الإبداع المالي في أداء

العاملين بمؤسسة التخطيط المالي لهم، ومن تم رفع مستواهم الإبداع والمالي على أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي.

4- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الوزارة في إيجاد الحلول والاطلاع على ما يحتاجوا العاملين من، ظروف العمل والحوافز والمكافآت والتدريب، حتى يتمكنوا من رفع مستوى ادائهم داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الإدارة العامة.

1- الأهمية الأكاديمية : تستمد هذه الدراسة على تناول موضوع دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي. حيث أن تقدم المؤسسات وتطويرها يعتمد بشكل رئيس على إبداع أداء العاملين من مختلف المستويات الإدارية في أدائهم لأعمالهم، ومما يزيد من أهمية الدراسة ارتباط في دور فاعلية الإبداع المالي بأحد الجوانب والمؤسسات وتطويرها. كما أن هذه البحث من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة.

2- الأهمية التطبيقية : تتمثل في كيفية توظيف نتائج ومعرفة دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي، داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي وكذلك معرفة دور ظروف العمل، والحوافز والمكافآت التدريب لذا العاملين

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذا الدراسة الحالية : إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية تسليط الضوء على دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة

التخطيط المالي، ودورهم في تحسين أدائهم المنوط بهم.

**أهداف الدراسة :**

- 1- التعرف على ظروف العمل من حيث أداء العاملين داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة.
  - 2- التعرف على الحوافز المكافآت من حيث أداء العاملين داخل الشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة.
  - 3- الإطلاع على دور الابتكار في أداء العاملين، ومن تم مد العاملين بالحلول المناسبة التي تساعدهم في تطوير أداء العاملين بأجود وأحسن الطرق.
  - 4- التعرف على دور التدريب لدى أداء العاملين داخل العمل بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي بالإدارة العامة.
- منهجية الدراسة :**

نظر لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحليل دور فاعلية الإبداع المالي في أداء العاملين بمؤسسة التخطيط المالي بالإضافة إلى معرفة أداء العاملين وما يحتاجونه من حلول جديد حتى يتسنى لهم تقديم عملهم على احسن الطرف الممكن والمكلفين به داخل العمل.

**مصطلحات ومفاهيم الدراسة :**

الإبداع في اللغة : كلمة الإبداع من بدع وأبدع، فبدع الشيء أي أنشأه وبدأه والبديع البدع هو الشيء الذي يكون أولاً ، ويقال فلان بدع في أمر أي هو الأول لم يسبقه أحد فيه.

**مفهوم الإبداع الإداري:**

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة وملتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا

الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية.

أهمية الإبداع الإداري:

- 1 - تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
- 2 - حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشخصيات أفضل.
- 3 - يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- 4 - يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الممارسات التعليمية.

❖ مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

- 1 - إفراح المجال لأية فكرة لكي تولد وتتمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها.
- 2 - الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً.
- 3 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
- 4 - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفية فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مساهمة، والمسؤولية إلى طموح.
- 5 - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

تصنيف هذه الدوافع إلى:

- 1 - ذاتية داخلية



- 2 - بيئية خارجية خارجية
- 3 - مادية ومعنوية
- 4 - خاصة بالعمل الإبداعي.
- الدوافع الذاتية الداخلية:
- 1 - الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
  - 2 - الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
  - 3 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الدوافع البيئية الخارجية:
- 1 - الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
  - 2 - الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
  - 3 - التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- دوافع خاصة بالعمل الإداري:
- يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها ، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال ، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة ، وعندها ينبعث السرور في النفس وتتشأ رغبة قوية في الاسـتمرار.
- ثالثاً: مسـتويات الإبداع:
- 1 - الإبداع على المستوى التوي الفـردى: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشـاكل مثلاً.
  - 2 - الإبداع على المستوى الاجتماعي: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم



أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع :

التدريب على توليد الأفكار وتقوم على مجموعة من الخطوات

والإجراءات لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع علمي أو عملي :

1- العصف الذهني.

2- القبعات الست لتحسين التفكير.

3- الأدوار أو الشخصيات الأربع.

مفهوم العصف الذهني :

العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من

الأشخاص خلال فترة ومنية وجيزة.

طرق العصف الذهني :

مبادئ وقواعد العصف الذهني.

1- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار ( استبعاد أي نوع من الحكم أو

النقد )..

2- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو محتواها.

المرحلة التي تمر بها جلسات العصف الذهني :

1- طرح وشرح وتعريف المشكلة.

2- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة :

القسم الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

1- البيانات الشخصية:

تمهيد: بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات على المشاركين في الدراسة

والحصول على البيانات المطلوبة، تم تعريفها باستخدام الحاسوب من أجل

معالجتها حسب الأساليب الإحصائية المناسبة لتوجهات الدراسة، بقصد بلوغ

النتائج واختبار الفرضيات التي تم صياغتها.

وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

القسم الأول من قائمة الاستبيان تم تخصيصه للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

### 1- النوع

يوضح الجدول رقم (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع

جدول رقم (1)  
تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع

النسبة (%)	العدد	
55.6	25	ذكر
44.4	20	انثى
100.0	45	الإجمالي

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب النوع، حيث سجل عدد المشاركين في الدراسة من الذكور 25 مشارك بنسبة 55.6% وعدد المشاركين في الدراسة من الاناث 20 مشارك بنسبة 44.4%.

### 2- الفئة العمرية

يعكس الجدول رقم (2) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية، وقد تم تقسيم فئات الفئة العمرية الى أربع فئات (أقل من 25 سنة، من 25 الى 34 سنة، من 35 الى 44 سنة، من 45 سنة فأكثر) يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 38% تقريباً من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 35 الى 44 سنة)، وهي اعلى نسبة.

□

جدول رقم (2)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية.

النسبة (%)	العدد	
11.1	5	اقل من 25 سنة
22.2	10	من 25 الى 34 سنة
37.8	17	من 35 الى 44 سنة
28.9	13	من 45 سنة فأكثر
100.0	45	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة 29% تقريباً من المشاركين في الدراسة أعمارهم (من 45 سنة فأكثر)، في حين سجلت نسبة 11% تقريباً منهم أعمارهم ضمن الفترة (اقل من 25 سنة).

### 3- المؤهل العلمي

يعكس الجدول رقم (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي، وقد تم تقسيم مستويات المؤهل العلمي الى ستة مستويات (اقل من جامعي، بكالوريوس او ما يعادله، ماجستير، دكتوراه)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة الذين يحملون درجة (بكالوريوس او ما يعادله) وصلت الى 82% تقريباً وهي أعلى نسبة.

□

جدول رقم (3)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	
11.1	5	اقل من جامعي
82.2	37	بكالوريوس او ما يعادله
4.4	2	ماجستير
2.2	1	دكتوراه
100.0	45	الإجمالي

كما يلاحظ ان ما نسبته 11% تقريباً من المشاركين في الدراسة المؤهل العلمي لهم اقل من جامعي، في حين 4% متحصل على درجة الماجستير.

#### 4- المسمى الوظيفي

يعكس الجدول رقم (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي، وقد تم تقسيم مستويات المسمى الوظيفي الى سبعة مستويات (مدير إدارة، رئيس قسم، موظف). يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن نسبة الموظفين وصلت الى 82% تقريباً وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (4)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	
6.7	3	مدير ادارة
11.1	5	رئيس قسم
82.2	37	موظف
100.0	45	الاجمالي

كما يلاحظ ان اقل نسبة 11% تقريباً ممن المسمى الوظيفي لهم

(رئيس قسم).

### 5- سنوات الخبرة

يعكس الجدول رقم (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد تم تقسيم فئات سنوات الخبرة الى اربعة فئات (اقل من 5 سنوات، من 5 الى 9 سنوات، من 10 الى 19 سنة، من 20 سنة فأكثر) يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 42% تقريباً من المشاركين في الدراسة سنوات خبرتهم ضمن الفترة (من 10 الى 19 سنة)، وهي اعلى نسبة.

#### جدول رقم (5)

تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	
6.7	3	اقل من 5 سنوات
28.9	13	من 5 الى 9 سنوات
42.2	19	من 10 الى 19 سنة
22.2	10	من 20 سنة فأكثر
100.0	45	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة 29% تقريباً من المشاركين في الدراسة خبرتهم (من 5 الى 9 سنوات)، في حين سجلت نسبة 7% تقريباً منهم خبرتهم ضمن الفئة (اقل من 5 سنوات).

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
  - ✓ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
  - ✓ الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - ✓ اختبارات One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
  - ✓ معامل ارتباط بيرسون Person Correlation وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة والمتغير التابع، وتحديدها، (فالارتباط يبين قوة العلاقة بين متغيرين أما الانحدار يدرس أثر متغير مستقل على متغير تابع).
  - ✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة المصدقية والثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha = 0.05$  ، باستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

القسم الأول: قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

### 1- صدق الاستبانة Validity

يعرف الصدق على أنه "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب لقياسه" لـخ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة.

<sup>1</sup> حمدي عطية (1996م): منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ص260.



كما يُقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" لخ. وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:  
1-1 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يُعرف صدق المحتوى على انه قدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر اليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس ابعاد المتغير المختلفة" بر.

لضمان صدق محتوى اداة جمع بيانات هذه الدراسة، قام الباحث بمراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل الى تصميم المسودة الاولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتمّ التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الادارة، ومن ثمّ تمّ تحكيمها علمياً من قبلهم، وكذلك خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثمّ تمّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

2-1 صدق التجانس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق التجانس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات، وآخرون (1416 هـ/1997م): البحث العلمي: مفهومه، ادواته، اساليبه، الرياض، دار اسامة للنشر ص179

<sup>2</sup> سالم القحطاني، وآخرون (1421 هـ/2002م): منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على الـ SPSS، الرياض، ص210 - ص212)

الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: مدى ارتقاء الأخلاقيات التي يتمتع بها المحاسبون للكشف

ممارسة: المحاسبة

**المحور الأول: ظروف العمل:**

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق

لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تشعر بالرضا التام عن العمل المكلف به	0.762	0.000 *
2	تشجعك ظروف العمل بالحماس نحو عملك الذي تؤديه	0.530	0.000 *
3	تشعر بالرضا عن عملك وذلك لمنحك قدر مناسب من الصلاحيات التي تتناسب مع عملك	0.878	0.000 *
4	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المكتبية بدرجة مناسبة لرفع مستوى اداء العمل	0.801	0.000 *
5	تفكر في الانتقال إلى وظيفة اخرى لسوء ظروف العمل في وظيفتك الحالية	0.766	0.000 *

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

**المحور الثاني: الحوافز والمكافآت:**

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا

المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول

دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع

لقياسه.

□

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تتم المكافئة للعاملين على الإبداع والابتكار بين العاملين.	0.772	0.000 *
2	تمنح الحوافز بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	0.807	0.000 *
3	الحوافز التشجيعية من أهم الأمور التي تدفعك للعمل.	0.785	0.000 *
4	تمنح مكافآت لتقديمك آراء واقتراحات لتطوير العمل.	0.747	0.000 *
5	نظام المكافآت مجدي و يحفز على الأداء الجيد لدى العاملين.	0.853	0.000 *

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### المحور الثالث: الابتكار.

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة	0.719	0.000 *
2	المناخ السائد في العمل يشجع على تنمية الابتكار والقدرات الإبداعية	0.798	0.000 *
3	تكافئ الإدارة المبدعين، اثناء اقتراحهم أفكار متطورة وجديدة	0.880	0.000 *
4	تشجع الإدارة أساليب عمل جديدة ومتطورة في الابتكار	0.790	0.000 *
5	تواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	0.882	0.000 *

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### المحور الرابع: التدريب:

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول

دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	مدّ العاملين بالتقنيات الحديثة العصرية يساعد في توفير الوقت والجهد المبذول لديهم في العمل	0.829	0.000 *
2	يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين ؛ لتحقيق طموحاتهم وقدراتهم الفكرية	0.720	0.000 *
3	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في العمل إلى تطوير مهارات أداء العاملين	0.813	0.000 *
4	يتوفر لدى العاملين بالإدارة القدرة على المبادرة والتدريب على أحسن مستوى بهم	0.861	0.000 *
5	يهدف التدريب في الإدارة إلى رفع مستوى الإتقان في إنجاز الأعمال	0.775	0.000 *
6	يعتبر التدريب عامل أساسي لرفع مستوى قدرات العاملين	0.754	0.000 *

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

#### المحور الخامس: أداء العاملين بالتخطيط المالي:

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

□

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تسهل الأنشطة والقوانين واللوائح المعتمدة في الإدارة في تطوير أدائك.	0.811	0.000 *
2	المكان الذي تعمل فيه يتناسب مع خبرتك ومؤهلاتك العلمية ويجعلك تؤدي مهامك على أحسن وجه.	0.880	0.000 *
3	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المهني في الوقت المحدد لهم	0.742	0.000 *
4	التشجيع يساعد العاملين على تحسين جودة أداء العمل	0.815	0.000 *
5	عدم الاهتمام بتوفير التقنيات داخل العمل، يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك	0.821	0.000 *
6	يتم تقييم الأداء العمل بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	0.621	0.000 *
7	يمتاز العاملون بسرعة في إنجاز أعمالهم المكلفين بهم	0.758	0.000 *

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

## 2- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لـ، وذلك كما يلي:

2-1 معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient):

اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)،

<sup>1</sup> Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p 311.

طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية:

$$R_{\alpha} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \times \left( \frac{Sd_T^2 - \sum (Sd)^2}{Sd_T^2} \right)$$

حيث:  $R_{\alpha}$ : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.  $n$ : تشير إلى عدد فقرات القياس.

$Sd_T^2$ : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.  $\sum (Sd)^2$ : تشير إلى مجموع تباينات الفقرات.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60٪، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60٪ أو أقل من 70٪)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70٪ أو أقل من 80٪)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80٪ يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100٪ تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (11)

قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	ظروف العمل	X01	5	79.5
2	الحوافز والمكافآت	X02	5	84.4
3	الابتكار	X03	5	86.4
4	التدريب	X04	6	85.9
	فاعلية الإبداع المالي		21	71.4
	أداء العاملين بالتخطيط المالي	X05	7	88.4
	اجمالي الفقرات		28	94.3

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات 94.3%، وهي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي.

2 – 3: التجزئة النصفية (Split Half):

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاختبار الى مجموعتين، ومن ثم ايجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient بين المجموعتين  $r_{12}$ ، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

2 – 3 – 1: معامل ثبات سبيرمان براون Spearman coefficient

Brown

يتطلب استخدام معامل ثبات سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساوي للمجموعتين ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) وكما يتطلب ان يكون معامل ثبات الفا كرونباخ متساوي للمجموعتين ( $R_{11} = R_{22}$ )، والذي يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Spearman Brown Formula} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

2 – 3 – 2: معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية -Guttman Split

Half Coefficient

يشبه هذا المعامل معامل ثبات سبيرمان براون، لكنه يتطلب ان يكون التباين فيها غير متساوي للمجموعتين ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) او أن يكون معامل ثبات الفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين ( $R_{11} \neq R_{22}$ ). ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Formula Guttman} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، يتضح من

البيانات الواردة بالجدول رقم (12) ان قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الاولى 64.82 والتباين المناظر له 39.559 والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 61.51 وقيمة التباين المناظرة له 35.346.

جدول رقم (12)  
يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean المتوسط	Variance التباين	Std. Deviation الانحراف المعياري	N of Items العدد
Part 1	64.82	39.559	6.290	14
Part 2	61.51	35.346	5.945	14
Both Parts	126.33	142.818	11.951	28

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (13) ان معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين 0.908 وان قيمة معامل الفا كرونباخ للمجموعة الاولى 0.909 لعدد 14 فقرة ومعامل الفا كرونباخ للمجموعة الثانية 0.869 لعدد 14 فقرة.

جدول رقم (13)  
يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل الفا كرونباخ	Part 1	Value	0.909
		N of Items	14
	Part 2	Value	0.869
		N of Items	14
Total N of Items		28	
Correlation Between Forms معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين			0.908
Spearman-Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.952
	Unequal Length		0.952



Guttman Split-Half Coefficient معامل ثبات جثمان	0.951
--	-------

وبما أن قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية بالتالي نستخدم معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (8) نستنتج ان قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي 0.951 وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة احصائياً.

بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدلل على ثبات أداة القياس بشكل جيد.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2-2 / التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

مقدمة: بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطيت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايد إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

#### المحور الاول: ظروف العمل.

وقد قام الباحث بدراسة فقرات محور (ظروف العمل) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (14) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

#### جدول رقم (14)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الاول

الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
موافق	* 0.000	9.554	0.889	4.27	تشعر بالرضا التام عن العمل المكلف به	1
موافق	* 0.000	10.559	0.621	3.98	تشجعك ظروف العمل بالحماس نحو عملك الذي تؤديه	2
موافق	* 0.000	19.342	0.609	4.76	تشعر بالرضا عن عملك وذلك لمنحك قدر مناسب من الصلاحيات التي تتناسب مع	3

الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
					عملك	
موافق	* 0.000	17.100	0.645	4.64	توفر الإدارة الأجهزة والمعدات المكتيية بدرجة مناسبة لرفع مستوى اداء العمل	4
موافق	* 0.000	12.111	0.739	4.33	تفكر في الانتقال إلى وظيفة اخرى لسوء ظروف العمل في وظيفتك الحالية	5

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح الاتي:

✓ جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (**ظروف العمل**) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

✓ **أكثر الفقرات التي تمت الموافقة** عليها هي الفقرة رقم (14) والتي تنص على "**تشعر بالرضا عن عملك وذلك لمنحك قدر مناسب من الصلاحيات التي تتناسب مع عملك**" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.76 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.609 و95.1% على التوالي.

✓ **أقل الفقرات التي تمت الموافقة** عليها هي الفقرة رقم (14) والتي تنص على "**تشجعك ظروف العمل بالحماس نحو عملك الذي تؤديه**" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 3.98 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.321 و79.6% على التوالي.

**المحور الثاني: الحوافز والمكافآت:**

وقد قام الباحث بدراسة فقرات محور (الحوافز والمكافآت) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (15) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (15)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تتم المكافئة للعاملين على الإبداع والابتكار بين العاملين.	4.80	0.548	22.045	* 0.000	موافق
2	تمنح الحوافز بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	4.76	0.570	20.650	* 0.000	موافق
3	الحوافز التشجيعية من أهم الأمور التي تدفعك للعمل.	4.73	0.539	21.558	* 0.000	موافق
4	تمنح مكافآت لتقديمك آراء واقتراحات لتطوير العمل.	4.60	0.539	19.900	* 0.000	موافق
5	نظام المكافآت مجدي و يحفز على الأداء الجيد لدى العاملين.	4.80	0.405	29.850	* 0.000	موافق

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح الاتي:

✓ ثلاثة فقرات فقط من الفقرات المتعلقة بالمحور (الحوافز والمكافآت) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

✓ أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (16) والتي تنص على " تتم المكافئة للعاملين على الإبداع والابتكار بين العاملين" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.80 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.548، 96.0% على التوالي.

✓ أقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (16) والتي تنص على " تمنح مكافآت لتقديمك آراء واقتراحات لتطوير العمل." حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.60 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.539، 92.0% على التوالي.

□

المحور الثالث: الابتكار.:

وقد قام الباحث بدراسة فقرات محور (الابتكار) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (17) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (17)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة	4.82	0.442	27.685	* 0.000	موافق
2	المناخ السائد في العمل يشجع على تنمية الابتكار والقدرات الإبداعية	4.67	0.674	16.583	* 0.000	موافق
3	تكافئ الإدارة المبدعين، اثناء اقتراحهم أفكار متطورة وجديدة	4.64	0.570	19.343	* 0.000	موافق
4	تشجع الإدارة أساليب عمل جديدة ومتطورة في الابتكار	4.64	0.570	19.343	* 0.000	موافق
5	تواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	4.71	0.458	25.042	* 0.000	موافق

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح الآتي:

✓ جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (الابتكار) تمت الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

✓ أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (17) والتي تنص على " أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة " حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.82 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.442، 96.4% على التوالي.

✓ أقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تشجع الإدارة أساليب عمل جديدة ومتطورة في الابتكار " حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.64 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.570، 92.9% على التوالي.

#### المحور الرابع: التدريب:

وقد قام الباحث بدراسة فقرات محور (التدريب) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (18) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (18)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X04
موافق	* 0.000	5.698	0.863	3.73	مدّ العاملين بالتقنيات الحديثة العصرية يساعد في توفير الوقت والجهد المبذول لديهم في العمل	1
موافق	* 0.000	19.342	0.609	4.76	يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين ؛ لتحقيق طموحاتهم وقدراتهم الفكرية	2
موافق	* 0.000	18.279	0.661	4.80	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في العمل إلى تطوير مهارات أداء العاملين	3
موافق	* 0.000	13.110	0.853	4.67	يتوفر لدى العاملين بالإدارة القدرة على المبادرة والتدريب على أحسن مستوى بهم	4
محايد	0.256	1.151-	1.295	2.78	يهدف التدريب في الإدارة إلى رفع مستوى الإتقان في إنجاز الأعمال	5
موافق	* 0.000	15.811	0.707	4.67	يعتبر التدريب عامل أساسي لرفع مستوى قدرات العاملين	6

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح الآتي:

✓ اغلب الفقرات المتعلقة بالمحور (التدريب) تمت الموافقة عليها عدا فقرة واحدة وهي الفقرة الخامسة، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

✓ أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في العمل إلى تطوير مهارات أداء العاملين" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.80 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.661، 96.0% على التوالي.

✓ أقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (18) والتي تنص على "مدّ العاملين بالتقنيات الحديثة العصرية يساعد في توفير الوقت والجهد المبذول لديهم في العمل" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 3.73 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.863، 74.7% على التوالي.

#### المحور الخامس: أداء العاملين بالتخطيط المالي:

وقد قام الباحث بدراسة فقرات محور (أداء العاملين بالتخطيط المالي) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (19) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات هذا المحور.

جدول رقم (19)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الخامس

X05	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تُسهم الأنشطة والقوانين واللوائح المعتمدة في الإدارة في تطوير أدائك.	4.78	0.471	25.298	0.000 *	موافق
2	المكان الذي تعمل فيه يتناسب مع خبرتك ومؤهلاتك العلمية ويجعلك تؤدي مهامك على أحسن وجه.	4.58	0.657	16.116	0.000 *	موافق

X05	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
3	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المهني في الوقت المحدد لهم	4.42	0.621	15.359	* 0.000	موافق
4	التشجيع يساعد العاملين على تحسين جودة أداء العمل	4.71	0.727	15.793	* 0.000	موافق
5	عدم الاهتمام بتوفير التقنيات داخل العمل، يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك	4.11	0.775	9.614	* 0.000	موافق
6	يتم تقييم الأداء العمل بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	4.56	0.755	13.813	* 0.000	موافق
7	يمتاز العاملون بسرعة في إنجاز أعمالهم المكثفين بهم	4.62	0.650	16.747	* 0.000	موافق

من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح الاتي:

✓ جميع الفقرات المتعلقة بالمحور (أداء العاملين بالتخطيط المالي) تمت

الموافقة عليها، حيث سجلت قيم الدلالة الإحصائية لها أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وقيمة المتوسطات الحسابية المناظرة لها أكبر من متوسط أداة القياس "3".

✓ أكثر الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (19) والتي تنص على

"تسهل الأنشطة والقوانين واللوائح المعتمدة في الإدارة في تطوير أدائك" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.78 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.471، 95.6% على التوالي.

✓ أقل الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي الفقرة رقم (19) والتي تنص على

"عدم الاهتمام بتوفير التقنيات داخل العمل، يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائك" حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي المناظر لها 4.11 بانحراف معياري وأهمية نسبية 0.775، 82.2% على التوالي.



### القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

دراسة فاعلية الابداع المالي ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط

المالي:

تركز هذه الجزء على دراسة فاعلية الابداع المالي (ظروف العمل X1، الحوافز والمكافآت X2، الابتكار X3، التدريب X4) ودورها على مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية الابداع المالي في مستوى أداء

العاملين بالتخطيط المالي

وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى أربع فروض فرعية وذلك

وفقاً لأبعاد فاعلية الابداع المالي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل ظروف العمل

في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل الحوافز

والمكافآت في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل الابتكار في

مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية ل التدريب في

مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

وقد استخدم الباحث اسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson

Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات؛ لمعرفة نسبة تفسير

التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل قام الباحث باستخدام اسلوب

الانحدار البسيط Simple Regression، واستخدم الباحث كذلك اسلوب

الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة التأثيرات المباشرة بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

1 / دراسة فاعلية الابداع المالي وعلاقته ب مستوى أداء العاملين

بالتخطيط المالي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة فاعلية الابداع المالي (بأبعادها المختلفة) وعلاقته ب مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation ، الجدول رقم (20) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية المناظرة لكل معامل.

1- 1 / ظروف العمل وعلاقته ب مستوى أداء العاملين بالتخطيط

المالي: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (20) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.673 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين ظروف العمل ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

جدول رقم (20)

العلاقة بين فاعلية الابداع المالي ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ت	المتغير	رمز المتغير	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	ظروف العمل	X1	45	0.673	* 0.000
2	الحوافز والمكافآت	X2	45	0.778	* 0.000
3	الابتكار	X3	45	0.668	* 0.000
4	التدريب	X4	45	0.648	* 0.000
* دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

1- 2 / الحوافز والمكافآت وعلاقته ب مستوى أداء العاملين

بالتخطيط المالي: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.778 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

1-3 / الابتكار وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي:  
يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.668 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الابتكار ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

1-4 / التدريب وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي:  
يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.648 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين التدريب ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

2/ دراسة فاعلية الابداع المالي ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis  
يحاول الباحث في هذه الفقرة دراسة فاعلية الابداع المالي (ظروف العمل X1، الحوافز والمكافآت X2، الابتكار X3، التدريب X4) ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis، وبالتالي معرفة دور فاعلية الابداع المالي (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

2-1 / ظروف العمل ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور ظروف العمل (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاءه اختبار  $F = 35.682$  بمستوى دلالة احصائية  $0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (22)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.673	0.453	0.386	35.682	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي  $0.386$  وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد  $0.453$  وهذا يعني  $45.3\%$  من التباينات في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (ظروف العمل).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) على المتغير المستقل (ظروف العمل)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (22)،

حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 5.973 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (ظروف العمل) له تأثير معنوي على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي).

جدول (23)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
(Constant)	1.630	0.490		3.323	0.002 *
ظروف العمل	0.662	0.111	0.673	5.973	0.000 *
			* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05		

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+0.662)) يشير ذلك إلى أن تأثير ظروف العمل (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "ظروف العمل" ارتفعت قيم "مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 1.630 + 0.662 X_1$$

$$(0.002) \quad (0.000)$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود دور ذات دلالة احصائية لظروف العمل في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي} = 1.630 + 0.662 X \text{ ظروف العمل}$$

2- 2 / الحوافز والمكافآت ودورها في مستوى أداء العاملين

بالتخطيط المالي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple

## regression analysis

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور الحوافز والمكافآت (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار  $F = 65.902$  بمستوى دلالة احصائية  $0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (24)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.778	0.605	0.328	65.902	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي  $0.328$  وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون  $0.778$  وكذلك معامل التحديد  $0.605$  وهذا يعني  $60.5\%$  من التباينات في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) على المتغير المستقل (الحوافز

والمكافآت)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم 25، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 8.118 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) له تأثير معنوي على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي).

جدول (25)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
(Constant)	-0.088	0.572		-0.155	0.878 *
الحوافز والمكافآت	0.977	0.120	0.778	8.118	0.000 *
					* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+ 0.977) يشير ذلك إلى أن تأثير الحوافز والمكافآت (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الحوافز والمكافآت" ارتفعت قيم "مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = -0.088 + 0.977 X_2$$

$$(0.878) \quad (0.000)$$

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على، وجود دور ذات دلالة احصائية لـ الحوافز والمكافآت في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي} = -0.008 + 0.977 X \text{ الحوافز والمكافآت}$$

2-3 / الابتكار ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis  
استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور الابتكار (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار  $F = 37.720$  بمستوى دلالة احصائية  $0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (26)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.668	0.447	0.388	37.720	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي  $0.388$  وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون  $0.668$  وكذلك معامل التحديد  $0.447$  وهذا يعني  $44.7\%$  من التباينات في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الابتكار). ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع



(مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) على المتغير المستقل (الابتكار)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم 27، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 5.892 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (الابتكار) له تأثير معنوي على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي).

جدول (27)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\beta_0, \beta_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
(Constant)	0.878	0.624		1.407	0.167 *
الابتكار	0.779	0.132	0.668	5.892	0.000 *
					* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.779) يشير ذلك إلى أن تأثير الابتكار (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "الابتكار" ارتفعت قيم "مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 0.878 + 0.779 X_3$$

$$(0.167) \quad (0.000)$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذات دلالة احصائية لـ الابتكار في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي} = 0.878 + 0.779 X \text{ الابتكار}$$

2-3 / التدريب ودورها في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis  
استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التدريب (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحث بتوفيق هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار  $F = 31.135$  بمستوى دلالة احصائية  $0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (28)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.648	0.420	0.397	31.135	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي  $0.397$  وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون  $0.648$  وكذلك معامل التحديد  $0.420$  وهذا يعني  $42.0\%$  من التباينات في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التدريب). ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع

(مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) على المتغير المستقل (التدريب)، استخدم الباحث اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم 29، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 5.580 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التدريب) له تأثير معنوي على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي).

جدول (29)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع  $(\beta_0, \beta_1)$

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الاحصائية P- Value
(Constant)	2.397	0.389		6.167	0.000 *
التدريب	0.506	0.091	0.648	5.580	0.000 *
					* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) (0.561) يشير ذلك إلى أن تأثير التدريب (كمتغير مستقل) في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (كمتغير تابع) ايجابي، أي كلما ارتفعت قيم "التدريب" ارتفعت قيم "مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي".

وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 2.397 + 0.506 X_4$$

$$(0.000) \quad (0.000)$$

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود دور ذات دلالة احصائية لـ التدريب في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي} = 2.397 + 0.506 X \text{ التدريب}$$

3/ دراسة فاعلية الابداع المالي ودورها في مستوى أداء العاملين

Multiple Regression بالتخطيط المالي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد

يحاول الباحث من خلال هذا الجزء تحديد المتغيرات المستقلة التي لها علاقة (تأثير) مباشرة بالمتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) وبالتالي تحديد المتغيرات المستقلة التي لها تأثير مباشر على المتغير التابع. ولتحديد هذه المتغيرات وتقييم أثر كل منها، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد لـ مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (Y) على المتغيرات المستقلة المراد دراستها والبالغ عددها اربعة متغيرات  $q=5$ ، وهي كما يلي:

جدول رقم (30)

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

رمز المتغير	المتغير	
X1	ظروف العمل X1	المتغيرات المستقلة Independent Variables
X2	الحوافز والمكافآت X2	
X3	الابتكار X3	
X4	التدريب X4	
Y	مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي	المتغير التابع Dependent Variables

Multiple وقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد

Regression للوصول إلى الهدف المنشود من هذا الأسلوب، ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة تأثيراً مباشراً في مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (مع عزل تأثير المتغيرات الأخرى) وكذلك تحديد أكثرها تأثيراً، وذلك بإتباع المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي في متغيرات

الدراسة:

عندما يقوم الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد للمتغير التابع على

المتغيرات المستقلة، يجب الكشف عن المشاكل التي قد تواجهه عند تطبيق هذا الأسلوب، وأهمها مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، والتي تؤدي إلى نتائج غير دقيقة في اغلب الحالات. وتتوفر عدة طرق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، وقد قام الباحث بتشخيصها بأكثر الطرائق المستخدمة، كالآتي:

أ - طريقة معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

ولغرض تشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بهذه الطريقة، يتم في البداية حساب معامل Tolerance لكل متغير مستقل. ثم يحسب

$$\text{معامل تضخم التباين للمتغير المستقل } j, \text{ حيث } \text{VIF}_j = \frac{1}{\text{Tol}_j}, \text{ كالآتي:}$$

جدول رقم (31)

معاملات تضخم التباين VIF

المتغيرات المستقلة Independent Variables	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1 ظروف العمل	0.467	2.140
X2 الحوافز والمكافآت	0.301	3.323
X3 الابتكار	0.501	1.995
X4 التدريب	0.674	1.483

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (31) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tol لكل متغير أن قيمة VIF لجميع متغيرات الدراسة اقل من 10 كما نلاحظ كذلك أن قيمة التباين المسموح Tol لجميع المتغيرات كانت اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة.

ب- طريقة دليل الحالة (CI) Condition Index

يمكن - كذلك - استخدام دليل الحالة (CI) Condition Index كأحد الطرائق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين

المتغيرات المستقلة، فبعد استخراج الجذور المميزة للمصفوفة  $(X'X)$ ، نحسب دليل الحالة (CI)، وهو عبارة عن الجذر التربيعي لحاصل قسمة أكبر جذر مميز على كل من الجذور المميزة الأخرى، حيث يتبين من الجدول رقم (32) أن أكبر جذر مميز يساوي  $\lambda_{\text{Max}} = 4.973$  وبالتالي قام الباحث بحساب دليل الحالة المبين بالجدول التالي:

جدول رقم (32)

دليل الحالة (CI)، والجذور المميزة ( $\lambda$ ) Eigenvalue

Dimensio n	الجذور المميزة Eigenval ue	دليل الحالة Condition Index
1	4.973	1.000
2	0.014	18.847
3	0.010	22.300
4	0.009	23.507
5	0.008	24.932

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (55) أن جميع قيم دليل الحالة أصغر من 50، ويعني ذلك عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة، وبالتالي استطاع الباحث تشخيص مشكلة التعدد الخطي، وقد تأكد من عدم وجود هذه المشكلة.

#### المرحلة الثانية: توفيق نموذج الانحدار المتعدد

بناء على ما تقدم، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار لـ مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (Y) على المتغيرات المستقلة الأربعة التي استطاع تجميعها، حيث تم اختبار معنوية نموذج انحدار متعدد مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (Y) على المتغيرات المستقلة الأربعة، أي اختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$H_1$ : at least one of them different

لاختبار الفرضية الإحصائية السابقة استخدم الباحث اختبار F

(ANOVA) وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (33)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 27.710 بدلالة احصائية 0.000، مما يدل على عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو أن واحد منها على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) ويشير ذلك إلى أن النموذج موفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (33)

اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.857	0.735	0.279	27.710	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي 0.279 وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.857 وكذلك معامل التحديد 0.735 وهذا يعني 73.5% من التباينات في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (ظروف العمل X1، الحوافز والمكافآت X2، الابتكار X3، التدريب X4) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق.

وبما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنوية تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك من الممكن وجود بعض المعالم التي ليس لها تأثير معنوي داخلية ضمن النموذج، ولهذا السبب قام الباحث باختبار معنوية كل

معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \beta_j = 0 \\ H_1: \beta_j \neq 0 \end{array} \right\} j=1,2,3,4$$

استخدم الباحث اختبار T لاختبار كل فرضية على حدة، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

جدول (34)

نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	- 0.537	0.510		-1.053	0.299
ظروف العمل	0.195	0.117	0.198	1.666	0.103
الحوافز والمكافآت	0.371	0.186	0.295	1.990	0.053
الابتكار	0.320	0.134	0.274	2.384	* 0.022
التدريب	0.227	0.077	0.290	2.928	* 0.006
					* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم (34)، وجود متغيرين مستقلين فقط من المتغيرات التي استطاع الباحث تجميعها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج الموفق وهذه المتغيرات هي (الابتكار X3، التدريب X4)، حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.022، 0.006) على التوالي، فيما لم تسجل تأثيرات معنوية لباقي المتغيرات.

المرحلة الثالثة: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد

استخدم الباحث طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression لتحديد أفضل نموذج انحدار متعدد، وهي أهم الطرق في إجراء



تحليل الانحدار المتعدد، وتعطي هذه الطريقة سلسلة من تحليل الانحدار، حيث يتم فيها إضافة أو استبعاد المتغيرات المستقلة بطريقة منتظمة من المعادلة واحداً بعد الآخر ويجري في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة حتى نصل إلى معيار إحصائي محدد، وهو أن تكون جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج ذات تأثير مباشر معنوية.

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي)، تحصل الباحث على النتائج المبينة بالجدول رقم (34) والذي يوضح ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد **Multiple Regression**، وكذلك قيمة التغير في بعض الإحصاءات المهمة، فنجد قيمة التغير في معامل التحديد الذي يدل على مقدار ما يساهم به المتغير المستقل المضاف أخيراً في هذا النموذج من تفسير لتباين المتغير التابع.

يتضح البيانات الواردة بالجدول رقم 35، أن الحوافز والمكافآت  $X_2$  دخل أولاً بالنموذج الموفق بنسبة تباين تفسر ما مقداره 60.5% من مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي (المتغير التابع)، ثم دخل ثانياً التدريب  $X_4$  بنسبة تباين تفسر ما مقداره 8.0% لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية 68.5%، ثم دخل ثانياً الابتكار  $X_3$  بنسبة تباين تفسر ما مقداره 3.2% لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية 71.7%، وبذلك يكون نسبة التباين المفسر للنموذج الموفق هي 71.7%.

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression

النماذج Model	المتغيرات Variables	R Square Change	R Square
النموذج الأول	الحوافز والمكافآت $X_2$	0.605	0.605
النموذج	الحوافز والمكافآت $X_2$		

النماذج Model	المتغيرات Variables	R Square Change	R Square
الثاني	التدريب X4	0.080	0.685
النموذج الثالث	الحوافز والمكافآت X2		
	التدريب X4		
	الابتكار X3	0.032	0.717

وبذلك يكون الباحث قد قام بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي) على المتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت X2، التدريب X4، الابتكار X3) ومعرفة اكثرها تأثيراً على المتغير التابع، وكذلك نسبة إسهام هذه المتغيرات في تفسير تباين المتغير التابع.

وللتأكد من معنوية معالم نموذج الانحدار الموفق  $\hat{\beta}_j$  بعد استبعاد بعض المتغيرات المستقلة باستخدام طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression، استخدم الباحث أسلوب اختبار T لهذا الغرض، فأظهرت النتائج المدونة (61) معنوية جميع معالم نموذج الانحدار الموفق، حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة P-Value المناظرة لكل معلمة أصغر من 5%:

$$P(t \geq |t_{c_j}|) < 0.05, \quad \forall j=1,2,3$$

ويعني ذلك، وجود أثر جوهري ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لجميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي).

الجدول (36)

نتائج تقدير معاملات الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	- 0.479	0.520		- 0.921	0.362
الحوافز والمكافآت X2	0.539	0.160	0.429	3.362	* 0.002
التدريب X4	0.261	0.076	0.334	3.423	* 0.001

الابتكار X3	0.290	0.136	0.248	2.135	* 0.039
			* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05		

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم (36)، جميع المتغيرات الداخلة في النموذج الموفق ذات تأثير معنوي، وهذه المتغيرات هي (الحوافز والمكافآت X2، التدريب X4، الابتكار X3)، حيث سجلت الدلالة الاحصائية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.002، 0.001، 0.039) على التوالي.

وبذلك يكون النموذج على الصورة:

$$Y = -0.479 + 0.539X_2 + 0.261X_4 + 0.290X_3$$

(0.362) (0.002) (0.001) (0.001)

نتائج تحليل الفرضية المتعلقة بفاعلية الابداع المالي ودورها في

مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي :

- قبول الفرضية الرئيسية جزئياً والتي تنص على:

وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لـ (الحوافز والمكافآت X2،

التدريب X4، الابتكار X3) على مستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي.

- رفض الفرضية الرئيسية جزئياً والتي تنص على:

وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية لـ (ظروف العمل) على مستوى

أداء العاملين بالتخطيط المالي.

**الاستنتاجات :**

من خلال عرض للإطار النظري لموضوع الدراسة توصل الباحثان إلى

نتائج الآتية:

1 - ظروف العمل وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي: يتضح من

البيانات الواردة بالجدول رقم (20) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.673

وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية

أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين ظروف العمل

ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة

مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

2 - الحوافز والمكافآت وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.778 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

3 - الابتكار وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.668 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الابتكار ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

4 - التدريب وعلاقته بمستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21) ان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.648 وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له 0.000 وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين التدريب ومستوى أداء العاملين بالتخطيط المالي، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

5 - يوضح تحليل الانحدار بيانات الدراسة بوجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وهي ( دور فاعلية الإبداع المالي عن ظروف العمل، عن الحوافز والمكافآت، عن الابتكار، عن التدريب عن أداء العاملين.

**التوصيات :**

**من خلال النتائج التي تم الوصول إليها يوصي الباحثان الآتي :-**

1 - ضرورة الاهتمام بظروف العمل وتوفير كافة التقنيات الحديثة بحث

- يتسنى للعاملين زيادة التفكير والابتكار لتأدية أعمالهم بأفضل الطرق.
- 2 - توفير الوسائل الحديثة لمساعدة العاملين في إظهار قدراتهم الابتكارية والابداعية داخل العمل المكلفين بهم.
- 3 - مكافأة الموظف بمكافآت مميزة ؛ عندما يضيف الموظف تطوراً وأفكاراً جديدة لعمله لتسهيل تأديته.

#### المصادر والمراجع

- 1 - عبد الله حسن مسلم، الإبداع الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان الأردن، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015.
- 2- ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الأول، بيروت : دار الجيل، 1804هـ، 1988م.
- 3- مصطفى إبراهيم وآخرون، معجم الوسيط، استانبول : دار الدعوة، 1989.
- 4- عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، ج2، تونس، الجزائر : الدار التونسية للنشر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 5- أحمد كنعان، ذاكرة القرن العشرين، ط1، بيروت : دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1420 هـ ص 15، 2000م.
- 6- فاخر عاقل، الإبداع وتربيته، ط3 بيروت : دار العلم للملايين، 1993.
- 7- قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، ط1، الاردن : مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، دار كندي للنشر والتوزيع، 1999.
- 8- الدكتور رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجامعة الافتراضية السورية، 2000.
- 9- الأستاذ الدكتور، محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، النشر : دار الفكر الجامعي، 2006.
- 10- علي محمد شحاته خبير بناء وتنمية موارد بشرية، الإبداع والتفكير الابتكاري ( الخروج من الصندوق، ( بدون سنة ) منشورات مكتبة النور.



## أثر المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء)

د. علي حسين صكح (\*\*)

د. ناجي جمعة قاسم (\*)

### المقدمة :

تزداد أهمية المناخ التنظيمي الصحي في ظل التغيرات البيئية المحيطة والسريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتطور التكنولوجي السريع في كوكب الأرض لما له من دور في نمو الطاقة الإبداعية وتشجيع التطوير، ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين، وتحسين وزيادة مستوى أدائهم. وبما أن المناخ التنظيمي يمثل وصف لخصائص بيئة العمل ولشخصية المنظمة، ويتأثر الأداء من خلال أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن، وديمقراطية الإدارة والعمل الجماعي، والمسئولية الجماعية، ووضوح السياسات ومدى مرونتها والاهتمام بالحوافز وهذا يؤدي إلى التأثير في سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والإبداع يساعد على الرقي وسرعة الأداء وتحقيق الأهداف، ومن جانب آخر فإن إدارة المنظمات تهتم بالسعي لتحقيق رضا العاملين فيها عن أعمالهم؛ لما لذلك من دور في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وبنفس الوقت تدرك إدارة المنظمات أن عدم الاهتمام بالمناخ التنظيمي الجيد سيؤدي إلى نتائج وخيمة مثل الشعور بعدم الأمن والإرهاق وزيادة الضغوط التنظيمية والنفسية وكذلك الفساد

(\*) أستاذ مشارك - جامعة طرابلس.

(\*\*) أستاذ مساعد - جامعة طرابلس.

والكثير من الإخفاقات مثل السرقة والتمارض واستقطاع الكثير من أوقات الراحة والمشاجرات وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.  
**مشكلة البحث :**

تعانى شركة الكهرباء من تدني خدماتها بسبب تآكل المحطات وكثرة سرقة الأسلاك الكهربائية وزيادة الأحمال الأمر الذى أدى للعديد من المشاكل الأخرى أثرت على المواطن مباشرة وعلى الاقتصاد الليبي بشكل عام، وللمناخ التنظيمي السيئ مثل عدم وجود وصف وتوصيف الوظائف وسوء العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وعدم المشاركة في سواء في التخطيط أو اتخاذ القرار وغيرها آثار واضحة على العاملين في المنظمة وسلوكهم مثل ظاهرة التذمر والإحباط، وانخفاض الروح المعنوية وارتفاع مستوى دوران العمل وبالتالي انخفاض من مستوى أدائهم داخل المنظمة.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تلخص في التساؤلات الآتية:

- 1 - ما مدى وجود مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة ؟
- 2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي ومستوى

الأداء؟

**فرضية الدراسة :**

اتفقت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الصحي ومستوى الأداء وبالتالي فإن هذه الدراسة بنيت على الفرضية الأساسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومستوى أداء العاملين بها.

**أهداف الدراسة :**

- تهدف الدراسة إلى التعرف على :
- وجهة نظر العاملين للمناخ السائد في المنظمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين عن العمل في عينة الدراسة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

#### أهمية الدراسة :

هذه الدراسة قد تسهم إذا ما تم إعطاء اهتمام كافٍ بنتائجها وتوصياتها، في خلق وتحسين المناخ السائد في المنظمة وبالتالي الحد من بعض المشاكل التنظيمية، وتحسين الأداء وتحسين تصرفات وسلوك الأفراد مثل تخفيض الغياب، التأخير في الحضور لأعمالهم، ومغادرة العاملين لأعمالهم قبل انتهاء الوقت المحدد بالدوام الرسمي، ضعف الالتزام والولاء، انخفاض الروح المعنوية، ضعف مستوى جودة العمل، ارتفاع معدل دوران العمل، تدني مستوى تعاون العاملين، عدم المبادرة والابتكار لحل المشاكل وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين، تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا الحقل.

#### أسلوب وأداة البحث :

سيتمتع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، وسيتمتع في وصف وتحليل البيانات الأولية للبحث والمجموعة بواسطة الاستبيان على أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS statistical Package for Social- Science )، وسيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ضمن هذا البرنامج التي تمكنا من خلالها من تحقيق فرضية وأهداف البحث، حيث سيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة، واختبار t لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، كما سيتم استخدام أسلوب الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ للتعرف على مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

#### مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارات بالإدارة العامة بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس والبالغ عددهم (2185) مفردة، ونظراً لصعوبة استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات لاعتبارات الوقت والتكلفة والجهد، استخدم الباحث أسلوب المعاينة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية وحسب معادلة كريجسي & مورجان.<sup>(1)</sup>

(1) Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, P607.



$$= n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$
$$\frac{3.841 * 2185 * 0.5(1-0.5)}{0.05^2 (2185-1) + 3.841 * 0.5(1-0.5)} \cong 327$$

حيث إن n يمثل حجم العينة، X<sup>2</sup> قيمة كاسي الجدولية لمستوى المعنوية، N حجم مجتمع الدراسة الكامل، P ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة، d الدقة المطلوبة للنسبة. أي أن حجم العينة المطلوب ما لا يقل عن (327) مفردة، ولضمان الحصول على العدد المطلوب، قام الباحث بتوزيع (350) استثمارة استقصاء، وقد استرد منها (334) استثمارة صالحة للتحليل بنسبة (95.43%) وحسب ما بين بالجدول الآتي:

جدول رقم (1)

الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل	الاستثمارات المستردة الصالحة	نسبة الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات غير الصالحة	نسبة الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات الموزعة
%95.43	334	%0.86	3	%3.71	13	350

الدراسات السابقة :

دراسة (محمد الذبيبات 1999)

هذه الدراسة بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن وهدفت إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية التالية كالهيكلة التنظيمي، السياسات الإدارية، البيئة الخارجية والتكنولوجيا في أداء العاملين، قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 360 مفردة مقسمة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة وقد توصلت

إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

دراسة ( محمد العريض 2008)

بعنوان أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي، دراسة ميدانية عن قطاع التعليم العام مرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ليبيا، أقيمت هذه الدراسة على عينة 457 موظف، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد وضغوط العمل التي يواجهها المعلمون في القطاع محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها اتساع نطاق الإشراف للمديرين واتجاه بعضهم لإعطاء تقديرات مرتفعة لأشخاص معينين لاعتبارهم بإحدى الصفات أو العلاقات الشخصية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعدد النماذج والوسائل المستخدمة في عمليات التقييم باستخدام طرق ومعايير ملائمة لكل مجموعة وظيفية.

دراسة ( أحمد الصفار، 2009)

عنوان الدراسة أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. ولقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية أردنية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وتم تصميم استبيان وتحليل 134 مفردة باستخدام برنامج SPSS وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازليا تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التقدم المهني وحوافز العمل كما تبين أن المصارف تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

دراسة (Ahmadet al, 2010)

بعنوان المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على قطاع الصيدلة في باكستان، أقيمت هذه الدراسة على عينة 246 موظفا، هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن المناخ التنظيمي السائد في قطاع الصيدلة في باكستان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية المدراء كانوا راضين عن المناخ التنظيمي المتمثل بالاتصالات الداخلية والهيكل التنظيمي والسياسات وفرص التقدم الوظيفي والتقييم والترقية واحترام الاهتمامات الشخصية، وقد أوصت هذه الدراسة إلى أهمها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدالة تقييم الأداء والترقية وفتح قنوات الاتصالات الداخلية.

### الجزء الثاني : الإطار النظري

#### مفهوم المناخ التنظيمي :

ليس هناك اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع لأنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء، في أوقات فصول السنة المختلفة، ولذلك فإن استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا و تأثيرا، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري. ( بني احمد، 2007 : ص 44)

وقد عرف أيضا المناخ التنظيمي على أنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي الأفراد العاملين فيها، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسب ويحدد درجة سلوكه التنظيمي. (القيروتي، 2003 : ص 148)

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيم واتجاهات وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 2004 : 303)

المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة. (ذنياب، 1999 : ص 34)

ومن خلال هذا التعريف فإن المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية.

**العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :**

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ومن تلك العوامل :

**1- القيم الإدارية:**

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي؛ لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لشمط القيم السائدة في المؤسسة و فيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية، وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات التي يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها.

حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين و ذلك لتحسين أدائهم. فعندما تكون قرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح الموظفون في حالة من التناقض وتتلاشى القيم المشتركة بينهم. (الخضرا وآخرون 2008 : 302)

## 2- نمط القيادة :

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء وإن القادة الذين يثقون بمرؤوسيههم ويسمحون لهم بالمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية، يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة ويخططون بمفردهم. (حمود، 2002 ص32)

## 3- الأحوال الاقتصادية :

في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة، أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فإن ميزانيات المنظمات غالبا ما تنقلص، مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المنظمة تحملها، ومن ناحية أخرى قد تلجأ المنظمة وفي ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذا التصور سيؤثر على نمو المنظمة وتطويرها وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم. (الخضر وآخرون، 2008: ص)

## 4- الهيكل التنظيمي:

وهو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها وتحديد السلطات أو العلاقات الثابتة نسبيا بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. (شديفات، 2008)

##### 5- طبيعة العمل :

طبيعة العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها ، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات وشؤون الموظفين والعاملين، كما تبين طبيعة العمل سلسلة الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من إجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

إن العمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال وعدم الإكثارات واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وعدم تشجيع الإبداع، وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا العاملين. (العميان، 2006:ص 308 )

##### 6- حجم المنظمة :

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة و التعليمات ؛ لذا فإنه يكون من السهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة. (عسكر، 1995:ص33)

##### عناصر المناخ التنظيمي :

##### (1) الهيكل التنظيمي :

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين

أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. (شديفات، 2008)

فالهيكلة التنظيمية لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

## (2) نمط القيادة :

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين؛ لجعلهم يعملون بمناخ عالي ومثابرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم وبالتالي رفع مستوى رضاهم عن أعمالهم وزيادة تعاونهم وتحسين مستوى أدائهم.

## (3) نمط الاتصال :

إن الاتصال الجيد هو الاتصال الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور مما ينمي الإبداع ويرفع مستوى الرضا عن العمل. فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170)

## (4) المشاركة في اتخاذ القرارات :

وهو الأخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم. وتعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده في كثير من الأحيان، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (الفاعوري، 2001). ولهذا يجب على المدير أن يعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك

(كعبور، NagiGhasem 20102001 ؛) لما لها من فوائد كالاتزام والولاء، والتغيير دون مواجهة أية معارضة و تجنب التأجيل والمماطلة في تنفيذ الأعمال. أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل (Nagi، Nickels, et al, 1999). (Ghasem2010;

لقد أثبتت الدراسات أن عدم اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى انخفاض فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجة عدم الرضا عن العمل. إضافة إلى ذلك فإن المدير الليبي كما في العديد من الدول النامية يعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات سوف تؤدي إلى انخفاض سلطة الرئيس، كما أنهم لا يتقبلون النصح والآراء من مرؤوسيهم لشعورهم بأن ذلك ينقص من هيبتهم (NagiGhasem 2010).

#### (5) طبيعة العمل :

إن نظم و إجراءات العمل هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتتسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة وعلى سبيل المثال فإن طبيعة العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات وشؤون الموظفين والعاملين، كما تبين طبيعة العمل سلسلة الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من إجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (الطويل، 2006، ص47)

#### (6) التكنولوجيا :

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، و يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على



التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات التنظيمية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها :

ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها وضرورة العمل على تطوير الأنظمة التنظيمية وأنظمة الاتصالات المعمول بها؛ لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها والعمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها. والعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.(الطويل، 2006، 47 - 49)

**أبعاد المناخ التنظيمي :**

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي كالتالي (المغربي، 2010: ص 303): -

- 1- **مرونة التنظيم** : ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- 2- **طبيعة العمل** : وذلك من حيث طبيعته الروتينية التي تكرس الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدعه إلى التجربة والإبداع.
- 3- **أهمية الإنجاز** : وذلك من خلال التركيز على الإنجاز والاعتراف به حيث أن معظم المشروعات تؤكد على أهمية الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4- **أهمية التدريب** : وهو ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمالة في المشروع والرفع من مستوى رضاهم عن أعمالهم
- 5- **أنماط السلطة** : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار. وهذا يعكس اللامركزية التي تنتج للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتعامل بالصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل، وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب نشر الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً نهائياً.

7- أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تعطي للمنجز والمستثمر وللمبدع من أجل تكرير السلوك المرغوب فيه والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستثمر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطي لغير المنجز. ونود إضافة حقيقة وهي أن المدير اللببي قادر على معاقبة العامل فوراً إذا ارتكب مشكلة أو خطأ في مكان العمل ولكنه غير قادر على مكافأة العامل حين يتحسن عمله

8-الأمن الوظيفي : هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الادعاء وزيادة الولاء. ونود هنا إضافة أنه لا يمكن ضمان الأمن في فترة إعداد هذه الدراسة بسبب غضب الكثير من الناس لكثرة توزيع الأحمال.

#### الأداء الوظيفي :

#### تعريف الأداء الوظيفي : (Performance Job)

لقي موضوع الأداء الوظيفي وما يزال اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملية ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار. ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره، وأدى له حقه. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي كالاتي: عرفه المنتصر محمود، 2016 بأنه وسيلة الوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفة أو المنظمة وليس النتائج الفعلية للإجراءات التي يتم

القيام بها في الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح والإنتاجية". وعرفه ( Celine, 2018) بأنه نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله. كما يحدد أداء العاملين على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

#### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين :

( 1 ) غياب الأهداف المحددة: فالشركة التي لا تمتلك خطط محددة وتفصيلية لعملها وأهدافها المطلوب تحقيقها ومعدلات الإنتاج المطلوبة لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأفراد على مستوى أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، وأن التخطيط يوضح للفرد ما هو مطلوب منه (ديانا، 2017).

( 2 ) عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي، لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك انخفاض مستوى الأداء لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها (منال، 2015).

( 3 ) التسبب الإداري: يتمثل التسبب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات (دلال، 2015).

( 4 ) الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية الهامة التي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين داخل الشركات، ويتمثل الرضا الوظيفي في مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة جراء أداء هذه المهام، فكلما زاد رضا العاملين زادت كفاءة أدائهم، في حين أن

عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية (محمد، 2016).

( 5 ) التدريب: يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعّال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح. ويهدف التدريب إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية الشركة ووضعها في مكانة أفضل لمواجهة المنافسة، وكذلك إكساب العاملين مهارات جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية (عوض الله، 2017).

( 6 ) وجود نظام فعّال للحوافز: تلعب الحوافز دوراً هاماً في رفع مستوى أداء العاملين وفي زيادة الإنتاج، وتعتبر أداة تستطيع الشركة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وزيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وتنمية رغبتهم في الإبداع والابتكار.

#### محددات الأداء الوظيفي :

- الجهد المبذول: ويقصد به درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي مدى دافعية الفرد لأدائه.
- القدرات والخصائص الفردية: ويقصد بها قدرات الموظف والخبرات السابقة لديه التي تحدد درجة فعّالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لوظيفته: ويقصد به تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.



### الجزء الثالث : الإطار العملي للدراسة

#### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

- الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة من 30 مفردة من مفردات عينة البحث، طبقت عليهم مقاييس البحث، وذلك لتجريب أدوات البحث عليهم، والتأكد من فهمهم لها وكذلك للتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- تقدير صدق المحتوى: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في المجالات المتصلة بموضوع الدراسة وقد تم أخذ آراء السادة المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرج نموذج الاستبيان في صورتها النهائية.

#### معامل (كروباخ ألفا ) للاتساق الداخلي:

إن معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البحث البالغ عددها (334) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد كانت قيمة معامل الثبات لمحور الهيكل التنظيمي (0.792) ومحور نمط القيادة (0.786) ومحور طبيعة العمل (0.796) ومحور التكنولوجيا (0.789) ومحور أداء العاملين (0.854) وإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.909)، وبالتالي يمكن القول إنه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج.

#### الجدول رقم (2)

##### يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

الثبات *	معامل الفا	عدد الفقرات	الفقرات
0.792	0.627	7	الهيكل التنظيمي
0.786	0.618	7	نمط القيادة
0.796	0.633	7	طبيعة العمل
0.789	0.623	7	التكنولوجيا
0.854	0.729	10	الأداء الوظيفي
0.909	0.826	38	إجمالي الاستبيان

\* الثبات يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث حسب مجالات البحث

أولاً / الهيكل التنظيمي :

بينت النتائج في الجدول رقم (3) اتفاق أفراد العينة على (3) فقرات من فقرات

محور الهيكل التنظيمي واتفاقهم المحدود على (4) فقرات من فقرات هذا المحور.

جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
1.04	موافق	4.	176	77	53	22	6	ك	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام وطبيعة عمل الشركة	1
		18	52.7	23.1	15.9	6.6	1.8	%		
0.985	موافق	3.	52	123	121	23	15	ك	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لفرص الترقية	2
		52	15.6	36.8	36.2	6.9	4.5	%		
0.882	موافق	3.	52	84	164	33	1	ك	أمن الهيكل التنظيمي الحالي التواصل البناء بين الموظفين والإدارة	3
		46	15.6	25.1	49.1	9.9	0.3	%		
0.998	موافق لحد ما	3.	49	86	142	46	11	ك	إن استحداث المهام جديدة يكون من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي من الأقسام والإدارات الأخرى	4
		35	14.7	25.7	42.5	13.8	3.3	%		
1.023	موافق لحد ما	3.	39	77	152	45	21	ك	يقلل الهيكل التنظيمي الحالي من الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام	5
		2	11.7	23.1	45.5	13.5	6.3	%		
1.032	موافق لحد ما	3.	53	74	140	56	11	ك	تتوفر لدى الشركة وحدات متخصصة لصيانة المكنان والألات	6
		31	15.9	22.2	41.9	16.8	3.3	%		
1.055	موافق لحد ما	3.	41	72	136	66	19	ك	يوجد وضوح لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات	7
		15	12.3	21.6	40.7	19.8	5.7	%		

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو/ 2020)



من خلال الجدول رقم (3) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام وطبيعة عمل الشركة.

2. الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لفرص الترقية.

3. أمن الهيكل التنظيمي الحالي التواصل البناء بين الموظفين والإدارة.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. أن استحداث مهام جديدة يكون من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي

الأقسام والإدارات الأخرى.

2. يقلل الهيكل التنظيمي الحالي من الصراعات بين الإدارات والدوائر

والأقسام.

3. تتوفر لدى الشركة وحدات متخصصة لصيانة المكائن والآلات.

4. يوجد وضوح لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات.

بينت النتائج في الجدول رقم (4) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة

لإجمالي محور الهيكل التنظيمي تساوي (3.45) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس

(3) وكانت الفروق (0.45) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن

قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية

الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على فقرات محور الهيكل التنظيمي،

أي أن مستوى الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

□

جدول رقم (3)

نتائج اختبار (T- test) لإجمالي محور الهيكل التنظيمي

مستوى الهيكل التنظيمي	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	معنوية	0.000	18.641	0.445	0.45	3.45	الهيكل التنظيمي

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)  
ثانياً / نمط القيادة :

بينت النتائج في الجدول رقم (4) اتفاق أفراد العينة على فقرة واحدة من فقرات

محور نمط القيادة واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

جدول رقم (4)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات محور نمط القيادة

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ن
1.138	موافق	3.77	120	76	86	45	7	ك	أسلوب القيادة المتبع يساعد في تقدم ورقي المنظمة	1
			35.9	22.8	25.7	13.5	2.1	%		
0.884	موافق لحد ما	3.27	36	74	175	43	6	ك	يشجع الرئيس على التطوير والابتكار عند المرؤوسين	2
			10.8	22.2	52.4	12.9	1.8	%		
0.866	موافق	3.37	25	121	153	22	13	ك	أن المنظمة متمتاز بوجود كوادرات إدارية كفؤة مؤهلة	3



			7.5	36.2	45.8	6.6	3.9	%	لاستلام المناصب القيادية المتقدمة	
0.893	موافق لحد ما	3.09	21	67	186	41	19	ك	تساهم القيادة في طرح الأفكار الجديدة والإبداع في حل مشاكل المنظمة	4
			6.3	20.1	55.7	12.3	5.7	%		
1.092	موافق لحد ما	3.15	48	58	151	51	26	ك	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات داخل الشركة	5
			14.4	17.4	45.2	15.3	7.8	%		
1.068	موافق لحد ما	3.12	40	69	141	60	24	ك	يشجع المدير الموظف لحل مشاكل العمل بنفسه	6
			12.0	20.7	42.2	18.0	7.2	%		
1.045	موافق لحد ما	3.07	36	63	146	66	23	ك	لدى القيادة بالشركة القدرة على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة	7
			10.8	18.9	43.7	19.8	6.9	%		

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (4) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. أسلوب القيادة المتبع يساعد في التقدم والرقي بالمنظمة.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. يشجع الرئيس على التطوير والابتكار عند المرؤوسين.

2. أن المنظمة تمتاز بوجود كوادر إدارية كفؤة مؤهلة لاستلام المناصب

القيادية المتقدمة.

3. تساهم القيادة في طرح الأفكار الجديدة والإبداع في حل مشاكل المنظمة.

4. يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

5. يشجع المدير الموظف لحل مشاكل العمل بنفسه.

6. لدى القيادة بالشركة القدرة على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبينت النتائج في الجدول رقم (5) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محور نمط القيادة تساوي (3.26) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.26) ولتحديد جوهرية الفروق، فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور نمط القيادة، أي أن مستوى نمط القيادة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (T- test) لمجال نمط القيادة

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى نمط القيادة
نمط القيادة	3.26	0.26	0.466	10.343	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

ثالثاً / طبيعة العمل :

بينت النتائج في الجدول رقم (6) اتفاق أفراد العينة على (3) فقرات من فقرات محور طبيعة العمل واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

□

جدول (6)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور طبيعة العمل

الإحتراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
0.89	موافق	4.31	180	94	48	8	4	ك	تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات وظيفتي	1
			53.9	28.1	14.4	2.4	1.2	%		
0.874	موافق	3.44	38	111	151	27	7	ك	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلتي العلمية	2
			11.4	33.2	45.2	8.1	2.1	%		
0.872	موافق	3.47	44	102	163	17	8	ك	لا توجد قيود وتعليمات صارمة مفروضة على أدائي وواجباتي	3
			13.2	30.5	48.8	5.1	2.4	%		
1.058	موافق لحد ما	3.17	39	71	162	31	31	ك	يتمتع العاملون بالإجازات التي يستحقونها وفقا لنظام الشركة	4
			11.7	21.3	48.5	9.3	9.3	%		
0.916	موافق لحد ما	3.18	25	87	158	51	13	ك	لا أشعر بأعباء الواجبات والمهام الملقة على عاتقي في العمل	5
			7.5	26.0	47.3	15.3	3.9	%		
1.213	موافق لحد ما	3.16	61	64	108	71	30	ك	يلتزم العاملون ببداية الدوام الرسمي ونهايته	6
			18.3	19.2	32.3	21.3	9.0	%		
1.107	موافق لحد ما	3.16	53	57	136	68	20	ك	تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة والوضوح	7
			15.9	17.1	40.7	20.4	6.0	%		

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (6) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات وظيفتي.

2. يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية.

3. لا توجد قيود وتعليمات صارمة مفروضة على أدائي وواجباتي.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. يتمتع العاملون بالإجازات التي يستحقونها وفقاً لنظام الشركة.

2. لا أشعر بأعباء الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل.

3. يلتزم العاملون ببداية الدوام الرسمي ونهايته.

4. تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة

والوضوح.

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة

لإجمالي محور طبيعة العمل تساوي (3.41) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3)

وكانت الفروق (0.41) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة

الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية

الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور طبيعة

العمل، أي أن مستوى طبيعة العمل كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة..

□

جدول رقم (7)

نتائج اختبار (T- test) لمحور طبيعة العمل

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى طبيعة العمل
طبيعة العمل	3.41	0.41	0.415	18.288	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2020)

رابعاً : التكنولوجيا

بينت النتائج في الجدول رقم (8) اتفاق أفراد العينة على فقرة واحدة من فقرات

محور التكنولوجيا واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

□

جدول رقم (8)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لقرارات محور التكنولوجيا

الانحراف المعياري	الاتجاه الإيجابية	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
1.096	موافق	3.74	96	112	84	27	15	ت	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة مع متطلبات العمل	1
			28.7	33.5	25.1	8.1	4.5	%		
0.906	موافق لحد ما	3.31	39	75	182	26	12	ت	تنصف التكنولوجيا التي يقدمها النظام بسهولة الاستخدام	2
			11.7	22.5	54.5	7.8	3.6	%		
0.982	موافق لحد ما	3.17	34	75	156	52	17	ت	تتوفر الكتيبات والإجراءات والتعليقات الجيدة لإصلاح النظام في حالة تعطيله	3
			10.2	22.5	46.7	15.6	5.1	%		
0.959	موافق لحد ما	3.19	29	84	160	42	19	ت	يؤمن نظام التكنولوجيا القدرة على عدم التلاعب بالبيانات المخزنة	4
			8.7	25.1	47.9	12.6	5.7	%		
1.05	موافق لحد ما	3.33	57	73	138	54	12	ك	لا يمكن الدخول لنظام المعلومات المستخدم من قبل شخص غير مخول بذلك	5
			17.1	21.9	41.3	16.2	3.6	%		
1.084	موافق لحد ما	3.12	43	65	13	63	24	ك	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالشركة بتوفير الجهد والوقت معا	6
			12.9	19.5	41.6	18.9	7.2	%		
1.19	موافق لحد ما	3.06	52	53	131	60	38	ت	تنظم الشركة دورات تدريبية منتظمة للمخصصين لتشغيل لوصيانة أجهزة الحاسوب باستخدامها	7
			15.6	15.9	39.2	18.0	11.4	%		

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (8) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة مع متطلبات العمل.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. تتصف التكنولوجيا التي يقدمها النظام بسهولة الاستخدام.

2. تتوفر الكتيبات والإجراءات والتعليمات الجيدة لإصلاح النظام في حالة

تعطيله.

3. يؤمن نظام التكنولوجيا القدرة على عدم التلاعب بالبيانات المخزنة.

4. لا يمكن الدخول لنظام المعلومات المستخدم من قبل شخص غير مخول

بذلك.

5. تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالشركة بتوفير الجهد والوقت معاً.

6. تنظم الشركة دورات تدريبية منتظمة للمتخصصين لتشغيل وصيانة أجهزة

الحاسوب المستخدمة لديها.

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة

لإجمالي محور التكنولوجيا تساوي (3.27) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3)

وكانت الفروق (0.27) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة

الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرأ وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية

الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور

التكنولوجيا، أي أن مستوى التكنولوجيا المستعملة في الشركة كان مرتفعاً من

وجهة نظر أفراد العينة.

□

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (T- test) لمحور التكنولوجيا

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى التكنولوجيا المستعملة
التكنولوجيا	3.27	0.27	0.472	10.572	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)  
إجمالي المناخ التنظيمي

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محاور المناخ التنظيمي تساوي (3.35) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.35) ولتحديد جوهرية الفروق، فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على محاور المناخ التنظيمي، أي أن مستوى المناخ التنظيمي في الشركة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (T- test) لمحاور المناخ التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى التكنولوجيا المستعملة
الهيكل التنظيمي	3.45	0.45	0.445	18.641	0.000	معنوية	مرتفع



مرتفع	معنوية	0.000	10.343	0.466	0.26	3.26	نمط القيادة
مرتفع	معنوية	0.000	18.288	0.415	0.41	3.41	طبيعة العمل
مرتفع	معنوية	0.000	10.572	0.472	0.27	3.27	التكنولوجيا
مرتفع	معنوية	0.000	20.294	0.316	0.35	3.35	المناخ التنظيمي

جدول (11)

المقاييس الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وفق الآراء واتجاهات أفراد عينة البحث

التقدير	الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
مرتفع	1	32.552	1.877	3.886	1- أن تراضى على أدائك الوظيفي.
منخفض	9	31.411	1.885	1.532	2- تشعر بأنك تحصلت على ما تستحق من ترقيات في الوقت المناسب.
منخفض	6	29.888	1.772	1.993	3- يمتاز الموظفون في الشركة بسرعة ودقة إنجاز العمل
منخفض	5	31.643	1.601	2.532	4- يتواجد الموظفون باستمرار في أماكن عملهم.
مرتفع	4	30.903	1.613	3.006	5- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف المرجوة والتشغيلية للشركة.
منخفض	7	31.886	1.773	2.099	6- أدت التكنولوجيا المستخدمة إلى سرعة إنجاز العمل
مرتفع	2	33.445	1.779	3.765	7- يوجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
منخفض	8	30.844	1.903	1.711	8- تعمل الإدارة العليا بالشركة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.
مرتفع	3	30.873	1.689	3.332	9- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
منخفض	10	31.455	1.943	1.008	10- مستوى رضائك على الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
		32.778	1.956	2.667	المقياس العام

يوضح الجدول رقم (11) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي"؛ وأيضا المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات الأداء الوظيفي؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1.008 – 3.886) للفقرات (مستوى رضائك على الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما

تقدمه من أعمال، أنت راضٍ عن أدائك الوظيفي) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (27.171 - 34.282). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (2.667) بانحراف معياري يساوي (1.956) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.778٪)، مما يشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الأداء الوظيفي، وهي نسبة متوسطة.

**اختبار الفرضية :**

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء.

بينت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد و مستوى الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.589) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي، و كانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية هذه العلاقة.

جدول (12)

الارتباط بين المناخ التنظيمي للشركة ومستوى الأداء الوظيفي

مستوى الاداء الوظيفي		
589.0**	ارتباط سبيرمان	المناخ التنظيمي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
334	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

وبالتالي فإن الدراسة أثبتت الفرضية القائمة عليها والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة.

□

النتائج :

من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية :

- (1) انخفاض مستوى الهيكل التنظيمي بالشركة العامة للكهرباء حيث أن الهيكل التنظيمي لم يكن له الدور الفعّال في الحد من الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام وعدم استحداث مهام جديدة من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي من الأقسام والإدارات الأخرى وبسبب التوفر المحدود للوحدات المتخصصة في صيانة المكين والآلات وبسبب الوضوح المحدود لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات.
- (2) انخفاض مستوى نمط القيادة في الشركة العامة للكهرباء بسبب عدم تشجيع المدير للموظفين في حل مشاكلهم بأنفسهم وبسبب التشجيع المحدود على التطوير والابتكار والمساهمة المحدودة للقيادة بطرح الأفكار الجديدة والمشاركة المحدودة للموظفين في اتخاذ القرارات داخل الشركة، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.
- (3) مستوى طبيعة العمل كان متوسطاً في الشركة العامة للكهرباء، ويعود إلى ملاءمة متوسطة لحجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية للموظفين والصرامة المحدودة للقيود المفروضة على أداء الواجبات والتمتع غير الكافي للعاملين بإجازاتهم.
- (4) انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة بالشركة العامة للكهرباء ويعود هذا إلى عدم توفر الكتيبيات والإجراءات والتعليمات الجيدة لإصلاح النظام في حال تعطيله وبسبب عدم قدرة النظام التكنولوجي على تأمين البيانات المخزنة وعدم التلاعب بها.
- (5) انخفاض مستوى الأداء الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء وذلك بسبب القيادة، وزيادة ساعات العمل وعدم توفير الأمن في أماكن العمل التي تعرضت للأضرار والتخريب من قبل المواطنين المسلحين.

□

### التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث الشركة إذا كانت ترغب في زيادة مستوى أداء عاملها بالتالي :
- 1) تحديث الهيكل التنظيمي لضمان تقليل الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام، توضيح أدوار العاملين في الأقسام والإدارات ليتسنى لهما الإبداع في الأدوار والمهام المكلفين بها.
  - 2) ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتشجيعهم على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء العمل.
  - 3) وضع برامج تدريبية للعاملين تضمن إتقانهم للمهارات الأساسية المطلوبة للعمل في الشركة.
  - 4) وجود قيادات إدارية جيدة تمتلك القدرات القيادية المختلفة والخبرة مع مواكبة كل ما هو جديد في مجال القيادات الإدارية، مما ينعكس بالإيجاب على العاملين ويزيد من رضاهم على عملهم مما يشعرهم بالراحة وعدم الإحساس بساعات العمل.
  - 5) إجراء دراسات أخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي وأثره على الأداء إذ أن أبعاد المناخ تصل إلى 40 بعداً.
  - 6) إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
  - 7) تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات ؛ لتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه

### المراجع :

أولاً / المراجع العربية :

- 1 - أحمد محمد عوض بني أحمد، "الاحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس"، دار الحامد للنشر، عمان، 2007.
- 2 - الصفار، أحمد عبد اسماعيل، أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 76 ص ص 65-96
- 3- حمود، خطير كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 4- الخضراء، بشير و آخرون، "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2008.
  - 5- الطويل هاني عبد الرحمن، "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
  - 6- عسكر، سمير أحمد، "أصول الإدارة"، دار القلم، دبي، 1995.
  - 7- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي"، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار مكتبة الشرق، 2004.
  - 8- محمد حمادات حسن، "السلوك التنظيمي"، دار الحامد، عمان، 2008.
  - 9- محمد قاسم القيروتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار دائرة الشروق للنشر، الأردن، 2004.
  - 10- محمد محمود الذنبيب، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، دراسة ميدانية على أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، 1999.
  - 11- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والطباعة، 2008.
- ثانياً / المراجع الأجنبية :

- 1) Ahmad, Z., Ahmad, I, and Muhammad, N. (2010) Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10, pp 214-222.
- 2) Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, U.S.A
- 3) Schulte, M, Ostroff, Ch, and Kinicki, A. (2006) Organizational Climate Systems and psychological Climate Perceptions: A cross-level Study of Climate-satisfaction Relationships, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, pp 645-671.
- 4) Nagi Ghasem (2010) How Does Dissatisfaction With Supervisors Effect Workers in Libyan Manufacturing Organisation, PHD thesis Newcastle Business School, U.K



## نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحسين إدارة المنظمة

(\*) د. عياد جمعة عياد رمضان

(\*\*) أ. خولة محمد أحمد زوزو

### المستخلص :

من أهم الأسئلة التي تواجه مدراء المنظمات، كيف لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي أن تؤثر في تحسين إدارة المنظمة وكيف يتم التخطيط لها ومراحل تطويرها و هي الهاجس الأساسي لمديري الإدارة العليا، بليتعدى ذلك بأن يكون نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي العملية الحيوية والدراسة العلمية والعملية للاحتياجات والمتطلبات لهذه العملية قبل إنفاق الملايين في شراء الحواسيب و البرامج. لقد تبلورت نظم المعلومات الإدارية حتى أصبحت علماً قائماً بحد ذاته له نظرياته العلمية وأساليبه الواضحة المحددة ولا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من نظم المعلومات إلا إذا تم تطويرها وفق المنهج العلمي السليم. إن هذا البحث ناقش نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين إدارة المنظمة، حيث خلص إلى أن هناك صعوبات تواجه تخطيط نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي مثل عدم التعاون بين مختصي تكنولوجيا المعلومات ومستخدمي النظام غير الفنيين، كما أوصى بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تطوير مفاهيم الإدارة في مجال نظم المعلومات للمستفيدين في المنظمات والمراكز البحثية سواء للقراء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو من كانوا متعاملين مع نظم

(\*) أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال.

(\*\*) محاضر - قسم إدارة الأعمال.

المعلومات الإدارية. وأيضاً ضرورة اعتماد الخبرات و التخصصات و الشهادات العليا الحديثة في الإدارة وذلك للنهوض بها إلى واقع أفضل مما هي علي الآن.  
**المقدمة:**

يعتبر نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية لبقاء و استمرار المنظمات حيث إن المنظمة لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا بالتخطيط المسبق، بل التخطيط بعيد المدى أو التخطيط الاستراتيجي الذي عن طريقه تتنبأ مسبقاً بظروف المنظمة وذلك من أجل أن تستغل كل الفرص المحيطة بالمنظمة وأن تتجنب كل المخاطر و التهديدات، وهذا لن يتأتى إلا بالتخطيط المسبق الذي تحققه من خلال المعلومات الجيدة التي بناء عليها تقوم بعملية التخطيط ووضع السياسات و الخطط اللازمة.  
لهذا فإن نجاح عملية التخطيط لا تتم إلا بوجود نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي الجيد و الدقيق و الفعال الذي يخدم المنظمة و يحقق الأهداف التي تسعى لها. حيثإنه من المهم جداً لكل مؤسسة أن تتعامل بنظم المعلومات التي تقوم بالتخطيط لبنائها، أو تطويرها؛ لأن ذلك يضمن لها التأكد من مدى فائدة النظام، ومدى الحاجة لتطويرها.

و في هذا الموضوع سوف نتطرق إلى مفهوم نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين إدارة المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الاستراتيجية و مراجعتها و الرقابة عليها.

إن المنافسة والتحديات التي تواجه المنظمات العامة اليوم كثيرة؛ لذا ينبغي التنبه إلى دور المعلومات الاستراتيجية فيما يخص الإدارة وهو ما دعا المنظمات إلى التسارع في تطوير نظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب واستخدام نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي والمعلومات الحديثة التي أحدثت تغييراً ملحوظاً في مجال الإدارة بوظائفها المختلفة، فلم يعد امتلاك نظام معلومات إداري العامل الحاسم في نجاح المنظمات و تحقيقها للميزة التنافسية فقط، بل إن هنالك العديد من الجوانب التي ينبغي أخذها بالحسبان من أهمها مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية؛ نظراً لما عكسه هذا الجانب على سلوك ومشاعر المستفيد في الوقت الذي أصبح للمستفيد

الدور الأكبر في نجاح تصميم و تنفيذ نظام المعلومات لهذا السبب أصبح نظام المعلومات الناجح منهجاً ملازماً لمنظمات الأعمال.  
مشكلة الدراسة:

إن وضع توجيهات السياسة العامة للمنظمة ونظم معلومات التخطيط الاستراتيجي لها أثر على أداء المنظمة التي تعاني من اختناقات تنظيمية، إن الهدف من عملية تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل هو التعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويضمن كذلك مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، وبالتالي فإن الحاجة لتخطيط نظم المعلومات تكون نتيجة للحاجة المتزايدة لنماذج نظم المنظمة ككل؛ نظراً لارتباط القرارات الصادرة من جميع المستويات وإدارات المنظمة ببعضها، وكذلك نتيجة لتقدم أجهزة الحاسوب المستخدمة وبرامجها كل ذلك زاد من أهمية ضرورة استعمال قواعد أو مصارف المعلومات والبيانات المتكاملة في ذاتها ومع بعضها وعند إمعان النظر في سير العمل بالمنظمة مع نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وإهمال الإدارة العليا لمشغلي نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود ضوابط من الصعب السيطرة عليها تعمل بها المنظمة من خلال نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وأيضاً وجود قصور في الفهم وتجاهل الوسائل المساعدة لها وكما سبق ذكره يمكن تحديد النقاط الصعبة بالمنظمة.

ومن هذا الجانب تم تحديد مشكلة هذه الورقة العلمية

وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تسعى للإجابة على السؤال التالي:

**هل هناك أثر لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المنظمة؟  
أهداف الدراسة :**

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم الأهداف الفرعية التالية:



• تسليط الضوء على أهمية وكفاءة نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي من خلال الورقة العلمية وأثره على إدارة المنظمة.  
• التعرف على المعايير الموضوعية اللازمة لإنشاء نظام فيما يتعلق بالعائد المتوقع واحتمالات نجاحه.

• التعريف بالأسس المناسبة لتطوير نظم المعلومات داخل المنظمة وخارجها.  
• إبراز أهم الجوانب ذات العلاقة بتكنولوجيا نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي من خلال الورقة البحثية والأثر المنعكس على إدارة المنظمة.  
• التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها إظهار العلاقة بين نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستوى إدارة المنظمة.

• التعرف على واقع نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة ومدى مساهمتها في توفير المعلومات للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المنظمة.  
• التعرف على عناصر النظم الرئيسية التي تطبق على مستوى المنظمة.

#### أسباب التخطيط و المعلومات الاستراتيجية:

1. التركيز على أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية.  
2. تحقيق التكامل بين نظم المعلومات في الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية للمنظمة

3. إعداد المعايير اللازمة للرقابة على نظم المعلومات في مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل و مراحل نمو المنظمة.  
**أهداف المعلومات الاستراتيجية:**

إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الاستراتيجية هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ؛ لذا فإن تحقيق أهداف النظام يتم في ضوء استراتيجية المنظمة و أهدافها المحددة للتخطيط الاستراتيجي.  
ويتم ذلك عن طريق:

• ربط أهداف نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي بالأهداف العامة للمنظمة العامة.

• دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة و مهام الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة.

• تحليل وفهم الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها.

#### **النظم الاستراتيجية و تحديد أولويات المعلومات:**

تشمل هذه المرحلة على تجميع الأفكار و المعلومات لمشاريع نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال التبادل الحر للأفكار، علماً إن تحديد الأولويات يعتمد على العوامل الاستراتيجية و دراسات الجدوى و الوسائل المساعدة.

ويبتسني للإدارة العليا دراسة خيارات بدائل التكنولوجيا من خلال اعتماد أسلوب تخصيص الأسبقيات كأساس منطقي في اختيار مشاريع نظم المعلومات، أو اعتماد أسلوب هامش الربحية، حيث يتم ترتيب النظم المقترحة بحسب العائد الاقتصادي المتوقع منها.

#### **موارد نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي:**

إن الطريقة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و إجراءات تطوير نموذج المعلومات يعتمد على الأهداف المتغيرة المتجددة و التي تخدم الاحتياجات باستمرار أكثر من خدماتها لوظائف تقليدية، فلا بد من تحديد العناصر الأساسية للتكنولوجيا مع تحديد طاقاتها التشغيلية و متطلباتها، فلا بد من تحديد القرارات الإدارية الرئيسية الاستراتيجية حول أجهزة امتلاك الاتصالات المركزية و اللامركزية و سلطات البرمجيات و متطلبات إدارة التغيير، و ذلك يؤثر على الموارد البشرية و الخطة الوظيفية و التدريب من خلال التأكد من إمكانيات توفرها بالمنظمة.

#### **سياسات إدارة المنظمة:**

هي إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار، و تهدف إلى ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى مع صياغة الإستراتيجية، و التأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم و تصرفاتهم بشكل يعزز رسالة نظم المعلومات و أهدافها، و التي تنطلق أصلاً من الرسالة العامة للمنظمة مع ملاحظة أي تغيير في إستراتيجية التقنيات يجب أن يتبعه تغيير في السياسات المتعلقة بها، فالسياسات هي آليات تنفيذ الاستراتيجيات بالوسائل المساعدة للتكنولوجيا.

### نظام التخطيط الاستراتيجي و نظم المعلومات:

تهدف هذه الخطة الإستراتيجية لتطوير نظم المعلومات و تحقق تكامل النظم و تزامن تطورها بما يحقق أهداف المنظمة ، ومن المهم في هذه المرحلة تحديد أهداف المعلومات وربطها بأهداف المنظمة ، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة ، لأن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل ، فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة ومساحة كل غرفة وتوزيع الغرف وارتباطها ببعضها البعض ، قد يكتشف المرء بعد بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية ، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب ، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان ، و إجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل ، وبناء الملاحق و الغرف الإضافية ، أو هدم الجدران لتوسيع الغرف سيزيد من تكلفة بناء المنزل ، وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء ، و تأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم.

نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها ، فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق ، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب ، و التعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفتها و إلى تأخر تشغيلها و استخدامها.

### التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية:

هذا المفهوم حديث نسبياً ، ولا يتضح للكثيرين أهميته و تأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة ، ولكن وضع خطة إستراتيجية معلوماتية و إتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات و تطوير خطة إستراتيجية للمعلوماتية اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات و المراحل ، وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

• دراسة متطلبات القوى البشرية و خطة التوظيف و التدريب و التطوير لرفع الكفاءة مع التقنيات الحديثة.

- دراسة الإستراتيجية العامة للمنظمة وخطط التطوير المختلفة.
  - تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنظمة.
  - تحديد أولويات النظم والتكنولوجيا.
  - دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
  - دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام الإدارات و الأقسام المختلفة.
  - دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنظمة من الدراسات السابقة يتم تطوير الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية للمنظمة.
- أهمية نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي والتكنولوجيا:**
- مما لاشك فيه أن التطوير وبناء نظم جديدة لنظم المعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنظمة ، حيث إن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية و الأساسية للبقاء و الاستمرار ، وليس فقط هدفاً لتحسين الكفاءة ، هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة و مساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة و القرارات التي يتطلبها العمل.

ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة

تحقيق ما يلي:

- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة و التنظيم.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- تحسين وتطوير الأداء.
- تقليل صرف الأموال.
- دعم الخطط الإستراتيجية.

ومن أجل إدخال التكنولوجيا و الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي منظمة؛ فإنه يلزم توفير خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة وبما يحقق أهداف وغايات المنظمة، وعادة ما تضع للمنظمة لنفسها عدد من الخطط الإستراتيجية من بينها الخطة الإستراتيجية المعلوماتية و الخطة الإستراتيجية لتنمية القوى البشرية و الخطة الإستراتيجية للتدريب و غيرها من الخطط الإستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل و الأداء.

**التخطيط الاستراتيجي:**

يهدف وضع خطة إستراتيجية للمعلوماتية إلى تحقيق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنظمة، ومن المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنظمة، فالهدف من بناء نظم المعلومات التخطيط الاستراتيجي مساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وبدون التخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظم لم يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً، و لا يتضح للكثيرين أهميته و تأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنظمة، و لكن وضع خطة إستراتيجية معلوماتية و إتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق المتطلبات التي سبق ذكرها.

وتطوير خطة إستراتيجية للمعلوماتية و تطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات و المراحل، وبصفة عامة يتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الإستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف و التدريب.
- دراسة الإستراتيجية العامة للمنظمة و خطط التطوير المختلفة.
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنظمة.
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة الخيارات وبدائل التقنية المختلفة.
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف و التدريب.

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة و مهام الإدارات و الأقسام المختلفة.
  - دراسة الوضع الحالي لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا الحاسوب في المنظمة.
- كما أن عمليات التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية و التكنولوجيا تتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:
1. صياغة و وضع الخطة الإستراتيجية للمعلوماتية.
  2. تنفيذ الخطة الإستراتيجية و وضع السياسات و الخطط اللازمة لتنفيذها.

3. متابعة و تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

#### **البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط:**

يمثل التحليل البيئي نقطة الأساس في التخطيط الاستراتيجي، إذ لا بد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة و الضعف التي تملكها المنظمة في نظم المعلومات، وتحليل البيئة الخارجية و التي تشمل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة للوقوف على فرص التهديدات التي يمكن أن توجه نظم المعلومات في المنظمة مستقبلاً.

**إستراتيجية نظم معلومات المنظمة:**

هي نظم مبنية على استخدام الحاسب الآلي كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات و اتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء و المستهلكين و الموردين و المنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات و شبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية التقنية كالاتي:

1. هو نظام محسوب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية و الوظيفية، والذي يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، و العمليات، و الإنتاج، و الخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة.

2. يكون له التغييرات المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال بحيث يساعد المنظمة على تحديد موقع جيد بين المنظمات المتنافسة لنظام المعلومات الاستراتيجي وخلق تأثيرات يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة.

3. ينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات على مستوى الاستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، و الذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط. من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية و مهنية أكبر من كل المستويات و تعالج موضوعات أعمق و لها بعد أوسع، بحيث تغير بشكل جذري المنظمة نفسها.

4. تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية الشركة في عرض منتجاتها و خدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكبر و أفضل و بنفس تكاليف المنافسين.

5. تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما و تمكنه من تأمين روابط متينة و كفؤ مع المجهزين، و كذلك المشاركة في ميزات الرابط و الزبائن و شركاء الأعمال.

6. تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لكي تتقرب عن المعلومات التي تخص سوق محددة أو مجموعة من الزبائن، من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية الشركة من تحليل اتجاهات و أذواق الزبائن و تفضيلاتهم.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تساعد أساسا في تغيير أهداف المنظمات و المنتجات و الخدمات و العلاقات الداخلية و الخارجية بهدف حصولها على مميزات تنافسية، و تستخدم في جميع المستويات التنظيمية و تعطي مجالات أعمق و أوسع، و يمكن أن تغير بالكامل من الطريقة التي تعمل بها المنظمة و هذا ما يؤكد على الاهتمام بنظم المعلومات كعنصر من عناصر إستراتيجية المنظمة.

#### **استخدام نظام المعلومات الإستراتيجي للتكنولوجيا:**

نتج نظام المعلومات الإستراتيجي من توسيع نطاق و مدى تغطية نظم المعلومات أو استخدامها لتدعيم التفاعل مع المستهلكين و العملاء و الموردين و الشركاء في الأعمال، و البيانات التي يتم الحصول عليها و خلقها كجزء من التنظيم، قد تكون ذات قيمة لتنظيمات أخرى و تصل إلى مستخدمين لهم أهمية في السوق.

وتضيف التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية مزايا للمنظمة تذكر منها ما يلي:

• العائد على الاستثمار: عن طريق استخدام أدوات التحليل الكمي مثل التحليل المالي.

• الميزات التنافسية: عن طريق خلق قيمة مضافة من المنتجات الجديدة للمنظمة أو زيادة الحصة السوقية.

• الاستجابة التنافسية: تهدف أنشطة تكنولوجيا المعلومات إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب عليهم تقليدها أو التغلب عليها.

لتحديد كيف يمكن لنظم المعلومات أن تقدم ميزات تنافسية لا بد من فهم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها، و لكي يمكن استخدام نظام المعلومات كسلاح إستراتيجي لا بد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة للمنظمة.

#### • العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعلومات الإستراتيجية و التكنولوجيا :

1. زيادة المعلومات المتاحة و توفر الأدوات الخاصة بتكنولوجيا الاتصالات.
2. امتلاك بعض المديرين لأجزاء أو أسهم في منظماتهم أدى ذلك إلى خلق الطلب على استخدام كل الموارد المتاحة ( موارد أفراد \_ موارد مادية \_ موارد معلوماتية ) للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات للحصول على المزايا التنافسية.
3. ارتفاع شدة المنافسة المحلية و الأجنبية وتوفر وسائل الاتصالات الالكترونية و التي ساهمت في كسر الحواجز الزمنية و المكان و التكلفة و الهيكلية.
4. انخفاض جودة البيانات و عدم توافر سجلات منتظمة جعل جودة نظام المعلومات من الأمور ذات الأهمية الإستراتيجية.

#### • القضايا الإدارية المتعلقة بنظام المعلومات الإستراتيجي:

1. إن تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية يحتوي على مخاطرة مثل التكلفة و الاستثمار الضخم و يجب أن تأخذ في الاعتبار الخسائر المحتملة و احتمالات النجاح و تكلفة الاستثمار.



2. إن تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية يتطلب التخطيط ألالزم الفعّال. ويمثل التخطيط في هذه الحالة أخذ الاعتبارات الجوهرية التي يجب أخذها بالحسبان.  
3. تنمية وتدعيم مزايا تنافسية مستدامة في المنظمة يمثل تحدي، فكلما زاد حجم الشركة كلما كان هناك محاولات لتدعيم النظم الإستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية للشركة.

4. القضايا الأخلاقية و هي محاولات الفوز بمزايا تدفع بعض الشركات إلى استخدام بعض التصرفات غير الأخلاقية أو غير القانونية كمحاولات لرصد و ملاحظة أنشطة الشركات الأخرى.

#### • تكنولوجيا المعلومات والمنظمة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً خاصاً في التحولات الأساسية في مختلف الصناعات و يشهد تبني المعلومات نمواً سريعاً، وقد برز استخدام تكنولوجيا المعلومات وقد أدخلت تغييراً كبيراً على إجراءات العمل الأساسية وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مورداً إستراتيجياً في الكثير من المنظمات و يصعب بالفعل تصور عمل ما في الوقت الحاضر لا يعتمد بطريقة ما على تكنولوجيا المعلومات كأساس لنجاحه و في نفس الوقت يستمر تغيير تكنولوجيا المعلومات بسرعة و على الرغم من وجود تنوع واسع في تكنولوجيا المعلومات إلا أن التغيير سيستمر في السنوات القادمة.  
و لتكنولوجيا المعلومات أثر على التطور أي أنه هناك علاقة بين المعلومات و التطور و نظراً لهذه الحقيقة فقد أدركت مختلف المنظمات في الدول المتقدمة أهمية تكنولوجيا المعلومات، و يعد التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات و المنظمات معقد جداً و يتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة بما في ذلك الهيكل التنظيمي و السياسات و الثقافة و البيئة المحيطة و قرارات الإدارة.

#### متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات:

يؤكد الباحثون على وجود عدد من المتطلبات المختلفة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من أجل تحقيق نجاح المنظمة و من هذه المتطلبات: (العلاق والتكريتي، 2002، 151).

1. المتطلبات الفنية: و تشمل

تحسين البنية التحتية و الارتكازية من اتصالات و مواصلات و غيرها.

تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة.

توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة و تحديثها باستمرار.

بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة عملياً و إقليمياً و دولياً.

2. المتطلبات الاقتصادية: و تشمل

تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث و التطوير في مجال تكنولوجيا

المعلومات.

دعم الصناعة المعلوماتية و أساسياتها.

تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3. المتطلبات الاجتماعية: و تشمل

أ. خلق أنماط العمل الجماعي و نشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

ب. تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني.

ت. العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و بما يتلاءم مع ثقافة

المعلوماتية.

4. المتطلبات الإدارية: و تشمل

ث. تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير.

ج. اعتماد الهياكل اللامركزية و المرنة.

ح. إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تكنولوجيا المعلومات.

خ. إعادة هندسة الأعمال و العمليات داخل المنظمة.

5. متطلبات أخرى: و تشمل

إصدار قوانين و تشريعات عملية التبادل عبر قنوات تكنولوجيا المعلومات

تحمي مصالح الأطراف.

توفير مقومات الأمن الخصوصية على الشبكات.

توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية و احترام الخصوصيات.

### أهمية تكنولوجيا المعلومات للمنظمات:

تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة و عدم وجودها يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الصحيحة و تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات للمنظمات في ما يأتي (قنديلي والسمرائي، 2002، 56) :

1. تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة وأعمالها و منتجاتها، و أسواقها لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المنظمة.
2. تدفع بالمنظمة للاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتم عليها اللحاق بالركب تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية.
3. تساعد في تنمية المهارات و المعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال و أفكار مبدعة، كما أنها تسهم في الاقتصاد من خلال الفوائد التي تقدمها و هي السرعة و الثبات و الدقة و الموثوقية..... الخ و هي تنعكس على كفاءة الأداء.
4. مكنت تكنولوجيا المعلومات المنظمات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها و بين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة و ربط الحواسيب مع بعضها.
5. ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.
6. تحسین عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار و توفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق و تبادل المعلومات.
7. تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات و تقليص عدد المستويات الإدارية و تبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية و كذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط و تنظيم الأعمال مثل مدخل إعادة هندسة الأعمال.

8. تساعد المنظمة على بناء قاعدة معلومات استراتيجيات بما تتمتع به من قدرات فائقة بالتعامل مع المعلومات بما يكسب المنظمة الميزة التنافسية و تقديم الدعم المباشر لاستراتيجية المنظمة بما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيها حواجز الزمان و المكان.

#### أثر استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الأستراتيجية على المنظمات:

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات. ويمكن أن نبين أثر تكنولوجيا نظم المعلومات الأستراتيجي على المنظمات في الجوانب الآتية (السالمي، 2001، 75):

1. لتكنولوجيا المعلومات دور رئيسي في الجودة و تقديم خدمات أفضل للعملاء و تخفيض التكاليف و تحقيق نتائج مذهلة بأقل وقت و جهد وتكلفة ممكنة و تطوير المنتجات الجديدة.

2. يحقق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات منافع إستراتيجية، فالمنظمة تستطيع تقديم المعلومات عن المنتجات الجديدة مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة و يحسن أداءها.

3. يقدم الكمبيوتر وهو من الوسائل الحديثة كميات هائلة من المعلومات للإدارة بصورة مرتبة و بسرعة يعجز أمامها الأداء الإنساني حيث يستطيع الكمبيوتر في ساعات إنجاز ما يستغرقه الإنسان في سنوات بشأن تقديم البيانات و الإحصاءات والمقارنات.

4. أن ميزة تكنولوجيا المعلومات ليست في كونها بديلاً للأوراق الكويون من أساليب التصوير و النسخ القديمة و الحفظ للسجلات و إنما في قدرتها على تقديم خدمات متطورة و مستخدمة تماماً تفوق بكثير تلك الأساليب.

5. كشف الانحرافات في وقت مبكر بهدف وضع المعالجات الدقيقة و التخلص من آثارها السلبية.

6.زيادة التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة سواء الداخلية أو بين المنظمة و المنظمات الخارجية الأخرى.

7.زيادة قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة و الوصول إلى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية و الخارجية.

8.زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل و ذلك من خلال تحسين عمليات التعليم و نقل المعرفة و استخدام شبكات الأعمال المحلية و العالمية و زيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و خارجها و تحسين التنسيق و التحالف بين مختلف المستويات و الوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

9.ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي العام مما أسهم في زيادة سرعة تدفق و معالجة و تبادل المعلومات و تطوير أساليب إدارية حديثة كالاتتماعات و التفاوض و عقد الصفقات عن بعد.

أثر استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الأستراتيجية على العاملين بالمنظمة:

1.زيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و القضاء على الازدواجية في أداء العمل.

2.إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً و مكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.

3.يميل ميزان القوة في المنظمات نحو من يفهم و يستطيع استخدام التكنولوجيا الجديدة (تكنولوجيا المعلومات ) حيث ثبت أن المعلومات هي أساس القوة المسيطرة.

4.أسهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العمة للمنظمة ما أسهم في رفع الكفاءة و فعالية الادارة العليا.

5. هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و بين العاملين، فتدريب العمالة يؤدي إلى رفع كفاءتها الإنتاجية حيث كانت تكنولوجيا المعلومات عاملاً رئيسياً في إنتاجية عمالة المنظمات و ابتكار طرق جديدة للعمل لم تكن موجودة من قبل.

6. تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي استخدمت الانترنت في عملياتها زادت إنتاجيتها بمقدار ضعفين ونصف عن المنظمات المتشابهة التي لم تستخدم الانترنت في عملياتها.

7. التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تسبب تقادماً في مهارات العاملين، مما يستدعي ضرورة تحديثها فالنقص في مهارات العاملين المتخصصين سيقول من قدرة المنظمة على استيعاب و تطبيق الابتكارات التكنولوجية حيث إن الدراسات أثبتت أن مقاومة تطبيق الابتكارات التكنولوجية الحديثة يرجع إلى نقص المهارات الإدارية و كذلك الفنية.

8. ساهم الحاسب الآلي في إحداث الكثير من الوظائف ذات العلاقة الاعتمادية بالأوتوماتيكية حيث يحتاج الحاسب الآلي إلى مبرمجين و مصممين للنظم و مشرفين على الأداء و فنيين للصيانة و لا يكفي التعليم النظري لإنجاز هذه النوعية من الوظائف بل يتعين الممارسة و الصبر و اكتساب الخبرات و هذا يعني قلة الأعمال الروتينية مع كثرة الأعمال الإبداعية و تلك سمة من سمات الذكاء الإنساني.

أثر تكنولوجيا معلومات التخطيط الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي للمنظمة (عاطف، 2009، 84):

لتكنولوجيا معلومات التخطيط الاستراتيجي تأثير واضح على هيكل المنظمات من خلال زيادة العلاقة الأفقية للمعلومات و تخفيف المستويات التنظيمية، وتأثير تكنولوجيا المعلومات التخطيط الاستراتيجي يقتصر على قسم واحد، بل له تأثير دراماتيكي على كامل المنظمة، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الفرصة إلى عدد من المنظمات : لإعادة تنظيم مهام متعددة وإعادة تنظيم المهام يؤدي إلى تركيز أكبر للمعلومات.

إن تأثير تكنولوجيا معلومات التخطيط الاستراتيجي على هيكل المنظمة يساعد فريق الإدارة العليا؛ قرارات أفضل حيث تربط أجهزة الحاسب الآلي و تدمج مجالات اتخاذ القرار و الرقابة التي كانت في السابق مستقلة عن بعضها البعض، ولقد أدى كبر حجم العمل قبل ظهور الحاسبات الآلية إلى إجبار المنظمات إلى تقسيم المهمة العامة للتقييم و الرقابة داخل المنظمة إلى أنظمة إدارية فرعية و في عصر الحاسب الآلي فإن الأنظمة المستندة على الحاسب الآلي يمكن لها أن تعالج و تراقب و تصحح و تعدل الاجراءات في أي مجال كان أكثر من أي مجموعة بشرية، ويتم الاعتماد على البريد الالكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد، وإن أهم التغييرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات تتمثل في:

• إنشاء و تأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.

• إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي و تساهم في الاستفادة من التطبيقات الجديدة، و تتناسب مع أساليب العمل الحديثة و كذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### **المعلومات الإستراتيجية و دعم صنع القرارات:**

من أبرز المؤشرات السلبية، التي تسجل على الإدارة المعاصرة افتقارها إلى نظم معلومات إستراتيجي و ما يجر ذلك من خلل تنظيمي ينحسب على عملية صنع القرار و كفاءتها ضمن المستويات التنفيذية و الوسطى و المتقدمة في المؤسسات ذات الشأن الاستراتيجي، فإن نظام المعلومات الاستراتيجي هو الذي يرفد المنظمة بالمنتجات و الخدمات و القدرات التي نعطيها الميزة الإستراتيجية و الواقع إن المعلومات الإستراتيجية أو التنفيذية تتصل إلى حد كبير بمنظومة دعم القرار و تحسينه و ترشيد صناعته.

#### **التخطيط الاستراتيجي و الموارد البشرية:**

1. مدى التناغم بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات و الخطة

الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2. صعوبة بناء النظام عقدة في المؤسسات الكبيرة و طول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازها.

3. مدى القدرة على إدامة نظام المعلومات :لتقديم الدعم المطلوب منه للمنظمة.

4. مدى التعاون بين متخصصي نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي مستخدم النظام.

5. القدرة على تقييم الفرص المتاحة من خلال الاعتماد على نظام المعلومات.

ويركز التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في نظم المعلومات على فهم عمل المعلومات التنظيمية سريعاً ضمن التي تتأثر بتكنولوجيا تتطور أعمال تمتاز بالطلب المتغير، لذلك لا بد أو لا من التفكير الاستراتيجي في المعلومات. **استراتيجيات الأعمال و نظام التخطيط الاستراتيجي:**

إن التغيرات البيئية الحالية المتسارعة و انتشار المنافسة الحادة في عالم المنظمات جعل العديد من المنظمات تراجع استراتيجياتها المختلفة؛ لتتمكن من بناء قدرات تكنولوجية تؤدي إلى ميزة تنافسية تضمن لها التميز في عالم الأعمال.

ويقوم نظم المعلومات الاستراتيجية بإعداد خططها الإستراتيجية التي تمكنها من تنفيذ مهامها المختلفة في تقديم المعلومات المناسبة لإنتاج منتجات جديدة أو تصاميم جديدة أو التوجه نحو استقطاب أفراد جدد أو دخول أسواق جديدة و من هنا لا بد لها من أن تسترشد و تتفاعل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة. **الإدارة و التكنولوجيا الإستراتيجية:**

المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي المتميز بمعدل نمو عال في المبيعات و الأموال فبعض المدراء لا وقت لديهم لوضع أهداف لوحاتهم الإنتاجية قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ظهور المشكلات يعطي انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجي في أذهان المدراء لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية ( الفريد شاندر )، حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع



استراتيجيات تتعلق بالنمو و التطور مؤكداً أن تنمية و تطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على إستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أساتذة الإدارة في جامعة أشتون ( جوان ودورد ) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية و الإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض ( وهلين وهنجر ) مفهوماً للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهي فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبر و تريجو ) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية.

#### أنواع التخطيط لنظم المعلومات:

هناك أنواع للتخطيط عند بناء نظم المعلومات وهي:

1.التخطيط الاستراتيجي. 2.التخطيط التكتيكي 3.التخطيط

العملياتي لنظم المعلومات.

1.التخطيط الاستراتيجي :

#### التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة إستراتيجية؛لتطوير نظم المعلومات تحقق تكامل النظم و تزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنشأة.ومن المهم في هذه المرحلة تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

إن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل، فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة و مساحة كل غرفة و توزيع الغرف و ارتباطها ببعضها البعض، قد يكتشف المرء في بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان، و إجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل، و بناء ملاحق و الغرف الإضافية، فترة البناء، وتأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات و بنائها دون التخطيط المسبق لها.فالأنظمة

سيتم تطويرها دون تنسيق، و سيكتشف فيما بعد أنها لا تلبى حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب. و التعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفتها وإلى تأخر تشغيلها و استخدامها. إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً، و لا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة.

## 2. التخطيط التكتيكي:

تعد مرحلة التخطيط التكتيكي لنظم المعلومات من أهم المراحل؛ لأنه يعنى بتحويل الخطط الإستراتيجية الخاصة بنظم المعلومات إلى واقع ملموس.

عناصر التخطيط التكتيكي:

تُعنى بها الإدارة الوسطى، و تتضمن العناصر التالية:

• خطط تخصيص الموارد.

• خطط تنفيذ المشروع.

وهنا يتكرر الاهتمام على الوضع الحالي للنظم الحالية، و احتياجات المستخدمين و خبراتهم، والقيود الزمنية المفروضة على التنفيذ. و تتضمن هذه المرحلة تطوير الأجهزة و المعدات، و اتصالات البيانات و الخطط المالية المطلوبة لتنفيذ النظام، و ذلك لتوفير إطار عملي لما يحتاجه النظام من برمجيات و معدات و أفراد و ميزانية.

## 3. التخطيط العمليّاتي لنظم المعلومات:

يكون هذا النوع من تخطيط نظم المعلومات مسؤلاً عن طريقة سير الأعمال اليومية للنظام، والوظائف الروتينية التي تجري أثناء عملية إعداد النظام و تدرج مسؤولية التخطيط العمليّاتي لنظم المعلومات ضمن مسؤولية الإدارة الدنيا بحيث تكون له مشاركة فعّالة في ذلك.

-مراحل عملية التخطيط لنظم المعلومات:

تنقسم إلى خمس مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف عن طريق ما يتوفر من معلومات عن الماضي و الحاضر والمستقبل، إضافة إلى المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف الفرعية. العمل على تحديد الأنشطة اللازمة و الضرورية لتحقيق الأهداف.

المرحلة الثالثة: توفير كل ما يلزم لتحديد الأهداف من موارد مادية وبشرية.

المرحلة الرابعة: وضع برنامج زمني محدد لإنجاز كل نشاط.

المرحلة الخامسة: البدء بتنفيذ العمل.

يتطلب التخطيط لبناء أو تطوير نظم المعلومات التعرف إلى مستويين من

التخطيط:

• التخطيط الاستراتيجي.

• التخطيط على مستوى المشروع.

المستوى الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط لنظم المعلومات بالمستوى الاستراتيجي، طرح عدة تساؤلات

حول:

1. الأولويات العامة للمؤسسة.

2. أهداف نظم المعلومات.

3. المنحنى الفني و التنظيمي الذي سيتم استخدامه.

4. تحديد القدرات المطلوبة في كل نظام.

ويتولى هذا الشأن الأفراد في الإدارة العليا، حيث هم الأكثر إلماماً بأهداف و

أوضاع المؤسسة عامةً.

**التخطيط على مستوى المشروع:**

يكون الاهتمام فيه بتحديد القدرات المطلوبة من كل نظام على حدة و تعيين

الأفراد، وتحديد أدوارهم، ومسؤوليات و واجبات كل منهم، وتوقيت إنجاز كل

مشروع حتى إنهائه، ويهتم بإنجاز ذلك المديرون في الإدارة الوسطى.

**علاقة التخطيط بالمنظمة وبتخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي:**

يجب أن يكون التخطيط لنظم المعلومات جزءاً متجانساً مع التخطيط المؤسسي العام للأعمال في المؤسسة، و الذي يُعنى بتحديد غايات المؤسسة و أهدافها و أولوياتها، و تطوير خطط العمل الكفيلة بتحقيق تلك الغايات و الأهداف، و يشكل تخطيط نظم المعلومات جزءاً من التخطيط العام للمؤسسة من أفراد و معدات و برمجيات. و على الرغم من أنه يتم إنتاج كل خطة من خطط المؤسسة من قبل متخصصين في دوائر مستقلة، فإن جميع الخطط يجب أن تدعم الإستراتيجية و الأهداف نفسها، و من هذا المنطلق، فإن التوجه إلى خطط نظم المعلومات يقتضي التركيز على مشاريع هذه النظم لدعم استراتيجيات المؤسسة و أهدافها.

تعد عملية التخطيط لنظم المعلومات مرحلة حرجة في حياة هذه النظم، و ذلك لأن هذه المرحلة حيوية لنجاح أو فشل نظام المعلومات.

#### المؤشرات التي تبين مدى حاجة المنظمات إلى نظام معلومات استراتيجي:

1. درجة تعقد التنظيم: و تعني بذلك مدى تفرغ و تشابك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و طوله، و هذا يجعل المؤسسة بحاجة لنظام مناسب، ليفي بتحديد الاحتياجات المعلوماتية

2. حجم العمليات: إلى أي مدى تتكرر العمليات في المؤسسة، و هكذا تصبح بحاجة لنظم تساعدها على معالجة الحركات و تسجيلها بشكل أسرع و أكبر.

3. درجة المخاطر: تعد المخاطر و الفرص من المؤثرات ذات المصدر الخارجي على عمل المؤسسات، و هنا على المؤسسة أن تنتبه للمخاطر التي قد تؤثر عليها، و في حال تعرضها لخطر وشيك، عليها الاستعانة بنظام معلومات دقيق، حتى تضمن الحصول على معلومات صحيحة، تجنبها أكبر قدر ممكن من أضرار المخاطر.

4. درجة اعتمادية العمليات: يجب أن يتاح نظام معلومات يمكن مختلف الأقسام من تبادل المعلومات بسرعة، و ذلك في حال كانت العمليات التي تقوم بها أقسام هذه المؤسسة معتمدة على بعضها البعض.

5. درجة الحاجة إلى السرعة: يعتمد ذلك على حاجة المؤسسة إلى الوقت في اتخاذ القرارات، ومدى إمكانية الانتظار أثناء نقل المعلومات، ومثال ذلك مدى أهمية تحديث المعلومات باستمرار في شركات الطيران أثناء حجز المقاعد للعملاء.
- لضمان نجاح تخطيط نظم المعلومات، يجب الاهتمام بمجموعة من المبادئ الإدارية الخاصة بتخطيط المعلومات لضمان نجاح هذه الخطط في تحقيق مرادها ومنها:
1. دعم استراتيجية المنظمة ببنية تقنية و معايير وسياسات مناسبة: يجب مراعاة الاهتمام بخلق التوازن بين الاحتياجات العامة لنظم ؛ لأنها تؤدي إلى عدم توافق النظم ؛ لذا فتقوم أحياناً بالمهام نفسها تقريباً.
- ولضمان هذا التوافق فإنه يجب أن يكون هناك مرجعية فنية مركزية مسبقاً، تأخذ على عاتقها اتخاذ القرار المتعلق بالمعايير الفنية للنظم كلها في المؤسسة، وأن تكون ملمة بكل ما يخص النظم المعلوماتية المتوفرة.
2. تقييم التكنولوجيا في المنظمة كعنصر أساسي في نظام المعلومات الكلي: عندما يتم تقييم معدات النظام و برمجياته، فإنه يجب أن يتم تقييمها أيضاً كأحد العناصر في النظام الكلي، فلو تم تحديث الأجهزة المستخدمة للنظام بزيادة سعة ذاكرتها، فإن ذلك قد لا يعود بفائدة المرجوة إذا بقى النظام، مستخدماً البرمجيات القديمة، نفسها التي لا يمكن الوصول إلى الذاكرة التي تمت زيادتها إلى الأجهزة.
3. الأخذ بعين الاعتبار تكاليف دورة حياة النظام و ليس فقط تكاليف اقتناء المعدات والبرمجيات و التقنيات: لا تقتصر تكاليف نظم المعلومات على تكاليف اقتناء المعدات و البرمجيات، بل تشمل أيضاً تكاليف تركيب الأجهزة و ربطها بالشبكة، و تكاليف تدريب المستخدمين و دعمهم.
4. تصميم نظام معلومات قابل للإدامة: تصمم معظم نظم المعلومات كي تكون صالحة للاستخدام عدة سنوات ؛ لذا يجب أن تكون قابلة للإدامة حتى في حالة عدم وجود الأشخاص الذين قاموا ببنائها، و هذا يتطلب أن يكون النظام محكم البناء، إضافة إلى ضرورة الاعتناء بتوثيقه الذي يشمل جميع التعديلات التي أجريت عليه، علماً

بأنه من الأفضل تقسيم الأنظمة إلى وحدات Modules؛ لتسهيل عمليات الصيانة و التطوير و المتابعة.

5. إدراك أهمية العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر نظم المعلومات: قد تفشل نظم المعلومات حتى لو تم إعدادها بصورة جيدة، إذا أهمل العنصر البشري، أو لم يتم بالدور بالكفاءة المطلوبة، فالنظام لا ينجح دون وجود أشخاص مؤهلين يدركون آليته و أهميته.

6. دعم الجانب الفني و إدارته: يشكل إهمال الجوانب الفنية للنظام، مثل عدم متابعة قواعد البيانات، وعدم حل المشكلات التي تطرأ عليها جراء الحمل الزائد، أو إجراء أخطاء المستخدمين؛ خطراً على أداء النظام، حيث يجب أن تخطط الإدارة للنظام و تدعمه فنياً بوجود جهة فنية مختصة لضمان نجاح النظام، و يعد هذا العامل في النظام "العامل الفني" من عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات.

#### 7. الصعوبات التي تواجه تخطيط المعلومات والتكنولوجيا:

تظهر الصعوبات و المعوقات التي تمنع أو تحد من قدرة المؤسسة على التحكم المرن بالتخطيط لبناء نظم المعلومات أو تطويرها، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- التنبؤ بالفرص الممكنة و تقييمها من خلال الاعتماد على نظم المعلومات، ففي بعض الأحيان لا تكون استراتيجية نظم المعلومات واضحة إلا بعد أن يتم إنجازها، من الصعب التنبؤ بطريقة تطوير نظم جديدة للمعلومات، وقد جرت العادة على أن يجد المستخدمون استخدامات جديدة و تحسينات للنظام، لا يمكن لمعد النظام أن يتصورها مبدئياً، ونتيجة لذلك، فإن يجب أن تتم مراجعة خطط نظم المعلومات دورياً، كما يجب أن يكون النظام مرناً و قابلاً للتطوير.

- ضمان التعاغم مع خطط المؤسسة و أهدافها من المشكلات الرئيسية في تخطيط النظم، صعوبة عمل الدوائر المختلفة في المؤسسة ضمن خطة مشتركة، و تبدو هذه المشكلة جلية في الشركات الكبيرة، حيث إن لكل دائرة أولوياتها و نشاطاتها الخاصة.

• بناء النظم عادة مايكون عمليات معقدة لإنشائها ، وبالتالي فإنها تحتاج إلى سنوات لبنائها ، وصعوبة بناء هذه النظم هو أحد الأسباب التي تتطلب الإشراف المباشر من الإدارة العليا.

• الحفاظ على أداء النظام للاستمرار في الدعم المطلوب قد تتعرض نظم المعلومات إلى مشكلات كثيرة أثناء عملها ، مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال ، لذا يجب أن يخطط لمواجهة كل نوع من أنواع المشكلات التي قد يتعرض لها النظام ، مما يتطلب جهداً و كلفة إضافيين وفقدان المرونة في النظام.

• التعاون و التفهم بين مختصي تكنولوجيا المعلومات ومستخدمي النظام غير الفنيين قد يجد المستخدمون صعوبة في نقل معرفتهم للفنيين ، و ذلك لأنهم يفتقدون إلى القدرة على بيان المشكلة بصورة تقنية على الرغم مما يمتلكون من خبرة في حل المشكلات التي تواجههم ، يضاف إلى ذلك أن الفني قد يقوم بإنشاء أنظمة مختلفة و تقديم اقتراحات لا يستطيع المستخدمون تصورها ، فالمستخدم يريد حلاً سريعاً لمشكلات الأعمال التي يواجهها.

#### أحدث التطورات في تكنولوجيا نظم المعلومات الأستراتيجي:

قبل العقدين الآخرين كنا نعتبر أن جميع أطر التعاطي مع المعلومات وصلت إلى مستوى متقدم جداً ، ولكن معالجة المعلومات التي تتم بسرعات و أحجام خيالية وبشكل متناه في الدقة لا يمكنها الاستتباط ، أي أنه لدى معالجة أية معلومات تكون الحصيللة هي إحدى النتائج التي كانت مرتقبة الحصول لدى حدوث نفس الظروف و مع نفس المعطيات ، إذن لاذكاء في المعالجة أي لا مجال للخروج بنتيجة أو إجراء ما كانت ظروفه و معطياته غير متوقعة ، ولكن الآن مع تطور تكنولوجيا المعلومات ، و محاكاتها لأنظمة التفكير البشري و نظام شبكات الخلايا في الدماغ وفقاً للهندسة الوراثية ، أمكن استخدام عناصر ذكية ضمن شبكات المعلومات ، تتمثل تلك العناصر بالبرامج المتخصصة: Expert Systems التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence. يضاف إلى ذلك أن تلك البرامج الذكية و غيرها لم تعد بالضرورة متمركزة في نقطة معينة من شبكة المعلومات ، بل يمكن أن تنتقل بين نقاط و عناصر

الشبكة و تستقر و تعمل حيث تريد أو حيث يطلب منها ذلك، ثم تقرر هي أن تنتقل لاحقاً إلى نقطة ثانية و منها إلى ثلاثة، وهكذا دواليك تلك هي الحال مع برامج العميل المتحرك Agent Mobile. مستقبلاً جيلاً جديداً، يمكن الاعتقاد أنه سيصدر عن تكنولوجيا المعلومات عمليات فيها نوع من الخيال، الذكاء هو الخروج ( لدى حصول ظرف غير متوقع ) بالإجراء أو النتيجة المنطقية الأقرب لظرف مشابه، بينما الخيال هو الخروج بإجراء أو نتيجة بعيدة عما متوقع.

بالإضافة إلى ذلك أمكن تطبيع الكمبيوتر ؛ ليتفاعل مع الإنسان و ليس العكس كما كان في السابق، حيث كان يتوجب على الإنسان الذي يريد أن يستعمل الكمبيوتر و شبكات المعلومات أن يكون متطبعاً معها و أن يعرف أسلوب عملها و يتعامل معها على أساسه، ألان صار لتلك لأجهزة وتلك الوسائل " واجهة " تتفاعل مع الإنسان أياً كانت لغته وآياً كان إدراكه، و أصبحت تلك الأجهزة و برامجها تتكلم لغة أقرب إلى لغة و عقل وإدراك الإنسان العادي. من ناحية ثانية العمل على تطوير شبكة الانترنت يتركز على توسيع الطاقة الاستيعابية لخطوط و قنوات النقل المحلية و الإقليمية و العالمية، محلياً البيت أو المكتب إلى الموزع يصار إلى استعمال أنظمة الاتصال الرقمية (ISDN)، إقليمياً بين مراكز التوزيع و بين الدول المتجاورة يصار إلى استعمال الألفية الضوئية، أما عالمياً فيصار إلى استعمال المحطات الفضائية للاتصالات مع ذبذبات قصيرة الطول بعيدة المدى، مؤخراً ومع البث التلفزيوني الرقمي سيكون هناك تكامل بين شبكة الانترنت و بين محطات البث التلفزيوني.

### التوصيات

1. ضرورة قيام المنظمات بقياس مستوى نجاح نظام المعلومات الإدارية الذي تمتلكه و مدى تحقيقه لأهدافه المرسومة و بشكل فترات دورية من خلال مسح آراء المستفيدين من المخرجات المعلوماتية للنظام و مدى ملاءمتها لاحتياجاتهم للتأكد من مدى استخدامهم للنظام الاستراتيجي.



2. العمل على تطوير مفاهيم الإدارة في مجال نظام المعلومات للمستفيدين في المنظمات سواء للقراء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو من كانوا متعاملين مع نظام المعلومات الإدارية، وذلك عبر برامج التوعية وإحاقهم بالدورات التدريبية التي يمكن من خلالها إثارة هذا الجانب وتعزيزه.

3. إدراك المنظمات لأهمية نظم المعلومات الإدارية في أداء العمل وتحقيق النجاح والتميز لها وهذا ما يعد تحقيقاً للميزة التنافسية بكل عناصرها.

4. تركيز اهتمام المدراء في تلك المنظمات بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بطرق أكثر حداثة وذلك من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مادية و فكرية ومعلوماتية.

5. على الجهات المسؤولة أن تعمل على رفع مستوى كفاءة وتطوير المنظمات، وذلك من خلال استخدام تقنيات وأساليب حديثة في أداء أعمال هذه المنظمات وترك الطرق التقليدية.

6. اعتماد الخبرات والتخصصات والشهادات العليا الحديثة في إدارة المنظمات واعتبارها بيوت خبرة وذلك للنهوض بها إلى واقع أفضل مما هي عليه الآن.

#### المصادر والمراجع :

- 1) إدريس، ثابت عبدالرحمن، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة جامعة المنوفية 2007م
- 2) الصباح، عبد الرحمن، وعماد الصباغ ( 1996 )، مبادئ نظم المعلومات الادارية، العدد الرابع، عمان، الأردن..
- 3) العلق، بشير، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن 2008م.
- 4) السالمي، عبد الرزاق ( 2001 )، تكنولوجيا المعلومات، ط2، إدارة المناهج للتوزيع والنشر والاعلام، عمان، الاردن.
- 5) الوليد، بشار يزيد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن 2009.
- 6) إيمان، فضل السامرائي، هيثم، محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر و التوزيع-عمان ( 2004 ) .
- 7) جون جوستون " جاذبية حياة الآلات: السيرنطيقا، الحياة الاصطناعية، الذكاء الاصطناعي الجديد"، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا للإعلام ( MIT ) 2008 .
- 8) حسن أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان 2002م.

- 9) رايوندمكليبود، التنمية الإدارية، المفاهيم و الأسس، دار وائل، الطبعة الأولى(2001) الاردن، عمان.
- 10) عادل ثابت، الادارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن 2008م.
- 11) علاء عبد الرازق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان (1999).
- 12) علاء عبد الرزاق السالمي، خبير نظم المعلومات معهد التنمية/الدوحة/قطر(2000)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 13) علاء عبدالرزاق السالمي، رياض حامد الدباخ، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط- 1 عمان-2001م.
- 14) زاهر عبد الرحيم عاطف " هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة " دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009-ص 19.
- 15) سيد محمد جاد الله، تنظيم وإدارة منظمات الاعمال، مطبعة العشري، القاهرة 2005م.
- 16) هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن 2009م.
- 17) قنديلي، عامر إبراهيم، و السامرائي إيمان " تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها "، الطبعة الاولى دار الوراق للنشر و التوزيع، 2002
- 18) معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 19) محمد عبد الفتاح الباغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق، الرياض(1988).
- 20) محمد ماجد خشبة، نظم دعم لإقرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الرضا للطباعة والنشر، القاهرة (1995).
- 21) محمد عبد حسين الفرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل\_2005).
- 22) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل دار العبيكان، للنشر والتوزيع 2008م.
- 23) نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية - 2005م.
- 24) يونس عبد العزيز، التقنية والمعلومات بنغازي، منشورات جامعة قاريونس (سابقاً)- ليبيا 1994م.



## واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية (دراسة ميدانية)

أ. عيدة رمضان على أبوشوشة

### المقدمة :

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط الاستراتيجي وامكانيات (متطلبات) تطبيقه على اعتباران التخطيط هو عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط و النشاطات التي تقرب المركز الوطني للبحوث الطبية من اهدافها، كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها في كافة المستويات الادارية، اضافة الى ان منافع التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن في مدى التزام ادارة المركز بتوفير متطلبات (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الاهداف القصيرة وبعيدة المدى في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.(عباس، على، 2009:ص22)

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المركز الداخلية ومحاولة التعرف على

نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وفهم بيئة المركز الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. تتناول هذه لدراسة دراسة التخطيط الاستراتيجي وإمكانيات تطبيقه بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية فعلي إدارة المركز مواكبة لتطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الامر الذي يحتم عليه استخدام اليات(متطلبات)التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.(ماهر، أحمد، 2007:ص12)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وعلى أهم متطلبات التطبيق (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.  
**مشكلة الدراسة :**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يهي لها النجاح ومواجهة التطور المستمر في البيئة المحيطة والفرص والتهديدات المحتملة، وفق الموارد والإمكانيات المتاحة، ولمواكبة هذا التطور فإن المتطلبات البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية تعد من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال. فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود بعض القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والوعي الكافي بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي تلعبه نتائج التخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى أداء الإدارات داخل المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية. وذلك قد يكون بسبب ضعف توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي داخل إدارات المركز والذي ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها.  
المستويات الإدارية بالإدارة العامة بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي :

س1 - ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث

الطبية الزاوية ؟

### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة في الاتي:

1. الأهمية العلمية لهذه الدراسة :كونها تعالج موضوع من الموضوعات المتقدمة للتخطيط الاستراتيجي في إحدى مؤسسات العلمية في ليبيا.
2. الأهمية العملية لهذه الدراسة: المساعدة على لفت انتباه القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة، للأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي وإمكانيات التطبيق لدي الإدارة العليا بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، وكذلك تنبثق أهمية الدراسة: كون فكر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المتقدمة في علم الادارة والذي يحدد متطلبات التخطيط الاستراتيجي والسياسات بالمركز.

### أهداف الدراسة :

وتكمن أهداف هذه الدراسة في الاتي :

1. التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية من طرف الإدارة العليا.
2. التعرف على مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ( بشرية، معلوماتية، تنظيمية، مالية).

- 2- 1 - التعرف على مدى توافر المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 2 - التعرف على مدى توافر المتطلبات المعلوماتية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 3 - التعرف على مدى توافر المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- 4 - التعرف على مدى توافر المتطلبات المالية للتخطيط الاستراتيجي.

### تساؤلات الدراسة

س2- ما مدى توافر المتطلبات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية؟

- 2-1 هل تتوفر المتطلبات البشرية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟
- 2-2 هل تتوفر المتطلبات المعلوماتية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.
- 2-3 هل تتوفر المتطلبات التنظيمية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.
- 2-4 هل تتوفر المتطلبات المالية الخاصة بالتطبيق الاستراتيجي ؟.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف التخطيط الاستراتيجي وامكانيات التطبيق (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) وكانت منهجية الدراسة كالاتي:  
اسلوب جمع البيانات:

أ - **البيانات الاولية:** يتم تصميم استمارة استبيان معدة لهذا الغرض تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي استفادت منها في اجراء الدراسات والتحليلات والمعالجات، للبيانات التي قامت بجمعها، عن طريق الاستبيان.  
وتم استخدام اسلوب مطابقة الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك لإظهار النتائج وأثبات الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

ب - **البيانات الثانوية:** اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة، والكتب والمراجع والدوريات فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وامكانيات التطبيق ( البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) يتم تغطية الجانب النظري في الدراسة.  
**مجتمع الدراسة :**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارة العامة للمركز من مدير المركز ووكلاء ومدراء الإدارة التنفيذية ورؤساء الأقسام.  
مفردات العينة: تتكون من متخصصين في التخطيط الاستراتيجي المتمثل في مدير مجلس ادارة المركز ومدراء الادارات العليا ورؤساء الاقسام بالمركز.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : بالنسبة لموضوع الدراسة سيكون حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.
- الحدود المكانية :المركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية.
- الحدود الزمنية : تغطي فتره من 2017م.

#### المصطلحات الاجرائية :

- الادارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات، ذات الاثر طويل الاجل، التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين، والمجتمع ككل.(أحمد، محمد سمير2009:ص6)

- التخطيط الاستراتيجي : هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها ومسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والانشطة والاعمال اللازمة لتحقيق ذلك.(ماهر، أحمد 2005ص32)
- إدارة الموارد البشرية: هي الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وذلك من خلال تخطيطي واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية (بن عنتر، عبدالرحمن 2010:ص31).
- التنظيم: يعتبر التنظيم وظيفه من وظائف الادارية ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب جميع الانشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة.(أجكد، محمد سمير 2009:ص10).
- الادارة المالية: هي تخطيط الحصول علي الاموال، وتوظيفها، وتنظيم أنشطتها المختلفة وتحفيز العاملين مالياً وممارسة الرقابة علي الاداء المالي للمنظمة.(هندي، منيرابراهيم، 2011:ص19).

#### الدراسات السابقة :

1- دراسة (النعاس، 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسات الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على مصرف شمال افريقيا، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال جامعة الزاوية.

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسيات إدارة الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا، والتعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي بالمصرف وعلى الخطوات المتبعة في سياسات الاستقطاب والاختيار والتعين للموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على سياسات إدارة الموارد البشرية في مصرف شمال أفريقيا.

2- دراسة ( الضمور، 2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات، وتمكن مشكلة الدراسة للوقوف على ابرز المشاكل التي تواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

3- دراسة (غيث، 2008) مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على اللجنة الشعبية العامة لجهاز المراجعة المالية وفروع الجماهيرية الليبية سابقاً.

استهدفت الدراسة التعرف مدى إدراك الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وأثره على الأداء الرقابي، وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الاستكشافية، حيث اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي، عن طريق الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن قلة إدراك الإدارة العامة بجهاز المراجعة المالية للمفهوم العلمي لمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي يؤثر سلباً على عملية الفحص والمراجعة وبالتالي على فاعلية الأداء الرقابي، كما أوصى على ضرورة العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة (المادية والبشرية)، في وضع الخطط والاستراتيجيات الرقابية.

4- دراسة ( مصباح، 2004) دراسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة دراسة تطبيقية في خمس شركات صناعية في مدينة طرابلس.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي مدروس، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الفاعلية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهدافها، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة عن طريق المقابلة الشخصية والوثائق الرسمية، التقارير المنشورة من قبل أمانة الصناعة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، ان وعى الشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق فاعلية



المنظمة. كما أن وعى القيادات الإدارية ساهم في أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات قيد الدراسة.

**5- دراسة ( ابوزيد، 2003) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاعين العام والخاص.** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبيان.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : توجد علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاعين العام والخاص، وكذلك توجد مفروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتدريب والتعيين.

**6- دراسة ( الخطيب، 2003) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.**

استهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في العملية، وأهم العوامل البيئية التي تأخذ في الحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي، حيث أعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي، عن طريق الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : انه بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد اظهر اختبار الفرضيات انه ليس هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

**7- دراسة ( الغزالي، 2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية – دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.**

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب أدارى حديث، واتجاه المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسة المؤسسات العامة الأردنية.

واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته، كما أظهرت الدراسة ان الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: لقد جاءت هذه الدراسة مكملة لدراسات السابقة من حيث سد الفراغ في بعض هذه الدراسات، حيث اغفلت الدراسات السابقة بعض الجوانب المتعلقة بدراسة التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي وامكانيات تطبيقه (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية، المالية) بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، باعتبار انه لا يوجد دراسة سابقة لنفس الموضوع وفي نفس المجال وفي نفس المنظمة، وهذا ما يؤكد ان هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة.

### مفهوم وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث يسعى للإجابة علي سؤالين مهمين هما أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن نكون مستقبلاً؟.

وذلك يمكن تفسيره في رسالة ورؤية المنظمة حيث تتضمن الطموحات بشأن مستقبل هذه المنظمة والقدرة علي تحويلها إلى استراتيجية بعيدة المدى، وتفعيلها علي أرض الواقع في إطار خطط عمل واضحة تسهم في الوصول إلي الأهداف التي تطمح إليها المنظمة في إستراتيجيتها الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً محدداً للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل وذلك باستخدام

موارد المنظمة البشرية والمادية، وتمثل هذه الخطة منهاجاً (خط سير) تسترشد به الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكافة الأطراف التي تتعامل وتتفاعل معها المنظمة. (ناظورية، علاء 2006: ص 27).

والتخطيط الاستراتيجي يهدف لقياس وممارسة عمليات التنبؤ، لمحاولة السيطرة على حالات الاضطراب التي تواجهها المنظمة مهما كانت صعوبتها، وبالتالي ضمن توفير البيانات السليمة والكافية وبالشكل المطلوب لتحقيق غايات وأهداف المنظمة. (توفيق، 1998: ص 73).

كما يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المد وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكانيتها الداخلية، أي نقاط القوة والضعف (الغالبى، ادريس، 2007: ص 101).

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها في منظماتهم، بالإضافة إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى في المنظمة (النجار، 2009: ص 27).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي، على انه، هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك. (ماهر، 2005: ص 32).

كما يعرف بأنه تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد غاياتها وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيات الفرص والمخاطر المحبطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها

وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (ماهر، 2005، ص32).

ويعرف بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرر البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد علي تحقيق هذه الأهداف ويهتم ويركز علي القرارات التي تهدف إلي أحداث تغييرات جوهرية. (حسن، 2005: ص14).

كما يعرف بأنه مسئولية الإدارة العليا في المنظمة، وهو ما يتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل والسياسات اللازمة، لتحقيق هذه الأهداف والمعلومات المطلوبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، ويتم استخدامها كوسيلة لإحداث التغييرات والتطوير المرغوب في المنظمة ( خالد محمد، وائل إدريس، 2006: ص108).

وحيث عرفه بأنه عبارة عن ترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها، والتغلب علي نقاط الضعف التي تعاني منها (مرجع سابق، 2009: ص120).

كما يعرف بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلي مستقبلها المرغوب (مرجع سابق، 2009: ص105).

ويعرف بأنه عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوي النجاح في تحقيقه (مرجع سابق: ص4).

#### ثانياً أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي عملية هامة لكافة المنظمات حيث انه عملية تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، فهو يهتم بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات إلي تقرب المنظمة

من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية السريعة التي تعمل فيها منظماتهم والتعامل معها.

#### ثالثاً-أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يوجد العديد من تساهم في الوصول إلى الأهداف التي تطمح اليها المنظمة في استراتيجيتها الشاملة وكما تساعد في تحديد

كما تساعد في مواجهة عدم التأكيد في بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة من وتدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة وتطوير وتحسين أداء المنظمة والتعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

#### رابعاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ويمكن القول بأن للتخطيط أهمية كثيرة وهي كما يلي: العمل على الاقتصاد في استخدام الموارد، فهناك موارد مالمية محددة، لذلك من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف والإجماع على توحيد أساليب التخطيط والحرص على استجابة المنظمة لمطالب العملاء ويظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التي ينبغي المشروع تحقيقها. ويبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها، كمياتها ونوعها، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال، مواد، عدد وآلات...الخ) أو بشرية (موظفين وعمال، فنيين وغير فنيين). يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي التخطيط ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء التخطيط ضرورة حتمية بدون التخطيط لا توجد رقابة فالتخطيط إذن ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية، فهو يزيد من الفاعلية الإدارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف. والتخطيط يزيد من الكفاية الإدارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداماً أمثل بما في ذلك عنصر الزمن.

#### الدراسة الميدانية

#### 1. منهجية الدراسة:

هي مجموعة الإجراءات التنفيذية (المنهجية والإحصائية) التي اتبعتها الباحثة واستخدمتها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، المتمثلة في منهج الدراسة ومصادر البيانات الميدانية وأدوات جمعها وأساليب ونتائج تحليلها بياناتها.

### 1.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتشخيص واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمركز البحوث الطبية الزاوية، ومدى توافر متطلباته بالمركز سواء (البشرية، والمعلوماتية، والتنظيمية، والمالية).

### 2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (60) مسؤول يعمل بالإدارة العامة للمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية وفقاً لجدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، بلغت (52) مسؤول توزعوا بين مديري إدارات ورؤساء الأقسام بالمركز ورؤساء اللجان التنفيذية به.

### 3.1. أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف، حيث تم تصميمها وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي" على النحو الآتي:  
جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وتم تحديد مستويات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي على النحو

الآتي:

جدول رقم (2) مستويات الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي:

أوزان المقياس	الفئة	مستوى (الموافقة)
1	(1.79-1)	غير موافق بشدة
2	(2.59-1.8)	غير موافق
3	(3.39-2.6)	محايد
4	(4.19-3.4)	موافق

موافق بشدة	(5-4.20)	5
------------	----------	---

### 1.3.1. قياس صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة، مدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه، كما يقصد بثباتها، أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها أكثر من مرة في ظل ظروف مماثلة، وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في علم الإدارة والتنظيم بالجامعات الليبية، وأخذت الملاحظات الواردة منهم بكل حرص في إجراء بعض التعديلات على فقراتها. وتم قياس ثبات وصدق الاستبانة احصائياً باستخدام اختبار الثبات "معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)". حيث يُعدُّ اختبار الثبات ألفاً ضعيفاً إذا كان أقل من (0.60) ومقبولاً إذا كان ما بين (0.70 - 0.80) وما زاد عن (0.80) يُعدُّ ممتازاً، كما تم اختبار معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات.

#### الجدول (3) ثبات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	الثبات في مجتمع الدراسة
فقرات الاستبانة	48	0.928

تبين من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.928) للاستبانة وهو أعلى من (0.60)، ومن ثم يمكن القول بأن الاستبانة تتوافر لها درجة عالية من الثبات، كما أنه بأخذ جذر معامل الثبات يتم الحصول على معامل الصدق الذي وُجد أنه (0.96) مما يدل على أن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1.3.2. توزيع واستلام الاستبانات:

وبناءً على النتائج أعلاه، تم توزيع عدد وقدره (52) استبانة على المسؤولين بالإدارة العامة للمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية الممثلين لمجتمع الدراسة المستهدف واستلامها والبدء في تحليلها على النحو الآتي:

جدول رقم (4) حركة توزيع واستلام الاستبانة على مجتمع الدراسة

البيان	العدد	النسبة
المجتمع الأصلي	60	% 100

المجتمع المستهدف	52	87%
الاستبانات الموزعة	52	100%
عدد الاستبانات المفقودة	(2)	4%
عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	(1)	2%
الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل	49	94%

## 2. المعالجة الإحصائية للبيانات (تحليل الإستانة):

بعد ترميز وتفريغ الاستبانات للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بهدف وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الآتي:

### 1.2. استكشاف البيانات Exploration of Data :

لاستكشاف خصائص بيانات الدراسة، تم التحقق من توافر الشروط الآتية:

#### 1.1.2. التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

يقصد بالتوزيع الطبيعي للبيانات "بأن تكون مفردات الدراسة مسحوبة من مجتمعتتبعياناتهاالتوزيع الطبيعي"، وبالنظر إلى حجم مفردات الدراسة الحالية، كونها أقل من (50) مفردة، تم اللجوء إلى تطبيق اختبار (Shapiro-Wilk) لمعرفة توزيع البيانات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (5) التوزيع الاحتمال لإجابات مجتمع الدراسة باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

البيان	إحصائية الاختبار	درجات الحرية	الاحتمال P- Sig (Value)
متغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز...	.934	49	0.008
متغير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز	.889	49	0.000

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار (Shapiro-Wilk) لكافة متغيرات الدراسة، أن قيمة (= P.value 0.008). لمتغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية، وقيمة (= P.value 0.000). لمتغير متطلبات تطبيق التخطيط



الاستراتيجي بالمركز أيضاً. والقيمتين أصغر من مستوى المعنوية المعياري (0.05)، وبالتالي تُعد بيانات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبعية بياناتها التوزيع الطبيعي.

### 2.1.2. مستوى القياس:

تم قياس بيانات الدراسة الحالية على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس فنوي مما يوفر الفرصة أمام الباحثة لتطبيق الاختبارات العلمية.

### 3.1.2. شرط التجانس:

يقصد بتجانس العينات مدى انتسابها إلى أصل واحد أو أصول متعددة، وعلى اعتبار أن مفردات الدراسة الحالية تمثل عينة واحدة تم سحبها من مجتمع بسيط متجانس يعمل أفرادها في بيئة العمل نفسها، بالتالي فإن شرط التجانس متحقق تلقائياً.

### 4.1.2. شرط الاستقلالية:

يشير إلى أن سلوك مشارك ما لا يؤثر في مشارك آخر، وعلى اعتبار أن الدراسة استهدفت مجتمع متجانس، واطاحة الفرصة للجميع بشكل عشوائي، فإن شرط الاستقلالية يُعد متحقق فيها.

### 2.2. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

تمثلت الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة في الآتي:

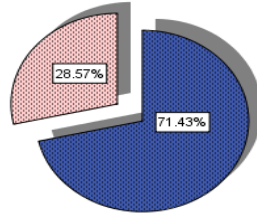
**1.2.2. متغير الجنس:** يوضح الجدول رقم (6) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (6) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس

مجتمع الدراسة		الجنس
النسبة	العدد	
71%	35	ذكر
29%	14	أنثى
100%	49	المجموع

النوع

ذكر  
أنثى



الشكل البياني رقم (1) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس  
يلاحظ من الجدول السابق رقم (6) وكذلك من الشكل السابق رقم (1) إن مفردات مجتمع الدراسة، يتوزعون بين فئة الذكور بعدد (35) ونسبة (71%)، وبين فئة الإناث بعدد (14) ونسبة (29%)، وهذا يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة تشمل الجنسين وهي بهذا تمثل مختلف الآراء والمواقف والتوجهات بشأن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية ومتطلبات تطبيقه.

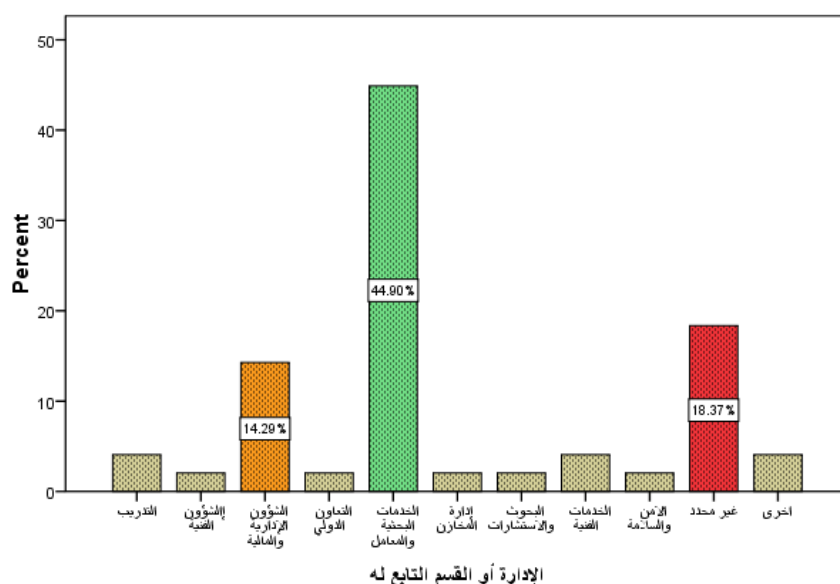
2.2.2. متغير الإدارة أو القسم التابع له: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الإدارة أو القسم التابعون له بالمركز.

الجدول رقم (7) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الإدارة أو القسم التابعون له بالمركز.

مجتمع الدراسة		الإدارة أو القسم التابع له
النسبة	العدد	
45%	22	الخدمات البحثية والمعامل
2%	1	الشؤون الفنية
14%	7	الشؤون الإدارية والمالية
2%	1	البحوث والاستشارات
4%	2	الخدمات الفنية
4%	2	التدريب

%2	1	المخازن
%2	1	الأمن والسلامة المهنية
%2	1	التعاون الدولي
%4	2	أخرى
%18	9	غير محدد
% 100	49	المجموع

الإدارة أو القسم التابع له



الإدارة أو القسم التابع له

الشكل البياني رقم (2) توزيع مفردات المجتمع حسب الإدارة أو القسم التابع له تشير المعطيات الاحصائية من الجدول السابق رقم (7) والشكل السابق رقم (2) إلى أن نصف مفردات مجتمع الدراسة تقريباً يتبع إدارة الخدمات البحثية والمعامل بأقسامها المتعددة وعددهم: (22)، ونسبة: (45%) من المجتمع المستهدف، بينما يتبع إدارة الشؤون الإدارية والمالية: (7) موظفين، ونسبة: (14%)، كما أن ما نسبته (18%) تقريباً لم يحدد تبعيته الإدارية بالمركز، أما الجزء المتبقي من المفردات فهو يتبع بشكل متقارب، الإدارات والأقسام الأخرى، وهذا يعطي شمولية ويزيد من مصداقية الإجابات المتوقعة منهم مما سينعكس بشكل ايجابي على نتائج الدراسة.

### 3.2.2. متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات المجتمع حسب مؤهلاتهم العلمية.

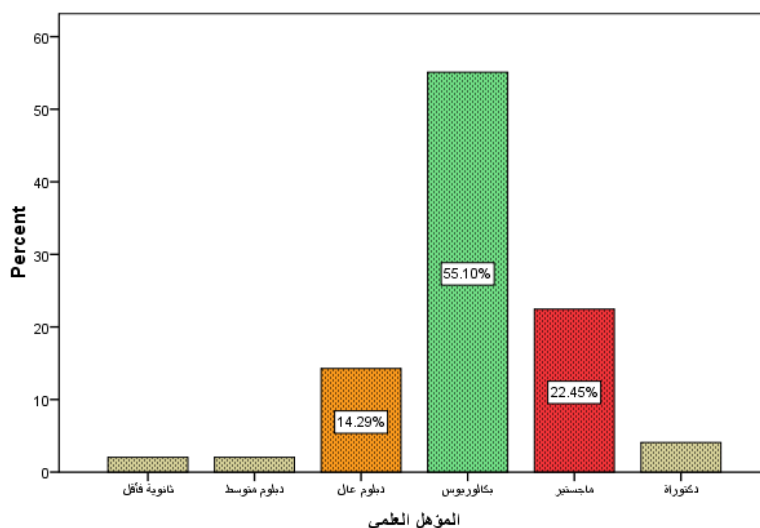
الجدول (8) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية.

مجتمع الدراسة		المؤهل العلمي
النسبة	العدد	
2%	1	ثانوية فأقل
2%	1	دبلوم متوسط
14%	7	دبلوم عال
55%	27	بكالوريوس
23%	11	ماجستير
4%	2	دكتوراه
100%	49	المجموع

الشكل البياني رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية من خلال بيانات الجدول رقم (8) والشكل رقم (3) يتضح بأن النسبة الأكبر كانت لحملة مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (27) مسؤل بالمركز، وبنسبة: (55%) من مجتمع الدراسة، بينما يحمل الماجستير (11) وبنسبة: (23%) كما يحمل الدبلوم العال (7) منهم وبنسبة: (14%)، وهذه النسب تؤكد أن الغالبية العظمي من مفردات مجتمع الدراسة، هم من حملة الشهادات العليا، ومن المفترض بأن لديهم خلفيات علمية ملائمة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في المركز.

### 4.2.2. متغير الخبرة الوظيفية: يوضح الجدول الآتي توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية.

المؤهل العلمي

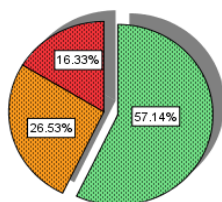


الجدول (9) توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية.

مجتمع الدراسة		الخبرة الوظيفية
النسبة	العدد	
--	--	5 سنوات فأقل
57%	28	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
27%	13	من 11 سنة إلى 15 سنة
16%	8	16 سنة فأكثر
100%	49	المجموع

الخبرة الوظيفية

من 6 إلى 10 سنوات  
من 11 إلى 15 سنة  
16 فأكثر



الشكل البياني رقم (4)

توزيع العاملين بالمركز حسب الخبرة الوظيفية

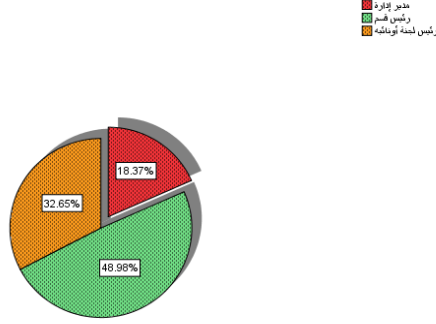
بين الجدول والشكل السابقين رقمي (8) و(9) على التوالي، أن عدد العاملين بالمركز الوطني للبحوث الطبية الزاوية، الذين خبرتهم الوظيفية تتجاوز (16 سنة فأكثر) بلغ (8) فقط، وبنسبة (16%)، والذين خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بلغ عددهم (13) مسؤل، وبنسبة (27%)، بينما الذين خبرتهم الوظيفية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بلغ عددهم (28)، وبنسبة (57%)، وبالتالي يتمتع معظم العاملين بالمركز برصيد معقول من الخبرة لا تقل في حدها الأدنى عن 5 سنوات.

5.2.2. متغير الوظيفة الإدارية: يوضح الجدول الآتي توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية.

الجدول (10) توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية

مجتمع الدراسة		الوظيفة الإدارية
النسبة	العدد	
--	--	مدير عام المركز
18%	9	مدير إدارة
49%	24	رئيس قسم
33%	16	أخرى
100%	49	المجموع

الوظيفة الادارية



### الشكل البياني رقم (5) توزيع العاملين بالمركز حسب الوظيفة الإدارية

من الجدول رقم (10) والشكل السابق رقم (5)، يتضح أن عدد العاملين

بالمركز الممثلين لمجتمع الدراسة، يتوزعون حسب وظائفهم الإدارية كآتي:

- مدير إدارة: عددهم (9) مدراء، وبنسبة (18%).
- رؤساء الأقسام: عددهم (24) رئيس قسم، وبنسبة (49%).
- أخرى: عددهم (16)، وبنسبة (33%).

### 3.2. وصف متغيرات الدراسة:

تم وصف متغيرات الدراسة (واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني

للبحوث الطبية بالزاوية ومتطلباته تطبيقه) على النحو الآتي:

### 1.3.2. وصف متغير واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة:

تم قياس هذا المتغير بـ (16) فقرة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد

نحوه.

الجدول (11) وصف واقع التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
1	تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي المطبق بالقدرة علي التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	4.04	0.865	81%	5
2	التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار تقييم المستويات الإدارية لعوامل البيئة الداخلية المختلفة.	4.06	0.719	81%	3
3	يقوم مركز البحوث الطبية بالتخطيط للأعداد المراد تعينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة.	4.06	0.826	81%	4
4	توجد قيود بيئية تحد من قدرة المركز البحوث الطبية علي تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.12	0.753	82%	2
5	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة.	3.87	0.857	77%	7
6	لدى مركز البحوث الطبية الزاوية رؤية ورسالة واضحة تعبر عن اتجاهات مركز البحوث الطبية المستقبلية.	4.14	0.677	83%	1
7	تعمل الإدارة العليا بمركز البحوث الطبية علي نقل وعكس رسالتها علي العاملين والفئات المستهدفة.	4.02	0.989	80%	6
8	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة مركز البحوث الطبية الزاوية تمكنهم من الالتزام بها	3.81	1.054	76%	12
9	تعمق رسالة مركز البحوث الطبية الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدي العاملين في إدارة المركز	3.81	1.034	76%	11
10	تراعي رسالة المركز البحوث الطبية مطالب عملائها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه.	3.87	0.904	77%	8
11	مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في مركز البحوث الطبية تتوافق مع الأهداف الموضوعية.	3.87	1.033	77%	9
12	تهدف الإدارة العليا بمركز البحوث الطبية إلي توضيح أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتدريب العاملين.	3.69	1.024	74%	15
13	تهدف إدارة مركزا لبحوث الطبية من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئية	3.75	1.216	75%	14



					الداخلية والخارجية.	
موافق	13	75%	1.051	3.75	يهدف مركز البحوث الطبية بالتخطيط الاستراتيجي إلي تحليل البيئة وتحديد الرسالة وتطوير الأهداف	14
موافق	10	77%	1.166	3.87	يهدف التخطيط الاستراتيجي لتحسين قدرة مركز البحوث الطبية على إدارة الأزمات.	15
موافق	16	72%	1.188	3.59	يطبق مركز البحوث الطبية الأسس العلمية المتعلقة بالتحليل النسبي واكتشاف الفرص والمخاطر.	16
موافق		78%	0.607	3.89	الوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.89)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا الواقع وصلت إلى (78%) بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على أن المركز، يخطط بشكل استراتيجي لعملياته المتعددة.

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (6) التي نصها "لدى مركز البحوث الطبية الزاوية رؤية ورسالة واضحة تعبر عن اتجاهاته المستقبلية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبنسبة موافقة وصلت إلى (83%)، مما يؤكد على أهمية النظرة المستقبلية للمركز، في حين جاءت الفقرة رقم (16) التي نصها "يطبق مركز البحوث الطبية الأسس العلمية المتعلقة بالتحليل النسبي واكتشاف الفرص والمخاطر"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة موافقة بلغت (72%).

عليه...يمكن القول "بأن المركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية يخطط بشكل استراتيجي لعملياته المتعددة، وإن كان لا يزال بحاجة للمزيد من التطوير فيه".

2.3.2. وصف متغير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة:

تم قياس هذا المتغير من خلال وصف متطلبات التطبيق (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) على النحو الآتي:

### 1.2.3.2. وصف متغير المتطلبات البشرية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ(11) فقرة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (12) وصف متغير المتطلبات البشرية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

رقم	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
17	تتم عملية اختيار وتعيين المرشحين للوظيفة بنزاهة وشفافية وفق قواعد التخطيط الاستراتيجي.	3.75	1.031	75%	7
18	يتمتع مركز البحوث الطبية بالقيادات الإدارية المؤهلة بالخبرات والكفاءات اللازمة.	3.81	.993	76%	5
19	يعاني مركز البحوث الطبية من النقص في القيادات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.83	.825	77%	4
20	تتم عملية تقييم المهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	3.79	.978	76%	6
21	لدي مركز البحوث الطبية نظام للحوافز يساعد على إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.10	.895	82%	2
22	يتم اختيار المتقدمين للوظائف وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف.	4.85	7.396	97%	1
23	تجري اختبارات لقبول المتقدمين وتكون ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	3.69	1.084	74%	8
24	يصنف مستوى الاختيار والتعيين الذي تقوم به إدارة المركز ضمن مستويات عالية الجودة.	3.69	1.121	74%	9
25	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.93	1.028	79%	3

26	يتم اختيار الكفاءات المتخصصة في مجالات التخطيط الإستراتيجية وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدئهم.	3.59	1.273	72%	11	موافق
27	يضع مركز البحوث الطبية خطط إستراتيجية متجددة من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية.	3.59	1.153	72%	10	موافق
الوسط الحسابي العام		3.87	1.074	77%	موافق	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمُتغير المتطلبات البشرية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.87) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات البشرية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (77%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (22) التي نصها "يتم اختيار المتقدمين للوظائف وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.85) وبنسبة موافقة وصلت إلى (97%)، مما يؤكد على حرص إدارة المركز على استقطاب الكفاءات للعمل بالمركز، وهذا يُعد أحد أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم (26) التي نصها "يتم اختيار الكفاءات المتخصصة في مجالات التخطيط الإستراتيجية وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدئهم"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة موافقة بلغت (72%).

عليه...يمكن القول "بأن المركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية تتوافر به جل المتطلبات البشرية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي الناجح لعملياته المتعددة".

### 2.2.3.2. وصف متغير المتطلبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المُتغير بـ(7) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (13) وصف مُتغير المتطلبات التنظيمية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة
-----	--------	----------------------

الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
موافق	4	77%	1.067	3.83	الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام لأهمية الهيكل التنظيمي ودوره في إنجاح التخطيط الاستراتيجي	28
موافق	3	77%	0.832	3.87	يوجد توافق بين الاستراتيجيات علي مستوى المركز وهيكله التنظيمي.	29
موافق	1	83%	0.677	4.14	الهيكل التنظيمي للمركز يتناسب مع طبيعة عمله ويخدم أهدافه ويلبي احتياجاته.	30
موافق	2	79%	0.899	3.93	الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية تنسم بالوضوح والدقة.	31
موافق	6	73%	0.925	3.65	لدى الإدارة العليا القدرة الإبداع في وضع وتطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الإستراتيجية	32
موافق	7	72%	1.151	3.61	الهيكل التنظيمي بمركز البحوث الطبية يوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية.	33
موافق	5	73%	1.048	3.67	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة بما يخدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	34
موافق		76%	0.664	3.81	الوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المتطلبات التنظيمية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.81) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات التنظيمية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (76%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (30) التي نصها " يتناسب الهيكل التنظيمي للمركز مع طبيعة عمله ويخدم أهدافه ويلبي احتياجاته"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبنسبة موافقة وصلت إلى (83%)، مما يؤكد على توافر أحد أهم المتطلبات التنظيمية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، في حين جاءت الفقرة رقم (33) التي نصها " يوفر الهيكل التنظيمي

بمركز البحوث الطبية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية "، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ونسبة موافقة بلغت (72%) مما يعني أنه أقل المتطلبات التنظيمية توافراً مقارنة بباقي المتطلبات بالمركز على الرغم من الموافقة على توفيره لقنوات اتصال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

عليه...يمكن القول "بأن المتطلبات التنظيمية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي الناجح، تتوافر بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية على الرغم من تباين درجة ومستوى واقعها بالمركز."

### 3.2.3.2. وصف متغير المتطلبات المالية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ(8) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (14) وصف مُتغير المتطلبات المالية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
35	يخصص مركز البحوث الطبية جزءاً من ميزانيته لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.57	1.040	71%	1 موافق
36	يستخدم مركز البحوث الطبية الموارد المالية وفق أسس علمية سليمة طبقاً لقانون الميزانية	3.48	1.063	70%	2 موافق
37	تتوافر الإمكانيات المالية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	2.67	1.434	53%	5 محايد
38	المبلغ المخصص لتطبيق التخطيط الاستراتيجي كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة.	2.42	1.554	48%	7 غير موافق
39	تتعدد مصادر التمويل اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بما يكفل الموارد المالية اللازمة للقيام به.	2.34	1.575	47%	8 غير موافق
40	الإدارة المالية بالمركز علي درجة عالية من الكفاءة	2.63	1.616	53%	6 محايد

					بما يساعد في إنجاز التخطيط الاستراتيجي على المستوى المالي.	
محايد	4	56%	1.322	2.79	نظام التخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.	41
محايد	3	57%	1.369	2.85	لدي مركز البحوث الطبية خطة لتأمين إمكانيات مادية التي يحتاج إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي.	42
محايد		57%	1.200	2.84	الوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتغير المتطلبات المالية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (2.84) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الحياد أو التردد تجاه تأكيد أو نفي توافر المتطلبات المالية المخصصة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز.

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (35) التي نصها "يخصص مركز البحوث الطبية جزءاً من ميزانيته لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة موافقة وصلت إلى (71%)، في حين جاءت الفقرة رقم (39) التي نصها "تتعدد مصادر التمويل اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بما يكفل الموارد المالية اللازمة للقيام به"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.34) ونسبة لم تتجاوز (47%) مما يعني عدم تعدد مصادر التمويل وبالتالي شح الأموال المتاحة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز. عليه...يمكن القول "بأنه لا تتوافر بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية، الأموال الكافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الناجح لعملياته وأنشطته المتعددة".

#### 4.2.3.2. وصف متغير المتطلبات المعلوماتية للتخطيط الاستراتيجي بالمركز:

تم قياس هذا المتغير بـ(6) فقرات، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ونسبة الموافقة وتحديد اتجاه آراء مجتمع الدراسة السائد نحوه.

الجدول (14) وصف مُتغير المتطلبات المعلوماتية لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

ر.م	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية
43	تعتمد إدارة مركز البحوث الطبية علي قاعدة بيانات متنوعة.	3.97	0.803	79%	1
44	يعمل مركز البحوث الطبية علي تطوير أنظمة المعلومات الخاصة باستمرار.	3.79	0.889	76%	3
45	يوفر مركز البحوث الطبية نظام معلومات يدعم المديرين عند قيامهم باتخاذ قرارات.	3.81	0.905	76%	2
46	تستخدم إدارة المركز تقنية معلومات حديثة لمساندة عملية التخطيط الاستراتيجي مثل نظام دعم القرار	3.77	0.872	75%	4
47	يوفر النظام المعلومات لمركز البحوث الطبية الدعم للقيادات الإدارية على مبادرة ومواجهة المواقف الغير متوقعة.	3.71	1.040	74%	6
48	لدي مركز البحوث الطبية بيانات إحصائية دقيقة حول الطلب المتوقع مستقبلاً من السلع التي يتعامل معها المركز.	3.77	1.065	75%	5
الوسط الحسابي العام		3.80	0.685	76%	موافق

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمُتغير المتطلبات المعلوماتية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية بلغ (3.80) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت الخماسي، بشكل يحدد اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الموافقة على توافر المتطلبات المعلوماتية بالمركز، بنسبة موافقة وصلت إلى (76%).

كما يلاحظ من الجدول ذاته أن الفقرة رقم (43) التي نصها "تعتمد إدارة مركز البحوث الطبية علي قاعدة بيانات متنوعة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبنسبة موافقة وصلت إلى (79%)، في حين جاءت الفقرة رقم

(47) التي نصها "يوفر نظام المعلومات لمركز البحوث الطبية الدعم للقيادات الإدارية على مبادرة ومواجهة المواقف غير المتوقعة"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبنسبة موافقة بلغت (76%) مما يعني أن نظام المعلومات بالمركز جيد ويساعد على نجاح تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

عليه...يمكن القول "بتوافر المتطلبات المعلوماتية المطلوبة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية، وإن كانت في حدها الأدنى وهي بحاجة للمزيد من التحسين والتطوير في هذا المجال".

#### 4.2. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

بالنظر إلى أهداف الدراسة وخصائص عينتها وتوزيع بياناتها، تم الإجابة على تساؤلاتها على النحو الآتي:

1.4.2. ما مدى توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية)

اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية؟ وللإجابة على التساؤل السابق، تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة، على النحو الآتي:

#### 1.1.4.2 اختبار One Sample T- test

حيث تم التحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس (اعتمدت الباحثة، الوسط الحسابي الفرضي (3) الذي يمثل نسبة 60%) لتعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة بدلالة (T) ومقارنتها مع الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) المعتمدة في هذه الدراسة:

إذ تم الإجابة على السؤال أعلاه، من خلال إعادة صياغته في صورة فرضية إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي



حول توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي حول توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار t بخصوص توافر المتطلبات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز محل الدراسة

النتيجة	نسبة التوافر الفرضي	نسبة التوافر الفعلي	مستوى الدلالة Sig	قيمة t	الوسط الحسابي	حجم العينة	المتطلبات
تتوافر	60%	77%	0.000	5.727	3.87	49	المتطلبات البشرية
تتوافر	60%	76%	0.000	8.626	3.81	49	المتطلبات التنظيمية
محايد	60%	57%	0.385	-.878	2.84	49	المتطلبات المالية
تتوافر	60%	76%	0.000	8.266	3.80	49	المتطلبات المعلوماتية

تبين من الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسط الحسابي على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) (3.87)، و(3.81)، و(3.80) على التوالي، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3).
- بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتطلبات المالية (2.84)، وهي أصغر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3).
- بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي نصها "يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط الفرضي على مستوى المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) " لصالح اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة نحو اعتبار: أن المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي بالمركز متوافرة بالنظر إلى قيم الوسط الحسابي لها البالغة (3.87)،

و(3.81)، (3.80) على التوالي كونها أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وتختلف عنها جوهرياً.

■ بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة على مستوى مُتغير المتطلبات المالية (0.385) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي نصها "لا يوجد فرق جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابات مفردات مجتمع الدراسة (2.84) والمتوسط الفرضي (3) حول المتطلبات المالية " لصالح اتجاه أراء مفردات مجتمع الدراسة نحو الحياد أو التردد في الموافقة على توافر المتطلبات المالية اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي بالمركز، كون قيمة الوسط الحسابي لها (2.84) أصغر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وإن كانت القيمتين لا تختلف عن بعضهما بشكل جوهري.

وبهذا تم الاجابة على تساؤلات الدراسة حول " مدى توافر المتطلبات (البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمعلوماتية) اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمركز الوطني للبحوث الطبية بالزاوية؟

### 3. النتائج :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي أن مجتمع وعينة الدراسة يعتمد 33% العاملين ومؤهلات البكالوريوس وأن 57% تعتمد خبرتهم الوظيفية من 6-10 سنوات.
2. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمركز بلغ المتوسط الحسابي 3.84% وواقع 78%.
3. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات البشرية بلغ 4.38% وهذا يشير إلى توفير المتطلبات البشرية بالمركز.
4. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات المعلوماتية بلغ 3.81% ونسبة موافق 76% وهو يمثل مستوى متوسط.
5. أظهرت نتائج الدراسة بأن عنصر المتطلبات التنظيمية بلغ 3.81% ونسبة موافق 76%.
6. أظهرت نتائج بأن عنصر المتطلبات المالية بلغ 2.84% وبنسبة موافق 71% وهذا يشير الي عدم اهتمام المركز بصرف التمويل اللازم لتدريب العناصر البشرية على اعداد التخطيط الاستراتيجي.
7. أظهرت نتائج الدراسة بأن المركز حسب النتائج بأنه مطبق فيه المتطلبات البشرية والمعلوماتية والتنظيمية والمالية وكلاً حسب المرفق.

### 4. توصيات الدراسة :

- 1 - يجب الاهتمام بتركيز على دعم المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في المستوى الدراسي والخبرة الوظيفية.
- 2 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على تدريب الموارد البشرية في دورات تتعلق التخطيط الاستراتيجي بالمركز
- 3 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على دعم المتطلبات المعلوماتية المنظمة للحصول على المعلومات وجمعها وتحليلها بما يحقق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
- 4 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على توفر المتطلبات التنظيمية التي تؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مرن ومتفاعل
- 5 - توصي الدراسة على زيادة الدعم المالي لكي توفر الكوادر البشرية وتدريبها في التخطيط الاستراتيجي
- 6 - توصي الدراسة بزيادة التركيز على عنصر التدريب للموارد البشرية على كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية بالمركز.

#### المراجع :

أولاً / الكتب العلمية :

- 1- أبوبكر، مصطفى، نعيم، فهد عبد الله (2008)، الادارة الاستراتيجية، وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الاولى، الجامعة، مصر.
- 2- أحمد، محمد سمير (2009)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الادارة الاستراتيجية.
- 3- أبو ناعم، مصطفى عبدالحميد، اساسيات الادارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 4- بن حمدان، خالد، ادريس، وائل (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار البازورئ، عمان\_ الاردن.
- 5- بن عنتر، عبدالرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس والابعاد الاستراتيجية، دار البازورئ، الاردن.
- 6- حجازي، محمد حافظ (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الطبعة والنشر الاسكندرية، مصر.
- 7- الحداد، عوض، واخرون (1998)، دراسة في السلوك التنظيمي، الاسماعلية، مكتبة عبد الدائم.

- 8- درة، عبدالباري ابراهيم، واخرون (2010)، إدارة القوي البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدان، الطبعة الثانية.
  - 9- السكارنة، بلال خلف (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الاردن.
  - 10- الصريفي، محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج.
  - 11- عامر، سامع عبدالمطلب (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
  - 12- العبادلة، عبد الرحمن (2003)، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
  - 13- عباس، على (2009)، إدارة الاعمال الدولية (مدخل عام)، (الطبعة الاولى)، دار الميسرة، عمان - الاردن.
  - 14- العبيدي، قيس محمد (1997)، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة.
  - 15- العتيبي، صبحى جبر (2005)، تطور الفكر الاستراتيجي في الأدره، ادارة حامد، للنشر، عمان.
  - 16- مرسي، نبيل حامد (2008)، التخطيط الاستراتيجي، (الطبعة الاولى، المكتب العربي الحديث للطباعة، الاسكندرية، مصر).
  - 17- هندي، منير ابراهيم (2011)، الادارة المالية مدخل قلبي معاصرة، الطبعة السادسة، توزيع المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
  - 18- المبيضين، صفوان محمد (2012)، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
  - 19- المرسي، محمد بلال الدين (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الاردن.
  - 20- جالد محمد، وائل ادريس (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، جامعة العلوم التطبيقية، الطبعة العربية.
  - 21- ناظورية، علاء الدين (2009)، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر، الاردن.
- ثانياً / المجلات العلمية والدوريات :
- 1- التخطيط الاستراتيجي للتنمية، (2012)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد المائة والرابع والعشرون، يوليو.
- ثالثاً / الرسائل العلمية :
- 1- الضمور، موفق محمد (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردن أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الاردن.

2- ابو زيد عمر المختار (2009)، أثر التخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات الادارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.



## ضغوط العمل الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا)

أ. فاضل الطاهر ارحومة (\*)

### ملخص الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مشكلة من المشاكل التي تواجهها المنظمات الإدارية عامة والمنظمات الليبية خاصة وتتمحور حول ضغوط العمل أو ما يعرف بالضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وما قد تسببه هذه الضغوط من إرهاق وإزعاج وقلق للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض أداء العمل وتدني مستوى الأداء ويعد هذا عنصراً هاماً ومؤشراً حقيقياً على نجاح أو فشل أي منظمة وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

(ما أثر ضغوط العمل الإداري على الرضا الوظيفي؟)

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية :

1 - توجد علاقة طردية بين ضغوط العمل بالشركة وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين

2 - قلة الاهتمام بضغوط العمل بالشركة محل الدراسة أدى إلى تدني الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

واعتمد الباحث في مسار تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية لها على استخدام المنهج التحليلي الوصفي و استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتوصل إلى أهم النتائج التالية :

(\*) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس.

1 - الأعمال التي يكلف بها بعض الموظفين لا تكون مناسبة مع عدد ساعات العمل المكلف بها.

2 - بعض الموظفين ليس لديهم الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات :

(أ) على الشركة أن تدرس مطالب الموظفين و تحل مشاكلهم لكي

يشعروا بالرضا اتجاه العمل.

(ب) الاستمرار على نفس الخطة المتبعة بخصوص التدريب الخارجي؛ لأن

هذا الاهتمام يزيد من كفاءة الموظفين

**المقدمة :**

ضغوط العمل أو كما يسميها البعض الضغوط الإدارية أو الضغوط المهنية لها أثر سلبي على الفرد والمنظمة على حد سواء وعلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال عنصر الأداء والأفعال الذي يعد مطلباً هاماً وأساسياً في تحقيق الأهداف، وبما أننا نعيش في مجتمع نواجه فيه وجهاً لوجه وبصفة قد تكون دائمة مواقف ضاغطة لا نستطيع التغلب عليها أو الهروب منها وفي أفضل الأحوال نختر أن نتعايش معها؛ لذا فإن الضغوط لها نتائج سلبية تنعكس على الفرد والمنظمة وأن هذه الضغوط قد تكون عاملاً مهماً وفعالاً في التأثير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. (حريم 2004)

**مشكلة الدراسة :**

إن التغيير المستمر والسريع في المنظمات هو السمة الواضحة لهذا العصر؛ لذا فإن النتيجة الحتمية لذلك هو ما يتعرض له الموظفون بمستويات متفاوتة من الضغوط والتوترات التي تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الموظف والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، وبما أن الموظف في بيئته الخارجية يتعرض لضغوط متباينة بالإضافة إلى بيئة العمل الداخلية التي تزخر بالعديد من المصادر المتنوعة التأثير على الموظف ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر ضغوط العمل الإداري على رضا الوظيفي؟

**فروض الدراسة :**

- 1 - قلة الاهتمام بضغط العمل بالشركة محل الدراسة أدى إلى تدني الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- 2 - توجد علاقة طردية بين ضغوط العمل بالشركة وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

#### أهمية الدراسة :

- 1 - تعالج موضوع ضغوط العمل لدى الموظفين
- 2 - التعرف على نقاط القوة والضعف في معالجة وتخفيف حدة ضغوط العمل.

- 3 - الاستفادة مما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

#### أهداف الدراسة :

- 1 - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- 2 - التعرف على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- 3 - الوصول إلى مجموعة نتائج تساهم في التغلب على ضغوط العمل.

#### منهجية الدراسة :

تم اتباع المنهج الوصفي وذلك من خلال الاطلاع على الكتب العلمية في مجال التخصصات ذات العلاقة بالمتغيرات الدراسية وهي متغير المستقل والضغط الإداري والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي كما اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال صحيفة الاستبيان وتحليلها للوصول إلى أهم النتائج العلمية.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإدارات بشركة هاتف ليبيا، وكان حجم العينة (112) مفردة وكانت عينة عشوائية بسيطة.

#### الدراسات السابقة :

(1) دراسة النوشان (2003) :

بعنوان ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، حيث تكمن أهداف هذه الدراسة في التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية وأيضا التعرف على مدى اتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات.



كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - أن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية و المدنية موضوع الدراسة.

2 - أن تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبي، مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض مستوى اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات.

وكذلك خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات الآتية :

1 - إصدار الأدلة التنظيمية يؤدي إلى توضيح تفاصيل المهام و النشاطات التي ينبغي على الموظفين إتباعها.

2 - ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية كلما أمكن ذلك.

(2) دراسة الشهري ( 2002 ) :

بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية، حيث تكمن أهداف الدراسة في التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد و مستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك و التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك.

كما توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

1 - هناك رضا فيما يتعلق بعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين حيث يقوم الرئيس بمساعدة الموظفين.

وكذلك خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات الآتية :

1 - تحسين ظروف العمل المادية و الوظيفية و تحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

2 - الاهتمام بالتدريب المستمر و توفير فرص المشاركة في البرامج التعليمية.

أولاً / تعريف ضغوط العمل :

هي حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغييرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي وهي مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور، الصراع، والأحوال السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين (الخضيري: 2001).

**ثانياً / أنواع الضغوط العمل :**

**1- الضغوط الإيجابية :**

وهي الضغوط التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة.

**2- الضغوط السلبية :**

وهي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل. (اللوزي: 2005)

**ثالثاً / مصادر ضغوط العمل :**

**1- غموض الدور :**

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه أو عندما تكون أهداف العمل غامضة (العديلي: 2007).

**2- صراع الدور :**

ويحدث عندما يطلب رئيس العمل مثلاً من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.

**3- زيادة أعباء الدور ( نوعياً ) :**

وتعني زيادة عبئ الدور بقيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد.

**4- المسؤولية عن الآخرين :**

قد يتحمل الفرد الموظف مسؤوليات عن تأدية مهمات تتعلق بالأشياء المادية كالألات والمواد، أو مسؤولية عن الأفراد الآخرين ( علاقي 2006 ).

**5- عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمنظمة :**

قد تؤدي خصائص البيئة وظروف العمل إلى الشعور بالضغوط مثل الحرارة والرطوبة والتهوية والضوء ومن أمثلة عدم التوافق :

أ - شعور الفرد بعدم الاستقرار في عمله.

ب - فرص النمو والترقي المتاحة للفرد في المنظمة.

ج - عدم وجود قواعد وسياسات عمل جيدة بالمنظمة (ناصر: 2013).

#### 6- نمط الشخصية :

يقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي تميز الفرد والتي تحدد مدى

استعداده للتفاعل والسلوك.

#### رابعا / النظريات والنماذج المفسرة للضغوط :

##### 1) نظرية هانز سيللي في الضغط :

قدم سيللي هذه النظرية عام 1936 م وكان متأثراً بفكرة أن معظم

الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية، فتفرض

الضغوط على الفرد متطلبات تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية.

##### 2) نظرية التوافق البيئي :

تركز هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها

وتأثير كل منهما في الآخر وتهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما (عبدالباقي: 2006).

##### 3) النظرية المعرفية :

وتستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاث افتراضيات وهي :

( أ ) الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكار الفرد حول ذاته والعالم

المحيط به.

(ب) إمكانية الفرد في ضبط أفكاره والتي قد تكون سبباً في الانفعالات

السلوكية.

(ج) إن السلوك ما هو إلا نتاج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له

(النوشان: 2003).

#### خامسا / طرق علاج ضغوط العمل :

##### 1) المساندة الاجتماعية :

إن بناء الموظف علاقات إيجابية بينه وبين جميع الموظفين وأيضاً بينه وبين جميع

الرؤساء في المنظمة سيكون له أثر إيجابي على حالته النفسية وإرشاده في كيفية أداء

عمله والتشجيع اللازم له. (عاشور: 1985).

##### 2) رفع مستوى الأمن والسلامة :

يجب على المنظمة الاهتمام بمستوى الأمن والسلامة لكي يشعر الموظف ببيئة خالية من المواد الضارة وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة.  
(3) التدريب :

حيث يتم تدريب الموظفين على المهام الموكلة لهم لدى يتمكن الموظف من إنجاز المهام الخاصة به بكفاءة وفاعلية ودون أي ضغوط عليه.  
(4) إعادة تصميم العمل :

على المنظمة أن تنظر في إعادة تصميم العمل بحيث تمنع الغموض والصراع داخل المنظمة وأيضاً خفض أعباء العمل.  
(5) تطوير نظم الاختيار والتعيين :

وذلك من خلال اختيار موظفين لديهم القدرة على إنجاز الوظائف المطلوبة والعمل على تقليل أعباء الوظيفة وخلق نظم الحوافز المادية والمعنوية وتحفيز نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (ماهر: 2009).  
(6) التعرف على أسباب الضغوط :

ويكون من خلال الدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل في ضوء التطور الذي تشهده المنظمة والعمل على مواجهتها قبل وقوعها.  
(7) الإرشاد :

وذلك من خلال تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً ونفسياً، بحيث يشعر الموظف بارتياح اتجاه نفسه واتجاه الآخرين.  
النتائج والآثار المترتبة جراء ضغوط العمل :

1) نتائج وآثار الضغوط على الفرد : تنعكس على النواحي الجسدية الفسيولوجية والآثار النفسية وتتمثل النتائج الجسدية في أمراض القلب والمعدة والصداع وارتفاع ضغط الدم وارتفاع السكر وغيرها من الأمراض. أما الآثار النفسية فتتمثل في إصابته بالإحباط والقلق والتوتر والاكتئاب (العديلي: 2007).

2) نتائج وآثار الضغوط على المنظمة : تتمثل في تدني مستوى الإنتاج، والغياب والتسرب الوظيفي والصراع الشخصي في بيئة العمل إلى جانب ارتفاع نسبة حوادث العمل

سادسا / استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

هناك مجموعتين الأولى ترتبط بالفرد نفسه والثانية ترتبط بالتنظيم.

(1) الاستراتيجيات الفردية لإدارة الضغوط :

حيث تعتمد على مجموعة من تصميمات علمية متقدمة مثل :

(أ) التأمل :

هناك طرق عدة منها بعض التمرينات وفيه يجلس الفرد في وضع مستريح

وعيناه مغلقتان وتتوفر هذه الفرصة عندما يوقف أنشطته اليومية (فوزي: 2012).

(ب) ضبط السلوك ذاتيا :

حيث يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي

تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.

(ج) التركيز :

إن القيام بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية يمكنه من تخفيف حدة

الضغوط (الشهري: 2002)

(2) الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة الضغوط :

(أ) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم للعمل؛ بسبب عدم

اتباعهم المبادئ المتعارف عليها. (الخضيري 2001).

(ب) تحديد الأهداف التنظيمية :

هي النتائج المرغوب الوصول إليها وهي نقطة البداية للقيام بأي عمل ذو مغزى

وكما أن تحديد الأهداف عملية مهمة للبدء بوظيفة التخطيط، فإن عملية تقسيم

الأعمال وتوزيع النشاطات لا تقل أهمية.

أولا / مفهوم الرضا الوظيفي :

هناك من يرى أن ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو

عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل، بينما

الشخص غير الراضي عن عمله، فيحمل اتجاهات سلبية نحو العمل. (المعاني: 1996)

ثانيا / قياس الرضا الوظيفي :

1 - المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات الموظفين ورضاهم عن

طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب ومعدل ترك الخدمة.

- 2 - المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من الموظفين وذلك باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة المقابلات الشخصية. (القيوتي: 2002)
- ثالثا / نتائج عدم الرضا عن العمل :
- 1- الانسحاب من العمل :
- وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.
- 2- مستوى أداء العمل :
- إن مستوى أداء العمل في بعض الأعمال يكون محدداً بشكل لا يسمح بأيّة تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى لأداء العمل لبقاء الفرد في عمله.
- رابعا / تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العضوية والعقلية :
- لقد أثبتت دراسات عديدة عن عدم زهو الحالة الجسمية لدى المهاجرين بسبب المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها، إذ إنّ العضوية بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظائفية متنوعة تبعاً لاختلاف الأفراد؛ لأنّ العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط.
- حيث أكدت الدراسات أن فقدان الشهية، عسر الهضم هي أعراض عضوية مرتبطة بحدوث اللارضا عند العمال وأيضاً ارتباط اللارضا الوظيفي بالتنفس، صداع الرأس، التعرق (العميان: 2007).
- خامسا / عناصر تحسين مستوى الرضا عن العمل
- 1 - جعل العمل مسلياً : فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل.
- 2 - إن من أهم واجبات المدير تحفيز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية
- 3 - العدالة في الأجور والمكافآت : حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك يخلق إحساساً بعدم الرضا.
- 4 - تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد.

5 - تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم ( السلمي 1972 ).

سادسا / نظريات الرضا الوظيفي :

(1) نظرية الحاجات :

وترتكز النظرية على أن الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجه له من حاجات آنية لم يتم إشباعها ، وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم إشباعها وتمثل دوافع الفرد. ومأخذ على هذه النظرية ما يلي :

أ ) أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسلي لجميع الأفراد.  
ب) أن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل.

ج) أن الحاجات تذهب وتجيء وكذلك فإن اشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل نهائي. (القبلان: 2004).

2- نظرية العامين لهيرزبرغ :

قام هيرزبرج ورفاقه بدراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية ، لمعرفة دوافع الموظفين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها وثبت من أن مشاعر السعادة والرضا مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه.

ولتحقيق الرضا الوظيفي من خلال إدخال فكرة الإثراء الوظيفي يجب أن يؤخذ في الاعتبار بعض المسائل ومنها :

أ - التخلص من وسائل الرقابة الدقيقة المفروضة على الموظفين واستبدالها بوسائل تعطي الحرية والاستقلال في الأداء.

ب - اطلاع المرؤوسين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم وما حققوه من إنجاز (القيوتي 2000).

ج - تقدير جهود الموظف وإسهاماته في أداء العمل والاعتراف بها مهما كان نوع العمل الذي يؤديه.

د - إتاحة الفرص أمام الموظفين للابتكار وتطوير طرق وأساليب أداء العمل.

### 3- نظرية الإنجاز :

هناك ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافع والمحرك للسلوك الإنساني وهي :

أ - الحاجة إلى القوة : فالحاجة إلى القوة تعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة.

ب - الحاجة إلى الاندماج : وتعني أن بعض الأفراد لديهم ميل إلى الاندماج وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل (عبدالجواد: 2000).

ج - الحاجة إلى الإنجاز : تعني أن بعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية (اللوزي 2005) ..

### 4- نظرية تحديد الهدف :

تهدف هذه النظرية إلى تحقيق الأهداف من خلال الخطوات التالية :

أ - توافر حوافز معينة في البيئة وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله وتوضح الحوافز التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ب - تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى درجة الصعوبة والتحدي والتنافس فيها بين الزملاء.

ج - يتضمن قبول الأهداف المقررة الالتزام من قبل الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف ( هلال 2000 ) .

د - تتحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف : يتضمن ذلك قيام المرؤوس ورئيسه عادة إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (حريم: 2004)

### الدراسة الميدانية

#### أولا / (أ) بيئة البحث :

تأسست شركة هاتف ليبيا بموجب قرار من رئيس مجلس الإدارة بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات سابقاً رقم (4) لسنة 2008، بعد أن انحلت



الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، ولقد أخذت الشركة على عاتقها أعباء الشركة المنحلة من تشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف، وتشتمل المنظومات المحلية المتمثلة في مقسمات العبور والمقسمات الفرعية ووسائط الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات لتأمين الخدمة للمشاركين الأفراد والجهات الاعتبارية على أن تسعى الشركة إلى المساهمة في بناء اقتصاد المجتمع، وتتمثل الخدمات التي تقدمها الشركة في :

- 1 - خدمة الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي.
- 2 - خدمة بطاقات الدفع المسبق للهاتف السلكي واللاسلكي.
- 3 - الخدمات المضافة.
- 4 - خدمات الانترنت.
- 5 - خدمة المنظومات الناقلة.
- 6 - خدمة الربط الشبكي.
- 7 - خدمة إيجار الألياف البصرية.
- 8 - خدمة التعهيد.
- 9 - خدمة تنفيذ الشبكات النحاسية.
- 10 - خدمة تركيب المقسمات الهاتفية.
- 11 - تركيب الشبكات الداخلية.
- 12 - خدمة إيواء المعدات.
- 13 - خدمة تركيب الوصلات اللاسلكية.

(ب) الهيكلية :

يتوافق نموذج الإدارة المستخدم في شركة هاتف ليبيا تماماً مع الإطار القانوني الليبي ولوائح شركات قطاع الاتصالات التابعة للشركة الليبية القابضة للاتصالات والمعلوماتية، حيث يترأس الهرم التنظيمي رئيس مجلس الإدارة والمسئول عن الاستراتيجية الشاملة للشركة يليه مدير عام الشركة. يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مجموعة من المكاتب وهي :

(1) المكاتب : وتشمل شؤون مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية ومراقبة الأداء،

منسق شؤون المناطق، التخطيط والمشروعات.

(2) الإدارات : وتشمل الموارد البشرية والخدمات المالية، الاتصالات، الشبكات

التجارية، المشتريات، تقنية المعلومات.

(3) مناطق الاتصالات : وتشمل اتصالات طرابلس، اتصالات بنغازي، اتصالات

سبها، اتصالات خليج سرت، اتصالات الجبل الأخضر، اتصالات الجبل

الغربي، اتصالات الزاوية.

ثانيا / التحليل الإحصائي لعينة الدراسة :

تحليل الأسئلة المهنية بالدراسة المتعلقة بضغط العمل ومعرفة آراء واتجاهات

المستجيبين للاستبيان وسيتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي بحساب متوسط

المرجع.

المحور الأول : ضغوط العمل.

جول (1)

متوسط ونتائج اختبار حول العبارات المتعلقة بضغط العمل

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي	9.8	11	26.8	30	50.0	56	13.4	15	0.0	0
أعرف بالتحديد ما هو الدور المتوقع مني في الإدارة التي أعمل بها	0.0	0	0.0	0	8.9	10	62.5	70	28.6	32
أجد نفسي في مآزق بين مديري المباشر والموظفين	19.6	22	71.4	80	8.9	10	0.0	0	0.0	0
لدي أعمال كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي	0.0	0	0.0	0	35.7	40	37.5	42	26.8	30
أشعر بالإرهاك والتعب في نهاية الدوام	19.6	22	71.4	80	8.9	10	0.0	0	0.0	0
هل تقوم بعمل عدة أشياء في العمل في آن واحد	80.9	10	25.9	29	58.0	65	7.1	8	0.0	0
هل تعتقد أن سبب عدم إنجاز أعمالك هو تعدد الإجراءات الإدارية	7.1	8	35.7	40	28.6	32	25.0	28	3.6	4
هل تتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقك	13.4	15	50.9	57	28.6	32	7.1	8	0.0	0
هل تشعر بصعوبة المهام المسندة إليك	10.7	12	15.2	17	61.6	69	12.5	14	0.0	0
هل تتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها وآثارها	72.3	81	15.2	17	8.9	10	3.6	4	0.0	0

66.1	74	25.0	28	8.9	10	0.0	0	0.0	0	هل تعمل على تحديد أطراف المشكلة تحديداً دقيقاً وواضحاً
0.0	0	10.7	12	30.4	34	41.1	46	17.9	20	هل تتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً
16.1	18	13.4	15	3.6	4	20.5	23	46.4	52	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.
17.0	19	10.7	12	46.4	52	11.6	13	14.3	16	توجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الإدارة
0.0	0	28.6	32	63.4	71	8.0	9	0.0	0	هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.
0.0	0	4.5	5	17.0	19	56.3	63	22.3	25	هل فريق العمل الذي تعمل معه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز
3.6	4	25.0	28	7.1	8	28.6	32	35.7	40	هل يمكنك التوجه إلى رئيسك المباشر في العمل عندما تواجهك مشكلة ما

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 10 مرتفع في فئة لا أوافق على الإطلاق و ينخفض تدريجياً في فئات الموافقة العالية، مما يشير إلى عدم الموافقة بشدة على ما ورد في العبارة المذكورة و أن المنوال الإجابة يساوي 1 (لا أوافق على الإطلاق).

ونلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 1، 4، 5، 8، 13، 14 مرتفع في فئة غير متأكد و ينخفض تدريجياً في فئة الموافقة العالية، مما يشير إلى متوسط الإجابة في فئة غير متأكد على ما ورد في العبارات المذكورة و أن المنوال الإجابات يساوي 2 (غير متأكد).

ونلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 3، 7، 9، 11، 12، 16، 17 مرتفع في فئة أوافق بشدة و ينخفض تدريجياً في فئة غير، متأكد مما يشير إلى درجة الموافقة العالية في هذه الفئات و أن المنوال الإجابات يساوي 3 (موافق بشدة).

#### جدول (2)

متوسط نتائج اختبار Z حول العبارات المتعلقة بضغط العمل

مستوى الدلالة	Z	95% فترة ثقة للمتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
1,000	0,697	1,93	1,72	1,19	2,49	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي
0,983	0,891	2,54	2,30	1,33	2,98	أعرف بالتحديد ما هو الدور المتوقع مني في الإدارة التي أعمل بها

0,670	0,782	3,07	2,80	0,82	2,79	أجد نفسي في مآزق بين مديري المباشر والموظفين
0,983	2,16-	3,48	3,18	0,83	3,33	لدي أعمال كثيرة يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي
0,532	1,21-	3,40	3,10	0,97	3,49	أشعر بالإرهاك والتعب في نهاية الدوام
0,828	1,91	-	3,20	1,01	4,36	هل تقوم بعمل عدة أشياء في العمل في آن واحد
0,910	0,699	-	2,40	1,20	3,60	هل تعتقد أن سبب عدم إنجاز أعمالك هو تعدد الإجراءات الإدارية
0,896	2,271	1,71	2,50	1,07	3,39	هل تتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقك
0,000	7,19-	3,50	3,20	0,81	3,21	هل تشعر بصعوبة المهام المسندة إليك
0,004	3,90-	9,40	4,10	0,84	2,91	هل تتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة
0,272	0,76-	1,15	3,20	0,91	2,65	هل تعمل على تحديد أطراف المشكلة تحديداً دقيقاً وواضحاً
1,000	1,50-	2,40	2,30	0,79	2,47	هل تتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت ونقادي تكرار حدوثها مستقبلاً
1,000	2,610	3,30	2,90	0,57	2,11	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.
1,231	3,410	2,14	2,12	0,82	2,51	توجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الإدارة
0,913	4,19-	1,21	1,92	1,34	3,18	هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.
0,532	2,19-	-	2,20	1,61	3,08	هل فريق العمل الذي تعمل معه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز
0,492	0,731	2,91	3,11	1,24	3,40	هل يمكنك التوجه إلى رئيسك المباشر في العمل عندما تواجه مشكلة ما

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن متوسط الموافقة على العبارات 4، 5، 7، 8، 9 أكثر من 3 أي أكبر من غير متأكد و متوسط الموافقة على العبارات 1,2,3,10 أكبر من 2 و أقل من 3 أقل من غير متأكد و أن متوسط العبارة أيضا 11، 12، 14 أكبر من 2 و أقل من 3 أي أكبر من غير متأكد. و نلاحظ أيضا أن متوسط الموافقة على العبارات 15، 16، 17 أكثر من 3، 18، 3، 08 و 3، 40 على التوالي أكبر من غير متأكد و أن متوسط الإجابة يساوي 3 مما يدل على الموافقة العالية على العبارات المذكورة. ووجد أن فترة الثقة حول العبارة 4 مما يشير إلى أن درجة موافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارة متوسط ( غير متأكد ) و وجد أن الحد الأدنى إلى فترة الثقة حول العبارات 15، 16، 17 أكبر من 3، مما يشير إلى أن درجة موافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارة عال ( أكبر من غير متأكد ). و لاختبار الفرضية أن متوسط درجة الموافقة حول العبارات المتعلقة بضغوط العمل المختلفة أكبر من 3,5 ( غير متأكد ) تم إجراء اختبار Z و حيث أن قيمة

الاختبار المقابلة إلى جميع العبارات أقل من قيمة - 1,43 مما يشير إلى أن العبارات التي تم الموافقة عليها بدرجة منخفضة ( غير متأكد ).

جدول (3)

متوسط و نتائج اختبار حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي	30	33,6	8	7,14	13	11,6	60	53,5	9	8,1
أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها	10	8,9	17	15,2	81	72,3	4	3,6	0	0,0
أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمنظمة	0	0,0	0	0,0	0	0,0	104	92,9	8	7,1
لا أشعر باتعدام وجود فرص لمستقبل وظيفتي لي في هذه المنظمة	69	61,6	14	12,5	0	0,0	12	10,7	17	15,2
مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن	62	55,4	17	15,2	15	13,4	12	10,7	6	5,4
التضايق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين	18	16,1	52	46,4	23	20,5	4	3,6	15	13,4
أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي فيالمؤسسة	52	46,4	19	17,0	12	10,7	13	11,6	16	14,3
لدي ثقة بأن هذه المنظمة أكثر أمن من المنظمات الأخرى	46	41,1	20	17,9	34	30,4	12	10,7	0	0,0
لن أترك العمل في هذه المنظمة في هذه المرحلة	0	0,0	0	0,0	30	26,8	50	44,6	32	28,6
في حالة توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي	0	0,0	0	0,0	22	19,6	80	71,4	10	8,9
أشعر بالانتماء لهذه المنظمة	0	0,0	0	0,0	7	6,3	62	55,4	43	38,4
برامج التدريب الخارجي لتحديث المعلومات	55	49,1	10	8,9	29	25,9	10	8,9	8	7,1
برامج التدريب الداخلي متاحة	40	35,7	32	28,6	8	7,1	28	25,0	4	3,6
فرص الترقية المتاحة باستمرار أثناء الاستحقاق	0	0,0	12	10,7	12	10,7	59	52,7	29	25,9
ملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة	11	9,8	15	13,4	56	50,0	30	26,8	0	0,0
فرص حضور المؤتمرات و الندوات في مجال العمل	0	0,0	0	0,0	9	8,0	71	63,4	32	28,6

ومن الجدول ( 3 ) نلاحظ أن التوزيع التكراري حول العبارات 1، ، 9,10,11 مرتفع في فئة لا أوافق على الإطلاق و ينخفض تدريجيا في فئات

الموافقة العالية مما يشير إلى عدم الموافقة بشدة على ما ورد في العبارات المذكورة وأن منوال الإجابة يساوي (1). (لا أوافق على الإطلاق).

نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الشركة لا تقوم بإعطاء شروط وظيفية جيدة و أيضا أن الموظفين يفكرون بترك العمل في هذه الشركة حاليا إذا توفرت فرص أخرى وكثير من الموظفين أيضا لا يوجد لديهم انتماء لهذه المنظمة و لا توجد فرص ترقية متاحة باستمرار أثناء الاستحقاق، و نلاحظ أن التوزيع التكراري حول العبارات 2، 15 مرتفع في فئة غير متأكد و ينخفض تدريجيا في فئات الموافقة أوافق، مما يشير إلى درجة الموافقة المنخفضة على ما ورد في العبارات المذكورة و أن المنوال الإجابة يساوي 3 غير متأكد.

نستج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الشركة تقوم بتوفير الوظائف المناسبة للموظفين بنسبة قليلة و أيضا الشركة تلائم الوظائف الحالية لسنوات الخبرة بنسبة قليلة أيضا، و نلاحظ أيضا أن التوزيع التكراري حول العبارات 4، 5، 7، 8، 12، 13 مرتفع في فئة أوافق بشدة و ينخفض تدريجيا في فئات أوافق، مما يشير إلى الموافقة العالية بشدة على ما ورد في العبارات المذكورة و أن منوال الإجابة يساوي 5 أوافق بشدة نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي أن الشركة لا توفر فرص لمستقبل الموظفين و أيضا لا توفر مكان للعمل مميز و يلاحظ أن أغلبية الموظفين لديهم ولاء للمنظمة عندما يتحدث عنها.

#### جدول (4)

متوسط نتائج اختبار Z حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	Z	95% فترة ثقة للمتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
		الحد الاعلى	الحد الادنى			
1,320	0,782	1,70	2,20	0,89	3,1	أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي
0,813	0,810	2,13	1,92	1,20	2,69	أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها
0,541	0,561	3,01	3,1	1,70	2,11	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمنظمة
0,451	2,19-	3,19	4,10	0,69	3,49	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفتي لي في هذه المنظمة
1,000	2,510	0,92-	2,50	0,57	3,24	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن
0,000	3,210	7,60-	3,17	1,12	2,9	أتضيق من أخطاء زملائي في العمل تجاه جمهور المراجعين
0,737	4,218-	8,13-	2,29	1,79	3,11	أحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المؤسسة
0,760	2,217-	0,72-	1,71	0,70	3,21	لدي ثقة بأن هذه المنظمة أكثر أمن من المنظمات الأخرى
0,893	0,711	2,30	4,07	0,63	2,33	لن أترك العمل في هذه المنظمة في هذه المرحلة
0,394	1,31	3,18	1,81	1,34	2,01	في حالة توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في

عملي					
1,320	2,391	1,29	3,1	1,15	2,19
0,722	3,72-	0,78-	3,14	1,26	2,50
0,352	1,99	2,61	2,11	1,01	2,69
0,389	7,32-	3,60	1,80	1,13	3,16
0,729	0,82-	2,79	2,29	0,91	2,71
0,629	0,943	3,21	2,79	0,82	2,89

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن متوسط الموافقة على العبارات 4، 5، 8 أكبر من 3 (أي أكبر من غير متأكد قليلا) ومتوسط الموافقة على العبارات 2، 3,6,9 ما بين غير متأكد ولا أوافق ومن خلال إجابات عينة الدراسة تم التنبؤ بـ 95% فترة ثقة لمتوسط درجة موافقة المجتمع الدراسي على العبارات المتعلقة برضا الوظيفي ووجد أن الحد الأعلى إلى فترة الثقة حول العبارات 2، 3، 6، 10 أقل من الرقم 3,0، مما يشير إلى أن درجة موافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارات منخفضة (أقل من غير متأكد)، وهذا يدل على أن الشركة غير مهتمة بعملية الرضا الوظيفي ووجد أن فترة الثقة حول العبارة 1 تضم الرقم 3,1 مما يشير إلى أن درجة موافقة المجتمع على ما ورد في تلك العبارة متوسط (غير متأكد) وهذا يدل على أن الموظفين غير راضيين عن الوظيفة.

ولاختبار الفرضية أن متوسط درجة الموافقة حول العبارات المتعلقة برضا الوظيفي أكبر من 3,4 غير متأكد تم إجراء اختبار Z وحيث أن قيمة الاختبار المقابلة إلى جميع العبارات أقل من 1,50 مما يشير إلى أن العبارات التي تم الموافقة عليها بدرجة منخفضة (غير متأكد).

#### النتائج والتوصيات :

##### أولا / النتائج :

1. كثير من الموظفين لا يشعرون بالرضا الوظيفي وليس لديهم الثقة بأن هذه المنظمة أكثر أمنا وظيفيا.
2. قلة فرص الترقية المتاحة باستمرار أثناء الاستحقاق و أيضا قلة فرص حضور المؤتمرات و الندوات في مجال العمل.
3. يوجد برامج للتدريب الخارجي لتحديث المعلومات.
4. قليل ما تكون المهام و أهداف العمل الذي يقوم بها الموظف واضحة.

5. الأعمال التي يكلف بها بعض الموظفين لا تكون مناسبة مع عدد ساعات العمل المكلف بها.

6. بعض الموظفين ليس لديهم صلاحيات كافية للقيام بالمسؤوليات.

7. بعض الموظفين يشعرون بصعوبة المهام المسندة إليهم.

ثانيا / التوصيات :

1. على الشركة أن تدرس مطالب الموظفين و تحل مشاكلهم لكي يشعر الموظف بالرضا اتجاه العمل.

2. الاهتمام بفرص الترقية باستمرار أثناء الاستحقاق و الاهتمام أيضا بحضور الموظفين للمؤتمرات و الندوات في مجال العمل.

3. الاستمرار على نفس الخطة المتبعة بخصوص التدريب الخارجي؛ لأن هذا الاهتمام يزيد من كفاءة الموظفين.

4. على الشركة الاهتمام أكثر بتحديد المهام و أهداف العمل الذي يقوم به الموظف.

5. على الشركة إعطاء ساعات إضافية لكي يتمكن الموظفون من إنجاز أعمالهم المسندة إليهم

المراجع :

- 1- الخضيري محسن أحمد (2001)، ط2، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي للنشر و التوزيع.
- 2- السلمي، علي (1972)، السلوك الانساني في الإدارة، دار المعارف للنشر، القاهرة.
- 3- العديلي ناصر محمد (2007)، ط3، ضغوط العمل الإدارية بين النظرية و التطبيق مرام للنشر و التوزيع، الرياض.
- 4- العميان (2007)، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان.
- 5- القبلان نجاح (2004)، الضغوط المهنية في المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- 6- القريوتي (2002)، سلوك الفرد و الجماعة، دار المستقبل للنشر، عمان.
- 7- اللوزي موسى (2005)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.
- 8- حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، عمان.
- 9- عاشور، أحمد صقر (1985)، السلوك الانساني في المنظمات، المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- 10- عبد الباقي صلاح (2006)، السلوك الفعال، دار الجامعة للنشر الاسكندرية.
- 11- عبد الجواد محمد (2000)، أسرار النجاح و منطلقات التميز، دار البشير للثقافة و العلوم، مصر.



- 12- علاقي عبدالقادر (2006) الادارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الادارية ط6 زهران للنشر و التوزيع، جدة.
- 13- علي بن حمد النوشان، ضغوط العمل و أثرها على عملية اتخاذ القرارات ( الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية )، 2003، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 14- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ( الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية )، 2002، رسالة ماجستير غير منشورة. عودة أيمن (1996)، الولاء التنظيمي، الجامعة الاردنية للنشر، عمان.
- 15- فوزي عبدالخالق (2012)، ضغوط العمل الوظيفي، مطابع الفرزدق للنشر، الرياض.
- 16- ماهر أحمد (2009)، السلوك التنظيمي دار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- 17- ناصف عبدالرحيم (2013)، الرضا الوظيفي في الادارة عين الشمس للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 18- هلال محمد (2000)، إدارة الضغوط، مركز تطوير الاداء للنشر، مصر.