



جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ

المِثْقَالُ

لِلْعُلُومِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَالْاِدَارِيَّةِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

المجلد الرابع- العدد الثاني محرم ١٤٤٠هـ/أيلول ٢٠١٨م

ISSN 2311-0988

جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ

المِثْقَالُ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ



The World Islamic Sciences and
Education University (W.I.S.E)

Al-Mithqal

For Economic & Administrative Sciences

An International Research and Refereed Journal

Volume (4), Number (2), Muharram1440, September 2018

ISSN 2311-0988



جامعة غزة الإسلامية العالمية

المشقال

للعلوم والاقتصاد والادارة

مجلة علمية عالمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية
عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الرابع، العدد (٢) محرم ١٤٤٠هـ/ أيلول ٢٠١٨م

ISSN 2311-0988

المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد الرابع، العدد (٢) محرم ١٤٤٠هـ/ أيلول ٢٠١٨م

رئيس هيئة التحرير

أ.د. هناء محمد الحنيطي

هيئة تحرير المجلات العلمية

جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. محمد السورطاوي
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. محمد الأرندل
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. ياسر الحوراني
جامعة آل البيت	أ.د. عبد الباسط مرashedة
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. نواف كنعان
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	د. عبد الرؤوف أحمد بن عيسى
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	د. عمر المومني
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	د. عبد المقصود حامد

الهيئة الاستشارية (مرتبة هجاء)

جامعة الملك عبد العزيز	أ.د. أحمد سعيد بامخرمة
المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني	أ.د. جواد العناني
جامعة الإسكندرية	أ.د. عبد الرحمن يسري أحمد
الجامعة الأردنية	أ.د. فوزي عبد الرحيم الغرايبة
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. محمد أحمد صقر
شورى للاستشارات الشريعة	أ.د. محمد أنس مصطفى الزرقا
الجامعة الأردنية	أ.د. محمد محمود الذنيبات
الجامعة الألمانية الأردنية	أ.د. هشام صالح الغرايبة
مركز كاميل صالح/جامعة الأزهر	أ.د. يوسف إبراهيم يوسف

المحرر اللغوي/اللغة الإنجليزية

د. جبريل السعودي



المحرر اللغوي/اللغة العربية

د. عاطف دويكات

أمانه سر المجلة
شيماء خصاونه

الإخراج
رهام الفاعوري

❖ تعريف بالمجلة:

مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة علمية عالمية دورية محكمة تصدر عن مركز البحث العلمي وإحياء التراث في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وتنشر البحوث الأصلية التي تحتوي على إضافة إلى المعرفة في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية من داخل الجامعة وخارجها، باللغتين العربية والإنجليزية.

❖ دائرة اهتمام المجلة:

1. تشجع المجلة نشر البحوث في مجالات تخصصها المتعلقة بتأصيل العلوم الاقتصادية والإدارية الإسلامية.
2. تهتم المجلة بنشر البحوث، والدراسات التطبيقية والنظرية، والمراجعات النقدية التي تغطي بتعمق أحد فروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة.
3. تنشر المجلة أيضاً الدراسات المتعلقة بالوضع الراهن في الدول العربية، و/أو الإسلامية منفردة أو مجتمعة على أن تكون هذه الأبحاث ملتزمة بالأسلوب والمنهجية المتعارف عليهما في هذه الحالة.
4. تنشر المجلة مراجعات الكتب الحديثة، المنشورة منذ عامين على الأكثر، الخاصة بأحد فروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة، على أن تلتزم هذه المراجعات حسب الأصول المتعارف عليها.
5. تنشر المجلة ما يردها من تعقيبات متعمقة وجادة على البحوث والدراسات المنشورة فيها بما يساعد على فتح آفاق جديدة في البحث في مجال الدراسة، وتشجع وتسعى إلى نشر- ملخصات الرسائل الجامعية ذات العلاقة بفروع المعرفة التي تنتمي إلى تخصص المجلة.

❖ شروط عامة للنشر:

1. يشترط في المخطوط المقدم للنشر في المجلة أن لا يكون قد نشر أو قُدم للنشر في مجلة أخرى، وعلى الباحث أن يُقدم إقراراً خطياً بذلك عند تقديم المخطوط للنشر.
2. تخضع جميع المخطوطات المُقدمة للنشر في المجلة للتحكيم العلمي الدقيق حسب الأصول المتبعة مع الحفاظ على سرية التحكيم.
3. تشمل معايير التقويم كلاً من: الأصالة العلمية للمخطوط، ومدى إضافته للمعرفة، ومنهجيته، وأسلوبه، ونتائجه، ومراعاة الأمانة العلمية، وسلامة اللغة، وسلاسة أسلوب العرض، وإمكانية تطبيقه عملياً.
4. للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على المخطوط قبل إجازته للنشر- كما أن لها الحق في إدخال قدر من "التحرير" على المخطوطات المجازة.
5. تحتفظ المجلة بالحق في عدم نشر أي مخطوط دون إبداء الأسباب، ويُعد قرارها نهائياً.
6. يلتزم الباحث بدفع النفقات المترتبة عن إجراءات التحكيم إذا رغب الباحث بإيقافها.
7. لا يجوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اقتباسه دون الحصول على موافقة مسبقة من رئيس التحرير، والأبحاث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة.

❖ قواعد تفصيلية للنشر:

1. أن لا يزيد حجم المخطوط مع المصادر والهوامش والجداول والملاحق عن (٣٥) صفحة بواقع (٩٠٠٠) كلمة، خط (Arabic Transparent) حجم الحرف 14، مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الأسطر على ورق حجم A4، مع التقييم المتسلسل للصفحات في وسط أسفل الصفحة باستثناء الصفحة الأولى.
2. ترقم الجداول والأشكال بالأرقام العربية (١، ٢، ٣...) بالتتابع كما وردت في المخطوط، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشها في الأسفل، ويطبّع كل منها على صفحة مستقلة في نهاية المخطوط مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو: "شكل (٢) هنا تقريباً".
3. تشتمل الصفحة الأولى من المخطوط على عنوان المخطوط، والاسم الثلاثي للباحث أو الباحثين (بالعربية والإنجليزية)، ورتبهم العلمية وأماكن عملهم الحالية، وعنوان المراسلة للباحث الرئيس بالتفصيل بما في ذلك العنوان الإلكتروني والهاتف.

٤. تشمل الصفحة الثانية من المخطوط على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويلي ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (١٥٠) كلمة، وخمسة مصطلحات دالة بحد أقصى أسفل الملخص.
٥. تشمل الصفحة الثالثة من المخطوط على ملخص باللغة الانجليزية وبالشروط ذاتها.
٦. يبدأ متن المخطوط من الصفحة الرابعة، ويشتمل على عنوان المخطوط (دون ذكر اسم المؤلف).
٧. يقدم مع المخطوط سيرة علمية مختصرة عن الباحث أو الباحثين.
٨. ترتب جميع المراجع المشار إليها في المتن هجائياً (أ، ب، ت..) وبالإنجليزي (A, B, C..) وتوضع في قائمة المراجع على صفحات مستقلة عن المتن، ابتداءً بالمراجع العربية ثم الأجنبية.
٩. لا تنظر هيئة التحرير في المخطوطات غير المنسجمة مع قواعد النشر في المجلة، لذا يرجى من الباحثين الكرام التأكد من ذلك قبل إرسال المخطوط.

❖ كيفية التوثيق في متن المخطوط:

- يكون ترتيب المراجع في المتن بنظام (الاسم/السنة) (System Name/Year) ويكون ترتيب المراجع في نهاية الأطروحة هجائياً.
- في المتن، مثلاً، تضع اسم المؤلف وسنة التأليف بين قوسين (Walter et al, 2004)، وترتب لائحة المراجع في نهاية البحث هجائياً (A.B.C...).
- في حالة الآيات القرآنية، يكتب بذكر اسم السورة أو رقمها ورقم الآية على النحو التالي: (البقرة: ٢٨٢)، وتنسخ الآية الكريمة بخط المصحف العثماني ويوضع بعدها التوثيق السابق.

ترتيب المصادر والمراجع في الدراسات العلمية والتطبيقية في نهاية البحث على النحو التالي:

- ١- كتاب مؤلف أو أكثر (Book with one or More Authors)
طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الاسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت) عنوان الكتاب.
مكان النشر: الناشر؛ سنة النشر، عدد الصفحات.
مثال: Gujarati, Damodar N., **Basic Econometrics**. New York, USA: McGraw-Hill Company 2003, P.562

- ٢- المجلات المتخصصة (Scholarly and Professional Journals)
طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الاسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت) تاريخ النشر بالسنة والشهر واليوم. عنوان البحث. اسم المجلة. رقم المجلد (رقم التسلسل): أرقام الصفحات.
مثال: Park, R.E. October 1966. Estimation with Heteroscedastic Error Terms. *Econometrica*, Vol. 34 (4): P.888.

- ٣- وقائع مؤتمر، أوراق علمية وملخصات (Conference Proceedings, Papers and Abstracts)
طريقة التوثيق: اسم شهرة المحرر، الاسم الأول (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمحررين آخرين إن وجدت). سنة النشر. وصف الملخصات وعنوان المؤتمر؛ تاريخ المؤتمر بالسنة والشهر واليوم؛ مكان المؤتمر. مكان النشر: الناشر. عدد الصفحات.
مثال: Al Taleb, Ghassan S., 2006. Performance of Islamic Bank services: an empirical examination in Jordan. 2nd Banking and Finance International Conference. February 23-24, 2006- Lebanese American University, Beirut, Lebanon, 22 pages.

- ٤- الأطروحات الجامعية وبراءات الاختراع (Theses and Patents Dissertations)
طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الاسم الأول (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت) عنوان الأطروحة. مكان المؤسسة المانحة: اسم المؤسسة المانحة؛ تاريخ الشهادة. عدد الصفحات. معلومات متوفرة.
مثال: Moreno Cruz, Juan, Essays on the Economics of Geoengineering. Alberta, Canada: University of Calgary, 2010. 109 p. Available from: http://keith.seas.harvard.edu/Thesis/TH7_Moreno-Cruz_2009.pdf.

٥- المجلات الالكترونية ومصادر الانترنت (Electronic Journals and Internet Sources)

أ. المجلات الالكترونية (Electronic Journals)

- طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت). عنوان البحث. اسم المجلة مختصر يليه سنة النشر؛ المجلد (رقم الاصدار): عدد الصفحات. معلومات متوفرة أخرى. تاريخ الدخول للموقع.

مثال: Loker, W.M. "Campesinos" and the crisis of modernization in Latin America. Jour of Pol Ecol [serial :
(online] 1996; 3(1)
Available:http://www.library.arizona.edu/ej/jpe/jpeweb.htm

ب. مصادر الانترنت (الشبكة العنكبوتية)(Web Sites)
طريقة التوثيق: اسم شهرة المؤلف، الأسماء الأولى (يتبع ذلك الاسم الأخير ثم الأول لمؤلفين آخرين إن وجدت). عنوان صفحة الويب
(الانترنت). مكان النشر: الناشر؛ تاريخ النشر [تاريخ التحديث / التعديل؛ تاريخ التوثيق]. متاح من: (أدخل عنوان صفحة الويب) (URL).
مثال:
British Medical Journal [Internet]. Stanford, CA :Stanford Univ.; 2004 July 10; Available
from :bmj.com: Or: http://www.gbhap.com/journals/authors/tmifauth.pdf

٦- الأحاديث الشريفة
طريقة التوثيق: يذكر اسم المؤلف (سنة النشر)، وعنوان الكتاب، والطبعة، والكتاب، والباب، ورقم الحديث، والجزء، والصفحة،
والناشر، ومكان النشر.

- توجه جميع المراسلات إلى المجلة على العنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية
عمادة البحث العلمي / جامعة العلوم الإسلامية العالمية
المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف (+٩٦٢ ٦ ٥٦٠٠٢٣٠)
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

محتويات العدد (باللغة العربية)

الباحث / الباحثون	عنوان البحث	الصفحات
د.قاسم إبراهيم الشعار	آليات الحاكمية المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي	٣٠٠-٣٧٣
د.خالد احمد العموش	الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم	٣٤١-٣٠١
د.أحمد يوسف الحنيطي د.مرزوق عايد القعيد	أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	٣٨٨-٣٤٣
د.نجم العزاوي	أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على أداء المشاريع الصغيرة	٤١٦-٣٨٩
د.ثروت محمد الحوامدة	ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين	٤٥٣-٤١٧
د.مها الخفاف د.فارس مكاحلة	أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة	٤٩٥-٤٥٥

"آليات الحاكمية المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية"

د.قاسم ابراهيم الشعار

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٧/٧/٢٥

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٧/١٠/١٧

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى آليات الحاكمية المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣١) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (١١٩) مدير من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة والتوصل إلى النتائج.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية (آليات الحاكمية المؤسسية) مجتمعة في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحث بضرورة تحقيق العدالة والبعد عن التحيز في الجامعات المبحوثة؛ لما له من أثر بارز في تعزيز الأداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية: آليات الحاكمية المؤسسية ، الأداء المنظمي ، الجامعات الخاصة الأردنية.

*أستاذ مساعد، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية.

Abstract

The study aimed to identify the mechanisms of institutional governance and its impact on the organizational performance at private Jordanian universities. To achieve the objectives of the study, a 31-item questionnaire was designed to collect the primary data from the sample of the study consisting of (119) managers from top and middle management at Jordanian universities. Based on this, data were collected, analyzed, and hypothesized using SPSS program. Several statistical methods were also used to analyze the data and reach the results.

The results of the study revealed that there is a statistically significant effect at the level ($P \leq 0.05$) on institutional governance (institutional governance mechanisms) combined in organizational performance at private Jordanian universities. In the light of the findings of the study, the researcher recommended the need to achieve justice and keep away from bias at the universities under investigation, due to its significant impact on enhancing organizational performance.

Keywords: Institutional Governance Mechanisms, Organizational Performance, Private Jordanian Universities.

١. مقدمة:

تعتبر الحاكمية المؤسسية بمثابة مجموعة من الآليات والتمثيلات بما يلي: (الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والاستقلالية، ودور أصحاب المصالح) والتي تقلل من المخاطر التي قد تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسن أداء الشركة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة. ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحاكمية على أنها " ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية في إدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته كما أنها تتكون من مجموعة من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها نستطيع أن نشكل المصالح".

وتستعرض الدراسة الحالية الأداء المنظمي هنا بالاستناد إلى بطاقة الأداء المتوازن وهي الأنظمة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تقييم الأداء بمقاييس تعكس التوازن في أهداف المنظمة دون التركيز على الأهداف المالية فقط. بل تتعدى ذلك إلى مقاييس شاملة تتعلق بأربعة أبعاد رئيسية هي: (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم).

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس الأبعاد الأربعة السابقة، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

ولقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف على أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

٢. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية آليات الحاكمية المؤسسية في منظمات الأعمال بشكل عام والأداء المنظمي بشكل خاص، بالإضافة إلى أهمية الاداء المنظمي في تحقيق وتحديد ما تصبو إليه المنظمة من نجاح وتميز. وتبرز أهمية الدراسة في مدى مساهمتها في رفد المكتبة العربية بالنتائج التي توصلت إليها في بيان أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ومرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين

والدراسين، إضافة إلى الاستفادة منها في الوصول إلى آليات عمل مستقبلية تسهل عمل آليات الحاكمية المؤسسية وربطها بالفوائد التي من الممكن أن تجنى والعقبات التي تواجه فاعلية تطبيقها في المنظمات المعاصرة.

٣. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس في الدراسة الحالية في التعرف إلى أثر آليات الحاكمية المؤسسية (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، الاستقلالية، دور أصحاب المصالح) في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية. ويتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف وكما يلي:

- ❖ التعرف إلى أثر آليات الحاكمية المؤسسية مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية.
- ❖ التعرف إلى أثر آليات الحاكمية المؤسسية مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية.
- ❖ التعرف إلى أثر آليات الحاكمية المؤسسية مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية.
- ❖ التعرف إلى أثر آليات الحاكمية المؤسسية مجتمعة في منظور النمو والتعلم في الجامعات الخاصة الأردنية.
- ❖ كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لتعزيز الدور الذي تلعبه آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

٤. مشكلة الدراسة:

يعتبر الأداء المنظمي المحدد الرئيس لنجاح المنظمات، والارتقاء بها. وتستعرض الدراسة الحالية الأداء المنظمي بالاستناد إلى معايير بطاقة الأداء المتوازن: (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، هذا ويعتبر الاداء المنظمي سبب بقاء المنظمات ووجودها والحكم على مدى نجاحها.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف الى أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتنطلق مشكلة الدراسة عموماً من السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية ؟

٥. فرضيات الدراسة:

لقد تم بناء الفرضية الرئيسية للدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها وتمثلت في:

Ho1: الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لآليات الحاكمية المؤسسية: (الافصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، الاستقلالية، دور أصحاب المصالح) في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

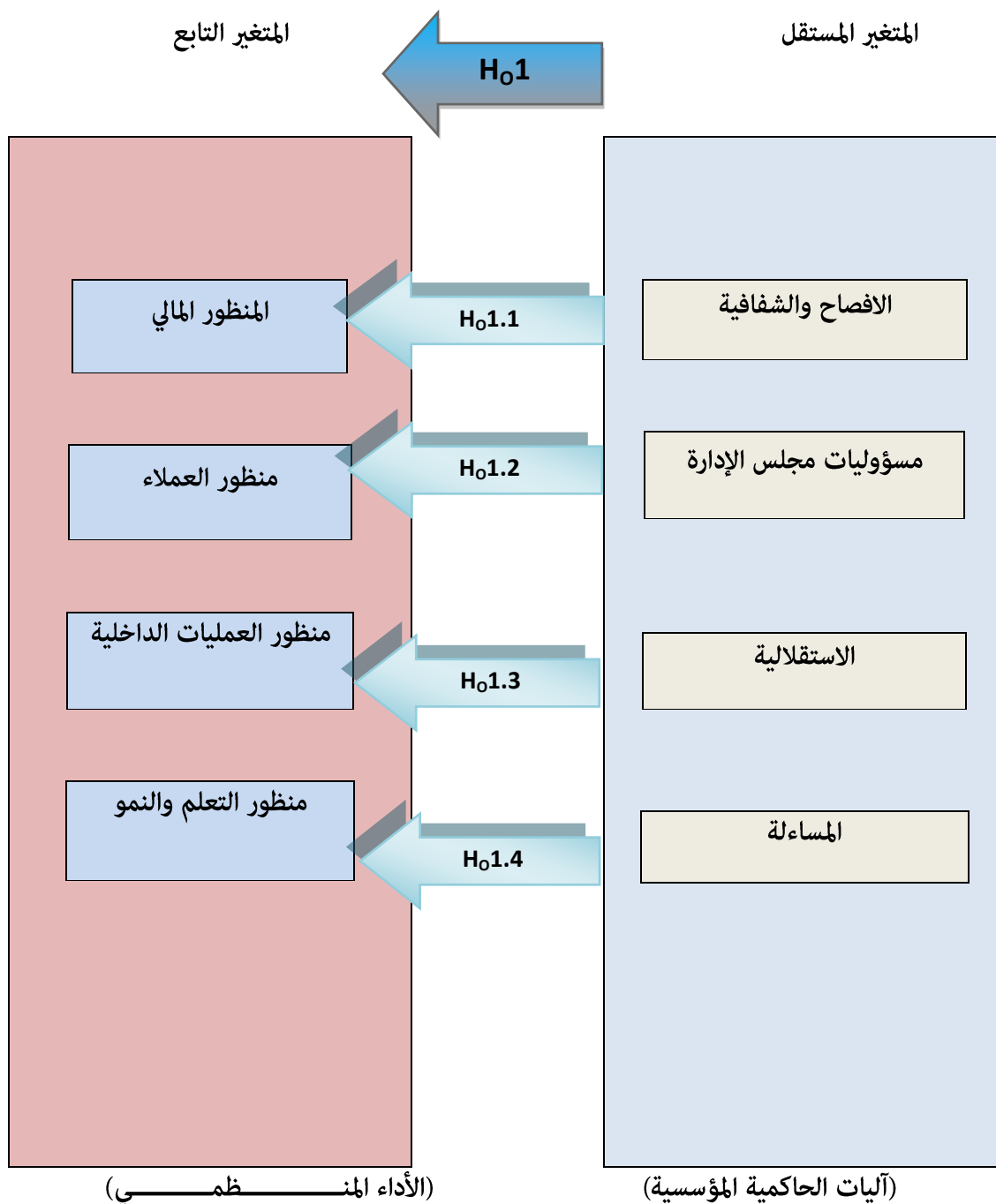
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور التعلم والنمو في الجامعات الخاصة الأردنية.



النموذج من تصميم الباحث اعتماداً على المصادر التالية وبتصرف: المتغير المستقل (آليات الحاكمية المؤسسية): Wang, 2010 / المتغير التابع (الأداء المنظمي): Kaplan & Norton, 1996

٧. الدراسات السابقة:

١,٧. الدراسات العربية:

- دراسة المشاقبه، ٢٠١٦ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى آليات الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحاكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، مشاركة أصحاب المصالح، مسؤوليات مجالس الجامعة، عدالة التعامل مع أصحاب المصالح، تطبيق قوانين وأنظمة التعلم العالي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية.
- دراسة اونيس، ٢٠١٦ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة المطاحن الأوراس في الجزائر. حيث قامت الدراسة باقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة بان المؤسسة تهتم بمختلف أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بالبعد المالي، وبعد العملاء، والعمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم. وتبين أن المؤسسة تستطيع تقييم أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع التركيز على العمليات الداخلية؛ بغرض تحسينها.
- دراسة المعشر، ٢٠١٦ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية بأبعادها (ضمانات وجود أساس لإطار فعال للحاكمة المؤسسية، حماية حقوق حملة الاسهم، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور اصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على قرارات المستثمرين بأبعادها (قرارات إدارية، قرارات مالية). وتوصلت الدراسة بان مستوى الحاكمية المؤسسية من حيث الاهمية النسبية كان مرتفعا، وكذلك مستوى قرارات المستثمرين، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة المؤسسية بأبعادها على قرارات المستثمرين الإدارية والمالية في المصارف التجارية الأردنية.
- دراسة الزعبي (٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الإفصاح والشفافية، حماية المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، الفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة) في تحديد التوجه الاستراتيجي للمصارف الإسلامية الأردنية، وأخلاقيات الأعمال كمتغير معدل. بينت نتائج الدراسة بان هناك ارتباط إيجابي بين الحاكمية المؤسسية

والتوجه الاستراتيجي بوجود أخلاقيات الأعمال كمتغير معدل، كما تبين وجود علاقة تشابكية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحاكمية والتوجه الاستراتيجي للمصارف الإسلامية الأردنية.

- **دراسة السرطاوي (٢٠١٥)** حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، وتحديد مستوى تطبيق الحاكمية، ومدى التفاوت بين هذه الشركات في تطبيق الحاكمية . ولتحقيق هذه الأهداف تمّ تحليل البيانات المالية المنشورة لـ (240 شركة من شركات القطاع المالي -البنوك، الاستثمار، والتأمين -المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي .وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى كاف من الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية بالرغم من تباين مستوى تطبيقها، وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر للالتزام بتطبيق مبادئ الحاكمية على بعض مؤشرات الأداء كون الحاكمية المؤسسية تعد مبدأ مهما يساهم في حماية حقوق حملة الأسهم؛ فإن نتائج هذه الدراسة تقدم دليلا عمليا للجهات التشريعية والمنظمة في دول مجلس التعاون الخليجي على ضرورة توحيد الجهود نحو ايجاد مقياس ودليل موحد للحاكمة المؤسسية صالح للتطبيق في دول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك ضرورة قيامهم بتوعية المجتمع بأهمية الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية لضمان الممارسة الصحيحة لمبادئها.

- **دراسة المجالي (٢٠١٤)** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في الأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك كفاءة في أداء القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.

- **دراسة سليحات والمحاميد (٢٠١٣)** والتي هدفت إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم في مدينة عمان، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة (٦٤٩) شركة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩٠) شركة، حيث

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، والعمليات الداخلية، والعلماء، والنمو والتعلم).

• (دراسة المناصير، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية (قواعد متعلقة بمجلس الإدارة، قواعد متعلقة باجتماعات الهيئة العامة، قواعد متعلقة بحقوق المساهمين، قواعد متعلقة بالإفصاح والشفافية) على أداء الشركات الخدمية المساهمة العامة الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن الشركات الخدمية تطبق هذه القواعد بمستوى التزام متفاوت، حيث حصل على المرتبة الاولى الإفصاح والشفافية، المرتبة الثانية حقوق المساهمين، المرتبة الثالثة مجلس الإدارة، والمرتبة الاخيرة اجتماعات الهيئة العامة.

• أما دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) فقد هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، كما حاولت الدراسة بيان ما هي الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية وبيان ما هي الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (٦٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و(٤٩) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط كان مرتفعاً بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحاكمية والمحافظة عليه.

• دراسة (Logermann, 2014)، والتي هدفت التعرف إلى الدور الذي يلعبه الطلاب كجزء من أصحاب المصالح ضمن معايير الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وذلك فيما يتعلق في اجراءات نظام الجودة وضمانها. واستهدفت الدراسة جامعتين (هولندية، وألمانية)؛ وتم اختيار عينة ممثلة من كلتا

الجامعتين وكان عددها (٢٢٠٠) طالب. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الطلاب في الجامعات الهولندية يتمتعون بدور كبير في المشاركة في نظم ضمان الجودة الجامعية؛ بينما ينخفض هذا الدور ويضعف نسبياً في الجامعات الألمانية.

- **دراسة Stefanovska & Soklevski (٢٠١٤)** والتي هدفت إلى استعراض نظري للفوائد المتوخاة من تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط التشغيلي والإستراتيجي على حد سواء. وبينت الدراسة أن صياغة الاستراتيجيات المنظمة هي مرحلة معقدة من الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية؛ استناداً إلى المعلومات التي نحتاجها لإنشاء الاتجاهات المستقبلية لعمل المنظمة. في كثير من الأحيان في هذه العملية تقوم فرق التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على التقارير المالية التي تمثل المنظور المالي، وإهمال لأول وهلة "الأنشطة غير ذات الصلة" التي يمكن أن يستند إليها في المستقبل، يمكن أن يكون هذا النهج غير مجدي بالنسبة لمنظمة معينة؛ لذلك يبرز الحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم راسخ؛ لمساعدة الفرق في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، والتي من هناك سوف تعتمد أيضاً على الاستراتيجية التشغيلية والتنظيمية. خلال ذلك يتم إنشاء أساس متين للمنظمات وليس التركيز فقط على الجوانب المالية، ولكن أيضاً على العملاء، والعمليات الداخلية والموارد البشرية من خلال النمو والتعلم.
- **دراسة (Carnoy & Dossani, 2013)**، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على تطور الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي في الهند، وأثر ذلك على عملية وضع الأهداف فيما يتعلق بقطاع التعليم العالي الهندي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن دور الدولة الهندية كان قد أصابه التغيير فيما بعد الحقبة الاستعمارية فيما يخص الحاكمية، كما أشارت الدراسة إلى أن سيادة الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي الهندية كان له الأثر السلبي في تحقيق الأهداف الوطنية والناجم عن تضارب أصحاب المصالح.
- **دراسة Constantin, Zeno, Oana (٢٠١٢)** والتي هدفت إلى تحليل الاتجاهات العالمية نحو حوكمة وإدارة التعليم العالي في الجامعات الأوروبية بشكل عام، والرومانية بشكل خاص، كما قامت بدراسة مدى تطور الجامعات الرومانية من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية،

وكان من أبرز النتائج أن الجامعات الرومانية بحاجة إلى تطبيق الاستراتيجيات والرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحاكمية الرشيدة والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة Philippe, Mathias, Caroline, Andreu, André (٢٠٠٩) حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار قياس إنتاجية الجامعة عندما تكون مستقلة بذاتها، ومدى إنتاجيتها في حال وجود أكثر من منافس لها، وتم بناء مقاييس، ومؤشرات لقياس الاستقلال الذاتي، والمنافسات للجامعات، والحصول على الأدلة من خلال البحث في نفقات الجامعات، وعلاقتها بنوعية مخرجاتها عبر 34 عاماً، وكان من أبرز النتائج بأنه يوجد علاقة إيجابية بين استقلالية الجامعة وإنتاجيتها.

٨. الإطار النظري للدراسة:

١,٨. الحاكمية المؤسسية

شاع استخدام مفهوم الحاكمية Governance بشكلٍ واسعٍ مع بداية عقد التسعينيات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة لقصور الإدارات الحكومية (القطاع الحكومي) عن تحقيق ذلك بفعالية وكفاية. كما أن فكرة ومنهجية الحاكمية غدت في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية للدول، سواءً المتقدمة أو النامية على حدٍ سواء؛ لتحقيق طموحات المواطنين فيها بتوفير التنمية الشمولية وإدامتها. إلا أن الأمر أصبح أكثر إلحاحاً على الدول النامية بشكلٍ خاص، نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية (الكايد، ٢٠٠٣، ٥).

ووفقاً لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) فإن الحاكمية جاءت كمفهوم يشمل كل من " القواعد والإجراءات والأساليب والعلاقات التي تضمن بأن تدار المؤسسات بشكل فعال من قبل القائمين على إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة وحملة الأسهم والمساهمين، والأطراف ذوي العلاقة بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم وفقاً للقوانين والممارسات السليمة" (OECD, 1999).

كما يمكن التطرق لمفهوم الحاكمية على أنها العلاقة بين المنظمة والمساهمين، وبشكل أوسع علاقة المنظمة بجميع الأطراف (Wheelen & Hunger, 2014). كما تعني الحاكمية المؤسسية الاحتكام إلى المؤسسية، من خلال وضع أنظمة ذاتية لإدارة وتوجيه ومراقبة المؤسسة ضمن إطار أخلاقي ينبع ذاتياً من المؤسسة (خوري، ٢٠٠٣).

ووفقاً للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) فإن الحاكمية هي ممارسة السلطة الإدارية، والاقتصادية، لإدارة شؤون الدولة على المستويات كافة، من خلال آليات، وعمليات، وسياسات، تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها، وممارسة حقوقها القانونية، والوفاء بالتزاماتها، وحل الخلافات (UNDP, 1997).

ويتم تطبيق الحاكمية وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام ١٩٩٩ وتتمثل في:

- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وحقهم في التصويت وحقهم في الأرباح؛
- **المساواة في المعاملة بين المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات .
- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف:** وتشمل احترام حقوقهم والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح العاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية.

٢,٨ الأداء المنظمي:

يعتبر موضوع الأداء ذا أهمية بالغة نظراً لمدى ارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. إذ أن رفع مستوى الأداء من أهم أولويات المنظمات؛ وصولاً إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية، وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة. إن أداء أي مؤسسة أو دائرة يعتمد بالشكل الرسمي والأساسي على مستوى الأداء الوظيفي، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم. وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

و يعبر الأداء عن ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يتحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الحداد، ٢٠٠٧).

ويعتبر الحداد (٢٠٠٧) أن الأداء هو السلوك الذي يحدد القدرة على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلها أفراد المنظمة من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها عند قيامهم بأعمالهم ومهامهم المختلفة بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمات في ظل لوائح وأنظمة وتعليمات العمل.

ويعرف الأداء على أنه " مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً (الطيان، ٢٠٠٠).

ويشمل الأداء الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال والنتائج الكمية النوعية والسلوك المتبع أثناء العمل. ويعرف الأداء أيضاً بأنه " درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الأداء الكيفية التي يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وقد قدم كل من Kaplan and Norton (1996) نموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي يعتمد على أربعة مناظير: هي بطاقات الأداء المتوازنة وتشمل كل من: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة وأداة من أدوات تقييم الاستراتيجية؛ وتعمل على قياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق الأهداف، وتقود المنظمة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى إتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة. فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي يترجم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية والتي تمثل إطار عمل لتطبيق الاستراتيجية معتمدة على أبعاد جديدة بالإضافة إلى البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في بيئة المؤسسات المعاصرة (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩، ١٣٩).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام جديد لتوحيد المقاييس المشتقة من الاستراتيجية، فبينما تنطلق المقاييس المالية من الأداء السابق، تتوجه بطاقة الأداء المتوازن إلى الأداء المالي المستقبلي وعدة أبعاد أخرى تتمثل ببعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم" (Kaplan and Norton, 1996). وفيما يلي عرض لكل بعد من الأبعاد حسب كابلان ونورتون:

المنظور المالي: يرتبط بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويركز على قياس نتائج الأداء فيما يتعلق بالشؤون المالية. ويتضمن هذا المنظور عدداً من المقاييس من أهمها ما يلي: (التدفقات النقدية، العائد على حق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، وقيم المساهمين). بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو.

ويحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

منظور العملاء: وهنا يتم الإجابة على سؤالين مهمين هما: من هم عملاؤنا المستهدفون؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟. ويتمثل هذا المنظور بقياس مدى تحقيق المنظمة لسرعة الاستجابة لتوقعات وطلبات العملاء، ومدى رضا العملاء والحصة السوقية للمنظمة.

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل (حسين، ٢٠٠١).

منظور العمليات الداخلية: وهنا يتم الإجابة عن السؤال التالي: ما هي قدرات المنظمة الجوهرية ومدى البراعة التشغيلية؟ ويقصد بها الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى إشباع حاجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

حيث يتم هنا التأكد من مدى فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهم ملامح القياس هي: (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات) (Kaplan and Norton, 1996).

منظور النمو والتعلم: ويقصد به كيف يمكن للمنظمة تحسين قدراتها والتحسين المستمر وخلق قيمة مضافة مستمرة؟، وهنا يجب التركيز على الإبداع والابتكار وتشجيع النمو بالتدريب والتنمية المستمرة، كذلك تعزيز المرونة للاستجابة لأية تطورات خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو

فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية (حسين، ٢٠٠١).

٠٩ منهجية الدراسة: لقد تم اعتماد المنهجية العلمية التالية في الدراسة:

١،٩. نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض. أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Research)؛ لأنها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمة، كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross – Sectional) من حيث الأفق الزمني لأنها تجرى على عينة في وقت واحد.

٢،٩. الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

اعتمد الباحث استراتيجية المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.

٣،٩. مجتمع الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان وعددها (٨) جامعات مثلت مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد المديرين العاملين في الجامعات مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والوسطى (N=٢٧٤) مديراً.

٤،٩. عينة الدراسة:

لقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لسحب العينة من مجتمع الدراسة، حيث تم سحب (n= 125) مديراً (Sekaran & Bougie, 2010, 295).

وتم توزيع استبانة الدراسة على العينة (١٣٠) مديراً، وتم استرداد (١٢٢) استبانة، ثلاث منها غير صالحة للتحليل؛ ليصل مجموع الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (١١٩) استبانة، أي ما نسبته (٩١,٥ %) من الاستبانات الموزعة.

٥,٩. وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة.

٦,٩. طرائق جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واعتمدت الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

١,٦,٩. البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة والعديد من الأطاريح الجامعية ورسائل الماجستير سواء العربية منها أو الأجنبية.

٢,٦,٩. البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الضرورية لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مكونة من جزئين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على فقرات حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

١,٢,٦,٩. صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات الأردنية وبعض الجامعات العربية؛ وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات والتي شملت تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (٣٦) فقرة، واستقر العدد إلى (٣١) فقرة بعد إجراء التعديلات المطلوبة التي اقترحها المحكمون.

٢,٢,٦,٩. اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كروتباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج كما يلي لمتغيرات الدراسة جميعها:

جدول رقم (١) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	آليات الحاكمية المؤسسية	0,٩٤٢
٢	الاداء المنظمي	٠,٩٣٨
٣	الأستبانة ككل	٠,٩٦٨

نلاحظ من الجدول رقم (١) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات آليات الحاكمية المؤسسية (٠,٩٤٢)، أما بالنسبة للأداء المالي فقد بلغت (٠,٩٣٨)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (٦٠%) هي نسبة ضعيفة، بينما القيمة التي تكون في حدود (٧٠%) هي نسبة مقبولة، أما إذا خرجت النسبة أكثر من (٨٠%) فتعتبر نسبة جيدة. (Sekaran & Bougie, 2010). وبناءً عليه فإن معاملات الاتساق الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

١٠. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

(Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها: (الافصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والاستقلالية، ودور أصحاب المصالح) في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

جدول (٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الاردنية.

Sig*	T	β		Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
.004	2.934	.178	الافصاح والشفافية	٠,٠٠٠	٤	152.667	.836	.914	الأداء المنظمي
.082	1.755	.119	مسؤوليات مجلس الإدارة		١١٤				
.000	4.116	.255	الاستقلالية		١١٨				
.000	8.583	.479	دور أصحاب المصالح						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ p)

يوضح الجدول (٣) أثر آليات الحاكمية المؤسسية في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ p) للحاكمة المؤسسية بآلياتها في الاداء المنظمي في الجامعات الخاصة الاردنية، في حين لم يتبين أثر لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة منفرداً والذي بلغت قيمة (p) أكبر من (0.05).

ولقد بلغ معامل الارتباط R (0.914) عند مستوى (0.05 ≤ p). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.836)، أي أن ما قيمته (83.6%) من التغير في الاداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في آليات الحاكمية المؤسسية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.178) للإفصاح والشفافية، و (0.255) للاستقلالية، و (0.479) لدور أصحاب المصالح. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (152.667) وهي دالة عند مستوى (0.05 ≤ p). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة كلياً، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ P) للحاكمة المؤسسية بآلياتها: (الإفصاح والشفافية، والاستقلالية، ودور أصحاب المصالح) في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

وللتحقق من تأثير آليات الحاكمية المؤسسية على كل بعد من أبعاد الاداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية تفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية.

جدول (٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	(r)	(r ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
المنظور المالي	٠,٨٤٤	٠,٧١٣	305.456	١	٠,٠٠٠	.844	17.477	.000
				١١٧				
				١١٨				

يوضح الجدول (٤) نتائج التحليل الاحصائي التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.844) عند مستوى ($p \leq 0.05$). أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (0.713)، أي أن ما قيمته (71.3%) من التغير في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الاردنية.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الاردنية.

جدول (٥) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	(r)	(r ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
منظور العملاء	٠,٧٥٠	٠,٥٦٣	158.286	١١٧	٠,٠٠٠	.750	12.581	.000
				١١٨				

يوضح الجدول (٥) نتائج التحليل الإحصائي التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.750) عند مستوى (p ≤ 0.05). أما معامل التحديد r² فقد بلغ (0.563)، أي أن ما قيمته (56.3%) من التغير في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (p ≤ 0.05) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (p ≤ 0.05) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية.

جدول (٦) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	(r)	(r ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
منظور العمليات الداخلية	٠,٨٢٨	٠,٦٨٥	267.720	١١٧	٠,٠٠٠	.828	16.362	.000
				١١٨				

يوضح الجدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.828) عند مستوى ($p \leq 0.05$). أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (0.685)، أي أن ما قيمته (68.5) من التغير في منظور العمليات الداخلية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور النمو والتعلم في الجامعات الخاصة الأردنية.

جدول (٧) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	(r)	(r ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
منظور النمو والتعلم	٠,٨٣٣	٠,٦٩٣	277.878	١١٧	٠,٠٠٠	.833	16.670	.000
				١١٨				

يوضح الجدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور النمو والتعلم في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغ

معامل الارتباط r (0.833) عند مستوى ($p \leq 0.05$). أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (0.693)، أي أن ما قيمته

(69.3%) من التغير في منظور النمو والتعلم ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) لآليات الحاكمية المؤسسية مجتمعة في منظور النمو

والتعلم في الجامعات الخاصة الأردنية.

١٣. نتائج الدراسة:

في ضوء اختبار فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها في الأداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ما عدا بعد مسؤوليات مجلس الإدارة كمتغير فرعي، وبقوة تفسيرية بلغت (0.836)، أي أن ما قيمته (83.6%) من التغير في الاداء المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في آليات الحاكمية المؤسسية.
٢. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية ، وبقوة تفسيرية بلغت (0.713)، أي أن ما قيمته (71.3%) من التغير في المنظور المالي في الجامعات الخاصة الأردنية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية.
٣. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الأردنية ، وبقوة تفسيرية بلغت (0.563)، أي أن ما قيمته (56.3%) من التغير في منظور العملاء في الجامعات الخاصة الاردنية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية.
٤. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، وبقوة تفسيرية بلغت (0.685)، أي أن ما قيمته (68.5%) من التغير في منظور العمليات الداخلية ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية.
٥. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بآلياتها مجتمعة في منظور النمو والتعلم في الجامعات الخاصة الأردنية، وبقوة تفسيرية بلغت (0.693)، أي أن ما قيمته (69.3%) من التغير في منظور النمو والتعلم ناتج عن آليات الحاكمية المؤسسية.

١٤. التوصيات:

١. ضرورة اقامة ندوات وورش عمل؛ من أجل ترسيخ مفهوم الحاكمية وأهميتها في عمل مؤسسات التعليم العالي.
٢. ضرورة تضمين الحاكمية ضمن الغايات الاستراتيجية للجامعات، بحيث توضع لها أهداف فرعية وآليات للتطبيق؛ وبما يضمن تحقيق النتائج والفوائد المتوخاة من تطبيقها. وذلك من خلال دعم الإدارة العليا المادي والمعنوي؛ لتعزيز آليات تطبيق الحاكمية المؤسسية.
٣. ضرورة زيادة اهتمام وتركيز الجامعات على تعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كسبيل وخيار في رفع كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في المجالات المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.
٤. ضرورة تشكيل وحدات إدارية تعنى بالحاكمة الجامعية وآلياتها، من خلال تأسيس قسم أو وحدة إدارية على الهيكل التنظيمي تعنى بالحاكمة وآلياتها. مع الاهتمام ببعد مسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز آليات الحاكمية المؤسسية ودعم تطبيقها.
٥. ضرورة التركيز على مجالات بطاقات الأداء المتوازن بشكل عام دون تغول منظور على آخر، مع توصية الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر ببعد النمو والتعلم كمساهم رئيس في الأداء الاستراتيجي للجامعات؛ وذلك من خلال الاهتمام بالبحث العلمي ودعمه والمؤتمرات.

المراجع:

١. أونيس، سناء (٢٠١٦). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٢. الحداد، زكريا، (٢٠٠٧). العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي : دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
٣. خوري، نعيم (٢٠٠٣). أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي. المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين. الأردن، عمان.
٤. الزعبي، ماجدة غالب (٢٠١٥). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي: مصادر أخلاقيات الاعمال كمتغير معدل (دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية الأردنية)، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
٥. السرطاوي، عبدالمطلب (٢٠١٥). اثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ١١(٣)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، ٧٢٥-٧٠٥.
٦. سليحات، نمر، والمحاميد، سعود (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ٩(١)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، ٢١-١.
٧. الطيان، سوسن، (٢٠٠)، البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٨. الكايد، زهير عبد الكريم، (٢٠٠٣)، "الحكمانية قضايا وتطبيقات"، مصر :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٩. المجالي، هاني (٢٠١٤) أثر أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردني، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١٠. المشاقبة، خليل طحيطر (٢٠١٦). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.

١١. المعشر، عامر ابراهيم (٢٠١٦). أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في المصارف التجارية الأردنية على قرارات المستثمرين في بورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١٢. المناصير، عمر (٢٠١٣). أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
١٣. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
١٤. ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٢)، " واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط"، عمان، منشورات جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الإنجليزية:

1. Carnoy, Martin & Dossani, Rafiq (2103). Goals land governance of higher education of India. **High Educ**, 65, 95- 612.
2. Kaplan, R.S., & Nortonm D.P. (1996). **The Balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business School, Harvard university.
3. Kaplan, s. & Robert (2010). **Conceptual foundations of the Balanced scorecard**. Harvard Business School, Harvard university.
4. Logermann, Frauke (2014). **Students as stakeholders in the policy context of the European standards and guidelines for quality assurance in higher education**, Master degree, Berlin University.
5. OECD. **principles of Corporate governance**2004,p: 9.
6. Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell, **The information network on education in Europe (Eurydice)**. (2008). Higher Education Governance in Europe. Belgium: European commission, Eurydice.
7. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). **Research methods for business: A skill-building approach** (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
8. Stefanovska, Lidija & Soklevski, Toni (2014). Benefits of Using Balanced Scorecard in Strategic and Operational Planning, **Universal Journal of Management**, 2(4): 165-171.
9. Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University autonomy in China. Globalization, **Societies and Education**, 8(4), 477- 495.
10. Wheelen, T.L & Hunger, J.D (2012). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation & Sustainability**, (11th ed.), Pearson Education Limited, England.

"الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز

المؤسسي لمراكزهم"

"دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال"

د.خالد أحمد العموش

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٧/١١/٢٨

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٧/٧/٢٥

الملخص

يرجع التطور الريادي الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب لمنظمات الأعمال لمجابهة الأحداث غير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة استراتيجيين ذو فكر ريادي، وعلى مستوى عال من الإبداع، والتفكير الخلاق ليتصوروا مستقبل منظماتهم ويحددوا فيها درجات اتجاه الأعمال بدقة، حيث يعتمد نجاح المنظمات في بقاع العالم على توفر القيادات الاستراتيجية من ذوي الفكر الريادي، والقيادات الاستراتيجية هنا لا يقصد بها المستويات العليا في الإدارة فقط، بل القيادات الأدنى كذلك، إذ تشترك جميع القيادات في التوجه والرؤيا الاستراتيجية، ويشتركون أيضاً في وضع الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع أهداف المنظمة ويخدم مصالحها في بيئة الأعمال.

لذلك حاولت هذه الدراسة بيان الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم، حيث كانت مشكلة الدراسة تتمحور في معرفة الأثر الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

*باحث، وزارة الشباب.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات والتي كان أهم نتائجها يتبلور بأن لإدارة التميز أهمية استراتيجية للمراكز، وليس خياراً من بين مجموعة الخيارات، وأن آلياته للقابليات الدينامكية من خلال القدرات الإدراكية والاستيعابية للقيادة الإستراتيجية، وما يمتلكه المركز من موارد جوهرية خصوصاً الموارد البشرية ذات المهارات العالية والكفاءات المميزة، والموارد الفكرية التي تعد مفتاحاً "يقود المركز إلى شاطئ الأمان والإبداع، أما أهم توصياتها فيتجسد بضرورة التأكيد على الرؤساء لاستعمال القيادة الاستراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي الذي أحدث تغيراً "إيجابياً" أكبر وضرورة التأكيد على دور الشخصية القيادية المؤثرة في تحقيق تميز الخدمات الخاصة بمراكزهم.

Abstract

The constant evolution of the leadership process is referred to the relentless pursuit of business organizations to cope with unforeseen events. This requires strategic leaders with a pioneering mindset, a high level of creativity and creative thinking to visualize the future of their organizations and accurately determine the direction of their business.

The world is on the availability of strategic leaders with a pioneering ideology. The strategic leaders here are not meant only by the higher levels of management, but also by the lower leaders. All leaders share a strategic orientation and vision and participate in the development of the plan. The study aimed at identifying the leading role of the strategic leadership of the heads of the Jordanian youth centers in achieving the requirements of the institutional excellence of their centers.

The results of the study revealed that the management of excellence became a strategic significance for the centers, not an option, and its mechanisms of dynamic capabilities through the cognitive and absorptive capacity of the strategic leadership, and the center's resources are essential, especially human resources with high skills and distinctive competencies and that the intellectual resources are key to "leading the center to the beach of safety and creativity".

The study also recommended the need to emphasize the presidents on the use of strategic leadership through the strategic thinking that has brought about a positive change and the need to emphasize the role of the leading personality in the achievement of excellence services of their centers.

المقدمة:

حظيت القيادة باهتمام أكثر الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، وأكثرها إثارة للجدل والحوار والمناقشة، ليس حديثاً وإنما تشير المصادر التاريخية إلى استخدام القيادة في المجالات العسكرية، مثل استخدامها في المجالات المدنية والإدارية. لكن جاء الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية نتيجة تسارع الظروف البيئية المعقدة، ووجود الصراعات الداخلية والخارجية في البيئة، والمتمثلة بظاهرة العولمة التي جعلت العالم بأسره حقبة صغيرة في متناول الجميع، فضلاً عن التحول إلى التكنوقراطية أو ما يسمى بتحكم فئة من المختصين في المدراء، لإدارة منظمات الألفية الثالثة بمنظور قيادي واسع مرن قادر على مواجهة التحديات. ولابد هنا ومن الضروري توافر سمة الاستمرارية والاستقرار، وهذا لا يتحقق في الأمد القصير، فلكي يصبح القائد ناجحاً لابد من مواكبة التغيرات في عالم التنافس في البيئة الجديدة.

أفصحت هذه المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية عن تحول فكري وجذري في عمل ووظائف القيادة، (السالم، 2005:19) وافترضت الخصوصية في تفكيرها وأدوارها وقراراتها عن ما هو مألوف في الإدارة التقليدية. فالقائد الاستراتيجي لا يضع خططا، بل يخلق طرائق واستراتيجيات. لذلك يوظف العلم والتكنولوجيا والثقافة المشتركة في ما الذي ينبغي التوصل إليه في الأمد البعيد؟ ويحدد المعالم في تحقيق ذلك الهدف من خلال التفكير الاستراتيجي والشخصية القيادية. فالقيادة تمثل المفتاح الأساس للنجاح ومواكبة التغير. ومن هنا أصبح اهتمام الباحثين والدارسين في القيادة يتوجه نحو استثمار الاتجاهات الإيجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة، والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار الأنشطة الموجهة نحو أهداف المنظمة. ومن جانب آخر أن المراكز الشبابية تشكل جزءاً مهماً من الأنشطة الاقتصادية لأي بلد، إذ تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويختلف دورها من بلد لآخر تبعاً للأنظمة والتوجهات الاقتصادية السائدة.

لقد واجهت المراكز الشبابية في الآونة الأخيرة تحديات هائلة، تميزت بشدة المنافسة مع المراكز على مستوى البلد الواحد، والتقدم التكنولوجي، وتطبيق التقنيات الحديثة من أجل التميز بتقديم الأفضل للآخرين، والمتعاملين معها بكلفة تنافسية تجعل منها سبابة للبحث عن نمط خاص من المدراء الناجحين، والذين يتمتعون

بسمات ريادية تكون مختلفة عن بقية المدراء والعاملين منها، يستطيعون من خلالها إيجاد نوع من التناغم بين ما تملكه من معرفة كلية وقدرات فنية تخطيط مميز، وامتلاك رؤية استراتيجية، وصولاً لمراكز تنافسية للولوج إلى عالم التميز، لذلك ستعمل هذه الدراسة على بيان أثر الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال.

أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة الحالية حول بحث وتحليل الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية وتأثيرها في تحقيق متطلبات إدارة التميز المؤسسي- في خدمة مراكزهم الشبابية كونها أضحت مصدراً مهماً للميزة التنافسية فضلاً عن الأهمية التالية:

(١) بيان أهم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المراكز قيد البحث في تحديد العلاقة والأثر بين الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز وإدارة التميز المؤسسي في خدمة مراكزهم.

(٢) أهمية الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز كفلسفة لإدارة التميز المؤسسي- في خدمة مراكزهم العاملين فيها.

أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، وهي:

(١) تشخيص مدى إدراك الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية من قبل الإدارة العليا التابعين لهم.

(٢) التعرف على الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في خدمة مراكزهم.

مشكلة الدراسة:

إن العديد من الأفكار الريادية والجديدة للقيادة الاستراتيجية للمراكز الشبابية تصطدم بالعديد من الإجراءات والمعوقات قبل أن ترى النور بسبب التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية المحيطة بها، مما يسبب إحباط لدى تلك القيادات، لاسيما إذا كانت تلك القيادات لديها مؤهلات الشخصية القيادية، والقدرة

على توليد فكرة جديدة، أو أسلوب أداري جديد بانتهاج التقنية الجديدة، خدمة جديدة، وفضلا عن قدرتها على المبادرة، لإنجاز أعمالها بمستوى عالٍ وتحقيق إدارة التميز. لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية (المبادرة الريادية، الابتكار الريادي، الإبداع الريادي) لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر للمبادرة الريادية للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟
٢. هل يوجد أثر للابتكار الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟
٣. هل يوجد أثر للإبداع الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي) لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم؟
٢. هل يوجد أثر للتفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر للشخصية القيادية (البعد العقلي، الاستقرار العاطفي، القدرة التنافسية، استخدام تقنيات متطورة، الأساليب والخدمات الجديدة) لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر للبعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟
٢. هل يوجد أثر للاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم؟
٣. هل يوجد أثر للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم؟
٤. هل يوجد أثر لاستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟
٥. هل يوجد أثر للأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم؟

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة فان فرضيات الدراسة تتمحور بما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة الريادية للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

- الفرضية الفرعية الثانية H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الفرعية الثالثة H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الفرعية الثانية H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H03-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الفرعية الثانية H03-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الفرعية الثالثة H03-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

- الفرضية الفرعية الرابعة H03-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.
- الفرضية الفرعية الخامسة H03-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

التعريفات المفاهيمية للدراسة:

- القيادة الاستراتيجية: عملية تطوير الأفكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم من معتنقيها وتضمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية . (Slocum & Hellriegel, 2009)
- الريادي: الريادي هو الشخص الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وتبني المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة . (Histrich et al ,2005:10)
- التفكير الاستراتيجي: مزج بين الاستراتيجية والابتكار مستكشفاً من خلال هذا المزج مستقبل الأعمال والفرص المتاحة المتوافرة للمنظمة. (Kalven, 2010:6)
- الشخصية القيادية: مجموعة خصائص وميول تحدد أفكارا لقائد وشعوره، وتصرفاته وبها يتفق مع المتطلبات الاجتماعية والبيولوجية للمنظمة. (الشميمري وآخرون، 2006:235)

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي: حيث قام الباحث بالحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة من

المصادر التالية:

١ - المصادر الأولية: Sources Primary

٢ - المصادر الثانوية: Sources Secondary

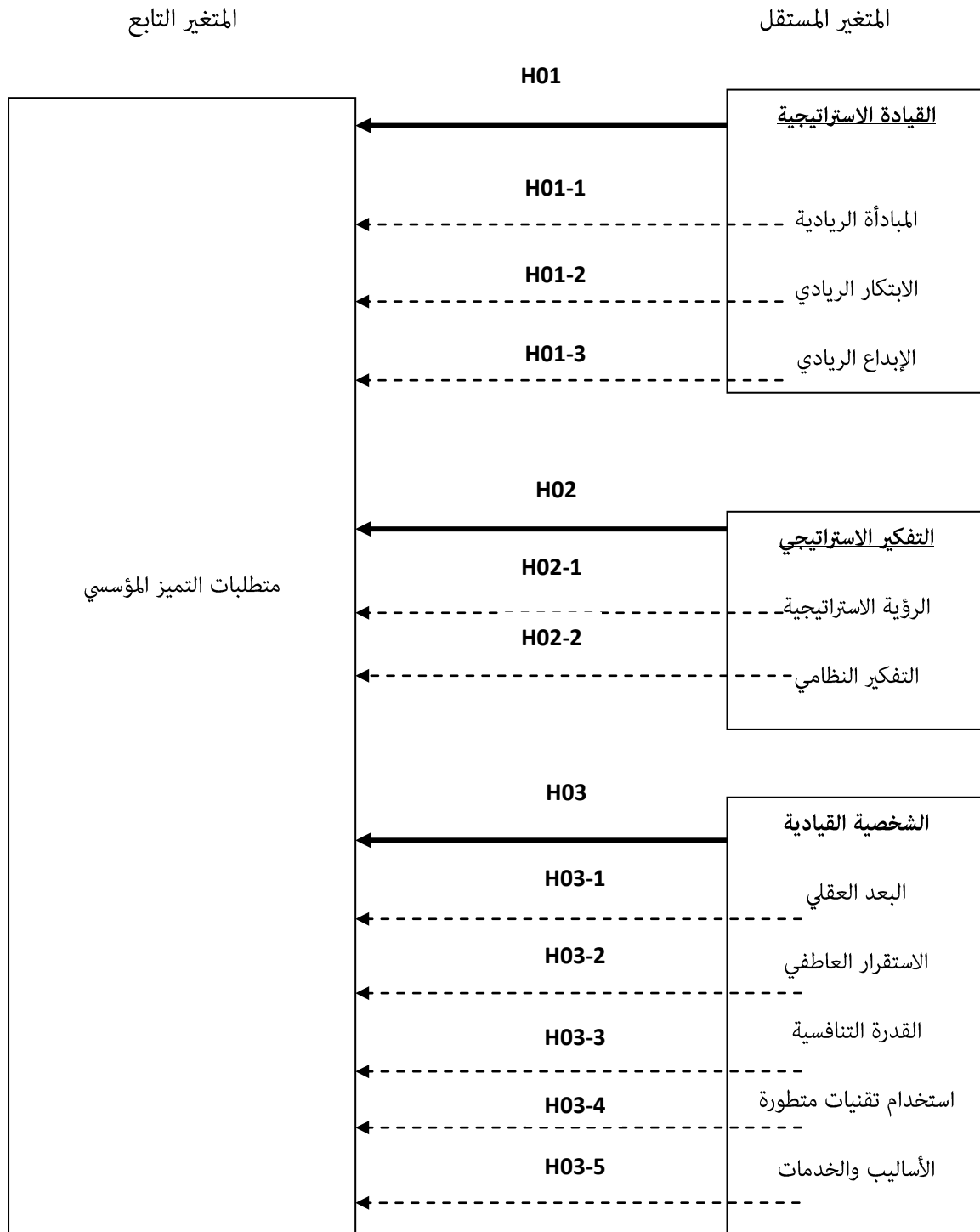
المصادر الأولية: Sources Primary

تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها على مجموعه من رؤساء المراكز الشبابية الذين لهم باع طويل في مجال العمل الإداري والذين سيشكلون عينة هذه الدراسة وتم جمع وتحليل البيانات باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

المصادر الثانوية: Sources Secondary

تم الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة لهذه الدراسة بالرجوع إلى الكتب والرسائل الجامعية والبحوث العلمية والتقارير والمقالات في الصحف والمجلات وذلك من أجل بناء الإطار النظري للدراسة وتحقيق أهدافها. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المراكز الشبابية لإقليم الشمال البالغ عددها (٧٢) مركز. عينة الدراسة: تم إتباع أسلوب الحصر الشامل في توزيع أداة الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (٧٢) استبانة على كافة رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال.

أفهمذج الدراسة:



الشكل (١): أفهمذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الآتية: (عابر، ٢٠١٣)، (رحيمة، ٢٠١٢)، (حسوني، ٢٠١١)، (Malin, 2010)، (Sebora & Lee, 2010))

الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات وذلك لوصف متغيرات الدراسة.
٢. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، وهو معامل مقياس ومؤشر لثبات الدراسة (الاستبانة) وتعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كافة الأسئلة بصفة عامة. وتم استخدامه في الدراسة لاختبار ثبات الأداة (الاستبانة).
٣. اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample t - Test)، ويستخدم لقياس وجود الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة والوسط المرجعي.

الدراسات السابقة:

- دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٦): بعنوان الشفافية الإدارية وأثرها على التمييز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتمييز التنظيمي في الجامعة المستنصرية وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية في الجامعة المبحوثة، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث واستخدام الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الأكاديميين، والموظفين الإداريين والفنيين حيث بلغ من شملهم المسح ٧٥ فرداً وتم استبعاد ٦ استمارات لعدم صلاحيتها لوجود نقص في المعلومات المملوءة من قبل المستجوب وبذلك تم اعتماد ٥٢ استمارة صالحة للتحليل وتم استخدام برنامج spss الإصدار السابع عشر. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (الشفافية الإدارية والتمييز المؤسسي ونسبة ارتباط تبلغ (٠,٤٤٩) عند مستوى معنوية ($p \leq 0.001$) وهي علاقة طردية موجبة أما تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق الشفافية في الجامعة التي تتبع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) فقد أظهرت نتائج ضعيفة لكل المتغيرات سالف الذكر عدا العمر فكان مقبولا وكانت

قيمة f. ٢,٦٧٤ وقيمة t ٣,٩٩١ ، أما فيما يخص علاقات التأثير بين إبعاد الشفافية كل على حده (وضح الإجراءات الإدارية، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) على متغير التميز المنظمي فقد أظهرت النتائج أن بعد الرقابة كان هو الأقوى تأثيراً بين الأبعاد الأخرى وكانت النتائج R (٠,٥٥٨) ول F (٢٢,٤١٦) ول T (٣,٧٧) وخلص البحث إلى أن الشفافية الإدارية من المواضيع المؤثرة والمهمة على موضوع التميز المنظمي في الجامعة أما أهم التوصيات فتمثلت في زيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة إلى الأفراد العاملين.

● دراسة (عابر، ٢٠١٣): بعنوان أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي -بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية /مصنع بغداد).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية العراقية هي الشركة العامة للغزل والنسيج القطني/بغداد، مركزة على مشكلة يمكن تحديدها بالاتي: هل تعتبر القيادة الإستراتيجية واحدة من العناصر الفاعلة في حياة المنظمات الصناعية منها والخدمية على حد سواء، ينبغي التعرف عليها وعلى طبيعة الأدوار التي تتبناها لكي تسهم في تطوير المنظمة، ولغرض تحقيق أهداف البحث انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان، تظهر علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتم اختيار الشركة، مجالاً لتطبيق البحث واختيار فرضياته. ثم اختيار عينة مقصودة تتألف من ٢٩ موقعا قياديا شمل المدير العام ومعاون المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومجلس الإدارة ورؤساء الأقسام الإنتاجية والخدمية وتم اعتماد استمارة الاستبانة لهذا الغرض فضلا عن هدف دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة. وقد استعمل البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات منها: تركيز قيادة الشركة على ممارسة الأدوار الاستراتيجية وأهمها القرارات الاستراتيجية لما لها من دور في رسم مستقبل المنظمة، وأظهرت أيضا أن هنالك دور كبير للشخصية الاستراتيجية لما تمتلكه من قدرات ومهارات تتطلب رؤية وتفكيراً استراتيجياً للتعامل مع ظروف عدم التأكد والاستقرار وقدمت جملة من التوصيات منها على الشركة تعزيز دور القرارات الاستراتيجية بما يخدم نجاحها وتفوقها والتأكيد على التفكير والرؤية الاستراتيجية.

● دراسة (رحيمة، ٢٠١٢) : بعنوان دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليله لآراء عينة من القادة العسكريين.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية ، التركيز ، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الوسيلة والبحث عن الدعم الوحداني، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت ٤٢ قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق. وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغط العمل، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات أهمها التركيز بصورة فاعلة على توفير قياديين يمتلكون مهارات قيادية استراتيجية لوزارتهم.

● دراسة (الطائي و النقار، ٢٠١٢) : بعنوان تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك

المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية. تنوعت مفردات وممارسات حقل العمل التنظيمي مع تفاوت المفاهيم واختلاف البيئات والتي منها البيئة العراقية، التي طالما اختلفت المنظمات في مساراتها تبعا لتوجهات قادتها، في الوقت الذي يجب أن تلتزم تلك المنظمات بالأهداف السياسية التي صممت من أجلها، لذا فقد ركز البحث على ثلاثة متغيرات المثيرة (المستقلة) منها وهي (سلوك المواطنة التنظيمية والشفافية) ليكون المتغير المستجيب (المعتمد) القيادة الاستراتيجية، على أساس انها الأكثر حساسية واقتربا من الواقع العملي، فخرج البحث بنتائج مبررة في جانب وغير مبررة في الجانب الآخر، منها: أن سلوك المواطنة التنظيمي يؤثر بشكل جزئي على القيادة الاستراتيجية وأما الشفافية فقد حلت بعيدا عن العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمي ومتغير القيادة الاستراتيجية لنستنتج بان هذه المتغيرات التي يمكن النظر إليها بالمعية في التأثير على ممارسات القيادة الاستراتيجية لا تكفي، إذ يجب البحث عن متغيرات أكثر شمولاً أو ذات علاقة يمكن اعتمادها لترصين مستوى الأداء العام للمنظمة ووضعها على المساق الصحيح الذي يهدف إلى تحقيق ما هو مطلوب

منها فعلا، فيكون توافق ما بين القيادة والمرؤوسين ليس في المشاعر والأحاسيس والأفكار. إنما في التوجهات والأغراض الموحدة والمحقة للمقاصد.

● **دراسة (حسوي، ٢٠١١):** ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العاملة للصناعات الميكانيكية /بغداد.

يختبر البحث الحالي العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/بغداد وتمثلت العينة بالسادة المديرين العامين، ومعاوني المديرات، ومديري الشعب والأقسام، وتحدد البحث بفرضيتين رئيسيتين هما: وجود علاقة وأثر بين الممارسات والتميز، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة استبيان تكونت من جزئين الأول يخص الممارسات والثاني يخص التميز. وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي. والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط المتعدد ... الخ ، لإثبات صحة الفرضيتين انفتي الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضيتين وبشكل جزئي وصيغت مجموعة من الاستنتاجات يصدها لعل أبرزها هو توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث.

● **دراسة (Malin, 2010):** بعنوان اكتساب المقدرة والميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية اكتساب الميزة التنافسية من خلال التوجه الريادي، ومفهوم الأعمال، وربطت هذه الدراسة بين مدخل الميزة التنافسية المستند على الموارد والريادية، وطبقت هذه الدراسة على (276) شركة سويدية قسمت على ثلاث مجموعات تشمل شركات البرمجيات والأنظمة، وشركات الصناعات الكهربائية، وشركات الإعلان واستخدم الباحث أسلوب العينة المصنفة وصنف الشركات صنفين الأول (تمتلك نمواً عالياً أو معتدلاً) والآخر (تمتلك نمواً قليلاً أو لا تمتلك). وكان من أهم استنتاجات الدراسة لكي يكون اكتساب المقدرة ناجح فيجب أن يكون هناك انسجام بين أبعاد القيمة والكفاءة والخبرة والإبداع. وكان أهم التوصيات الدراسة ضرورة الاهتمام في الميزة التنافسية من خلال التوجه الريادي، ومفهوم الأعمال الريادية.

● دراسة (M. Lee & 2010 Sebora): بعنوان ريادية الشركة في مواجهة التغيرات التنافسية.

هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على العلاقة بين ريادية الأعمال والتغيرات التنافسية. وطبقت على ست شركات تصنيع تايلندية، وتكونت العينة من (212) مدير عمليات، و افترضت هذه الدراسة بأن دعم الإدارة لريادية الأعمال من خلال المكافآت، والسماح للعاملين بحرية أكبر في العمل مرتبط بتحسين المنافسة و كان من ابرز نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة كانت متأثرة بريادية الأعمال الفاعلة، وان ريادية الأعمال الفاعلة تتأثر بالتنافسية والسياسة الحكومية.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الإستراتيجية: هناك تعاريف عديدة لمفهوم القيادة الاستراتيجية كلها تنطلق من مدخل فكري معين فنجد (رشيد وجلاب 2008) عرفها بأنها عملية تأتي ثمارها من خلال تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين، وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية لا بديلا عنها، في حين رأى (Brandrowski, 2002) بأنها القدرة على فهم العناصر الأساسية في التفكير الاستراتيجي الخلاق، وفهم عملية (Slocum & Hellriegel, 2009) التخطيط الخلاق وتطبيقاتها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها. ولكن نجد هما عرفها بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم من معتنقيها وتضمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية . كما عبر (Hitt et al, 2001:488) عن القيادة الإستراتيجية بأنها تمارس دورها في منظمات الأعمال عبر تطوير كل من المقصد الاستراتيجي والمحتوى اللذان يحددان الأطر العامة التي بموجبها تصاغ الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات، والتي بدورها تؤدي لتحقيق تنافس وعائد أفضل، لذلك يرى الباحث ان القيادة الاستراتيجية مفهوم ريادي فكري ينصب على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال امتلاك قيادة ناجعة لها فكر خلاب في صياغة استراتيجيات ريادية ذات تأثيرات مؤسسية للتنافس المحلي والعالمي.

سمات القائد الاستراتيجي: أورد الباحثون عددا من المنظورات في سمات القائد الاستراتيجي الناجح، إذ حدد

(Hill&Jones, 2001:15) مجموعة سمات تجعل من توافرها في القائد الاستراتيجي أن يكون ناجحاً، وهي:

١. امتلاك رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، فضلا عن امتلاك البلاغة والفصاحة.

٢. الولاء لهذه الرؤية، والعمل بكل عزم لتطبيقها ووضعها موضع التطبيق.

٣. تطوير شبكة اتصالات رسمية ولا رسمية لإيصال المعلومات إلى الأفراد العاملين بشأن ما يجري في المنظمة.
٤. الرغبة في التفويض والتمكين، فالتفويض هو إعطاء صلاحيات للمرؤوسين في مجال العمل، وأما التمكين فهو المشاركة في الاقتراح، والمشاركة القيادية العالية.
٥. الاستخدام الذي (الماهر) للقوة، ويعني الاستخدام الماهر للقوة ثلاثة أشياء:
الأول: هو أن القائد الذي يلعب لعبة القوة بمهارة لتمرير أفكاره.
والثاني: أن القائد الذي في استخدامه القوة يلزم المنظمة في السير على وفق رؤية محددة.
والثالث: اهتمامه في إدخال البرامج الإستراتيجية إلى المنظمة.

- الذكاء الشعوري:** ويتمثل بالقدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد نفسه، فضلاً عن انفعالات ومشاعر الآخرين.
- وبين (الراوي، 2001: 5)** ضرورة وجود خمس سمات ينبغي توافرها في القائد الاستراتيجي ليكون ناجحاً وهي القدرة على فهم مجرى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور والتغير في الاتجاهات:
١. القدرة على الرؤية الشمولية للأحداث دون إغفال التفاصيل الحرجة.
 ٢. القدرة على تكييف الأفكار المتميزة للتلائم مع الظروف المتغيرة.
 ٣. القدرة على تحويل هذه الأفكار المميزة إلى أفعال في ميدان الواقع، وقيادة الآخرين لتنفيذها.
 ٤. القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون الاكتراث للخطر المتوقع.
 ٥. التمهيد للطريق الرائد، إذ يكون القائد الاستراتيجي متقصياً عن الفرص البيئية ومستعداً لتحمل الخطر.

العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية:

- تنتج شخصية القيادي من تفاعل العوامل التي تتحكم بالأداء و فاعليته، وهي (الدليمي ومراد، 2010: 89):
١. نمط القائد المدير: وشخصيته وقيمه وثقافته وثقته بمساعديه وميوله القيادية.
 ٢. العوامل المرتبطة بالمرؤوسين، مثل حاجاتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم في تحملها والتزامهم بالأهداف.
 ٣. عوامل تتعلق بطبيعة المنظمة وتنظيمها مثل: أسلوب الإنتاج، الموازنة، تقسيم العمل، وتحديد المهمات.
 ٤. قوى الشخصية ذات العلاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة.
 ٥. عوامل تتعلق ببيئة المنظمة مثل: الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة.

والسؤال، كيف إن تحقق القيادة الاستراتيجية التميز في منظماتها، لذلك لابد من التعرف على ماهية هذا المفهوم واهم أبعاده:

التميز المؤسسي:

أكد (Wheelen&Hunger,2004:118) أن التميز قدرة وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري متمثلة في منتج/خدمة ذو جودة عالية، هو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وأما (الغالبى وإدريس،2007:378) فجسد التميز في طريقة التصميم هو العلامة التجارية والتقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين وشبكة خدمات الزبائن ويتفق الباحث مع (Johnson & Scholes,2006:353)، لكي تكون هناك لدينا استراتيجية (التميز) ناجحة، لابد من الأخذ بنظر الاعتبار: تحديد العميل بوضوح، فهم القيمة المدركة لدى العميل، مدى وإمكانات المنافسين غير ثابتة، عدم ثبات الميزة التنافسية، وفهم وتحديد الوضع التنافسي في السوق المحلية والدولية . ولقد أشار (Hill & Jones,2009:117) إلى عدد من أبعاد تميز الخدمات وهي:

التفوق:

يقتضي هذا البعد بناء التميز من مجالات تستطيع الإدارة في المنظمة إحراز تفوق على منافسيها. وقد بين (منصور والخفاجي،2010:60) أن التفوق أو التميز قد يأخذ مسارات عديدة أبرزها ما يأتي:

- أ- التفوق بالتركيز على العمليات المساهمة في بلوغ ذلك التفوق، والعمليات تتمثل بخلق أفكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الإنسانية والفنية.
- ب- التفوق بالتركيز على النتائج، إذ تهتم إدارة المنظمة بإحراز نتائج مميزة عن منظمة المنافسة سواء في مجال التنافس في الجودة أو السوق.
- ت- التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز، آذ تؤدي الإدارة الأداء، وما يرتبط بها من ممارسات وما تتطلبه من تحديد للمجالات الأساسية للأداء والتي تساهم في منح التميز والتفوق للمنظمة. لذلك يتفق الباحث مع (السعودي ، ٢٠٠٨ : ٢١٦) بأن أهم أبعاد أو فقرات التميز التنظيمي هي: تميز المرؤوسين: يمثل درجة أتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتسجع الآخرين على المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال و المركز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسئولين بشكل يساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

ويرى الباحث أن أي منظمة ريادية لابد من أن تمتلك قيادة فكرية لها بعد ريادي تجعلها قادرة على التميز والمنافسة مع جميع المنظمات وعلى مختلف الأصعدة المحلية والعالمية .لذلك يرى الباحث ضرورة امتلاك مدراء المراكز الشبابية المواصفات التالية للوصول للريادية والتميز المؤسسي وهي:

١. الذكاء اللماح.
٢. القدرة على التفكير.
٣. القدرة على استيعاب شمولية المعرفة.
٤. الابتكار والإبداع.
٥. ملكة التصوير والتخيل.
٦. دقة الملاحظة.
٧. قدرة تنظيم الواقع ، وتنسيق أجزائه ومحاولة توحيدته وتركيبه.
٨. العقلية الناقدة.
٩. القدرة التحليلية التشخيصية.
١٠. مهارة التوقع.

الجانب العملي: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

جدول (١) وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	٣٠ سنة فأقل	١٢	١٦,٧
	٣١ - ٤٠	٣٦	٥٠,٠
	٤١ - ٥٠	٢٤	٣٣,٣
	٥١ سنة فأكثر	٠	٠,٠٠
	المجموع	٧٢	١٠٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢١	٢٩,٢
	٦ - ١٠ سنوات	١٢	١٦,٧
	١١ - ١٥ سنة	١٨	٢٥,٠
	١٥ سنة فأكثر	٢١	٢٩,٢
	المجموع	٧٢	١٠٠
المؤهل	أقل من بكالوريوس	٢٣	٣١,٩
	بكالوريوس	٢٧	٣٧,٥
	ماجستير	١٩	٢٦,٤
	دكتوراه	٦٣	٤,٢
	المجموع	٧٢	١٠٠
التخصص	محاسبة	٢٧	٣٧,٥
	إدارة أعمال	٢١	٢٩,٢
	علوم مالية ومصرفية	٢١	٢٩,٢
	أخرى	٣	٤,٢
	المجموع	٧٢	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) بأن:

١. الفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) قد شكلت نصف عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها (٥٠,٠%) من إجمالي العينة، في حين شكلت الفئة (٥١ سنة فأكثر) الفئة الصغرى، والتي بلغت (٠,٠%). وهذا يدل على احتضان مراكز الشباب للقيادات الإدارية المبدعة من الشباب القادرة على صياغة وتشكيل معالم الحاضر والمستقبل وترجمتها على أرض الواقع، كما أن هذا يدل على اهتمام الجهات المسؤولة عن تلك المراكز بوجود تقارب عمري بين رؤساء المراكز الشبابية ومنتسبي تلك المراكز وذلك لزيادة تفاعل الشباب وتقبل الآراء.
٢. هنالك تباين في عدد سنوات خبرة الأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة رؤساء المراكز الشبابية الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (٢٩,٢%)، كما بلغت نسبة هؤلاء الرؤساء الذين تزيد خبرتهم عن (١٥ سنة) (٢٩,٢%). ولعل هذا يعود إلى أن إدارة هذه المراكز تتطلب وجود قيادات إدارية واعية وقادرة على تبني استراتيجيات فاعلة وخلاقة للتعامل مع القطاعات الشبابية المختلفة، والمقدرة على الإعتماد على الذات في إدارة تلك المراكز بصورة ديمقراطية، وإمكانية التعامل مع معطيات العصر والتقنيات الحديثة.
٣. حملة البكالوريوس قد شكلوا النسبة الكبرى، والتي بلغت (٣٧,٥%)، وهذا يتوافق مع الفقرة (أ) من المادة رقم (٦) من تعليمات تأسيس وإدارة المراكز الشبابية لعام ٢٠٠٢ والتي تنص بأن يرأس مركز الشباب موظف من حملة الشهادة الجامعية الأولى.
٤. التخصصات الإدارية والمحاسبية والمالية قد شكلوا غالبية أفراد العينة، وبنسبة (٩٥,٩%)، وهذا يتوافق مع حاجة المراكز الشبابية لرؤساء أقسام على معرفة كافية بالأمور الإدارية والمالية، وإعداد الخطط السنوية ومتابعة تنفيذها، وتحديد متطلبات العمل وتنمية الموارد المالية والبشرية.

جدول (٢) نتائج ثبات مجالات الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية بأسلوب كرونباخ الفا للاتساق الداخلي.

الرقم	الاستراتيجيات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
١	المبادأة	٧	٠,٦٨٧
٢	الابتكار	٤	٠,٨٦٨
٣	الإبداع	٤	٠,٧٨٨
٤	الرؤية الإستراتيجية	٣	٠,٧٦٧
٥	التفكير النظامي	٣	٠,٦٨٦
٦	البعد العقلي	٣	٠,٨٢٢
٧	الاستقرار العاطفي	٢	٠,٨٠٣
٨	القدرة التنافسية	٣	٠,٧٤٨
٩	استخدام تقنيات متطورة	٥	٠,٨٩١
١٠	أساليب وخدمات جديدة	٣	٠,٦٥٤
	الاستبيان ككل	٣٧	٠,٩٦٠

يلاحظ من الجدول (٢) إن قيمة كرونباخ إلفا قد بلغت (٠,٦٨٧) لاستراتيجية المبادأة وبلغت (٠,٨٦٨) لاستراتيجية الابتكار وبلغت (٠,٧٨٨) لاستراتيجية الإبداع وبلغت (٠,٧٦٧) لاستراتيجية الرؤى الاستراتيجية وبلغت (٠,٦٨٦) لاستراتيجية التفكير النظامي وبلغت (٠,٨٢٢) للبعد العقلي وبلغت (٠,٨٠٣) لاستراتيجية الاستقرار العاطفي وبلغت (٠,٧٤٨) لإستراتيجية القدرة التنافسية وبلغت (٠,٨٩١) لإستراتيجية استخدام تقنيات متطورة وبلغت (٠,٦٥٤) لاستراتيجية الأساليب والخدمات الجديدة كما بلغت للدرجة الكلية للاستراتيجيات الدور الريادي (٠,٩٦٠) وتعتبر جميع هذه القيم كافية ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية

الدور	الرقم	الاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الريادي للقيادة الإستراتيجية	١	المبادأة	٣,٨٨	٠,٥٥	٠,٠٢-
	٢	الابتكار	٤,٠٥	٠,٧٤	٠,٨٦-
	٣	الإبداع	٤,٠٧	٠,٦٧	٠,٠٢
		الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية	٤,٠٠	٠,٦١	٠,٣٩-
التفكير الاستراتيجي	٤	الرؤية الإستراتيجية	٣,٩٣	٠,٧٦	١,٦٥-
	٥	التفكير النظامي	٣,٩٧	٠,٦٨	٠,٣٦-
		التفكير الاستراتيجي	٣,٩٥	٠,٦٨	١,٠٠-
	٦	البعد العقلي	٣,٨٩	٠,٧٣	٠,٦٨-
الشخصية القيادية	٧	الاستقرار العاطفي	٣,٩٦	٠,٧٣	٠,٦٢-
	٨	القدرة التنافسية	٣,٩٢	٠,٦٩	٠,٧٦-
	٩	استخدام تقنيات متطورة	٣,٨٤	٠,٨٤	٠,٨٤-
	١٠	أساليب وخدمات جديدة	٣,٦٤	٠,٨٢	١,٤٥-
		الشخصية القيادية	٣,٨٥	٠,٦٠	١,٠٤-

يلاحظ من الجدول (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي للدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية قد بلغ (٤,٠٠) وأن قيمة المتوسط الحسابي لدور التفكير الاستراتيجي قد بلغ (٣,٩٥) وأن قيم المتوسط الحسابي لدور الشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية قد بلغ (٣,٨٥) وتعد جميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لهذه الأدوار التي يجب أن يتمتع بها رؤساء المراكز الشبابية.

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية للدور الفرعية المنبثقة من الأدوار الرئيسية الثلاثة المبينة إلى أن هذه المتوسطات (وكما هو مبين في الجدول) قد عبر عنها أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة أيضاً.

أما العمود الأخير في الجدول فيبين قيم معاملات الالتواء للأدوار الرئيسية والفرعية التي يجب أن يتمتع بها رؤساء المراكز الشبابية ويلاحظ أن هذه القيم قد انحصرت بين القيمتين (-٠,٣٩) للدور الريادي و (-١,٠٤) للشخصية القيادية وتعتبر هذه القيم ضمن المدى الطبيعي لمعاملات الالتواء والتي عادة ما تقبل إذا انحصرت بين -٣ إلى ٣+).

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٤) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الرئيسية الأولى	٤,٠٠	٠,٦١	١٣,٩٨	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٣,٩٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأثر الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم والبالغ (٤,٠٠) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لان قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث ان هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الإنحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (0.61) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأثر الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة الريادية للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) وبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الأولى	٣,٨٨	٠,٥٥	١٣,٥٤	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٣,٥٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على اثر للمبادأة الريادية للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. والبالغ (٣,٨٨) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٥٥) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المبادأة الريادية للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة الريادية للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) وبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الثانية	٤,٠٥	٠,٧٤	١١,٩٨	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١١,٩٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للابتكار الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. والبالغ (٤,٠٥) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان أقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٧٤) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الابتكار الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير الى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرت والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الثالثة	٤,٠٧	٠,٦٧	١٣,٥٤	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٣,٥٤) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على اثر للإبداع الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم والبالغ (٤,٠٧) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٦٧) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإبداع الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير الى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الريادي للقيادة الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الرئيسية الثانية	٣,٩٥	٠,٦٨	١١,٩٤	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١١,٩٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للتفكير الاستراتيجي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم والبالغ (٣,٩٥) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٦٨) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الأولى:

H02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الإستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الأولى	٣,٩٣	٠,٧٦	١٠,٤٣	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٠,٤٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للرؤية الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم. والبالغ (٣,٩٣) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٧٦) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الرؤية الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الثانية	٣,٩٧	٠,٦٨	١٢,١٧	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٢,١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للتفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم والبالغ (٣,٩٧) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لان قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان أقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٦٨) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرت والبالغة (٣) وبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الرئيسية الثالثة	٣,٨٥	٠,٦٠	١١,٩٧	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١١,٩٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم والبالغ (٣,٨٥) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان أقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٦٠) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشخصية القيادية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الأولى:

H03-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الأولى	٣,٨٩	٠,٧٢	١٠,٥٢	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١٠,٥٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للبعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم والبالغ (٣,٨٩) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٧٢) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر البعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العقلي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H03-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرت والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الثانية	٣,٩٦	٠,٧٣	١١,٢٠	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١١,٢٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم. والبالغ (٣,٩٦) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٧٣) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار العاطفي لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الثالثة	٣,٩٢	٠,٦٩	١١,٢١	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (١١,٢١) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم والبالغ (٣,٩٢) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان أقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٦٩) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H03-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرات والبالغة (٣) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الرابعة	٣,٨٤	٠,٨٤	٨,٥٣	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (٨,٥٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر لاستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم والبالغ (٣,٨٤) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٨٤) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H03-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة باستخدام قيمة مرجعية تمثل متوسط سلم ليكرت والبالغة (٣) وبين الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرعية الخامسة	٣,٦٤	٠,٨٢	٦,٥٩	٧١	٠,٠٠٠	رفض

تشير قيمة (ت) المحسوبة والبالغة (٦,٥٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على أثر لأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. والبالغ (٣,٦٤) وبين القيمة المرجعية (٣) وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٠٠) والمرافق لاختبار (ت) كان اقل من ٠,٠٥ بحيث ان هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الأكبر والتي بينت قيمة المتوسط الحسابي بأنه الأكبر لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري التي لم تتجاوز (١) صحيح والتي بلغت (٠,٨٢) إلى وجود تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب والخدمات الجديدة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

النتائج والتوصيات:

أولاً : النتائج:

١. يوصف الدور الريادي بأنه تغير جذري يأتي من ثورة في التفكير، يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة ، وتبني قواعد جديدة تجعل المراكز الشبابية تنظر إلى نماذجها العقلية، مما يدفعها إلى إيجاد نماذج الأعمال الجديدة خاصة بهم، أو إعادة تشكيل المراكز الحالية، التي تحقق القيمة العالية على مستوى الإقليم.
٢. أصبحت لإدارة التميز أهمية إستراتيجية للمراكز، وليس خياراً من بين مجموعة الخيارات، وإن آلياته للقبليات الدينامكية من خلال القدرات الإدراكية والاستيعابية للقيادة الاستراتيجية، وما يمتلكه المركز من موارد جوهرية خصوصاً الموارد البشرية ذات المهارات العالية والكفاءات المميزة، والموارد الفكرية التي تعد مفتاحاً "يقود المركز إلى شاطئ الأمان والإبداع.
٣. يوجد أثر للمبادأة الريادية للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم، والتي تتمحور في كل من الابتكار الريادي، القيادة الاستراتيجية التفكير النظامي للرؤية.
٤. يوجد أثر للقدرة التنافسية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي- لمراكزهم.
٥. يوجد أثر لأساليب والخدمات الجديدة واستخدام تقنيات متطورة لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم.

ثانيا : التوصيات:

١. ضرورة التأكيد على الأدوار الإستراتيجية للقيادة التي تضمنها البحث ولاسيما الدور الريادي من خلال رفع مستوى المهارات والقدرات للقيادة الإستراتيجية في معالجتها للمشاكل التي تحدث في أثناء العمل الخاص بالمركز من خلال مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
٢. الاهتمام بالقدرات العقلية المتميزة التي تمتلكها الإدارة العليا للمراكز بوصفهم رأس مال فكري ليسهم بشكل فاعل في تحقيق الإبداع واقتناص الفرص الجديدة في العمل الشبابي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
 - أ- تنمية القدرات والقابليات للإدارة العليا هذه الطاقة البشرية الخلاقة.
 - ب- توسيع وتشجيع قاعدة الإبداع والابتكار.
٣. ضرورة التأكيد على الرؤساء على استعمال القيادة الإستراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي الذي أحدث تغيرا " ايجابيا" أكبر وضرورة التأكيد على دور الشخصية القيادية المؤثرة في تحقيق تميز الخدمات الخاصة بمراكزهم.

المراجع العربية:

١. الدليمي، عبد الرزاق محمد، ومراد، كامل خورشيد، (٢٠١٠)، " القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٣. المجلد ١ بغداد العراق
٢. الراوي، زوبع عبد العزيز، (٢٠٠١)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي": دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٣. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥) "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط ١، دار وائل للنشر،الأردن
٤. السعودي موسى ،احمد،٢٠٠٨، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي للبنوك التجارية العاملة في الأردن 'المجلة الأردنية في إدارة الأعمال العدد ٣ المجلد ٤.
٥. الشميمري، احمد بن عبد الرحمن وهيجان، عبد الرحمن بن احمد وغنام، بشرى بنت بدير المرسي، (٢٠٠٦)، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة ونشر العبيكان الرياضي السعودية .
٦. الطائي،حسون و النقار،عبد الله ، (٢٠١٢) تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد،المجلد ١٨،العدد٦٩،بغداد ،العراق .
٧. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي،(٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر،عمان.
٨. حسوني،اثير . (٢٠١١) ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العاملة للصناعات الميكانيكية /بغداد'مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية ،جامعة واسط ،العراق.
٩. رحيمة،سلمى ، (٢٠١٢) دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل (دراسة تحليله لآراء عينة من القادة العسكريين،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة الانبار،المجلد ٤ ،العدد٩٥،الانبار .العراق.
١٠. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،المملكة الأردنية الهاشمية
١١. عابر ،سعد عيد . (٢٠١٣) أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية /مصنع بغداد ،مجلة الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية ،العدد٩٥،المجلد٣٦،بغداد العراق.
١٢. عبد الوهاب ،محمود إسامة ، (٢٠١٦) الشفافية الإدارية وأثرها على التميز أ لمنظمي (دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجله المستنصرية للدراسات العربية والدولية ،الجامعة المستنصرية المجلد ١٣ ،العدد ٣،بغداد ،العراق.

١٣. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠)، نظرية المنظمة - مدخل العمليات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

المراجع الأجنبية:

1. Brandrowski,Jim,(2002),"Break Through Leadership For Directors & Senior Executives : Leadout Of The Box –For Romar Kableresults ,Advanceg Management Institute (Ami)",Royal Nile Tower, Cairo. Wwww.Emporis/Info/En/Bu2id=103239
2. Hill , Carles W.L,&Jones Gareth R,(2009),"Theory Of Strategic Management With Cases",Nelson Education,Ltd,South-Western.
3. Hill, G. & Jones, (2001), " Strategic Management :An Integrated Approach, " 5th Ed ., Boston: Hovghtn Mifflin.
4. Histrich , Robert & Michael, Peters , (2005),"Entrepreneurship", Sixth Edition.Mc Graw-Hill Hinger Edition ., USA.
5. Hitt , Michael A., Ireland , R.D. & Hoskisson , Robert E. (2001). Strategic Management : Competitiveness and Globalozation , South – western 4th ed ., USA .
6. Johnson , Gerry & Scholes , Kevan . (2006) . Exploring corporate strategy prentice Hall , 6th ed . Italy .
7. Kalven,Norman,(2010),"The best leadership", 11th .,Ed., prentice Hall,Inc ., Asiman & Schuster Comany Upper Saddle Rivers , NewJersey, USA.
8. Malmstrom, Malin, (2010), Competence Acquisition And Competitive Advantages - An Empirical Study Of Small Firms, Doctoral Thesis, University Of Technology, Sweden *citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc*
9. Sebor, T. C., Theerapatvong, T., M. Lee, Sang. (2010), "Corporate Entrepreneurship In The Face Of Changing Competition", Journal Of Organizational Change Management, Vol. 23 No.4, pp 453-470.
10. Slocum, Jw.,And Hellriegel,D.,(2009)," Principles Of Organization A behavior" , Twelfth Edition , South-West Ern-V.S.A. <https://www.amazon.com>
11. Wheelen, Thomas.& Hunger , J.David,(2004), " Strategic Management And Business Policy", New York : Addison –Wesley pub Co.

"أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"

"دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز"

د. أحمد يوسف الحنيطي**

د. مرزوق عايد القعيد***

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٧/٧/٣١

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٧/١٢/١٢

الملخص

يهدف البحث التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014 - 2015 وعددها سبعة مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) موظفاً، وبعد تدقيقها خضع للتحليل (175) استبانته، بنسبة استجابة بلغت (84,1%). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة الدراسة وفرضياتها من أهمها: تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار الخطي المتدرج، وتحليل التباين المتعدد، والفا كرونباخ. وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الثقافة التنظيمية (٣,٧١٨) وبأهمية نسبية مرتفعة، كذلك بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الميزة التنافسية (٣,٧٤١) وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، كما تشير النتائج أن هناك علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، فقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.226$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسّر ما مقداره (22.6%) من التباين في الميزة التنافسية، واستناداً إلى نتائج البحث فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية وتحديثها باستمرار، والتعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، الأردن.

*مستل من أطروحة دكتوراه.

** أستاذ مساعد، القيادة العامة للقوات المسلحة الأردنية-الجيش العربي.

***أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

Abstract

The study aims to identify the organizational culture and its impact on achieving a competitive advantage with its dimensions (cost, quality, flexibility, creativity). The study context is composed of all seven private sector institutions that won the King Abdullah II Award for Excellence for the year 2014-2015. The questionnaire, which was distributed to a random sample composed of all employees (208) at the top and middle management levels, was used as a data collection instrument.

A number of statistical methods were used to suit the study's questions and hypotheses, the most important of which were: simple regression analysis, stratigraphic regression analysis, multiple variance analysis, and alpha Kronbach. The results showed that there is a statistically significant effect on the organizational culture in achieving competitive advantage to a high degree. The mean of the organizational culture items reached (3.718) and the relative importance was high.

The mean of the competencies (3.741) and the relative importance are also high, ($R^2 = 0.226$). This means that the organizational culture has interpreted 22.6% of the variance in the competitive advantage. Based on the results of the research, the study presents a number of recommendations including: staying as far away as possible from centralization and non-participation of the employees in decision-making, activating the channels of communication among the administrative levels and updated them constantly, and dealing thoroughly with conflicts within the organization and control them to increase their ability to bring about change and face internal challenges.

Keywords: Organizational Culture, Competitive Advantage, King Abdullah II Award for Excellence, Jordan.

المقدمة:

نتيجة للتحويلات المتسارعة التي ميزت العشرية الأخيرة من القرن الماضي، غيرت الكثير من النماذج الاقتصادية والاجتماعية للشعوب، وفرضت عليها واقعاً تميز بالتغيير المستمر، ومن أجل أن تحافظ المنظمات على بقائها فإنها تبحث عن كل ما يضمن لها التفوق على المنافسين على الصعيد الخارجي، أما من الناحية الداخلية تظهر الثقافة التنظيمية كأحد المقومات التي تركز عليها المنظمة لضمان التماسك والبقاء، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة والمديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، كما تعتبر من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، وتخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً مهماً من مكونات المنظمة التي تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية كونها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الأبداع والجودة والتميز.

وترتبط الثقافة التنظيمية بتحقيق الميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً وينعكس ذلك من خلال نتائج المنظمة التي تظهر في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية وتقليل الفاقد إلى أدنى حد ممكن، وتحقيق المرونة والأبداع من خلال قدرة المنظمة في الوصول إلى أسواق جديدة وتقديم منتجاتها بالشكل الذي يلبي احتياجات عملائها ويفوق توقعاتهم، ولا يمكن للمنظمة أن تحقق ذلك ما لم يكن لديها ثقافة تنظيمية تشجع على الأبداع وأطلاق مواهب العاملين، وتعزيز روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة والتخطي السريع للمشاكل المعترضة بفضل التقاسم والتشارك المعرفي الذي يصب في خانة الأداء الأفضل للمنظمة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال محورين هما:

أولاً: الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى العلمي، نتيجة لقلّة الدراسات المنشورة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وإن جميع المؤسسات التي طبقت فيها هذه الدراسة هي مؤسسات متميزة بحسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز التي تعتمد على تسعة معايير للتميز، وهذه المعايير هي: القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، المجتمع، النتائج الرئيسية. وأن هذه المفاهيم كانت ولا زالت تحظى باهتمام الباحثين والمختصين لما لها من أثر إيجابي ومباشر ليس فقط في تحقيق أهداف المنظمة وإنما تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين حاضراً ومستقبلاً.

ثانياً: الأهمية العملية: تتناول هذه الدراسة مؤسسات من القطاعين الصناعي والخدمي والتي تعتبر رافداً مهماً لهذه القطاعات بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام مما يحتم الاهتمام بها وتطويرها لترقى بخدماتها وصناعاتها الى مستوى منافسة الصناعات الخارجية. وتمثل الدراسة الحالية من خلال نتائجها الميدانية محاولة لإثارة اهتمام الشركات المبحوثة على وجه الخصوص في تناولها لهذه المواضيع الحديثة، ومن ثم زيادة ادراك المستويات الإدارية العليا لأهمية الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية بالإضافة إلى الهدف العام على النحو التالي:

الهدف العام: إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٣. التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق ميزة تنافسية أن هناك تفاوتاً بين هذه المؤسسات في مستوى الخدمات أو المنتجات التي تقدمها لعملائها من حيث (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، وذلك كما يظهر في نتائج الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة، حيث لوحظ وجود اختلاف بين هذه الدراسات في مستوى الأثر الذي تشكله المعرفة بالثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وربما يعود هذا الاختلاف إلى مدى فهمها لثقافتها التنظيمية وعلاقة ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على منافسيها في تقديم سلع وخدمات أفضل، لذلك فإن مشكلة الدراسة تأتي من عدم معرفتنا بمدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟"

أسئلة الدراسة:

للبحث في الإشكالية السابقة جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالثقافة التنظيمية ؟
٢. ما مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة قام بها رابعة^(١) التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، في ظل وجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً، حيث تم دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، التكيف والمهمة) والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الأخلاقي والاستمراري) حيث تكون مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، وقد اقتصرَت الدراسة على عينة بلغ عددها (٣٠٠) ممرضاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن تصورات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الأردنية بإقليم الشمال، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة إيجابية قوية يقبل بها الجميع، وضرورة تبني استراتيجيات تقوم على أطر قيمية ذات تأثير فعال في أداء العاملين وفي التزامهم التنظيمي.
- أظهرت دراسة قام بها ريلات^(٢) التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث تم دراسة الثقافة التنظيمية باعتماد خمسة أبعاد هي (نمط القيادة، المشاركة، التماسك والاتساق، الابتكار، التكيف) بينما تم التعرف إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد هي (الجودة، السعر، الإبداع، سرعة الاستجابة، الخدمة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان والتي يزيد عدد الأسرة لديها عن (٥٠) سرير والتي بلغ عددها (٢١) مستشفى، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الذين يشغلون مهام إدارية وإشرافية، وتم توزيع (١٣٣) استبانة أسترَد منها (١١١) استبانة صالحة للتحليل، وقد بينت نتائج الدراسة أن مكونات الثقافة التنظيمية لدى المستشفيات الخاصة الأردنية متوفرة بدرجة مرتفعة، كما حققت الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة مستوى مرتفع، كما أن الثقافة التنظيمية قد فسرت ما نسبته (٥٠,٤%) من التباين في الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (نمط القيادة، التماسك والاتساق، الابتكار، التكيف) على تحقيق الميزة التنافسية ولم تظهر النتائج تأثير لبعد (المشاركة) على الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المستشفيات الخاصة الأردنية بأهمية

الثقافة التنظيمية في أكتساب ميزة تنافسية، وضرورة التكيف مع المتغيرات كوسيلة فعالة لزيادة القدرة على مواكبة المستجدات والانفتاح على التغيير باستمرار.

● كما أظهرت دراسة بن أحسن^(٣) الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية في الجزائر وقد تكون متغير الدراسة المستقل على أبعاد تمثلت بـ (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية)، بينما تكون المتغير المستقل من أبعاد تمثلت بـ (ميزة قيادة التكلفة، ميزة التميز)، وقد وزعت (٨٧) استبانة على مديرين في (٦٠) منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة إجابة المبحوثين عن متغير الثقافة التنظيمية بلغ المستوى المتوسط بدلالة (3,07) ومع هذا فإن التدقيق في هذه النتائج يبين وجود مواطن ضعف في متغير الثقافة التنظيمية حيث لوحظ أن هناك تعارضاً بين ثقافة المنظمة وثقافة عمالها، وأن هذه المنظمات لا تهتم بتطوير قيم تشجع العاملين على حب العمل، ولا تهتم أيضاً بسلوك العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى نقص الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية، واعتبارها مكوناً ثانوياً في البيئة الداخلية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة والمزايا التنافسية من جهة أخرى، وفي ضوء هذه النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها حاجة المنظمات إلى استغلال طاقاتها الإنتاجية بشكل أكثر كفاءة، وإيلاء اهتمام أكبر لإدارة الموارد البشرية وثقافتها التنظيمية لما لها من أثر في تعزيز نقاط قوتها وبالتالي مزاياها التنافسية.

● قام خير الدين والنجار^(٤) بدراسة أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وتم استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة أو منفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وعلى وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين، أظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو

الأقوى و يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري، وقد أوصت الدراسة بإجراء إعادة هيكلة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يمتاز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

● **وهدفت دراسة الصفار، العجلوني وجرادات^(٥) التعرف إلى دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية:** دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية في إقليم الشمال والبالغ عددها (٢٣) مصرف، وقد تم اختيار عينة الدراسة من خمسة مصارف حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وهي: (البنك العربي، البنك الأردني الكويتي، بنك القاهرة عمان، بنك الإسكان ، بنك الأردن) في إقليم الشمال، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التكنولوجيا، حوافز العمل والتقدم المهني، البيئة الخارجية) جاءت متقاربة ولا تتفاوت كثيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (٣,٨٢)، أما مستوى الأداء الإبداعي فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠١)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى المزايا التنافسية (٤,٠٦)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة وقدرة المصارف على الأداء الإبداعي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية في تعزيز القدرة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير هيكلها التنظيمي وسياساتها الإدارية باستمرار، وتقديم الحوافز لتحسين الأداء الإبداعي للعاملين.

● **وفي دراسة قدمها Barney^(٦) حول الثقافة التنظيمية:** هل يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وقد أجريت هذه الدراسة على عدد من الشركات وهي (IBM, Hewlett-Packard, Proctor and Gamble, and Mc-donalds) حيث ركزت الدراسة على محاولة اكتشاف عدد من المعتقدات الإدارية لدى المدراء والتي يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات المبحوثة، وقد توصلت الدراسة أن هناك ثلاث صفات تنظيمية تساهم في زيادة قدرة المنظمة على إيجاد ميزة تنافسية تتمثل بـ (القيم الثقافية، القيم الاقتصادية، القيم النادرة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي لا تمتلك

الخصائص التنظيمية المطلوبة لا تستطيع المشاركة في النشاطات التي من شأنها زيادة انتشارها وتحقيق ميزتها التنافسية، كما بينت الدراسة بأن المنظمات التي لديها خصائص تنظيمية رائدة يكون لديها القدرة على تحقيق التميز المالي والتنافسي، وأن المدراء هم الأكثر قدرة على تحقيق الأداء المالي المميز، وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المنظمات للخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وعلى رأسها القيم الثقافية الاقتصادية، كما يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين لتحسين الأداء المالي لديها.

● وتناولت دراسة Qawasmeh and Al-Qawasmeh^(٧) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المنظمي:

جامعة جدارا كحالة دراسية، وهي جامعة حديثة انشئت في الاردن عام ٢٠٠٦، وقد استخدمت الإستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الجامعة، حيث وزعت على جميع العاملين من الأكاديميين والإداريين والبالغ عددهم (٤٥٠) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المبحوثين للثقافة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، بينما كان إدراكهم للتميز التنظيمي مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية للجامعة والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية مرنة لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم عند إحداث التغيير.

● وفي دراسة للباحثين Flamholtz and Randle^(٨) هدفت إلى إدراك دور وفاعلية الثقافة التنظيمية كمصدر

استراتيجي مميز لتحقيق النجاح والتميز التنظيمي لعدد من المنظمات هي (Starbucks, Southwest airlines and other airlines Like Lufthansa, British Airways, Singapore Airlines and United Air Lines) وقد اعتمدت هذه الدراسة على التقصي المفاهيمي لأركان أساسية في البيئة التنظيمية وبيان مدى علاقتها ببعضها البعض، وقد تم بناء الدراسة على عدد من المفاهيم الإدارية التي تؤكد بأن الثقافة التنظيمية هي باعتبار أصل من الأصول التي تمتلكها الشركة، كما تعتبر أصل استراتيجي كونها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعتبر سبب جوهري في نجاح المنظمة، وقد قام الباحثان بتقديم أدلة تطبيقية في عدد من الشركات حول أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيق النجاح والأداء المتميز

وعلى رأسها الثقافة التنظيمية القوية أو المسيطرة، وقد اكتشفت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية هي أصل من الأصول الاستراتيجية لو تم إدارتها بطريقة مناسبة، كما بينت الدراسة أنه في حال لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة مناسبة فإنها ستعتبر بمثابة عائق من عوائق نجاح المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة إدارة الثقافة التنظيمية من قبل المنظمة بطريق واعية لتحقيق النجاح والتميز المنظمي، وأن تكون ثقافة المنظمة هي الثقافة القوية والمسيطرة وليست الثقافات الفرعية الفردية المبنية على الاختلاف.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها بما يلي:

تعتبر المؤسسات التي تم تطبيق هذه الدراسة فيها مؤسسات متميزة وفقاً لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وذلك لحصولها على المركز الأول بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، مما يمكننا من الحصول على نتائج وتوصيات أكثر دقة وموضوعية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات صناعية وأخرى خدمية، وتقسم هذه المؤسسات إلى فئات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم، وهذا التنوع في طبيعة عمل المؤسسات يعطي نتائج هذه الدراسة أهمية كبيرة وذلك من خلال دراستها لمؤسسات صناعية وخدمية معاً، حيث تعتبر التنافسية في القطاع الصناعي والخدمي ذات أبعاد تميز بين متطلبات القطاع الخاص المحلي ومتطلبات التنافسية العالمية. وأن من المؤسسات التي شملها مجتمع الدراسة تعتبر مؤسسات رائدة في مجال التصدير الذي يلعب دوراً كبيراً في زيادة الإيرادات وفتح أسواق جديدة للمنتجات الأردنية، وأن هذه المؤسسات أظهرت التزاماً وأداءً تصديرياً مستداماً (كتيب جائزة المصدر الأردني- للقطاع الخاص ٢٠١٤/٢٠١٥)^(٩).

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري العديد من المباحث التي تغطي جوانب موضوع الدراسة وهي كما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

لم يتوصل الباحثون في مجال الإدارة إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوّروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً.

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى جيل آخر، تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأمّاط للسلوك التنظيمي

المقبول وذلك المرفوض، وتستوحى هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد، ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية، ولذلك فإن من أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية أنها توفر الشعور بالذات والهوية للعاملين، كما تدعم الإلتزام بين العاملين وتشعرهم بالمسؤولية، وتؤدي إلى استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، فضلاً عن كونها تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة (المغربي، ٢٠٠٦، ٢٥)^(١٠).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية في هذا البحث بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة وتعتبر بمثابة الهوية التنظيمية لهم وتحقق التكامل والانسجام بين العاملين بالشكل الذي ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها. وتتكون ثقافة المنظمة من المكونات التالية: (Westover & Westover & Westover, 2011; Argyris, 2010)^(١١)

١. القيم التنظيمية: Organizational Values

تعبر القيم التنظيمية عن توافقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حيث تعكس بشكل واضح كل ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مقبول أو غير مقبول، مناسب أو غير مناسب، مهم أو غير مهم داخل المنظمة، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن المعطيات والظروف التنظيمية المختلفة.

٢. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول بيئة العمل وكيفيته، وكيفية التفاعل فيه ضمن الحياة الاجتماعية، ويتضمن ذلك كيفية إنجاز العمل وتحقيق المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية إطلاع الموظفين على المستجدات والمشاركة في عملية صنع القرار، وضرورة العمل ضمن الفريق والبعد عن الفردية، وكل ذلك يؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

تمثل الأعراف التنظيمية معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة وذات أثر إيجابي على الأفراد والمنظمة، وهي تعكس ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة، دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، كما أنها تطبق دون الحاجة لكتابتها، حيث يرى الغالبية بأنها مهمة ولازمة التطبيق.

٤. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

وهي تتمثل في الالتزامات غير المكتوبة والتي تنجم عن علاقة الأفراد ببعضهم داخل المنظمة كما ينطوي عليها توقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة عملياً ومعنوياً ونفسياً واقتصادياً.

أنماط الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنماط للثقافة التنظيمية التي تميزها أدبيات الفكر التنظيمي، حيث يقسمها (هل وجونز) حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة على النحو الآتي (هل وجونز، 2013 / ٢٠٠٨، 930-932)^(١٣):

١. الثقافة الجامدة: ويطلق عليها ثقافة التحكم والسيطرة أو الثقافة البيروقراطية، وتتمثل في بقاء الإجراءات في المنظمة كما هي دون تغيير وذلك نتيجة لعجز قيادة المنظمة عن إعادة صياغة رسالتها وأهدافها استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بسبب إتباعها ثقافة تقليدية تعتمد على المركزية وعدم تفويض الصلاحيات، وتبني مفهوم الرقابة التقليدية أو السلبية التي تركز على اكتشاف الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعدم تشجيع الأفكار الجديدة خوفاً من فشلها، وبالتالي التعرض للعقاب والمساءلة، أو بهدف تحقيق مصالح شخصية مما يترتب عليه عدم القدرة على تطوير أداء المنظمة وذلك نتيجة انخفاض معدلات الرضا الوظيفي، وضعف كلاً من الولاء والانتماء والالتزام والفعالية التنظيمية، وبالتالي زيادة الرغبة لدى العاملين في التسرب الوظيفي.

٢. الثقافة المرنة: ويطلق عليها الثقافة الوقتية التطويرية، وتتضمن إتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كإحداث التغيير في استراتيجية المنظمة وهياكلها التنظيمية ونظم التشغيل فيها بحيث تؤدي إلى إنجاز العمل وتطويره، إضافة إلى تشجيع قيادة المنظمة للعاملين فيها على المشاركة، ومنحهم

صلاحيات وسلطات أعلى تمكنهم من اتخاذ القرارات في المواقف الروتينية والطارئة، واغتنام الفرص الجديدة لتطوير القدرات التنظيمية في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، وتبني مفهوم الرقابة الذاتية، الأمر الذي يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في البيئات المتغيرة نتيجة لأدائها العالي.

وظائف الثقافة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة في تحقيق الوظائف التالية (رضا، 2011، 197-198)^(١٤):

١. الثقافة التنظيمية تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين القيم والقواعد التنظيمية يمنحهم الشعور بالتوحد والاندماج والتكامل، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك داخل المنظمة.
٢. الثقافة التنظيمية تسهل عملية الالتزام الجماعي، وأن الشعور بوجود هدف مشترك يشجع العاملين على الالتزام بقواعد المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.
٣. تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز استقرار النظام، وتشجع على التنسيق والتعاون المشترك بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة.
٤. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يجري في المنظمة، كم تعتبر الثقافة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

ويرى الباحث بأن القيم تعتبر جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية ولها تأثير كبير في نجاح واستمرارية وفعالية المنظمة كونها تنسجم مع تطلعاتها ومستوى أدائها وعلاقتها مع زبائنها، فالقيم تقع ضمن منظومة قيمية كلية تحتكم إليها جميع العلاقات الإنسانية على اختلاف أنواعها ومجالاتها بحيث تحقق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة والمجتمع، وأن هذه القيم تلتف حول قيمة العدالة التي تعتبر القيمة الجوهرية العليا للأفراد والجماعات لتتشكل على ضوءها المنظومات القيمية الفرعية، حيث تنص الآية الكريمة على ذلك في سورة (النساء: 58) ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾، (عساف، ٢٠١٣، ٢٧٨-٢٩٤)^(١٥):

وتمثل أهمية القيم في المنظمات بكونها تلعب دوراً هاماً في توحيد وتكوين اتجاهات الأفراد حيث تعتبر القيم بمثابة المعايير التي يلجأ إليها الأفراد في تقييمهم للأشياء وإرشادهم في سلوكهم اليومي، كما تعتبر القيم بأنها القوة المحركة والمنظمة للسلوك في المنظمة، وأنها عامل موحد للثقافة العامة، وتعتبر القيم محددة للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، وأن هذه القيم تعتبر المبادئ التي يمكن الإحتكام إليها في تقويم سلوكيات العاملين (Stephen & Robbins, 1998, 133)^(١٦).

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية:

بينت دراسة (Meehan & Meehan & Richards, 2006, 386-398)^(١٧) التي تم إجراؤها على أكثر من (200)

منظمة أعمال رائدة بأن هنالك ست صفات مشتركة بين الثقافات القادرة على اكتساب ميزة تنافسية وهي:

١. معرفة ما هو النجاح وما هي مؤشرات: العديد من المنظمات تسعى للنجاح ولكنها لا تدرك ماذا يعني النجاح، من هنا لا بد للمنظمات أن تحدد بدقة ماذا يعني النجاح وما هي متطلباته ومؤشرات.
٢. التفكير بطريقة غير تقليدية: وذلك من خلال البعد عن النمطية والرضا بالواقع من خلال التفكير بطريقة إبداعية غير مألوفة.
٣. التفكير والتصرف من قبل العاملين وكأنهم المالكون: وهنا تنشر المنظمة بين العاملين إحساس أنهم هم المالكون الحقيقيون للمنظمة لزيادة انتمائهم وإحساسهم بالمسؤولية.
٤. الدعم الفردي: إن الاهتمام بالفرد العامل ينعكس على مدى إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.
٥. نشر ثقافة التغيير: وهنا تنشر المنظمة بين كافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية فوائد التغيير وتجعل منهم شركاء حقيقيين فيه.
٦. بناء الثقة من خلال النقاش: وتدعم هذه الخاصية توجه المنظمات نحو التمكين والتفويض للعاملين باتخاذ قرارات لها أهمية على نجاح المنظمة ومستقبلها.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية تعتبر ثقافة حقيقية مبنية على التميز، ويمكن أن تعتبر مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية هي مشاركة الموظفين، جودة الخدمات، وجودة بيئة العمل وذلك كما يلي: (Eastman &Kline &Vandenberg, 2004)^(١٨):

أولاً: مشاركة الموظفين: ويكون ذلك بمشاركة الموظفين في الصلاحيات وإتخاذ القرارات الهامة، وفي إدارة العمليات التي تجعل الموظفين على علم ومعرفة بأهم العمليات التي تقوم بها المنظمة، وكذلك في التدريب والتطوير المستمر التي أصبحت سمة ثقافية للمنظمات التي تسعى للريادة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعتبر تدريب الموظفين وسيلة أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي.

ثانياً: جودة الخدمات: وينعكس ذلك من خلال إدراك العاملين لمدى التزام الإدارة فعلياً بالجودة وخدمة العملاء باعتبار الإدارة العليا بمثابة قدوة للعاملين، واعتبار العميل الأولى لاهتمام العاملين.

ثالثاً: جودة بيئة العمل: من خلال حصول الموظفين على الدعم من المنظمة للقيام بأعمالهم على اختلاف تخصصاتهم ويكون ذلك من خلال: قيام العاملون بتحقيق التوازن بين حياتهم الخاصة والعملية بانسجام، ومراعاة الاختلافات الفردية والتنوع بين العاملين في الخصائص الديموغرافية، وتحويل الضغط من خارج عن طاقة العاملين إلى شئ يمكن احتماله، وتحقيق الأمن الوظيفي حيث يعمل الموظفون في بيئة لا يخافون أن يتم إقالتهم من أعمالهم ما لم يقوموا بالتسبب بأعمال توجب ذلك.

الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من العوامل المهمة لتحديد وتطوير رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، اذ تحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة وبأسلوب أفضل من منافسيها، وتعتبر الجودة وانخفاض الأسعار أهم عناصر المنافسة للمنظمة (الدوري والساعدي، 2002، 29)^(١٩).

وتوصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها الخصائص التي تريدها المنظمة بشكل كبير وتسعى إليها، ولكن يصعب تحديدها أو قياسها، فغالباً ما تكون خيالية، ويعتمد نجاح المنظمات مستقبلاً على إيجاد نماذج جديدة

للميزة التنافسية، لأنها هي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين (Macmillan & Tampoe, 2000)^(٣٠).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها الموقف الفريد من نوعه لتطوير المنظمة مقارنة مع المنافسين من خلال تميز المنتج سلعة أو خدمة، وبالتالي قدرة المنظمة لإنشاء موقف دفاعي عنها من خلال الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة ويعطيها التفوق على المنافسين (Attiany, 2014, 41)^(٣١).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في هذا البحث بأنها وصول المنظمة إلى مرحلة متقدمة في منتجاتها أو خدماته ويصعب على الآخرين اللحاق بها أو حتى تقليدها وذلك من خلال تقديمها لمنتجات أو خدمات تتضمن أبعاد ذات الجودة العالية، الإبداع، التكلفة المنخفضة، والمرونة العالية. وقد تم قياسه من خلال القسم الثالث من أداة الدراسة.

الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية

من أهم الاستراتيجيات التي يجب الإشارة إليها والمتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية هي استراتيجيات بورتر التنافسية والتي يمكن تطبيقها في معظم المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها وهي كالآتي (بتس ولي، ٢٠٠٨ / ٢٠٠٨، ٧٢-٨٢)^(٣٢):

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

أن تقلل المنظمة تكاليف الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها مما يمكنها من بيع منتجاتها بأقل الأسعار والاستحواذ على حصة سوقية أكبر من منافسيها. إن المقدمة المنطقية لاستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تتحقق عن طريق صنع المنتجات/ الخدمات بأقل ما يمكن من التعديلات، واختيار موقع الأنشطة بالقرب من الموردين مما يمكنها من تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج "في الوقت المحدد just in time"، واستلام الأجزاء التي تحتاج إليها دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

وقد أشار (Wang & Hung & chu, 2011, 100-104) ^(٢٣) إلى أن استراتيجية التكلفة المنخفضة لها مزايا حيث إن هذه الاستراتيجية تبني مركزاً مهيمناً في السوق مما يجعلها قادرة على إقناع عملائها بجودة منتجاتها، وفي المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت، كما أنه لدى الشركات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها مورديها مما يجعلها أكثر مرونة في تقديم منتجاتها وخدماتها. بينما يؤخذ على استراتيجية التكلفة المنخفضة أن طرق تخفيض التكاليف وفقاً لهذه الاستراتيجية يسهل تقليدها من قبل الشركات الأخرى، كما أن تكاليف المنتجات أو الخدمات المعيارية التي يتم إنتاجها وفق مواصفات وخصائص مثالية قد لا تستمر طويلاً، مما يعني أنها قد تفشل في إعادة الاستثمار في تكنولوجيا جديدة لتعبط بالأسعار حتى أدنى من منافسيها.

ثانياً: استراتيجية التميز Differentiation Strategy

وهي قدرة المنظمة على التميز بمنتجاتها مقارنة بالمنافسين سواء التميز بالجودة أو الخدمة أو السعر أو المرونة . الافتراض الأساسي من إستراتيجية التميز أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعاراً أكثر للمنتج المتميز لأن القيمة تكون متفوقة كون المنتج عالي الجودة، ويجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية في اتجاه الأسعار، ومن المحتمل أن لا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم، مما يجعل الشركات أن تكون قادرة على تحرير زيادة السعر إلى عملائها نتيجة للسمعة الجيدة التي تترجم إلى ربحية مرتفعة. ولكن يؤخذ على استراتيجية التمييز أن الشركات المنافسة قد توفر منتجات بديلة مماثلة أفضل ويصبح التميز بمضي الوقت صعباً (Porter, 1988, 106) ^(٢٤)

ثالثاً: استراتيجية التركيز Focus Strategy

تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بتركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر تتمتع فيه بميزة تنافسية، كما يتم سحب موارد المنظمة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو غير المربحة، فقد يكون تركيز المنظمة على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على جماعة أو فئة سوقية محددة، أو التركيز على منتجات أو خدمات محدد، حيث تهدف إستراتيجية التركيز إلى الوصول إلى فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة مما يجعل الشركة قادرة على فهم وتلبية تطلعات عملائها تجاه منتجاتها وربما تجاوز تلك التطلعات، وبالتالي تفادي المنافسة القائمة على السعر بصورة

مباشرة مع المنافسين، وتحسين أنشطتها المضيفة للقيمة، ولكن يؤخذ على هذه الإستراتيجية أنها إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جاذبية منتجاتها فإنها قد تبعد عنها مجموعة المشتريين الجوهرية وقد قد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية إن لم تتدارك الشركة ذلك بوقت مبكر (Blogger, 2015) ^(٣٥).

أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال عدة أبعاد، وقد أشار (Porter, 1985) إلى أن المنظمة باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال الآتي:

البعد الأول: الجودة Quality

هي مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات (محسن والنجار، 2012، 98) ^(٣٦). ويمكن تعريف الجودة في هذا البحث بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات/ خدمات بشكل يلبي احتياجات العملاء أو يفوق تلك الاحتياجات من خلال تحسين العمليات داخل المنظمة، ودراسة تطلعات الزبائن، وإجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المنافسة.

إن الركيزة الأساسية لإدارة الجودة هي التركيز على العميل من حيث الاستماع إليه وتحقيق رضاه وإسعاده وتلبية حاجاته ورغباته، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل ما يلي (عبدالحاميد، 1993، 294) ^(٣٧):

١. التلبية الفورية Promptness: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
٢. القدرة على تلبية الوعود Reliability (الموثوقية): ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
٣. الدقة في التعامل Accuracy: وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
٤. إبداء المودة (الكياسة) Courtesy: توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يتفهمه ويعمل لصالحه، ومن الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الاحترام وأن ينصت لقضاياها باهتمام.
٥. اللياقة في التعامل Tactfulness: غضب العميل يكمن دائماً في كون البائع لا يكون لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلبه بالصورة التي طلبها، كما أن العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً.

٦. دقة شمول المعلومات Information: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثقاً به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له بشرط أن تكون هذه المعلومات كاملة ودقيقة.
٧. الإنصات إلى العميل Listening: الاهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته، ولذلك فإن الإنصات إلى العميل مطلوب حتى لو كان غير موضوعي في الحديث.
٨. حق العميل في الاعتراض The Right to Object: من حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

البعد الثاني: التكلفة Cost:

تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، إن الغاية من إتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه من وراء ذلك، فبعض المنظمات تهدف إلى تحقيق عائد أكبر من أجل استثماره في ميادين أخرى كالبحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها في السوق، ولكن معظم المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المنظمات، ويجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج، وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب تؤخذ بعين الاعتبار والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة، ويمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى خمسة أنواع رئيسية (عادل، 2013) ^(٢٨):

١. تكاليف الفشل الداخلي Costs Internal Failur: يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها: تكاليف العادم/ الخردة، وإعادة العمل Rework التي تُدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة، وتكاليف إعادة الفحص Retest.

٢. تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs: تشمل تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتج إلى العملاء ومن أمثلتها: شكاوي العملاء Customer Complaints، وتكاليف الكفالة Guarantee، وتكاليف فقدان السمعة Loss of Reputation، وتكاليف المردودات Returns للبضاعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.

٣. تكاليف التقويم Appraisal Costs: تكاليف التقويم هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج والتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومن أهم الأمثلة على تكاليف التقويم: فحص المواد الداخلية، وفحص العمليات والمنتجات،

٤. تكاليف الوقاية Prevention Costs: تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء، ومن أمثلتها: تكاليف التدريب وتكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات. (دعيس، 2012، -177 (168)^(٣٩)

٥. تكاليف الجودة المستترة أو المخفية Hidden Quality Costs: تعود هذه التكاليف إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة، عدم الاستخدام الأمثل للمواد، وجود آلات أو أفراد كاحتياطي، مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للمواد (صادق، 1993، 34-35)^(٣٠).

لذلك يمكن تعريف التكلفة في هذا البحث بأنها استراتيجية تركز على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج أو جودة المنتجات والخدمات عن طرق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة استنادا إلى خبرة ومهارة العاملين، وهما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

البعد الثالث: المرونة Flexibility:

تعرف المرونة على أنها الاستجابة للتغيير غير المخطط له من خلال التعامل مع كمية معينة من التغيير في وقت واحد لتحسين موقف المنظمة التنافسي وفهم احتياجات العملاء في عملية تضم المنتج وحجمه ووقت التسليم (Mohamad et al, 2014, 53)^(٣١).

ويمكن تعريف المرونة في هذا البحث بأنها قدرة المنظمة على الوصول إلى الزبائن وتقديم منتجات واسعة ومتنوعة بوقت أسرع من المنافسين.

ولذلك يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها: خاصية تسمح للمنظمات الاستعداد للاحتتمالات والتحضير للمتغيرات عبر التفاعل معها، وهذا التفاعل يشمل الإجراءات التي تُتخذ بناءً على الدراسات التحليلية وصنع سيناريوهات متعددة لكل احتمال عبر صياغة الفرضيات لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات (Radomska, 2015,19-23)^(٣٢).

وتعتبر المرونة السعرية للطلب أو للعرض من الأمور الحيوية التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين حيث تحقق المرونة السعرية ميزة تنافسية من خلال مجالين هما (دعيس، 2012، 109-121)^(٣٣):

المجال الأول: المرونة السعرية للطلب Price Elasticity of Demand: تقيس مدى إستجابة الكمية المطلوبة من قبل المنظمة من سلعة معينة لتغير سعرها، وتساوي نسبة التغير في الكمية المطلوبة / نسبة التغير في السعر، وبما أن العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة معينة وسعرها علاقة عكسية، فإن المرونة السعرية للطلب تكون سالبة.

المجال الثاني: المرونة السعرية للعرض Price Elasticity of Supply: تعرف المرونة السعرية للعرض لسلعة معينة بمدى استجابة الكمية المعروضة من السلع لتغيرات السعر، وتساوي نسبة التغير في الكمية المعروضة/ نسبة التغير في السعر.

البعد الرابع: الإبداع Creativity:

الإبداع: هو أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة (سلعاً، خدمات، معلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع (العبيدي والعزاوي، 2010، ٢٠٨-٢٢٠)^(٣٤). ويمكن تعريف المرونة في هذا البحث بأنها أي فكرة أو أسلوب أو جهد ينتج عنه تقديم منتج أو خدمة للعاملين والمنظمة والمجتمع ويتصف بالقبول والفائدة والأصالة.

ويرتبط الإبداع بتكنولوجيا المعلومات حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تكامل المعرفة وتبادلها، واستخدمها توليد القيمة المضافة للمنظمات، كما تساهم عملية الإبداع المفتوح في مجالات تبادل المعرفة خارجياً

من خلال بناء نظام أو منهجية معينة لتدفق الأفكار بين العملاء والموظفين وكافة أصحاب المصالح الآخرين وبين المنظمات التي بحاجة إلى حلول لمشكلات معينة (Goladon, 2014, 34-50)^(٣٥).

وليس المجال هنا للحديث عن الفرق بين مفهومي الإبداع والابتكار، إلا أنه يمكن تعريف الابتكار عموماً بأنه التطبيق العملي للأفكار والحلول الجديدة ذات القيمة العالية في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين تتمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات وإعطاء أسبقية متميزة عن الآخرين (الخصاونة، 2011، 25)^(٣٦).

وتظهر أهمية الإبداع في المجالات والتي تنعكس بشكل إيجابي على المنظمات حيث أنه يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات (بديسي، رزق الله وشيلي، 2011، 5-6)^(٣٧):

وحتى تكون مؤسساتنا متقدمة وأساليبنا مبدعة وخلاقة فإنه ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها والتي تتمثل في إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل والتجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات والتطلع إلى الأعلى دائماً (خير الله، 2008، 139 - 137)^(٣٨):

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

أنشئت جائز الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في عام (1999) كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني وذلك بهدف تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية وتحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات وتبادل الخبرات، حيث تُعقد هذه الجائزة على شكل دورات بمعدل دورة واحدة لكل عامين وذلك تزامناً مع جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع العام. تمنح الجائزة في كل دورة مؤسسة من إحدى الفئات التالية: (كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز - للقطاع الخاص، ٢٠١٤ / ٢٠١٥)^(٣٩):

١. فئة المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأكثر).

٢. فئة المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأكثر).

٣. فئة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو اقل ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فاقل).

٤. فئة المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو اقل ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فاقل).

٥ . جائزة المصدّر الأردني: وتمنح للمصدرين الأردنيين الذين أظهروا التزاماً وأداءً تصديرياً مستداماً تقديراً و إعترافاً بنجاحهم وإنجازاتهم، حيث تمنح الجائزة حسب حجم المؤسسة وتقسم إلى ثلاث فئات:

١. فئة المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين ٥٠-٢٤٩).

٢. فئة المؤسسات الصناعية الصغيرة (عدد العاملين 10-49).

تم تطوير معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة والذي بُني على المفاهيم الأساسية للتميز الثمانية الجديدة وهي القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية (كتيب مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٤/٢٠١٥)^(٤٠)

منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية من حيث وصف متغيرات الدراسة والخصائص الديمغرافية لأفراد العينة المستجيبة واستخدام الأدوات الإحصائية في معالجة البيانات وتحليلها، كما أنها إيضاحية حيث تعمل على بيان الأثر والسبب، وتهدف إلى دراسة مكونات البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014 - 2015 وعددها سبعة مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين الكلي في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في هذه المؤسسات بوصفهم المسؤولين ويمتلكون التصور الواسع لنشاطات المنظمة، ولديهم القابلية للتعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي والاستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات. حيث بلغ عدد الموظفين (208) موظفاً، مثلث (16,8%) من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيانات ومتابعتها على عينة الدراسة تبين أن الصالح منها (175) استبانة بنسبة استجابة بلغت (84,1%).

ويوضح الجدول (1-1) مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل.

الجدول (1-1) مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل

اسم المنظمة	عدد افراد المجتمع	عدد افراد العينة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الصالحة للتحليل
بنك الأردن دبي الاسلامي	300	88	74	6	68
فندق كراون بلازا	250	30	31	1	30
شركة فاين لصناعة الورق الصحي	250	40	35	3	32
شركة الرام للصناعات الدوائية	250	25	23	1	22
شركة صناعات الاسمدة والكيماويات العربية	150	15	14	1	13
شركة الشريف لصهر وتجارة المعادن	23	5	5	—	5
شركة اجارة للتاجير التمويلي	18	5	5	—	5
المجموع	1241	208	187	12	175

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى دوائر الموارد البشرية في المؤسسات الفائزة بالجائزة، وقد تم استبعاد (١٢) استبانة كونها غير صالحة للتحليل بسبب عدم اجابة افراد العينة على كافة اسئلة الاستبانة.

أداة الدراسة:

بالنسبة لأداة الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة بعد اطلاعه على العديد من الدراسات ذات الصلة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال من أساتذة الجامعات الأردنية وعددهم (١٣) ليقوم الباحث بتعديلها بناءً على المعلومات الراجعة له من المحكمين للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، ولتكون الاستبانة أكثر فهماً ووضوحاً وبما يزيد من متانة هذه الاستبانة ورسالتها العلمية. وتتمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على قسمين من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة الوظيفية).

القسم الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (الثقافة التنظيمية، التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، وقد اشتمل هذا القسم على (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بمعدل (6) فقرات لكل بعد. وتم تقدير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (1-5)، وهي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة).

أما فيما يتعلق بمقياس التحليل (Measurement Scale) فقد تم احتسابه من خلال اعتماد المعادلة التالية: عدد خيارات الإجابة - 1 / عدد الفئات المطلوبة (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

(5) - (1) / (5) = 0.8 لتصبح الفئات ودرجة الموافقة على النحو التالي:

١. الفئة من ١ إلى أقل من ١,٨ درجة الموافقة منخفض جداً.

٢. الفئة من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ درجة الموافقة منخفض.

٣. الفئة من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ درجة الموافقة متوسط.

٤. الفئة من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ درجة الموافقة مرتفع.

٥. الفئة من ٤,٢ إلى ٥ درجة الموافقة مرتفع جداً.

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

وبالنظر الى البيانات الواردة في الجدول رقم (2-1). فقد جرى قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2-1): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الثقافة التنظيمية	0.801
2	التكلفة	0.829
3	الجودة	0.835
4	المرونة	0.757
5	الابداع	0.892

نلاحظ ان قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (٠,٧٥٧ - ٠,٨٩٢)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. وكلما اقتربت القيمة من ١٠٠% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran, 2010, 265)^(٤١).

ملاءمة بيانات الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية تم اختبار الارتباط الارتباط الذاتي Autocorrelation حيث يتحقق هذا الاختبار من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديربن - واتسون (Durbin-Watson Test). بمقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها k مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاء D-W وهما dl القيمة الصغرى وdu القيمة العليا، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة D-W المحسوبة تقع خارج حدود القيمة العليا والصغرى (Guajarati, 2004, 468)^(٤٢)، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٣-١): اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	القيمة الصغرى dl	du القيمة العليا	النتيجة
Ho1-1	1.904	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-2	1.785	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-3	1.785	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-4	1.797	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1	1.807	1.738	1.799	لا يوجد ارتباط ذاتي

نلاحظ من جدول (٣-١) ان قيم D-W للمتغيرات في الفرضيات المذكورة جميعها أكبر من du مما يشير لخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحياتها لاستخدامها في نموذج الانحدار.

تحليل وعرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص التعريفية، والديمقراطية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

جدول رقم (٤-١) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	136	77.7
	أنثى	39	22.3
	المجموع	175	100
العمر	أقل من ٢٥ سنة	38	21.7
	٢٥ - أقل ٣٥ سنة	94	53.7
	٣٥ - أقل من ٤٥	30	17.2
	٤٥ سنة فما فوق	13	7.4
	المجموع	175	100
الحالة الاجتماعية	متزوج	124	70.9
	أعزب	49	28.0
	أرمل / مطلق	2	1.1
	المجموع	175	100
المستوى الإداري	إدارة عليا	29	16.6
	إدارة وسطى	146	83.4
	المجموع	175	100
المؤهل العلمي	دبلوم	38	21.7
	بكالوريوس	119	68.0
	دراسات عليا	18	10.3
	المجموع	175	100
الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٣٣	١٣,١
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	61	34.9
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	43	24.6
	١٥ سنة فأكثر	٤٨	٢٧,٤
	المجموع	175	100

يتضح من الجدول رقم (٤-١) بأن الذكور يشكلون نسبة (٧٧,٧%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث نسبة (٢٢,٣%) من العينة، وفي ذلك إشارة إلى زيادة نسبة الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسات المبحوثة. ونلاحظ من الجدول أن فئة الأعمار (٤٥ سنة فما فوق) هي الصغرى وبنسبة (٧,٤%)، بينما شكلت باقي الفئات ما نسبته (92.6) وهذا يشير إلى استقطاب مؤسسات القطاع الخاص لفئة الشباب لاستلام المهام الإدارية وأداء المهام. ويتضح أيضاً من الجدول بأن المتزوجين يشكلون نسبة (٧٠,٩%) من عينة الدراسة، وهذا قد يعتبر مؤشراً على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص الذي ينعكس على استقرارهم الأسري. كما يتضح بأن المدراء من الإدارة العليا يشكلون نسبة (١٦,٦%) من عينة الدراسة، في حين شكل المدراء من الإدارة الوسطى ما نسبته

(٨٣,٣%) وهذا يتوافق مع المهام التفصيلية التي تقوم بها الإدارات الوسطى، كما ويتوافق مع الهرم الإداري حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم. وقد تبين من الجدول بأن حملة البكالوريوس قد شكلوا النسبة الكبرى والتي بلغت (٦٨,٠%) من أفراد العينة، وهذا يتوافق مع التوجه العام في القطاع الخاص بتعيين حملة البكالوريوس كحد أدنى، وتعود نسبة حملة الدبلوم والتي شكلت (٢١,٧%) إلى قدم الموظفين في المؤسسات المبحوثة. كما تبين من الجدول بأن أفراد العينة من فئة الخبرة (٥ سنوات فأقل) قد شكلوا ما نسبته (١٣,١%) من العينة، في حين كان بقية أفراد العينة من فئات خبرة أكبر، وهذا مؤشر على الخبرة الوظيفية التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات المبحوثة، مما ينعكس إيجاباً على مدى إلمامهم بمتطلبات وظائفهم ومهامهم وما يتمتعون به من مهارة وكفاءة في العمل.

ثانياً: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات؛ بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة، وكانت النتائج كما يلي:

أ- **الثقافة التنظيمية:** ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالثقافة التنظيمية ؟

جدول رقم (١-٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تتوافق القيم السائدة في المنظمة مع الأهداف التنظيمية.	4.166	0.766	1	مرتفعة
٢	تساهم الثقافة السائدة في التقليل من آثار الصراع إن حدث.	2.851	0.953	6	متوسطة
٣	تتناغم ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع وقيمه.	3.996	0.731	4	مرتفعة
٤	تواكب الثقافة التنظيمية التغيرات في البيئة الخارجية.	3.092	0.777	5	متوسطة
٥	تسود المنظمة أجواء الثقة والصداقة بين العاملين.	4.114	0.734	2	مرتفعة
٦	تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل مفهوم الرقابة الذاتية.	4.091	0.905	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٧١٨	٠,٥٧٧		مرتفعة

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

نلاحظ من الجدول (١-٥) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الثقافة التنظيمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧١٨) وبانحراف معياري (٠,٥٧٧). وقد جاءت الفقرة "تتوافق القيم السائدة في المنظمة مع الأهداف التنظيمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦٦) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل على اهتمام المنظمة بتوجيه خصائص محيطها وطرق تفكيرها وسلوك وتصرفات أفرادها في جميع المستويات بما يحقق أهدافها ويزيد من قدرتها على التكيف مع سياسات بيئة العمل، وبالتالي زيادة وحدتها وبما يضمن وجودها واستمراريتها.

في حين حلت الفقرة "تساهم الثقافة السائدة في التقليل من آثار الصراع إن حدث" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٨٥١)، وبأهمية نسبية متوسطة، وربما هذا قد يعود إلى جمود الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة نوعاً ما، وعدم مواءمتها لمتغيرات بيئة العمل، وبالتالي عدم القدرة على إحداث التغيير داخل المنظمة لتواكب الأحداث الخارجية الأمر الذي ينجم عنه عدم تقبل التغيير وبالتالي عدم القدرة على الحد من آثار الصراع. كما أن هذا قد يعود إلى التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.

ب- التكلفة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالتكلفة لتحقيق الميزة التنافسية ؟

جدول رقم (١-٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٧	تقوم المنظمة بالاستخدام الأمثل للطاقة والمعدات.	4.320	0.743	1	مرتفعة جداً
٨	تقوم المنظمة بشراء احتياجاتها في الوقت المحدد.	3.349	0.818	5	متوسطة
٩	تقوم المنظمة بخفض كلف التسويق والتوزيع قدر الإمكان.	2.886	0.863	6	متوسطة
١٠	تقدم المنظمة منتجاتها / خدماتها بسعر منافس.	4.011	0.871	4	مرتفعة
١١	تقوم المنظمة بتقليل الهدر والفاقد من المنتوجات قدر الإمكان.	4.097	0.869	3	مرتفعة
١٢	يتوفر لدى المنظمة نظام مالي دقيق ومؤتمت يساعد على ضبط الأمور المالية.	4.211	0.821	2	مرتفعة جداً
المتوسط الحسابي العام		٣,٨١٢	0.611		مرتفعة

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

نلاحظ من الجدول (٦-١) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التكلفة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨١٢) وبانحراف معياري (٠,٦١١). وقد جاءت الفقرة "تقوم المنظمة بالاستخدام الأمثل للطاقة والمعدات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢٠) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، وهذا يعكس مدى قدرة المؤسسات المبحوثة على التحكم بمسببات التكلفة من خلال إدارة تكاليف مواردها وضبط استخدامها للطاقة، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة، ويعزز من قدرتها التنافسية. في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بخفض كلف التسويق والتوزيع قدر الإمكان" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٨٨٦)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس محدودة قدرة المؤسسات المبحوثة على تخفيض كلف التسويق والتوزيع، ولعل هذا يعود إلى العديد من العوامل منها طبيعة بيئة التسويق التي تتغير باستمرار، وتنوع طرق التوزيع، والتباين في احتياجات ومتطلبات العملاء الجدد.

ج- الجودة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالجودة لتحقيق الميزة التنافسية ؟

جدول رقم (٧-١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١٣	تقوم المنظمة بتطوير جودة منتجاتها / خدماتها باستمرار.	4.354	0.795	1	مرتفعة جداً
١٤	يوجد في المنظمة إدارة متخصصة لمتابعة الجودة.	4.263	0.750	2	مرتفعة جداً
١٥	تحرص المنظمة على وضع الزبون واحتياجاته في المقام الأول.	3.189	0.819	5	متوسطة
١٦	تقوم المنظمة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء.	3.120	0.797	6	متوسطة
١٧	تقوم المنظمة بتقليل عدد العيوب والأخطاء التي تظهر في العملية الإنتاجية.	4.194	0.849	4	مرتفعة
١٨	تحرص المنظمة للحصول على شهادات الجودة العالمية لمنتجاتها/ خدماتها.	4.240	0.851	3	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي العام	٣,٨٩٣	0.600		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (٧-١) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الجودة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٩٣) وبانحراف معياري (٠,٦٠٠). وقد جاءت الفقرة "تقوم المنظمة بتطوير جودة منتجاتها/ خدماتها باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٥٤) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، ذلك الأمر الذي يعكس مدى اهتمامها وسعيها المستمر نحو مقابلة توقعات العملاء ورغباتهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وكسب

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

رضاهم، مما يولد الثقة لدى العملاء في منتجات وخدمات المؤسسة، ويساعدها على الاحتفاظ بعملائها الحاليين، ويزيد من قدرتها على استقطاب شريحة أكبر منهم، وبالتالي تعظيم ربحيتها وإنتاجيتها.

في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,١٢٠)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس محدودية التزام المؤسسات المبحوثة بعقد البرامج التدريبية المتخصصة لتحسين جودة الأداء، كون أن مثل هذه البرامج تتطلب توفر ميزانية غير عادية قد تفوق قدرة المؤسسات على تحملها، كما أنها تتطلب توفر كوادر مؤهلة ومدربة على الجودة لعقد مثل هذه البرامج التدريبية.

د- المرونة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالمرونة لتحقيق الميزة التنافسية ؟

جدول رقم (٨-١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١٩	ترصد المنظمة حاجات الزبائن وتستجيب لها بسرعة.	4.160	0.733	1	مرتفعة
٢٠	تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها / خدماتها بالرغم من التقلبات المؤقتة للأسعار في السوق.	4.124	0.767	2	مرتفعة
٢١	تقوم المنظمة بإدارة التغيير من خلال المشاركة مع العاملين.	3.057	0.882	6	متوسطة
٢٢	تقدم المنظمة منتجات / خدمات واسعة وبدائل متنوعة للزبائن.	4.097	0.717	4	مرتفعة
٢٣	تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها / خدماتها إلى أسواق جديدة.	4.116	0.818	3	مرتفعة
٢٤	تستطيع المنظمة التكيف مع الظروف المتغيرة في بيئتها الخارجية	3.069	0.875	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.771	0.539		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (٨-١) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات المرونة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٧١) وانحراف معياري (٠,٥٣٩). وقد جاءت الفقرة "ترصد المنظمة حاجات الزبائن وتستجيب لها بسرعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦٠) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل ذلك على اهتمامها باستقطاب أكبر شريحة ممكنة من العملاء والمحافظة على عملائها الحاليين، وسعيها المستمر نحو تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

توقعات ورغبات العملاء، مما يزيد ذلك من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بها، وزيادة قدرتها على تحقيق الربح وتعظيمه.

في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بإدارة التغيير من خلال المشاركة مع العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٠٥٧)، وبأهمية نسبية متوسطة، ولعل هذا قد يعود إلى إدارة التغيير بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا من أجل اختصار الوقت اللازم لعملية التغيير، والرغبة في تحقيق المصالح الشخصية، والمركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة بالعاملين، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة مشاركة العاملين بالتغيير، وعدم توفر المعلومات وسرية بعضها.

هـ- الإبداع: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية ؟

جدول رقم (٩-١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٢٥	تقدّم المنظمة الدعم والمساندة للأفكار الجديدة البناءة.	4.006	0.974	1	مرتفعة
٢٦	لدى المنظمة إدارة خاصة تُعنى بالبحث والتطوير.	3.846	1.031	2	مرتفعة
٢٧	تبتعد المنظمة عن الممارسات التي تحد من إبداعات العاملين.	2.680	0.941	6	متوسطة
٢٨	تقدم المنظمة الدعم للعاملين على إيجاد حلول للمشكلات المتكررة	3.817	0.983	4	مرتفعة
٢٩	تعطي المنظمة مساحة كافية للعاملين للتفاعل وتقديم المقترحات.	3.823	1.027	3	مرتفعة
٣٠	لدى المنظمة القدرة على اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها بطريقة إبداعية.	2.749	1.177	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٤٨٧	0.826		مرتفعة

نلاحظ من الجدول (٩-١) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الإبداع مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٨٧) وانحراف معياري (٠,٨٢٦). وقد جاءت الفقرة "تقدّم المنظمة الدعم والمساندة للأفكار الجديدة البناءة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٠٦) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسات المبحوثة بالأفكار الجديدة البناءة، وتقبلها للإبداع والتجديد والتطوير، واقتناعها بإمكانية وقدرة موظفيها على إبداع وابتكار

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم. في حين حلت الفقرة "تبتعد المنظمة عن الممارسات التي تحد من إبداعات العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٦٨٠)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى التزام المؤسسات المبحوثة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تحد من إبداعات العاملين، ولعل هذا يعود إلى طبيعة البيئة التنظيمية، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والرغبة بالتمسك بما هو مألوف وتقليدي، والتخوف من الفشل، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع.

اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد المتدرج Simple, Multiple linear regression وقد كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

جدول رقم (١-١٠): نتائج اختبار أثر (الثقافة التنظيمية) على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient			
	r	r ²	F	درجة الحرية Df	Sig F* الدلالة	البيان	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة
الميزة التنافسية	0.476	0.226	50.582	١	0.000	الثقافة التنظيمية	0.418	0.059	7.112
									0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١-١٠) أن قيمة ($r = 0.476$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الثقافة التنظيمية) و(الميزة التنافسية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.226$)، وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) قد فسّر ما مقداره (22.6%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F)

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

قد بلغت (50.582) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.418) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.059) وأن قيمة (t= 7.112) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الأبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز".

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

جدول رقم (١١-١): نتائج اختبار أثر (الثقافة التنظيمية) على التكلفة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	6.610	0.085	0.562	الثقافة التنظيمية	0.000	١	13.103	0.202	0.449	التكلفة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١١-١) أن قيمة (r = 0.449)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الثقافة التنظيمية) و(التكلفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.202$)، وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) قد فسّر ما مقداره (20.2%) من التباين في (التكلفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (13.103) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعند درجة حرية واحدة.

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.562$) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة ($t = 6.610$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"

H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

جدول رقم (١٢-١): نتائج اختبار أثر (الثقافة التنظيمية) على الجودة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	5.853	0.085	0.500	الجودة	0.000	١	34.254	0.165	0.407	الثقافة التنظيمية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١٢-١) أن قيمة ($r = 0.407$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الثقافة التنظيمية) و(الجودة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.165$)، وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) قد فسّر ما مقداره (16.5%) من التباين في (الجودة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (34.254) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.500$) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة ($t = 5.853$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية..... أحمد الحنيطي و مرزوق القعيد

التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز".

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

جدول رقم (١٣-١): نتائج اختبار أثر (الثقافة التنظيمية) على المرونة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	12.123	0.062	0.748	الثقافة التنظيمية	0.000	١	146.958	0.459	0.678	المرونة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١٣-١) أن قيمة ($r = 0.678$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الثقافة التنظيمية) و(المرونة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.459$)، وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) قد فسّر ما مقداره (45.9%) من التباين في (المرونة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (146.958) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.748) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.062) وأن قيمة (t= 12.123) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

جدول رقم (١٤-١): نتائج اختبار أثر (الثقافة التنظيمية) على الإبداع

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ²	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	8.329	0.109	0.906	الإبداع	0.000	١	69.375	0.286	0.535	الثقافة التنظيمية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (١٤-١) أن قيمة ($r = 0.535$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الثقافة التنظيمية) و(الإبداع). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.286$)، وهذا يعني أن (الثقافة التنظيمية) قد فسّر ما مقداره (28.6%) من التباين في (الإبداع)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (69.375) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.906) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.109) وأن قيمة (t= 8.329) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز حيث أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية (٣,٧١٨) وبانحراف معياري (٠,٥٧٧)، كما أظهرت النتائج أن مستوى مقياس أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الميزة التنافسية (٣,٧٤١) وبانحراف معياري (٠,٥٠٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٧٨ - ٣,٨٩٣)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "الجودة" وفي المرتبة الثانية بعد "التكلفة" وحل في المرتبة الثالثة بعد "المرونة" بينما جاء بعد "الإبداع" بالمرتبة الأخيرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بمدى اهتمام المؤسسات المبحوثة بتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن وجود بعد "الإبداع" بالمرتبة الأخيرة قد يشير إلى قيام المؤسسات المبحوثة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تحد من إبداعات العاملين، والرغبة في التمسك بما هو مألوف وتقليدي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Flamholtz & Randle, 2012) إلى أن الثقافة التنظيمية هي أصل من الأصول الاستراتيجية لو تم إدارتها بطريقة مناسبة، ودراسة (Barney, 2013) والتي توصلت إلى أن المنظمات التي لديها خصائص تنظيمية رائدة يكون لديها القدرة على تحقيق التميز المالي والتنافسي. ودراسة (الصفار، العجلوني وجرادات، ٢٠٠٩) بأن مستويات أبعاد المناخ التنظيمي جاءت مرتفعة. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Qawasmeh and Al-Qawasmeh, ٢٠١٣) بأن إدراك المبحوثين للثقافة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

وبشكل عام فقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات السابقة في أن الثقافة التنظيمية لها دور وأهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تحليلها والاهتمام بها بالشكل المطلوب.

ثانياً: الاستنتاجات

- بناءً على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
١. أن مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة في تحقيق ميزة تنافسية قد جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يعكس اهتمامها بهذه الأبعاد من خلال تقديم منتجاتها/خدمات تتسم بالجودة العالية والتكلفة المناسبة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
 ٢. اهتمام المؤسسات المبحوثة بثقافتها التنظيمية من خلال: موافقة القيم السائدة مع الأهداف التنظيمية، وقيام العاملين بتنفيذ أعمالهم دون مراقبة من الإدارة العليا وإلزامهم بمفهوم الرقابة الذاتية.
 ٣. اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار، وبأقل عدد ممكن من الأخطاء والعيوب، وحرصها على الحصول على شهادات الجودة العالمية.
 ٤. مواكبة المؤسسات المبحوثة لاحتياجات وتطلعات العملاء والاستجابة لها بسرعة، وقدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها إلى أسواق جديدة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق الربح وتعظيمه.

ثالثاً: التوصيات

١. ضرورة توجه مؤسسات القطاع الخاص الاردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لاعتماد الثقافة التنظيمية المرنة وذلك لأهمية مثل هذا التوجه في إيجاد بيئة تنظيمية صحية تشجع على التفاعل والمشاركة لبناء منظمة متميزة.
٢. ضرورة العمل على سيادة الحوار بين الأفراد والإدارات و إتاحة الفرصة للنمو والتحسين المستمر، والابتعاد قدر الإمكان عن المركزية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية وتحديثها باستمرار.
٣. التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية، وذلك بالتعامل الأمثل مع المشكلات باعتبارها فرصة للتطوير وتجاوز العقبات وليس سبباً لتطبيق العقوبات.

٤. الاهتمام بشكل كبير بمواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي في مجال المعدات، وتحديث أجهزتها وأدواتها باستمرار، وزيادة قدرتها على استيعاب المهارات الجديدة المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها.
٥. اعتماد ميزانية خاصة لعقد البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين جودة الأداء، واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على الجودة، لرفع كفاءة العاملين بجميع مستوياتهم.
٦. الاهتمام بإبداعات العاملين وتجنب الممارسات التي تحد من إبداعاتهم، والاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى وتزويد العاملين بها.

اتجاهات بحثية مستقبلية:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها فإن الباحث يوصي بدراسة الموضوعات الآتية:
1. دراسة مقارنة في أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في دورات سابقة.
 2. قياس أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى في نفس القطاع كالفاعلية التنظيمية، وإدارة التغيير، والتمكين الإداري، وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف القطاع الخاص.

- (١) ربابعة، جهاد محمد (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال: الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن-عمان.
- (٢) الريالات، محمد ضيف الله (٢٠١٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن-عمان.
- (٣) بن أحسن، صلاح الدين (٢٠١٣). الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (٤) ٧٠٥-٧٢٣.
- (٤) خير الدين، موسى احمد، والنجار، محمود احمد (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ١١ (٢) ٧٤-٩٣.
- (٥) الصفار، احمد عبد اسماعيل، العجلوني، محمود محمد ، وجرادات، عبد الناصر احمد (٢٠٠٩) "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز التنافسية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية في اقليم الشمال، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، ٥ (٣)، ٣٥١ - ٣٧٠.
- (٦) Barney, J. (2013). Organizational Culture: Can Be a Source of Sustained Advantage, Academy of Management Rev, 656-665. Competitive
- (٧) Qawasmeh, Farid, & Qawasmeh, Israa Farid (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study, International Journal of Economics and Management, Sciences, 2(7), 5-19.
- (٨) Flamholtz, Eric, & Randle, Yvonne (2012). Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets and the Bottom Line: Theoretical and Measurement Issues, Journal of Human Resource Costing & Accounting, 16 (2), 76-94.
- (٩) كتيب جائزة المصّدر الأردني- للقطاع الخاص ٢٠١٤/٢٠١٥، رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: ١ / ٥١ / ٢٠١٢.
- (١٠) المغربي، عبدالحاميد (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- (١١) Argyris, C. (2010). Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design, OUP, Oxford, USA.

- (١٢) Westover, J. H., Westover A. R., & Westover, L. A. (2011). Enhancing Long - Term Worker Productivity and Performance: The Connection of Key Work Domain to Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Productivity and Performance Management, 59 (4), 372-387.
- (١٣) هل، شارلز، وجونز، جاريت (2013). الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد محمد). الرياض: دار المريخ، (سنة النشر الأصلية ٢٠٠٨).
- (١٤) رضا، هاشم حمدي (2011). إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار الراية للنشر.
- (١٥) عساف، عبد المعطي محمد (2013). نظرية (I) للتفوق الإداري- نظرية الإدارة بالقيم الطريق إلى العالمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٦) Stephen, P. Robbins (1998). Organizational Behavior Concept, ١٣٣ Applications, (8thed), N J: Prentice Hall. Controversies,
- (١٧) Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, International Journal of Social Economics, 1 (33), 386-398
- (١٨) Eastman, L., Kline, C., & Vandenberg, R. (2004). Corporate Culture Dose Make Difference For a Competitive Advantage available (online): http://www.lomasurvey.com/PDF_Files/corporcull10_98rpt.
- (١٩) الدوري، زكريا مطلق، والساعدي، مؤيد يوسف (2002). رأس المال الاجتماعي التنظيمي - مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (30) 1-29.
- (٢٠) Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic Management: Process, Content and Implementation. N Y: Oxford University Press.
- (٢١) Attiany M. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. Journal of Business Studies Quarterly, 5 (4), 41-51.
- (٢٢) بتس، روبرت، لي، ديفد (2008)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، (سنة النشر الأصلية ٢٠٠٨).

- (٢٣) Wang, C. Hung, L., & Chu, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6 (5), 100-104.
- (٢٤) Porter, M. (1988). Competitive Strategy: Techniques For Analysis Industries and Competitor. N Y: The Free Press.
- (٢٥) strategies. Blogger (2015). Aviable at <http://marketpedia.blogspot.com/p/porters-genric-html?m=1>.
- (٢٦) محسن، عبدالكريم، والنجار، صباح (2012). إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- (٢٧) عبد الحميد، طلعت أسعد (1993). كيف تجتذب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (٢٨) عادل، مزوغ (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٢ (١٠) ٥٢-٤٦.
- (٢٩) دعيس، اسماعيل محمد، (2012). مقدمة في نظرية الثمن، تحديد اسعار المنتجات وعناصر الانتاج والتوازن في هياكل اسواق مختلفة، الأردن، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- (٣٠) صادق، محمود (1993). دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح وخطط القبول بالعينات، القاهرة: وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية.
- (٣١) Mohamd, F, Mohd, E. Mutasim, N. & Ab Hamid, M. (2014). Antecedents and Impacts of International Service Operations Flexibility: A Multiple Regression Approach, Contemporary Business Management, 1, 53-70.
- (٣٢) Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enter Press. Journal of Economics and Business and Management, 3, 19-23.
- (٣٣) المصدر نفسه 121-109.
- (٣٤) العبيدي، بشار، والعزاوي، سحر (2010). الابداع وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٥٧ (34) 220-208.
- (٣٥) Goladon, K. (2014). Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry, Journal of Technology Management and Innovation, 9 (3), 34-50.
- (٣٦) الخصاونة، عاكف (2011). إدارة الابداع والابتكار والتغيير، عمان: دار مكتبة للنشر والتوزيع.
- (٣٧) بديسي، فهيمة، رزق الله، حنان، وشيلي، وسام (2011). تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جمهورية الجزائر العربية، البليدة: جامعة سعد دحلب.
- (٣٨) خير الله، جمال (2008). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

(٣٩) المصدر نفسه.

(٤٠) المصدر نفسه.

Sekaran, U. (2010). Research Methods for Business, A Skill-Building Approach, NY: (٤١)

John Wiley and Sons Inc.

Guajarati, D. N. (2004). Basic Econometrics, (4thed),N Y: McGraw Hill (٤٢)

"أثر استراتيجية توظيف رأس المال الفكري على إدارة المشاريع الصغيرة"

"دراسة تطبيقية في عينة مختارة من المشاريع الصغيرة في بعض الدول العربية"

أ.د. نجم عبدالله العزاوي

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٧/٧/٢٤

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٧/١٢/١٣

الملخص

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجية توظيف رأس المال الفكري على إدارة المشاريع الصغيرة.
- لتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة شملت عناصر المتغير المستقل: أثر استراتيجية توظيف رأس المال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) وعناصر المتغير التابع: أداء المشاريع الصغيرة (الربحية، الحصة السوقية، جودة الأداء).
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية ميدانياً، حيث يقدم بيانات عن واقع هذه الظواهر، والعلاقات بين أسبابها ونتائجها وتحليلها لها.
- تمكنت نتائج الدراسة باعطاء صورة واضحة عن اثر استراتيجية توظيف رأس المال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (الربحية، الحصة السوقية، جودة الأداء).
- أوصت الدراسة بالتوصيات والاقتراحات الملائمة للتطبيق.

*أستاذ دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والأعمال، جامعة جدارا.

Abstract

This study aims at identifying the effect of the strategy of employing intellectual capital on the management of small projects. To achieve the objectives of the study, the necessary data were collected to test the hypotheses of the study by means of a questionnaire that included items of the independent variable: the effect of the strategy of employing intellectual capital (polarization, selection, employment), and items of the dependent variable: performance of small projects (profitability, market share, performance quality).

The descriptive analytical method was used by using the SPSS program, which is an appropriate method for studying social phenomena on the ground, where it provides data on the reality of these phenomena and the relations between their causes, results and analysis.

The results of the study revealed a clear picture of the effect of the capital employment strategy (recruitment, selection, appointment) on the performance of small projects (profitability, market share, quality of performance). Appropriate recommendations and suggestions were recommended in the study.

المقدمة:

أصبح التحدي الكبير لمنظمات الأعمال (المشاريع الصغيرة) هو في قدرتها على تنمية مواردها البشرية، والاستثمار في استقطاب موارد بشرية جديدة متميزة لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات. وما يتطلب من منظمات الأعمال وخاصة المشاريع الصغيرة من توليد للمعرفة وتنميتها واستثمارها بالشكل الذي يحقق فاعلية عمليات المنظمة لضمان تطوير الاداء من خلال وضع استراتيجية توظيف متكاملة (استقطاب، اختيار، تعيين) للرأسمال الفكري (Intellectual Capital) وأثر ذلك على الاداء.

من المفهوم أعلاه تم وضع دراسة شاملة لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري من استقطاب واختيار وتعيين وأثرها على اداء المشاريع الصغيرة بحيث تضمنت هذه الدراسة ما يلي:

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الإطار النظري

اولاً : استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري

- الاستراتيجية

- التوظيف

- الرأسمال الفكري

ثانياً : أداء المشاريع الصغيرة

المبحث الثالث : الإطار العملي (الميداني)

- نتائج التحليل

- إثبات الفروض

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المراجع : - العربية

- الأجنبية

المبحث الاول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

إن انتقال المنظمات في ظل الاقتصاد المعرفي من الاهتمام في الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة يظهر من خلال توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) في المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، واثّر ذلك على أداء هذه المنظمات على المدى البعيد والمتوسط والصغير .

في ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في قياس وتحليل أثر الرأسمال الفكري في تطوير أداء المشاريع الصغيرة بصورة خاصة وأداء المشاريع الكبيرة و المتوسطة بصورة عامة من خلال كيف يمكن وضع استراتيجية توظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) للرأسمال الفكري ودوره الفعال في تطوير أداء المشاريع الصغيرة خاصة، وهذا ما تفتقر له معظم منظمات الأعمال الكبيرة والمتوسطة والصغيرة على حد سواء وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر استراتيجية توظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) الرأسمال الفكري على أداء المشاريع الصغيرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١. تقديم الإطار النظري الذي يمكن أن يضاف للأدب الإداري وخاصة الأدب العربي فيما يتعلق بمفاهيم الاستراتيجية، التوظيف، الرأسمال الفكري، الاداء.
٢. بيان الإطار العملي الذي يوضح أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على تطوير الأداء في عينة من المشاريع الصغيرة في بعض الدول العربية.
٣. بيان للدارسين أن التفكير الاستراتيجي منهج القادة لإدارة المستقبل، ومدخلا معاصرا ومطافكريا راق يساهم في تحقيق المواءمة بين الامكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة.
٤. توضيح الدور الفعال (القيم) لإدارة الرأسمال الفكري بابعاده المشار إليها على تطوير أداء المشاريع الصغيرة.

٥. الوصول إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يمكن لقادة منظمات الأعمال أخذها بنظر الاعتبار عند وضع استراتيجية توظيف للرأس مال الفكري في منظمات الأعمال.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الاساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على استراتيجية توظيف رأس المال الفكري واثرها على أداء المشاريع الصغيرة وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

١. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.

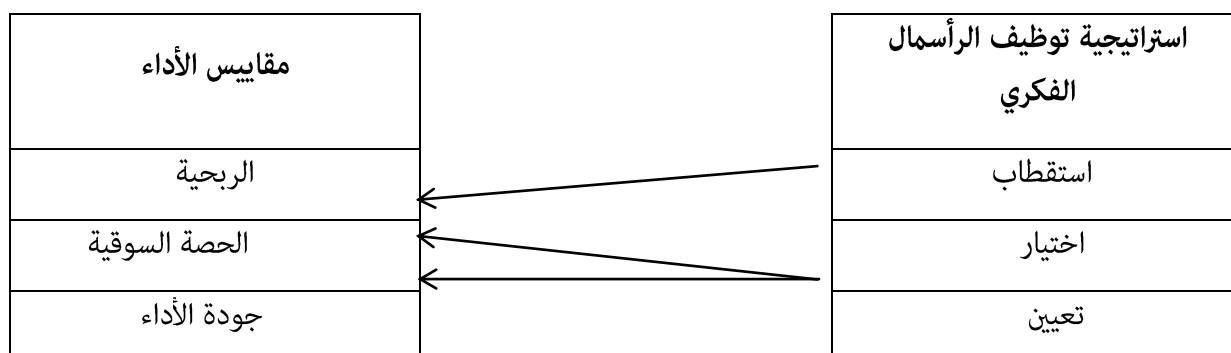
٢. زيادة حجم المعرفة العلمية في مجال الإدارة والاستثمار في رأس المال الفكري.

٣. بيان نوع ومستوى التأثير بين استراتيجية توظيف رأس المال البشري والأداء في عينة المشاريع الصغيرة.

٤. محاولة التوصل إلى استنتاجات ووضع توصيات للمشاريع الصغيرة في كيفية استثمار رأس المال الفكري.

٥. التعرف على مستوى ممارسات استراتيجيات توظيف رأس المال الفكري في عينة من المشرعين الصغيرة.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، جودة الأداء) عند مستوى دلالة (0.050).

تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (الربحية) عند مستوى دلالة (0.050).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.050).
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (جودة الأداء) عند مستوى دلالة (0.050).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس المشكلة، كما توجد في الواقع والمستندة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وادق وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

- تتلخص حدود الدراسة بالآتي:
- الزمنية: تمت الدراسة في عام 2016/2017 - الفصل الأول.
- المكانية: عينة من المشاريع الصغيرة في عمان، العراق، مصر، لبنان.
- البشرية: جميع العاملين في المشاريع الصغيرة لعينة الدراسة.

• العلمية: ١- (2010) Fairoz , Fauzul Mafasiya

٢- Ahangar , R.2011

٣- Chatzkel , Jay(2002)

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في عينة من المشاريع الصغيرة في عدد من الدول العربية (الأردن، العراق، مصر، لبنان) ومن المستويات الإدارية الثلاث والبالغ عددهم (١٤٠)، اما عينة الدراسة فهي تمثل كافة العاملين وبالتالي إن المجتمع والعينة واحد.

وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصفا للخصائص التعريفية، والديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) وبيان وصف خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرار والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (١) التكرار والنسب المئوية وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	الذكور	٧٢	٥١,٤
	الاناث	٦٨	٤٨,٦
العمر	٢٠ - ٣٠ فأقل	٣٦	٢٥,٧
	٣٠ - ٤٠ فأقل	٥٣	٣٧,٩
	٤٠ - ٥٠ فأقل	٣٦	٢٥,٧
	٥٠ فأكثر	١٥	١٠,٧
سنوات الخبرة	١-٥ فأقل	٢٦	١٨,٦
	٥-١٠ فأقل	٤٢	٣٠,٠
	١٠-١٥ فأقل	٤٤	٣١,٤
	١٥ فأكثر	٢٨	٢٠,٠
المؤهل العملي	دبلوم فأقل	٢٠	١٤,٣
	بكالوريوس	٥٦	٤٠,٠
	ماجستير	٥٣	٣٧,٩
	دكتوراه	١١	٧,٩
المجموع		١٤٠	١٠٠,٠

يشير الجدول (١) ان أكبر نسبة هي (٥١,٤%) من الذكور، وان أصغر نسبة هي (٤٨,٦%) هم من الإناث، أما بالنسبة للعمر فيشير الجدول إلى ان أكبر نسبة هي (٣٧,٩%) هم من الفئة العمرية (٣٠-٤٠ فاقل)، وان اصغر فئة هي (١٠,٧%) هم من الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) ويبين الجدول بالنسبة لسنوات الخبرة ان أكبر نسبة هي (٣١,٤%) هم من الفئة (١٠-١٥ فاقل) سنة، وان أصغر نسبة هي (١٨,٦%) هم من الفئة (١-٥ فاقل) سنة، أما بخصوص المؤهل العملي فقد أشار الجدول الى أن أكبر نسبة هي (٤٠,٠%) هم من المؤهل العملي (بكالوريوس) وان أصغر نسبة هي (٧,٩%) هم من المؤهل العلمي (دكتوراه).

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً: استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري.

الاستراتيجية أصبحت هي المنافسة بين المنظمات في قدرات المنظمات على الاستثمار في الرأسمال الفكري تنميته وصيانتها والمحافظة عليه، حيث أن المورد البشري يعتبر من أئمن الموارد التي تمتلكها المنظمات والذي يمتلك الأثر الأكبر والأقوى فيها لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي والمستقبلي لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

إن الرأسمال الفكري يعتبر استراتيجية هامة يتم من خلالها ابراز قوة وقدرات المنظمة على النجاح والمنافسة والاستمرارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وعرفت الاستراتيجية بأنها (القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة) ولذلك فالاستراتيجية: هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعه من القرارات التي تتخذها الإدارة (الحسيني ، ٢٠٠٤:١٣). وبما ان المورد البشري هو أغلى وأئمن الموارد للمنظمات، فإنه لا بد من تبني استراتيجيات لإدارة هذه الموارد البشرية، ويمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتأثيرها على أداء المنظمات المدنية والأمنية بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص.

وتعرف استراتيجية الموارد البشرية ، بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق

أهدافها الاستراتيجية (عبدالوهاب ٢٠٠٠:١٤) وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجيهات الرئيسة التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلائم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة (السلمي ٢٠٠١:١٧).

وعادة ما تشمل استراتيجية الموارد البشرية الخطوات الثلاث التالية (الغالبي ، وادريس ، ٢٠١٦):

١. صياغة استراتيجية الموارد البشرية: تعد عملية وضع الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها ورفع إنتاجيتها.
٢. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الإدارات حسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة من خلال الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقاً.
٣. رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على واضعي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

وترى (طرشاني ٢٠١١:٨٧) أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها بغايات واستراتيجيات المنظمة بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها في حين ترى (خطاب ٢٠٠٣:٨) أن استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

ويتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وتخطيطه لهذه الموارد تربط بين توجهات منظمة الأعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف:

١. التوظيف: تعتبر عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والإدارة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية هي (السالم ، وصالح ، ٢٠٠٢):

٢. استقطاب الموارد البشرية يتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة ام نتيجة وجود شاغر عمل حاليا او توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin, 2001) ويقصد بالاستقطاب أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب وتشمل وظيفة الاستقطاب ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي ٢٠٠٣)

٣. ان المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناسا مبدعين وعليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لانه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

اختيار الموارد البشرية:

يقصد بعملية الاختيار تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيه، من خلال المفاضلة بين الافراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل ، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة يطلب توافرها فيهم.

ويؤكد (هاشم ١٩٩٦) ان مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضاً فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازاها ليتعرف منهما على الآخر حيث ان عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبرته ومؤهلاته وقدراته تضمن انتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتقلل من تعرضه للإصابات وأن عملية الحاق الافراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الانتاجية.

ويحدد (الصيرفي ٢٠٠٣) أهمية عملية الاختيار بالإشارة الى ان عملية الاختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للتوظيفة واختيار أصلحهم لها.

تعيين الموارد البشرية:

بعد انتهاء عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين وضمن الأسس والمواصفات الموضوعه مسبقا تاتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين ، ويؤكد (الطائي ، وآخرون ٢٠٠٦: ٢١٧) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة اخلاء معين بأحد شروطه ويصدر عادة تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الادارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين.

من هنا تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من اهم الوظائف التي تناط بها ادارة الموارد البشرية وذلك للعديد من الاسباب منها استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب بما يضمن الانتاجية العالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودة وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة بالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

أولاً: الرأسمال الفكري:

تباينت وتعددت تعريفات الباحثين والمختصين حول مفهوم وتعريف الرأسمال الفكري وذلك بسبب تباين طبيعة المعضلات ويشير (بن حوشة ٢٠١١، ١١٢) (Aion , 2005,p13) إلى أن الرأسمال الفكري هو العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية ويجب فهم كيفية تجديده في كل مكان وزمان وأن توضع الاستراتيجيات الخاصة له للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول (٢) يوضح مكونات الرأسمال الفكري وفق آراء من الباحثين.

المكونات	الرأسمال البشري	الرأسمال الهيكلية	الرأسمال العلائقي	الالتزام	الجدارة	الموقف	سرعة البديهة الفكرية	العلاقة	التنظيم	التجديد والتطوير	الملكية الفكرية والاصول الفكرية
Brooking(1996)	/	/	/								/
Edvinsson & Malone(1997)	/	/	/								
Roos (1997)	/	/			/	/	/	/	/	/	
Stewart (1997)	/	/	/								
Sveiby (1997)	/	/	/								
Bonits (1998)	/	/	/								
Ulrich (1998)	/			/	/						
Sullivan(2000)	/	/									/
المجموع	٨	٧	٥	١	٢	١	١	١	١	١	١
%	١٠٠	٨٧	٦٢	١٢	٢٥	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	٢٥

Source : Unger , Marius , 2004 , developing core capabilities in a financial services firm : An intellectual capital perspective , PHD . for commerce degree , Rand Afrikaans University ,P112

آليات بناء الرأسمال الفكري

لقد حدد (Karp, 2003:4) (محمد ٢٠١٧، ٨٠) آليات بناء الرأسمال الفكري بالاستقطاب والاختيار والتعيين حيث ان المنظمات اليوم تهتم باستقطاب الرأسمال الفكري، في ظل المنافسة الشديدة والتوجهات العالمية نحو تقديم خدمات مبتكرة للزبائن، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه المنظمات للاستقطاب:

١. استقطاب وشراء العقول القيمة: حيث يمثل الرأسمال الفكري ميزة تنافسية أساسية للمنظمات ومن هذا المنطلق على ادارة الموارد البشرية في هذه المنظمات جذب واستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة والكفاءات من الرأسمال البشري للاستفادة منها وزيادة عمليات الابتكار والابداع (Bueba & Sanchez 2003:6, Ahangar 2011,186).

٢. شجرة الكفايات: ويقصد بها الجدارة والأهلية، وتتكون من المكون المعرفي ويتضمن المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات الخاصة بالشخص، والمكون السلوكي ويتضمن ما يقوم به الشخص اثناء ادائه للعمل المطلوب (Clerk ,2000:98).

٣. التركيز على المنظمات المتعلمة: حيث أن هذه المنظمات تعتبر المصدر الأساسي لاكتشاف المواهب واستقطابها وكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal, 1999,p261) (Cardrita & Bonits 2008,87) على ضرورة بناء الراسمال الفكري كونه الميزة التنافسية والتنظيمية المتمثلة في التراكم المعرفي والمشاركة فيه والابتكار بما يحقق التفوق على المنظمات المنافسة.

ثانياً اداء المشاريع الصغيرة:

يعد قطاع المنشآت الصغيرة من القطاعات المستهدفة وذلك للزيادة الكبيرة في أعداد تلك المنشآت سنوياً فاستقطابها له مردود ايجابي وبالتالي على ارتفاع نسبة ارباحها . وفي دراسات سابقة وبالأخص في امريكا اللاتينية ووسط اوروبا تبين ان تمويل المؤسسات الصغيرة يحظى باهتمام متزايد ويتخذ شكلا غير تقليدي (, Rocha Farazi , 2010 , Khouri , Pearce).

ظل أمر تعريف المنشآت الصغيرة أمراً نسبياً، يختلف من بلد إلى آخر وفقاً لاختلاف الأوضاع السائدة وخصوصاً مستوى التقدم والتطور الذي وصل اليه كل بلد.

وتعددت المعايير التي يعتمد عليها تعريف المنشآت الصغيرة منها مثلاً (مستوى التكنولوجيا المستخدمه، حجم الاصول، عدد العاملين بالمؤسسة، الإيرادات السنوية، حجم التسهيلات من كافة البنوك، رأس مال المنشأة،

الشكل القانوني لمنشأة القطاع الاقتصادي، مستوى التكنولوجيا المستخدمة) (الضامن، ٢٠٠٦) إذ نجد أنه لا يوجد تعريف محدد للمنشآت الصغيرة بل إن التعريف يختلف من دولة إلى أخرى.

وبما أنه يفضل أن يكون التعريف عمليا على مستوى كل دولة ليناسب الغرض منه، وذلك وفقا لمعايير ممكنة القياس. وعلى الرغم من عدم وجود معيار أمثل يمكن بموجبه تعريف هذه المنشآت (إلا أنه يلاحظ أن البلدان النامية تجنح إلى استخدام معايير كمية) عند تعريفها للمنشآت الصغيرة (عدد العمال - راس المال) في حين تستخدم البلدان المتقدمة في الغالب معايير (نوعية) عند تعريفها للمنشآت الصغيرة (الحصة في السوق - السيطرة على السوق، مدى التأثير على السوق) وعلى وجه العموم فإن معيار عدد العمال يعد أكثر المعايير شيوعا في معظم بلدان العالم (عبدالله ٢٠٠٧).

إن تحديد المقصود بالمشروعات الصغيرة لا يزال مثار النقاش والجدل العلمي وليس هناك تعريف واضح ومحدد له، على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت لتعريف المشروع الصغير. وفيما يلي عرضا لبعض هذه التعريفات:

تذهب الأسكو إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (٥ - ٢٥٠) (الاسكو ٢٠٠١: ٥)

فيما عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (CED) Development Committee Economic إلى أن المشروع يعتبر صغيرا عندما يستوفي اثنين على الأقل من الشروط التالية: (طنش، ٢٠٠٣، ٣)

- عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن يدير المشروع المالكون أو بعضهم.
- يتم تمويل راس المال للمشروع من مالك واحد أو عدد قليل من المالكين.
- العمل في منطقة محلية، فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد.
- حجم المشروع الصغير نسبيا بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي له.

يرى (Lynch, 200 :374) بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وأن عدم تحقيق المشروعات للداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويذهب بعض الكتاب إلى

ابعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمشروع، وضمن هذا التوجه، يعبر (Hunt & Morgan 6:1995) عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المشروعات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمشروعات يتم تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

من المسلم به أن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكيمة Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار (Agarwal, et.al, 2003: 68-82) وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة قد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكيمة مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط الأداء الحكيمة بالربحية (Heskett, et.al.,1994:164-174) وتؤكد الدراسات أن مؤشرات الأداء الحكيمة والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا ولاء الزبائن من خلال إدارة العلاقة بالزبائن (Javalgi, et.al, 2005:212-221).

وقد تم الاعتماد في قياس الأداء في هذه الدراسة من خلال تقييم أفراد عينة الدراسة المديرين لمجالات الأداء المحددة في الدراسة بالاعتماد على (Fairoz, et.al,2010:34-46) والمتضمنة (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، جودة الأداء).

المبحث الثالث:

الاطار العملي – الميداني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً تحليل نتائج الدراسة:

١. استراتيجية التوظيف للرأسمال الفكري (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في المشاريع الصغيرة لوصف متغيرات استراتيجية التوظيف للرأسمال الفكري (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجداول (٥،٤،٣).

أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على أداء المشاريع نجم العزاوي

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة الاستقطاب في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	تقدم شركتكم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات من خارج المنظمة	٤,١٤	١,١٠٣	٢	مرتفعة
٢	هناك تعاون كبير بين شركتكم والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	٣,٤٧	١,٣٩١	٤	متوسطة
٣	تمتلك شركتكم نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين منهم	٤,٠٥	١,١٨٣	٣	مرتفعة
٤	تتيح شركتكم الفرصة اما الطلبة المتفوقين لاجراء التدريب العملي والعلمي	٤,٠٤	١,١٧٨	٥	مرتفعة
٥	تقوم الشركة بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لاشغال الوظائف الشاغرة بوسائل اعلان مختلفة	٤,٣٦	١,١١٣	١	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة الاستقطاب	٣,٨٧	٠,٨٦٠		مرتفعة

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة الاختيار في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تتم عملية اختيار الموظف في شركتكم على اساس مستوى التعليم	٤,٠٦	١,١٠٧	١	مرتفعة
7	تتبع شركتكم معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها	٣,٥٧	١,٢٧٦	٤	متوسطة
8	تقوم الشركة باختيار موظفيها من الافراد على اساس قربهم من موقعها الجغرافي	٢,٥٠	١,٥٥	٥	منخفضة
9	عملية اختيار الموظفين في شركتكم تتم على اساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوب	٣,٩٧	١,٢٢٣	٢	مرتفعة
10	اختيار شركتكم للافراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	٣,٨٥	١,٢٥٨	٣	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة الاختيار	٣,٥٩			مرتفعة

أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على أداء المشاريع نجم العزاوي

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة التعيين في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة ٤	مستوى الأهمية
٦	تستند الشركة في تعيين الموظفين لديها على أساس التنافس	٣,٨٦	١,٢٥٩	٢	متوسطة
٧	تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في شركتكم	٤,٠٢	١,٣٢٢	١	مرتفعة
٨	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	٤,٢٣	١,١٩٦	٣	مرتفعة
٩	تهتم شركتكم بجمع البيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر متعددة	٣,٩٦	١,١٠٥	٥	مرتفعة
١٠	تقوم شركتكم بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات والنمو المحتمل للشركة	٣,٦٨	١,٢٧١		متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة التعيين	٣,٩٥			مرتفعة

١- أداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية، الربحية، جودة الأداء)

لوصف متغيرات أداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية، الربحية، جودة الأداء) استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (٨,٧:٦)

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس الحصة السوقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة ٤	مستوى الأهمية
١	الحصة السوقية للمشروع تساهم في تطوير الأداء المنظمي	٣,٨٦	١,٣٣٩	٢	متوسطة
٢	يملك المشروع مركز تنافسي قوي مقارنة مع المشاريع الأخرى	٣,٨٥	١,٢٤٤	٣	متوسطة
٣	يملك المشروع حصة سوقية أكبر من المشاريع الأخرى التي تعمل في نفس المجال	٤,٠٠	١,٦٢٣	١	مرتفعة
	المتوسط العام	٣,٩٠	١,١٢٨		مرتفعة

يشير الجدول (٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير الحصة السوقية تراوحت ما بين (٣,٨٥ - ٤,٠٠) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت الفقرة (٣) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٦٢٣) وبدرجة موافقة عالية.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس الربحية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٤	تحسن هامش الربح من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء	٤,٠٤	١,٢٤٩	٢	مرتفعة
٥	تخفيض الكلف من خلال إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة	٣,٩١	١,٣٧٥	٣	متوسطة
٦	تخفيض معدل وتكلفة الخدمة الحقيقية	٤,١٤	١,٣٠٤	١	مرتفعة
المتوسط العام		٤,٠٢	١,٣١٦		مرتفعة

يشير الجدول (٧) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير الربحية تراوحت ما بين (٣,٩ - ٤,١٤) وبدرجة موافقة عالية، وجاءت الفقرة (٦) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (١,٣٠٤) وبدرجة موافقة عالية.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس جودة الاداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٧	يهتم المشروع بتجديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة لعملائها	٤,١٩	١,٢٤٤	١	مرتفعة
٨	يسعى المشروع لتطبيق أنظمة اعتماد وجودة عالية	٤,١٤	١,٣٣٢	٢	مرتفعة
٩	جودة أداء الأفراد العاملين فيها دور في تطوير أداء المشروع	٤,٠٨	١,٢٩٧	٣	مرتفعة
المتوسط العام		٤,١٤	١,٢٢٥		مرتفعة

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير جودة الأداء تراوحت ما بين (٤,٠٨ - ٤,١٩) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت الفقرة (٧) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (١,٢٤٤) وبدرجة موافقة عالية.

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد لدراسة أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، اختيار، تعيين) على كل المتغيرات التابعة (الحصة السوقية، الربحية، جودة الأداء).

HO1: الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف

الرأسمال الفكري بإبعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على أداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية، الربحية، جودة الأداء).

جدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المتغير التابع	معامل R الارتباط	R2 معامل التفسير	F المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار			
					المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة
اداء المنظمة	٠,٩١٩	٠,٨٤٨	١٤٥,١٣	٠,٠٠	الثابت	٠,١١٠	٠,١٥٩	٠,٦٩٢
					الاستقطاب	٠,٣٢٨	٠,٠٨٢	٤,٠١٧
					الاختيار	٠,١٧٩	٠,٠٨٣	٢,١٦٥
					التعيين	٠,١٩٣	٠,٠٦٥	٢,٩٧٣
					SIG** مستوى الدلالة			٤٩٠

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$

توضح النتائج الواردة في جدول (٩) تأثير استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري في أداء المشاريع الصغيرة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R بين استراتيجية التوظيف الرأسمال الفكري وأداء المشاريع الصغيرة (٠,٩١٩) عند مستوى ($p \leq 0.05$) أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (٠,٨٤٨) أي أن قيمة التأثير (٨٤,٨%) من التغيرات فتطوير أداء المنظمة ناتج عن التغيير في استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري وقد بلغت قيمة التأثير $\beta(٠,٣٢٨)$ للاستقطاب و (٠,١٧٩) للاختيار و (٠,١٩٣) للتعيين ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٤٥,١٣) وهي دالة عند مستوى ($p \leq 0.05$) وفقاً لقاعدة القرار إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري بأبعاده

(استقطاب ، اختيار ، تعيين) أداء المشاريع الصغيرة

وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الفكري بأبعاده (استقطاب،

اختيار، تعيين) على الحصة السوقية كاحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة.

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التفسير	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار		
						المتغير المستقل	Beta	T المحسوبة
الحصة السوقية	٠,٨١٧	٠,٦٦٨	٥٣,٨٠٨	٥	٠,٠٠	الاستقطاب	-٠,٠١٩	-٠,١٦٣
				١٣٤				
				١٣٩				
						الاختيار	٠,٢٧٠	٢,٣١٢
						التعيين	٠,٠٤١	٠,٤١٨
								٠,٠٢٢
								٠,٦٧٦

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression يتضح من الجدول (١٠)

ان قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الرأسمال الفكري (الاستقطاب، اختيار، تعيين) تساوي

(٠,٨١٧) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وأن قيمة معامل التفسير المعدل (٠,٦٦٧) وهذا

يعني أن استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري يفسر ما نسبته ٦٦,٧% من التباين الحاصل في الحصة السوقية، اضافة

إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (٠,٢٧٠) للاستقطاب و (٠,٢٣٣) للاختيار و (٠,٣٦٨) للتعيين ويتبين من الجدول

أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p=0.05$ للمتغيرات المستقلة (استقطاب، اختيار، تعيين) على المتغير

التابع (الحصة السوقية) لان قيمة F المحسوبة بلغت (١٨,٥١٩) ومعنويتها (Sig=0.00) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الأسهم الفكرية بأبعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على الحصة السوقية كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة

HO1.3 : الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الأسهم الفكرية بأبعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على الربحية كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة.

جدول (١١)

معامل الانحدار				IIG** مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	عامل التفسير	معامل الارتباط R	المتغير التابع
SIG**	T	ETA	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة								
٠,٠١٨	٢,٣٩٥	٠,٢٨٠	الاستقطاب	٠,٠٠	٥	٥٣,١١٩	٠,٦٦٥	٠,٨١٥	الربحية
					١٣٤				
					١٣٩				
٠,١٦٩	١,٣٨٣	٠,١٦٢	الاختيار						
٠,٠٢١	٢,٣٣٠	٠,٢٢٧	التعيين						

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (١١) ان قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الأسهم الفكرية (الاستقطاب، اختيار، تعيين) تساوي (٠,٨١٥) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (٠,٦٦٥) وهذا يعني أن متغيرات استراتيجية توظيف الأسهم الفكرية يفسر ما نسبته ٦٦,٥% من التباين الحاصل في الربحية ، إضافة إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (٠,٢٨٠) للاستقطاب و (٠,١٦٢) للاختيار و (٠,٢٢٧) للتعيين ويتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بمستوى ($p=0.05$) للمتغيرات المستقلة (استقطاب،

اختيار ، تعيين) على المتغير التابع (الربحية) لأن قيمة F المحسوبة بلغت (٤١,١٧٩) ومعنويتها (Sig=0.00) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:
يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري بأبعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على الربحية كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة.

HO1.4 : الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على جودة الاداء كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة.

جدول (١٢)

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R2 معامل التفسير	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار		
						المتغير المستقل	Beta	T المحسوبة
SIG** مستوى الدلالة								
٠,٠١٦	٠,٧٤٤	٠,٥٨٤	٤٠,٠٢٢	٥	٠,٠٠	الاستقطاب	٠,٣١٨	٢,٦٢٥
				١٣٤				
				١٣٩				
٠,٠٣٤						الاختيار	٠,٢٨	٢,٤٢٤
٠,٠٠						التعيين	٠,٤٦٩	٤,٨٥١

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (١٢) أن قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الرأسمال الفكري(الاستقطاب، اختيار، تعيين) تساوي (٠,٧٤٤) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (٠,٥٨٤) وهذا يعني ان متغيرات استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري يفسر ما نسبته ٥٨,٤% من التباين الحاصل في جودة الأداء ، إضافة إلى ذلك فان قيم بيتا (Beta) بلغت (٠,٣١٨) للاستقطاب و (٠,٢٨) للاختيار و (٠,٤٦٩) للتعيين ويتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بمستوى ($p=0.05$) للمتغيرات المستقلة

(استقطاب، اختيار، تعيين) على المتغير التابع (جودة الاداء) لان قيمة F المحسوبة بلغت (٤٠,٠٢٢) ومعنويتها (Sig=0.00) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري بأبعاده (استقطاب، اختيار، تعيين) على جودة الأداء كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة.

النتائج:

١. أثر سياسة الاستقطاب في تطوير أداء المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لعينة الدراسة تراوحت بين (٣,٤٧ - ٤,٣٦) وبدرجات تدرجت ما بين المتوسطة والعالية حيث استقطاب واختيار وتعيين الذين يتميزون بالمعرفة اللازمة للقيام بالعمل، والخبرات التي يستخدمونها في حل مشاكل العمل التي ستواجههم يؤدي الى تطوير الأداء، إضافة إلى إن هؤلاء يمتلكون القدرة على توليد الأفكار في مجال وظائفهم المختلفة، الامر الذي يساهم في تطوير المشروع.
٢. أثر سياسة الاختيار في تطوير إدارة المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لعينة الدراسة تراوحت ما بين (٢,٥٠ - ٤,٠٦) وبدرجات تدرجت ما بين منخفضة والعالية حيث أن اختيار المشاريع الصغيرة للرأسمال الفكري مستقبلا يسهل العمل على عمل مقارنات مرجعية مستمرة ودورية بهدف تقييم وتحسين وتطوير ادائها، كما أن هذه المشاريع تتابع وتتبنى اخر التطورات الفنية والتقنية في مجال عملها من خلال الذي تم استقطابهم واختيارهم وتعيينهم مما يساهم في رفع مستوى المشروع مستقبلا مقارنة بالمشاريع الاخرى.
٣. أثر سياسة التعيين في أداء المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لإجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,٦٨ - ٤,٢٩) وبدرجات تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث ان المشاريع الصغيرة ستقوم بعمل دراسات دورية لبيئتها التنافسية، وتقوم بتقديم مزايا إضافية لعملائها وتعمل على الحصول على رضا العملاء من خلال تخفيض وقت الاستجابة لشكاوي العمل والعمل على حلها بفاعلية وبأسرع وقت ممكن وكل ذلك لا يتم إلا من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي تعيين الرأسمال الفكري المناسب في المشروع وفي المكان المناسب.

٤. أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على أداء المشاريع الصغيرة كانت عالية وبدرجات ما بين المتوسط والعالي ، حيث ان هذه المشاريع توفر خدمات الاتصال بالشبكات العنكبوتية واستخدام البرمجيات الحديثة لأداء أعمالها الامر الذي يسهل بشكل واضح تطوير أداء المشاريع الصغيرة من خلال وضع استراتيجية متكاملة لتوظيف الرأسمال الفكري من استقطاب واختيار وتعيين.

الاستنتاجات:

١. إن أثر استراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، الاختيار، تعيين) على الأداء كان مرتفعاً لأن توظيف الرأسمال الفكري يشكل القاعدة الاساسية في تطوير بيئة عمل المشروع وخلق ميزة تنافسية ويشكل اقوى اداة تنافسية للمشاريع إذ يعمل على دعم الاستخدام العلمي للمعلومات مما يؤدي إلى تعزيز الأداء.
٢. يوجد أثر لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري (استقطاب، الاختيار، تعيين) على الحصة السوقية كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة، لأن الرأسمال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمشروع والمشاريع اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً أساسياً وجوهرياً للميزة التنافسية كما أنه يساعد في توليد الثروة والقيمة وزيادة الأرباح والقدرات التنافسية للمشروع عن طريق تطبيق استراتيجيات مبتكرة أساسها المعرفة والإبداع والممارسات.
٣. يوجد أثر لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على الربحية كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة لإن الرأسمال الفكري يعمل على دعم الاستخدام الأمثل للمعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الأداء مما ينعكس إيجابياً على ربحية المشروع.
٤. يوجد أثر لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري على جودة الأداء كأحد أبعاد أداء المشاريع الصغيرة لإن الرأسمال الفكري بأبعاده الثلاثة يركز بالدرجة الأولى على تحسين الأداء ورفع فكرة الأداء بشكل يفوق المنافسين وهذا يتطلب رفع جودة الأداء بهدف التميز في الأداء.

التوصيات:

١. انفتاح المشاريع الصغيرة على الجامعات ومحاولة استقطاب خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال بهم ومحاولة استقطابهم واختيار الأفضل منهم وتعيين المناسب في المكان المناسب.
٢. الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتدريبها وتلبية احتياجات تنمية طاقاتها الإبداعية والخلاقة.
٣. وضع خطة موضوعية دقيقة ومتكاملة للمحافظة على الرأسمال الفكري الموجود في المشاريع في الوقت الحاضر.
٤. العمل على وضع خطة مستقبلية للبحث واستقطاب الافراد ذوي المهارات والقدرات وتوفير كل ما يلزم لجذب هذه الكفاءات.
٥. البحث المستمر وبشكل خاص عن العقول المبدعة والخلاقة وجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات يمكن الاستفادة منها في الرصيد المعرفي الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأداء.
٦. ضرورة تعامل المشاريع الصغيرة مع كافة ابعاد الراسمال الفكري بابعاده المختلفة ومحاولة استثمارها.
٧. اقامة ورش عمل تدريبية في بناء السيناريوهات المستقبلية لتنشيط التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال في عالم متغير يتسم بالمنافسة الشديدة والابداعات المتلاحقة.

- ١- ابو الغنم ، خالد عبدالعزيز (٢٠١٢)، اثر تنمية الراسمال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، المملكة العربية السعودية ، ص ٣٦-٢ .
- ٢- احمد علي ، صالح ، (٢٠٠١)، اتماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بعوامل المحافظة على راس المال الفكري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .
- ٣- الحسيني فلاح حسين (٢٠٠٠) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٤- السلمي ،علي، (١٢٠٠٠) إدارة المواد البشرية، القاهرة، دار غير بيب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- السالم مؤيد سعيد ، وحرشوش ، عادل (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية منهل استراتيجي ، الأردن: اربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- ٦- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٣) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان الأردن دار قنديل للنشر والتوزيع.
- ٧- الضامن ، إيمان (٢٠٠٨) ، تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الطرق و المستقبلية والمشاكل والمعوقات أمام تحويلها ، الأردن عمان.
- ٨- العدوان ،عاطف وسليمان ، مسحر (٢٠١٢)، الراسمال الفكري ودوره في تحقيق الابداع المنظمي ، دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، مجلد ٣٩، العدد الثاني .
- ٩- الغالبي ، طاهر محسن ، وإدريس ، وائل محمد (٢٠١٦) الإدارة الإستراتيجية، الأردن عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٠- الأسكو ، (٢٠٠١) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكو، نيويورك .
- ١١- الطائي، يوسف جحيم ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين ، والعبادي هاشم فوزي ، (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية، منهل استراتيجي متكامل ، الأردن عمان دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ١٢- بنحوشة، رياض، (٢٠١١)، راس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- ١٣- خطاب عايدة، (٢٠٠٣) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، لبنان دار شركة الحريري للطباعة.
- ١٤- سهام شتوح ، رياض ، (٢٠١١)، راس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، الجزائر .

- ١٥- صبرينة ، ابتسام (٢٠١٥) دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، وقائع الملتقى الدولي السابع حول راس المال الفكري ، جامعة سعد دحلب ، الجزائر
- ١٦- طنش ، أحمد، (٢٠٠٣)، الأطر القانونية والاجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية والمهنية الموجهة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس : دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،الأردن ،عمان الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- ١٧- عبدالحميد ، عفاف السبد بدوي (٢٠١٢) رؤية استراتيجية للرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية ، جامعة الازهر ، جمهورية مصر العربية .
- ١٨- عبدالوهاب علي محمد ، وآخرون (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة جامعة عين شمس ، كلية التجارة.
- ١٩- عبود نجم، نجم، (٢٠١٠)، إدارة اللاملموسات (ادارة مالايقاس) ، الاردن دار اليازوري.
- ٢٠- محمد ،دهان ،(٢٠١٧)، راس المال الفكري ، قوة منظمات الاعمال الحالية : مفهومة ومكوناته ، الجزائر ، جامعة قسطنطينية.
- ٢١- هاشم ،زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الكويت مطبعة ذات السلاسل.

المراجع الاجنبية :

- 1- Ahnnger , R.(2011) , The relationship between intellectual capital and financial performance : An empirical investigation in an Iranian Company , African Journal of Business Management , Vol. 5(1), pp.68-75
- 2- Aino , B, (2005) , How to greenerate intellectual capital . www.jhergendaum.com
- 3- Cabrita , M. & Bonits , N. (2008) ” Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry “ international journal of technology management . Vol. 43 no 51-3 , pp. 212-370.
- 4- Chatzkel , Jay. (2002) , intellectual capital united kingdom : capstone publishing, Awiley company
- 5- Denisi , Angelo s.&Griffin , Ricky w.(2001) Human Resource Management , 2nd , Houghton Aifflin company .
- 6- Fairoz , Fauzul Mafasiya , Hirobumi, Takenouchi and Tanak , Tukiko,(2010) Entrepreneurial and Business performance of small and medium Scale Enterprises of Hambantota Districal sri lanka “ Asian social science , Vol,6 No 3, pp. 34-36
- 7- Ghasemi & Seyed Hossein Naslamosavi , (2011) “ The study of intellectual capital measurement and its two proposed , IPEDR. Vol.10 singapore new models
- 8- Heskett , J.L., Jones , T.O., Loveman, G.W, sasser, W.E.Jr & Schlesinger , L.A.(1994), putting the service profit chain to work , Harvard Business Review , March – April . pp 169-174
- 9- Hunt , S.& Morgan R.,(1995) ,” The comparative Advantage Theory of Competition “ Journal of Marketing . 59, April
- 10- Javalgi , Rajshekhar , Thomas W. Whipple , Amit K. Ghosh & Robert B. Young . (2005) Market Orientation , Strategic flexibility , and performance : implications for services providers , Journal of services Marketing , Vol.19 No, 4 . pp. 212-221
- 11- Karp, T. (2003) is intellectual capitalis the future wealth of organization ? Foresight of future studies , strategic thinking and policy , 5 (4) : pp. 20-27
- 12- Unger , Marius – (2004) , Developint core capabilities in a financial services firm: An intellectual capital perspective , Phd . for commerce degree , university , p 12

"ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين"

"دراسة حالة: مستشفى الجامعة الأردنية"

د. ثروت محمد الحوامدة

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٧/٦/١٨

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٨/١/١٤

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية، وذلك من خلال دراسة مجموعة من عناصر ضغوط العمل (العلاقات الداخلية- الأمان الوظيفي - عبء العمل- غموض الدور- طبيعة العمل)، وتأثيرها على التكيف الوظيفي ولهذه الغاية تم تطوير استبانة من ٣٩ فقرة موزعة على ست مجموعات أساسية كل منها تهدف إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية عددها ٦٠ موظف في دوائر مستشفى الجامعة الأردنية المختلفة والتي تتكون من (شؤون المرضى - الخدمات المساندة - الدوائر الطبية - التمريض)، وقد تم استخدام برمجية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة واختبار الانحدار المتعدد والبسيط والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أبرزها وجود أثر بين ضغوط العمل والتكيف الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية وبناءً عليه توصي الدراسة بضرورة تعزيز الثقة لدى العاملين بما يتعلق بالأمان الوظيفي وتوفير فرص الترقية بشفافية ضمن معايير واضحة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، التكيف الوظيفي، مستشفى الجامعة الأردنية، الأردن.

*أستاذ مساعد، قسم العلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة جرش.

Abstract

This study aims to investigate the effect of work pressure on job adaptation among the staff at Jordan University Hospital (JUH) by studying a range of work stress factors (internal relations, job security, workload, role ambiguity, work nature) and their effect on job adaptation. A 39-item questionnaire divided into six core groups, each designed to test the validity of the hypotheses underlying the study.

The questionnaire was distributed to a random sample of 60 employees at various departments of the University of Jordan Hospital, which consists of (Patient Affairs, Support Services, Medical Departments and Nursing). SPSS program was used to test the hypotheses of the study and to test the multiple and simple regression, standard deviations, means, frequencies and percentages.

The results of the study showed an effect of work pressure and job adjustment among the employees of JUH. The study also recommended the need to enhance the confidence among the employees concerning job security and provide opportunities for promotion within clear criteria.

Keywords: Job stress, Job adaptation, Jordan University Hospital, Jordan.

المقدمة:

يسير العالم اليوم بخطى متسارعة نحو مزيد من التقارب والتواصل والتعقيد وتشابك المصالح على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية وفي مختلف المجالات وبما أن الانسان يعيش ويمارس حياته اليومية في بيئة متغيرة باستمرار نظراً لتقدم العلوم بمختلف أنواعها ومحاولته التكيف في حياته مع هذه المتغيرات واستثمارها لصالحه إلا أنه وفي بعض الأوقات يصعب عليه التكيف مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث الضغوط التي تعد عائق من عوائق الإنجاز ومظهراً طبيعياً لمظاهر الحياة الإنسانية في مختلف المستويات التنظيمية وتعد ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها أو اغفالها في المنظمات حيث أنها تؤثر على المنظمة سواء كانوا قيادات إدارية أم رؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة حيث تتسبب ضغوط العمل في حدوث خسائر منها المادية أو البشرية والمعنوية مما يؤدي الى فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الانتاج وانخفاض الروح المعنوية وصعوبة التكيف الوظيفي.

وبما أن المنافسة حول العالم تعتمد على أداء الأفراد فأينما وجد الأداء المتميز للعاملين تجد المنظمة المميزة ونظراً للعوامل المختلطة والمتشابكة التي باتت تؤثر على أداء الأفراد كما تؤثر على أداء المنظمة ككل، وباتت ترتب ضغوطاً حقيقية على العاملين لدى المنظمات لتلبية طموحات المنظمة وضمان بقائها وتنافسها. وجاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى الأفراد في مؤسسة أردنية عريقة تقدم الخدمة الصحية لآلاف المواطنين يومياً وفي ظل منافسة شديدة من مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الصحية الإقليمية، ألا وهو مستشفى الجامعة الأردنية والذي بات يواكب هذه التحديات بمزيد من البرامج التطويرية والتي ما فتأت تشكل ضغطاً متزايداً على العاملين في هذا المستشفى في مختلف مواقعهم، وفي ظل ظروف العمل التي تتسم أساساً بالصعوبة ويعتبر التكيف الوظيفي عاملاً مهماً في إنتاجية العامل وعطاءه في العمل فكلما كان الإنسان راضٍ عن عمله ومندمج فيه وله علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة والرضا كلما كان أفضل في أدائه وعطاءه، لذا تعمل الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام باستراتيجيات تحث وتشجع العاملين على زيادة رضاهم الوظيفي يساعدهم على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها. (ماهر، ٢٠٠٥)

مشكلة الدراسة:

تم تبني فكرة مشكلة الدراسة من خلال تزايد معدلات التذمر والشكوى للعاملين في المنظمات والتي جاء معظمها منصب بشكل حقيقي في الجوانب المادية للعاملين، سواء كانت على شكل مطالبات دائمة بزيادة الرواتب والمكافآت المتكررة، أو تحسين بيئة العمل الخاصة بالموظفين في المنظمة من خلال توفير استراحات خاصة لهم أو وجبات طعام لمختلف الورديات، مع توفير وسائل تدفئة وتبريد فعالة لهم، وكذلك مطالبتهم بضرورة توضيح المسؤوليات والمهام الحقيقي لهم داخل المنظمة لعدم شعورهم بالأمان الوظيفي مع ضرورة توفير أجهزة حاسوب بشكل أكبر في أماكن العمل، وغيرها من وسائل الراحة الأخرى اللازمة لتخفيف ضغوط العمل وتسهيل إنجاز المهام الإضافية.

وقد بدا أثر ذلك كله يظهر بشكل واضح من خلال المشاكل والأخطاء التي أدت إلى دق ناقوس الخطر لدى الإدارات العليا، ويتضح ذلك من كثرة الطلبات المقدمة من العاملين بترك العمل والبحث عن جهات عمل أخرى ، وانطلاقاً مما سبق فإن مشكله الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية ."

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الداخلية والتكيف الوظيفي، في مستشفى الجامعة الأردنية.
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأمان الوظيفي والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعبء العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لغموض الدور والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

- السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لظروف وطبيعة العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات مشكلة الدراسة فإن فرضيات الدراسة تتبلور بما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية".

- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الداخلية والتكيف الوظيفي، في مستشفى الجامعة الأردنية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأمان الوظيفي والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعبء العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لغموض الدور والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لظروف وطبيعة العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى فهم ظاهرة ضغوط العمل وذلك بتحديد مفهومها والتعرف على أسبابها من خلال ما يلي:
١. تحديد عناصر ضغوط العمل ذات التأثير على التكيف الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.
 ٢. تحديد عناصر ضغوط العمل التي تؤثر إيجابياً على التكيف الوظيفي لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية وتعزيزها.
 ٣. تحديد عناصر ضغوط العمل التي تؤثر سلبياً على التكيف الوظيفي لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية وتجاوزها.
 ٤. بيان المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج الدراسة وما يرتبط بذلك من اقتراحات تفيد المستشفى في تطوير تكيف الأفراد مع الضغوط والقبول بها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١. أهمية الموضوع الذي تتناوله في ظل الحياة المعاصرة ومستجداتها الحالية والمستقبلية.
٢. أهمية الفئة التي طبقت عليها الدراس.
٣. أهمية المؤسسة التي طبقت على أفرادها هذه الدراسة وهي منظمة حيوية تخدم فئة كبيرة من افراد المجتمع المحلي.

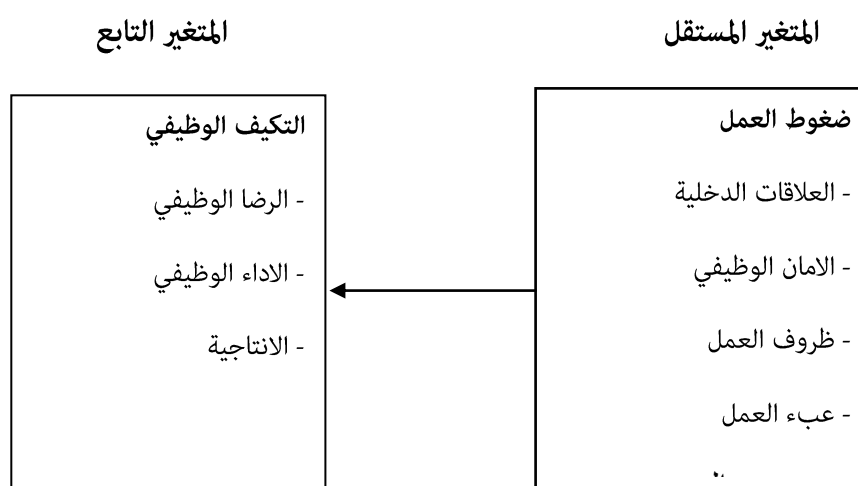
حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالآتي:

- حدود زمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة ١٥ آذار ٢٠١٥ إلى ٢٠ أيار ٢٠١٦.
- حدود بشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجموعة الموظفين في دوائر مستشفى الجامعة الأردنية (الخدمات المساندة- التمريض- الدوائر الطبية- شؤون المرضى).

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على خمسة أبعاد لضغوط العمل وهي الأكثر مناسبة لموضوع الدراسة وهي (العلاقات الداخلية، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، عبء العمل، غموض الدور).

أهمودج الدراسة:



الشكل رقم (١) أهمودج الدراسة

التعريفات الإصطلاحية:

- **ضغوط العمل:** الظروف غير الطبيعية التي تطرأ على الأفراد خلا أدائهم لأعمالهم وإما أن تكون مصادر الضغوط هذه داخلية تتعلق بجوانب تنظيمية أو خارجية تتعلق بظروف اقتصادية كالعرض والطلب أو حكومية كفرض ساعات دوام معينة وغيرها. (الدوسري، ٢٠١٠).
- **التكيف الوظيفي:** حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابياً على انتاجية العامل وعطاؤه في العمل. (الصبيحي، ٢٠٠٠).
- **الانتاجية:** تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) Organization for Economic Co- operation and Development مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس لتحقيق التحسن المستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمالة والآلات المتاحة. (سعيد بن علي حسن، ٢٠٠٨).

ضغوط العمل: بأنها الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد.

(Kono Paske & Ivancevich, ٢٠٠٦)

غموض الدور: سلوك ينتج عن العاملين يحدث حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة

للقيام بعمله. (جرينبرج ، جيرالد . روبرت بارون، ٢٠٠٩)

عبء العمل: تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته، ويعتبر مصدرا من العبء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال Over load من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد أو قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. (جرينبرج ، جيرالد . روبرت بارون، ٢٠٠٩).

الأداء الوظيفي: فقد عرفه Robbins & Wiersema بأنه الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة وضمان ديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية.

الرضا الوظيفي: بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة. (عباس، 2003)

ظروف العمل: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها. (النشواني، ٢٠٠٤)

العلاقات الداخلية: هي تلك العلاقات التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا في المنظمة. (عقيلي، المؤمن ، ٢٠٠٤)

الإطار النظري:

ضغوط العمل:

يعد مفهوم الضغوط بصفة عامة من أكثر المفاهيم غموضاً إذ لم يتوصل الكتاب إلى اتفاق حول معنى محدد له، ويعود ذلك إلى استخدام هذا المفهوم بطرق مختلفة، مما أدى إلى تعدد المفاهيم والتعريفات حول مفهوم الضغوط. وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراهاً وقسراً"، وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. (Jones,B,2011)

كما تستخدم عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأول تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط. وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط. وقد اتفق معظم المهتمين لهذا الموضوع على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطاً بالنسبة له. (ماهر، ٢٠٠٥)

ويشير بعض الباحثين إلى أن الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة الدم في الجسم. أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع بيئته. (Jones,B,2011)

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الضغوط وانتشار هذا المصطلح في الوقت الحاضر فإنه يتعرض للخلط وسوء الفهم وتباين مفهومه من شخص لآخر. إلا أنه يمكن القول أن هناك ثلاث اتجاهات لتحديد مفهوم الضغط: (مريزق، ٢٠٠٩)

- الاتجاه الأول: يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي تتواجد في البيئة وتحدث تأثيرها على الفرد.

- الاتجاه الثاني: يرى أن الضغط هو استجابة الفرد للمثيرات (مسببات ضغوط العمل).

- الاتجاه الثالث: يتناول الضغط باعتباره التفاعل الذي يحدث بين المنبهات والاستجابة.

ويتعرض الأفراد كافة في حياتهم إلى ضغوط مختلفة تمتد من البساطة إلى التعقيد. ومن التحفيز إلى التثبيط ومع التقدم الحضاري والتطور في أساليب العمل تزداد الضغوط على الأفراد وخاصة العاملين في المجال الإداري.

مفهوم ضغوط العمل:

يعرف ضغط العمل: "بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية". (رفاعي وبسيوني، ٢٠٠٤)

ويرى الصباغ بأن ضغط العمل "يشير إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي". ويرى (Jones,B,2011) بأن ضغوط العمل هي: "كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي". (البدر، ٢٠٠٦)

ويتضح مما سبق حول مفهوم ضغوط العمل ما يلي:

- أن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.
- أن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.
- إن الضغوط ليست حادثاً أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف ، إذ أن الظروف تمثل مثيراً وأن الضغوط تعد الاستجابة.
- إن ضغوط العمل أمر لا يستحسن تجنبها ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضه لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه إلى تحقيق التميز والتفوق في الاداء.
- إن ضغوط العمل لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن يحدث الضغط نتيجة زيادة المطالب أو عدم كفاءتها.

مصادر ضغوط العمل:

● غموض الدور:

ويعني هذا أن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموض في الدور، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر، والشعور بالضغط النفسي. (ماهر، ٢٠٠٥، ٣٢)

ويقصد بغموض الدور الافتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى. فمثلاً قد يقوم بعدة أعمال تنفيذية بينما يقتصر دوره في الإشراف العام.

ويزاد الغموض عندما لا تتوفر لدى الفرد ملومات كافية عن الدور المناط به وما هي حدود سلطاته ومسؤولياته. وعندما تكون المنظمات كثيرة ومعقدة فيحدث غموض الدور بدرجات أكبر من غيرها ويحدث هذا الغموض عندما:

- تحدث تغيرات تكنولوجية.
 - عندما يغير أحد الأفراد عمله.
 - وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.
- عندما يخفي بعض المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث.

● صراع الأدوار:

من المبادئ الأساسية في الإدارة (مبدأ وحدة الأمر) الذي يقضي بأن يتلقى الفرد الأوامر من جهة واحدة من أجل التخلص من الإرباك والتعارض المحتمل. فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة ولو أضفنا إلى هذا رغبة الرؤوس التقيد بمعايير الجماعة ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فإن الأمر يزيد تعقيداً ويلقي هذا مزيد من الضغط النفسي على الأفراد (الدوسري، ٢٠١٠).

● مشاكل الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه. ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء. وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء. وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض. (Jones,B,2011)

● صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب. ويلعب المشرف ونظام الإدارة دوراً هاماً في هذا المجال. فعدم وجود بطاقات وصف العمل

يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة ويترتب عن هذا شعور الفرد بالإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي. (ماهر، ٢٠٠٥)

● التنافس على الموارد:

ينظر دائماً إلى الموارد على أنها دائرة نادرة ومحددة. وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد. ويتطلب ذلك إلى المساومة والمقايضة والمناورة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي الذي يعبر عن طموح كل عامل في التأكد من المستقبل المهني.

● ظروف العمل المادية:

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وضوضاء، وترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسي. (Jones,B,2011)

● اختلال العلاقات داخل العمل:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات بالعُدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة. كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية.

● عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم:

تميل المنظمات الكبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمدة على نظم إشراف متشددة، والمركزة على سياسات رشيقة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات. وينتج ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين. (معشر، ٢٠٠٩)

● الأحداث الشخصية:

ويتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي مثل فقد الزوج أو الزوجة، وأحداث الطلاق، والإصابة بالمرض الخطير، والإحالة إلى التقاعد، والتغير في المسؤولية الوظيفية، والمشاكل مع الرئيس، والإجازات والأعياد. إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغوط العمل. (أبو قحف، ٢٠٠١)

● تأثير شخصية الفرد:

وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طبعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن. فهو يقرأ كتاب أثناء أكله، ويعمل أثناء مشاهدته التلفزيون ويراجع ملفاته أثناء سفره. وعادة ما يتحمل هؤلاء أشخاص عالية من التوتر والضغط النفسي، أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بحدة الضغوط النفسية. (Jones,B,2011)

آثار ضغوط العمل:

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء. (معشر، ٢٠٠٩)

● الآثار المترتبة على الفرد:

يترتب على هذه الضغوط مجموعة من المتغيرات والأعراض:

- **الأعراض العضوية:** تتمثل في زيادة ضربات القلب، وضيق في التنفس، والشد العضلي خاصة في الفك، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم واضطرابات في المعدة، وعسر الهضم، القلق، وكثرة الحركة وعض الأظافر، وهز الأقدام، وارتعاش اليد، والتعب والإرهاق والخمول، وصعوبة في النوم، والصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، والعرق بغزارة خاصة في الكفين والشفة العليا، والإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.
- **الأعراض النفسية:** تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء، والشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف، وفقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية، وسرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين،

وعدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، وإهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، والصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، وعدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

➤ **الأعراض السلوكية: تتمثل في:**

١. عدم القدرة على فعل أي شيء.
٢. التعامل مع الموقف بكل برودة؛ هناك العديد من الأفراد يواجهون المواقف الحرجة بكل برودة وكأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأتي ثم يفكر كيف يتصرف.
٣. الهروب من الموقف: هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظراً لظروف يمرون بها تجعلهم يهربوا من الموقف متعللين ببعض الأسباب الخاصة أو الأسباب الخارجية عن إراداتهم.
٤. العدوانية في التعامل: هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.
٥. استهلاك الطعام بشراهة: هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل.
٦. فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام.
٧. ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.
٨. اللامبالاة عن كل شيء.

فإذا كانت هذه هي الأعراض، فما بالك بالأمراض التي تسببها الضغوط منها التي تصيب جهاز القلب والأوعية الدموية، الجهاز الهضمي، اضطرابات عاطفية، السكر، السرطان، الحساسية، أزمة الربو....

➤ **أما عن الأعراض الإيجابية التي يحدثها الضغط فتتمثل في: (ماهر، ٢٠٠٥)**

١. الشعور بالسعادة والإثارة، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتعاطف معهم.
٢. الهدوء والقدرة على التحكم في الأمور والثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرارات.

• الآثار المترتبة على المنظمة:

قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميتشان" الأمريكية بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما: (أبو قحف، ٢٠٠١)

أولاً: التكاليف المباشرة: وتأخذ عدة أشكال:

١. تكاليف المشاركة والعنصرية: فأحياناً يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك العمل، وتوجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي:

• الغياب والتأخر عن العمل: إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية. وتتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك.

• الاضطراب والتوقف عن العمل: يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نفس الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل.

• ترك العمل: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة.

• الشكاوي والتظلمات: رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة، والكشف عن نواحي قصور معينة الضاغطة في العمل فغن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل الغضب، العداوة، القلق.

٢. المكافآت التعويضية: تتحمل المنظمات دفع المكافآت التعويضية خاصة للعمال الذين يتعرضون إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية ناتجة عن تعرضهم للضغوط، ويختلف هذا التعويض باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد. ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث.

ثانياً: التكاليف غير المباشرة: ويمكن تصنيفها إلى:

١. **نقص الحيوية والنشاط:** عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وقدرته على الأداء. ومن ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها، وتظهر عدم الحيوية في: الاستياء الوظيفي، ضعف مستوى الروح المعنوية. وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها.
٢. **نقص الاتصالات:** يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات. فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين في بيئة العمل ويترب عنه سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، وهذه التكاليف تتحملها المنظمة.
٣. **عدم الدقة في صنع القرارات:** تحتاج عملية صنع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات والهدف من ورائها، والنتائج المترتبة عليها، وحيث أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة. (عبدالله، ٢٠١٢)
٤. **جودة علاقات العمل:** يترتب عن ضغوط عمل مرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل احتراماً وأكثر كرهاً وحقدًا وعداوة وأقل حباً لزملائهم الذين يعملون معهم وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف وينخفض مستوى الرضا عن العمل.
٥. **تكاليف الفرصة:** المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة، يكون في غير استطاعتها توفير بيئات صحية ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حالياً ومستقبلياً.
٦. **تأثير ضغوط العمل على الأداء:** يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء ومدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر. كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدراً من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز ومقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل ذلك الجزء من

الإثارة لحياة العمل كي يشعر الفرد بالتسلية والتجديد والمتعة والتغير وأكثر من هذا، فإن وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة (الأدرينالين) اللازمة لنشاط وحيوية الجسم، بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين.

وإذا قلنا أن مقداراً مناسباً من ضغوط العمل هو مساعد على أداء العمل وارتفاع مستواه، فإننا يمكن أن نقول إن كلا من ارتفاع مستوى ضغط العمل عن هذا المقدار المناسب وانخفاضه عنه سيكون ذا تأثير سلبي على أداء العمل وهذا ما يظهر الشكل. (Jones,B,2011)

٧. إدارة ضغوط العمل: هناك بعض الأساليب التي يمكن أن يستفيد منها الأفراد (المدخل الشخصي لإدارة الضغوط) وللإدارة في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط والتي يمكن عرضها كما يلي:

أ. الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل: ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل. ويعتمد بعض هذه الطرق على المنطق العقلي البسيط، بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علنية متقدمة. وأهم هذه الطرق:

- التمارين الرياضية: يمكن القول أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية البيئية لضغوط العمل. بحيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقوماتها للإجهاد. كما أنها تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.
- الاسترخاء: ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطؤ في عملية التنفس ويتم اتخاذ وضع مريح وإقفال العينين.
- التأمل: وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط.
- النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة الحيوية اللازمة لأداء العمل.
- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.
- ضبط السلوك ذاتياً: بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تتبعه وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.

- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل.
- شبكة العلاقات: تشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق العلاقة بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية.
- ب. الطرق التنظيمية لعلاج ضغوط العمل: تستطيع المنظمة تخفيض ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعات العمل والمنظمة من خلال الطرق والوسائل المناسبة الكفيلة للتغلب على مسببات تلك الضغوط ومن بينها: (عبد الله، ٢٠١٢)
- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من المديرين في ممارستهم اليومية، بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيههم. كذلك الحال لفقدان الفرد السيطرة والرقابة على أولئك الأفراد الذين يشرف عليهم. لذلك فإننا يمكن أن نقول أن تعهد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد يمكن أن يشيع حالة من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الدنيا.
- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث يعنى كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره ربما يساعد على تجنب النزاع والتضارب في الأدوار.
- إعادة النظر في تصميم الأعمال: بما ساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، والاعتراف، وفرص التقدم.
- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح، الاتصالات والمشاركة واللامركزية، تفويض السلطة واللامركزية والمرونة.
- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤسائه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم.

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والبعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وضغوط العمل، ولهذا على المديرين أن يشيخوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات ومن أمثلة نظم المشاركة، اللجان، الملكية المشتركة، مشاركة في الأرباح.

ثالثاً: التكيف الوظيفي: (Jones,B,2011)

تعمل مؤسسات المجتمع المدني بطبيعة أداؤها على إنجاز عدد من الأهداف الاجتماعية ومن أجل النجاح في تحقيق هذه الأهداف يتطلب هذا الأمر القدرة على التكيف في الوسط الاجتماعي الذي تمارس فيه نشاطاتها من أجل ترسيخ وجودها وكيونيتها وضمان الاستمرار والتأثير في المجتمع ومواطنة ومفهوم التكيف يقصد به (قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات في البيئة التي تعمل من خلالها إذ كلما كانت المؤسسة قادرة على التكيف كانت أكثر فاعلية لأن الجمود يؤدي إلى تضائل أهميتها وربما القضاء عليها) (الصبيحي، ٢٠٠٠).

هكذا تبرز الحاجة الملحة لمؤسسات المجتمع المدني في التفاعل مع البيئة والواقع الاجتماعي. إن قدرة مؤسسات المجتمع المدني على التكيف يعكس ترسيخ المفاهيم الحضارية في بنيتها واستيعابها الحقيقي لأي متغير في الواقع ولها قدرة الانفتاح على الواقع الاجتماعي الزاخر بالمتغيرات الاجتماعية، وتوجد أنواع عديدة لمفهوم التكيف وهي:

١. التكيف الزمني: ويقصد به القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن إذ كلما طال وجود المؤسسة ازدادت درجة مؤسساتيتها.
٢. التكيف الجيلي: ويفصد به قدرة المؤسسة مع تعاقب أجيال من الزعماء على قيادتها فكلما زادت درجة تغلب المؤسسة على مشكلة الخلافة سلمياً وإبدال مجموعة القادة بمجموعة أخرى ازدادت درجة مؤسساتيتها ومثل ذلك يعبر عن مرونة المؤسسة في مواجهة متطلبات التطور الاجتماعي فسرعة التحول الاجتماعي تقود إلى ظهور أجيال متعاقبة من النخب ذات الخبرات التنظيمية المختلفة ولها معاييرها الخاصة للانجاز وقيمتها المتميزة.

٣. التكيف الوظيفي: ويقصد به قدرة المؤسسة على إجراء تعديلات في أنشطتها للتكيف مع الظروف المستجدة بما يبعدها عن أن تكون مجرد أداة لتحقيق أغراض معينة.

الدراسات السابقة:

● وأجرى الصبحي (٢٠٠٠) دراسته بعنوان: "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي" هدفت الدراسة الى التعرف على مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي دراسة ميدانية على عينة من القطاعات المهنية المختلفة وأشارت النتائج كلما زادت درجة مرونة المؤسسة في مواجهة متطلبات التطور زاد التكيف الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وكلما زادت الفترة الزمنية لوجود الفرد في المؤسسة ازدادت قدرته على التكيف.

● وأجرى العمري (٢٠٠٢) دراسته بعنوان " ضغوط العمل عند المعلمين دراسة ميدانية " هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية. وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (٤٧٢) معلماً. اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

١. مقياس ضغط العمل.
٢. المتغيرات الوظيفية للمعلمين (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمان الوظيفي).
٣. المتغيرات الديموغرافية (العمر، الراتب الشهري، مدة الخدمة). تم استخدام الانحدار المتعدد لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمل، الراتب الشهري، ومدة الخدمة وضغوط العمل). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين. وأخيراً، تبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

● أجرى شوان (shuan,2005)، دراسة بعنوان "ضغط العمل على ممرضي الرعاية المنزلية". هدفت الى تعرف ضغوط العمل والعوامل التي لها علاقة بها لدى عينة تكونت من ١١٠ مساعدات رعاية تمريضية يعملن في تسع منازل للتمريض وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نسبة عالية من ضغوط العمل لدى العينة بسبب الدوام الليلي وعدم توفر التسهيلات الملائمة وحجم العمل الكبير.

• أجرى المعاني واخوارشيدة (٢٠٠٦)، دراسة بعنوان " تحليل ضغوط العمل لدى الجهاز التمريضي في مستشفى الجامعة الاردنية .

هدفت إلى تحليل ضغوط العمل التي يشعر بها الجهاز التمريضي في مستشفى الجامعة الأردنية للتعرف على مصادرها، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) ممرض وممرضة وكانت أهم النتائج شعور المبحوثين بضغوط متوسطة في العمل ووجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات ضغط العمل موضع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المهنة والمؤهل العلمي.

• وأجرى الدوسري (٢٠١٠) دراسته بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة "

هدفت تعرف ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل مرتفع لدى الأفراد عينة الدراسة.

• وأجرى عبدالله (٢٠١٢) دراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في شركة الدواء الأردنية "

هدفت معرفة تأثير ضغوط العمل على أداء الفرد في شركة الدواء الأردنية واستخدم الباحث أداة مكونة من ٣٥ فقرة موزعة على عدة أبعاد حيث بينت النتائج أنه كلما زادت ضغوط العمل قل الأداء الوظيفي للفرد، كما أن طبيعة العمل تؤثر على أداء الفرد.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف الدراسة.

أداة الدراسة:

كانت أداة الدراسة اسبابة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بضغوط العمل وأثرها على التكيف الوظيفي، واشتملت أداة الدراسة على جزئين:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات العامة عن أفراد عينة الدراسة.

أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس ضغوط العمل والتكيف الوظيفي، وقد تكون هذا الجزء من (٣٩) فقرة، موزعة على النحو الآتي:

١. **ضغط العمل:** وتقاس من خلال (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: الأول العلاقات الاجتماعية والشخصية وقياس الفقرات من (٨-١)، والثاني الأمان الوظيفي وتقيسه الفقرات من (٩-١٣)، والثالث عبء العمل وتقيسه الفقرات من (١٤-١٩)، والرابع غموض الدور وتقيسه الفقرات من (٢٠-٢٤)، والخامس طبيعة العمل وتقيسه الفقرات من (٢٥-٣٠).

٢. **التكيف الوظيفي:** وتقيسه الفقرات من (٣١-٣٩). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم لاحتساب أوزان فقراتها التالي: (أوافق بشدة) وتمثل (٥ درجات)، و (أوافق) وتمثل (٤ درجات)، و (محايد) وتمثل (٣ درجات)، و (لا أوافق) وتمثل (٢ درجة)، و (لا أوافق بشدة) وتمثل (١ درجة).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال في جامعة جرش، لمعرفة مدى ملائمة فقرات الأداة ، لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (١) نتائج ثبات مجالات ضغوط العمل والتكيف الوظيفي بأسلوب الاتساق الداخلي (كروباخ الفا)

المتغيرات	مجالات المتغير	عدد الفقرات الممثلة للمجال	قيمة كروباخ الفا
المتغير المستقل	العلاقات الداخلية	٨	0.717
	الامان الوظيفي	٥	0.708
	ظروف العمل	٥	0.710
	عبء العمل	٧	0.688
	غموض الدور	٤	0.749
	الدرجة الكلية لضغوط العمل	٢٩	0.640
المتغير التابع	التكيف الوظيفي	١٠	٠,٧١١
الاستبيان			٠,٦٨٦

يبين الجدول قيم الثبات المحسوبة بأسلوب الاتساق الداخلي بين فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة المستخدمة، وباستعراض هذه القيم يتبين أنه بلغت (٠,٧١٧) لمجال العلاقات الداخلية وبلغت (٠,٧٠٨) لمجال الأمان الوظيفي وبلغت (٠,٧١٠) لمجال ظروف العمل وبلغت (٠,٦٨٨) لمجال عبء العمل وبلغت (٠,٧٤٩) لمجال غموض الدور وبلغت (٠,٦٤٠) للدرجة الكلية لجميع الفقرات التي تمثل مجالات ضغوط العمل وعددها ٢٩ فقرة حيث يلاحظ انخفاض قيمة الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لضغوط العمل عن أي قيمة للمجالات الممثلة لضغوط العمل ما يشير إلى وجود تباين أكبر في استجابات أفراد العينة فيما يخص جميع فقرات ضغوط العمل كما بلغت قيمة الاتساق الداخلي للمتغير التابع (التكيف الوظيفي) (٠,٧١١)، ويلاحظ أن قيمة الثبات الكلية المحسوبة بين جميع فقرات الأداة قد بلغت (٠,٦٨٦).

ويلاحظ أن أدنى اتساق داخلي قد ظهر في الدرجة الكلية الممثلة لجميع فقرات ضغوط العمل (٠,٤٠) ومع ذلك تعتبر هذه القيمة أكبر من الحد الأدنى الذي تعتمد معظم الدراسات والأبحاث في هذا السياق وهي القيمة (٠,٦٠) والتي تعتبر أن القيم ضمن المدى (٠,٦٠ - ٠,٦٩) مقبولة وإن القيم إذا كانت أكبر من ٠,٧٠ إلى الواحد الصحيح تعتبر مرتفعة وبالتالي ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار أداة الدراسة ثابتة.

مجتمع ووحدة التحليل وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئة من العاملين حيث بلغ عدد العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية عددهم (١٣٠٠) موظفاً. أما وحدة التحليل فكانت من العاملين في الوحدات التالية (شؤون المرضى- الخدمات المساندة - الدوائر الطبية - التمريض) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبلغت (٦٠) موظف.

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

والجدول جدول (٢) يوضح عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

جدول رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار		
55.0	33	ذكر	الجنس
45.0	27	أنثى	
100.0	60	المجموع	
8.3	5	٢٠ سنة فأقل	العمر
33.3	20	٢٠ - ٣٠ سنة	
40.0	24	٣٠ - ٤٠ سنة	
18.3	11	٥٠ سنة فأكثر	
100.0	60	المجموع	
28.3	17	أعزب	الحالة الاجتماعية
56.7	34	متزوج	
8.3	5	أرمل	
6.7	4	مطلق	
100.0	60	المجموع	
36.7	22	أقل من ٥ سنوات	مدة الخدمة
35.0	21	٥-١٠ سنوات	
18.3	11	١١-١٥ سنة	
10.0	6	١٥ سنة فأكثر	
100.0	60	المجموع	

تحليل مجالات وفرضيات الدراسة:

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد

رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة كل على حده، على النحو التالي:

المستوى الأول: ضغوط العمل:

البعد الأول: العلاقات الاجتماعية والداخلية

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقات الاجتماعية والداخلية مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
3	يحرص رئيسي على حل مشكلة غياب او تأخر موظف معين	3.16	.959	1	متوسطة
2	تحتزم شخصية الموظف وخصوصيته ولا يتم التدخل بها	3.16	.941	2	متوسطة
1	تسود الدوائر في المستشفى علاقات تتسم بالاحترام المتبادل	3.11	.958	3	متوسطة
8	يهتم رئيسي بالعمل بشؤون العاملين ويقدم لهم المشورة بأسلوب جيد	3.08	.979	4	متوسطة
7	بيئة العمل يسودها الود ويسيطر عليها روح الفريق الواحد	3.08	.961	5	متوسطة
6	يعمل رئيسي على حل النزاعات بين العاملين بطريقة ودية وبالعادل والمساواة	3.03	.938	6	متوسطة
4	اتلقى الثناء والإطراء من رئيسي في العمل عندما انجز عمل مميز	3.01	1.049	7	متوسطة
5	تتاح للموظفين فرصة المشاركة في الأعمال الإدارية مما يشعرهم بتحمل المسؤولية	2.81	1.081	8	متوسطة
المتوسط العام		3.06			

يبين الجدول (٣) أن مستوى بعد العلاقات الاجتماعية والداخلية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٢٨)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨١ - ٣,١٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) والتي تنص على "يحرص رئيسي على حل مشكلة غياب او تأخر موظف معين". بمتوسط حسابي (٣,١٦) و بانحراف معياري (٠,٩٥٩)، كما وجاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (٥) والتي تنص على "تتاح للموظفين فرصة المشاركة في الأعمال الإدارية مما يشعرهم بتحمل المسؤولية". بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٠٨١).

البعد الثاني: الأمان الوظيفي

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأمان الوظيفي مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
12	اقوم بأداء عملي بشكل جيد للفت انتباه الإدارة للحصول على التثبيت	4.11	.640	1	مرتفعة
13	اشترائي في التأمينات الاجتماعية يشعرني بالأمان والاستقرار الوظيفي ويحسن أدائي	4.08	.719	2	مرتفعة
10	اشعر بالاطمئنان بمستقبلي الوظيفي مع جهة عملي الحالية	4.06	.685	3	مرتفعة
11	مدة العقد المحددة لي تشعرني بالأمان الوظيفي	4.00	.759	4	مرتفعة
9	اشعر باستقرار في عملي الحالي	3.96	.735	5	مرتفعة
المتوسط العام		4.04			

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

يبين الجدول (٤) أن مستوى بعد الأمان الوظيفي كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٢٩)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٦ – ٤,١١)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٢) والتي تنص على " أقوم بأداء عملي بشكل جيد للفت انتباه الإدارة للحصول على التثبيت." بمتوسط حسابي (٤,١١) و بانحراف معياري (٠,٦٤٠)، كما وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (٩) والتي تنص على " اشعر باستقرار في عملي الحالي." بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٧٣٥).

البعد الثالث: عبء العمل

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمل مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
16	يزعجني العمل بنظام المناوبات	3.86	.872	1	مرتفعة
18	يزعجني بعض التقصير من الأطباء في القسم	3.78	1.165	2	مرتفعة
19	اشعر بالتوتر كلما تأخر زميلي لاستلام المناوبة	3.75	1.243	3	مرتفعة
17	يقلقني احتمال اصابتي بأمراض معدية بسبب عملي في القسم	3.75	.950	4	مرتفعة
20	اهداف العمل ومسؤولياته واضحة ومحددة	3.71	5.402	5	مرتفعة
14	اشعر بالإحباط وعدم القدرة على التكيف في نهاية ساعات العمل	3.56	1.063	6	متوسطة
15	اشعر بالهدوء والقدرة على التحكم في الأمور والثقة بالنفس	3.25	1.051	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.66			

يبين الجدول (٥) أن مستوى بعد عبء العمل كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٠٩٩)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢٥ – ٣,٨٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) والتي تنص على " يزعجني العمل بنظام المناوبات." بمتوسط حسابي (٣,٨٦) و بانحراف معياري (0.872)، كما وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (١٥) والتي تنص على " اشعر بالهدوء والقدرة على التحكم في الأمور والثقة بالنفس." بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.051).

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

البعد الرابع: غموض الدور

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد غموض الدور مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
23	كثرة التغيرات التكنولوجية تزيد من تعقيد العمل	3.66	.985	1	متوسطة
21	اعتمد على نفسي لإيجاد الحل عندما تسوء الأمور في موضوع معين	3.50	.982	2	متوسطة
22	امتلك المعلومات الكافية عن طبيعة مهامى وأدوارى	3.33	.895	3	متوسطة
24	يتم تزويدي بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية	2.96	1.007	4	متوسطة
المتوسط العام		3.36			

يبين الجدول (٦) أن مستوى بعد غموض الدور كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٠٧)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٦ - ٣,٦٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٣) والتي تنص على "كثرة التغيرات التكنولوجية تزيد من تعقيد العمل". بمتوسط حسابي (٣,٦٦) و بانحراف معياري (٠,٩٨٥)، كما وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة (٢٤) والتي تنص على "يتم تزويدي بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية". بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,٠٠٧).

البعد الخامس: طبيعة العمل

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد طبيعة العمل مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
25	كمية العمل اكبر من نطاق الوقت المخصص للأداء	3.76	.830	1	مرتفعة
28	يزعجني عدم توفر متطلبات العمل الضرورية لأداء العمل بشكل سريع	3.66	.773	2	متوسطة
29	يزعجني كثرة أصوات التبيهات داخل القسم	3.45	1.048	3	متوسطة
27	تتوفر لي فرصة التفاعل مع الأقسام الأخرى بسهولة لانجاز مهمات معينة	3.38	5.158	4	متوسطة
26	تتوفر في بيئة العمل الظروف المادية المناسبة	2.85	.898	5	متوسطة
المتوسط العام		3.42			

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

يبين الجدول (٧) أن مستوى بعد طبيعة العمل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,١٧٣)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨٥ - ٣,٧٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٥) والتي تنص على " كمية العمل أكبر من نطاق الوقت المخصص للأداء." بمتوسط حسابي (٣,٧٦) و بانحراف معياري (٠,٨٣٠)، كما وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (٢٦) والتي تنص على " تتوفر في بيئة العمل الظروف المادية المناسبة." بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٨).

البعد السادس: التكيف الوظيفي

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكيف الوظيفي مرتبه تنازليا

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	أهمية الفقرة
32	تمتلك المستشفى القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن	3.36	.822	1	متوسطة
30	ظروف العمل تدفعني لتقديم مصلحة العمل على مصلحتي الخاصة	3.16	.923	2	متوسطة
31	تواكب المستشفى الظروف المستجدة باستمرار	3.15	.935	3	متوسطة
38	لدي القدرة على انجاز العمل الموكل إلي حتى نهايته	2.91	.979	4	متوسطة
34	هناك معايير واضحة تقوم عليها عملية تقييم الأداء	2.88	1.090	5	متوسطة
37	توزع الحوافز المادية بشكل عادل على العاملين في المنظمة	2.83	.994	6	متوسطة
39	تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية المتعلقة بالعمل	2.75	1.002	7	متوسطة
33	احصل على تغذية راجعة عن أدائي بشكل مستمر	2.75	1.067	8	متوسطة
36	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تطوير المهارات التي تحسن من مكانتهم الوظيفية	2.45	.928	9	متوسطة
35	اشعر بعدالة عملية تقييم الأداء للموظفين	2.43	.945	10	متوسطة
	المتوسط العام	2.87			

يبين الجدول (٨) أن مستوى بعد التكيف الوظيفي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٠٥)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٤٣ - ٣,٣٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٢) والتي تنص على " تمتلك المستشفى القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن." بمتوسط حسابي (٣,٣٦) و بانحراف معياري (٠,٨٢٢)، كما وجاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (٣٥) والتي تنص على " أشعر بعدالة عملية تقييم الأداء للموظفين." بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٩٤٥)

تحليل واختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد أثر لضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى الأفراد، في مستشفى الجامعة الأردنية."

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للعلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي، في مستشفى الجامعة الأردنية.

ولمعرفة أثر للعلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر للعلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط r	معامل التحديد r^2	f	Sig* f	معامل الانحدار β	t	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
العلاقات غير الرسمية	.291	.084	5.349	.024	.212	2.313	.024	2.220	قبول الفرضية

يوضح الجدول السابق أثر العلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط r (٠,٢٩١) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (٠,٠٨٤)، أي أن العلاقات غير الرسمية يفسر ما نسبته ٨.٤% من التغيرات في التكيف الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٢١٢)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العلاقات غير الرسمية يؤدي إلى زيادة مستوى التكيف الوظيفي بقيمة (٠.٢١٢) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة f والتي بلغت (٥.٣٤٩) وهي دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للعلاقات غير الرسمية على التكيف الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأمان الوظيفي والتكيف الوظيفي لدى الأفراد، في مستشفى الجامعة الأردنية.

ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين..... ثروت الحوامدة

ولمعرفة أثر الأمان الوظيفي على التكيف الوظيفي تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression ، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الأمان الوظيفي على التكيف الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط r	معامل التحديد r ²	f	Sig* f	معامل الانحدار β	t	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
الأمان الوظيفي	.253	.064	3.953	.052	.243	1.988	.052	1.887	قبول الفرضية

يوضح الجدول السابق تأثير الأمان الوظيفي على التكيف الوظيفي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأمان الوظيفي على التكيف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.253) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (0.064)، أي أن الأمان الوظيفي يفسر ما نسبته 6.4% من التغيرات في التكيف الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.243)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الأمان الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستوى التكيف الوظيفي بقيمة (٠,٢٤٣) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة f والتي بلغت (٣,٩٥٣) وهي دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذات دلالة الأمان الوظيفي على التكيف الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)". الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين عبء العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.

ولمعرفة أثر عبء العمل على التكيف الوظيفي تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression ، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر عبء العمل على التكيف الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد r ²	f	Sig* f	معامل الانحدار β	t	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
عبء العمل	.033	.001	.063	.802a	-.018	-.25	.802	2.937	قبول الفرضية

يوضح الجدول السابق تأثير عبء العمل على التكيف الوظيفي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عبء العمل على التكيف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط $r(0,033)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ $(0,001)$ ، أي أن عبء العمل يفسر ما نسبته ٠,١% من التغيرات في التكيف الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,018)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عبء العمل يؤدي إلى نقصان مستوى التكيف الوظيفي بقيمة $(0,018)$ كما بلغت قيمة f والتي بلغت $(0,802)$ وهي غير دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذات دلالة عبء العمل على التكيف الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين غموض الدور والتكيف الوظيفي لدى الأفراد، في مستشفى الجامعة الأردنية.

ولمعرفة أثر غموض الدور على التكيف الوظيفي تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر غموض الدور على التكيف الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط r	معامل التحديد r^2	f	$\text{Sig}^* f$	معامل الانحدار β	t	مستوى الدلالة $\text{Sig}^* t$	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
غموض الدور	.350	.123	8.110	.006	.349	2.848	.006	1.695	قبول الفرضية

يوضح الجدول السابق تأثير غموض الدور على التكيف الوظيفي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية غموض الدور على التكيف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط $r(0,350)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ $(0,123)$ ، أي أن غموض الدور يفسر ما نسبته ١٢,٣% من التغيرات في التكيف الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,349)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في غموض الدور يؤدي إلى زيادة مستوى التكيف الوظيفي بقيمة $(0,349)$ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة f والتي بلغت $(8,110)$

وهي دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذات دلالة غموض الدور على التكيف الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين ظروف وطبيعة العمل والتكيف الوظيفي لدى الأفراد، في مستشفى الجامعة الأردنية.

ولمعرفة أثر ظروف وطبيعة العمل على التكيف الوظيفي تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression، والجدول (١٣) يبين ذلك.

جدول (١٣) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر ظروف وطبيعة العمل على التكيف الوظيفي

المتغير المستقل	الارتباط r	معامل التحديد r ²	f	Sig* f	معامل الانحدار β	t	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
ظروف وطبيعة العمل	.011	.000	.008	.931	.006	.088	.931	2.850	قبول الفرضية

يوضح الجدول السابق تأثير ظروف وطبيعة العمل على التكيف الوظيفي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ظروف وطبيعة العمل على التكيف الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط r (٠,٠١١) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أما معامل التحديد r^2 فقد بلغ (0.00)، أي أن ظروف وطبيعة العمل يفسر ما نسبته 0.00% من التغيرات في التكيف الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.006)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ظروف وطبيعة العمل يؤدي إلى زيادة مستوى التكيف الوظيفي بقيمة (0.006) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة f والتي بلغت (0.008) وهي دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذات دلالة ظروف وطبيعة العمل على التكيف الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كلما زادت ضغوط العمل قل التكيف الوظيفي لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات غير الرسمية والتكيف الوظيفي، في مستشفى الجامعة الأردنية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والتكيف الوظيفي، لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والتكيف الوظيفي، لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والتكيف الوظيفي، لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والتكيف الوظيفي، لدى الأفراد في مستشفى الجامعة الأردنية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

١. تعزيز مستويات الثقة لدى العاملين بما يتعلق بالأمان الوظيفي وذلك من خلال تحديد أسس الاستغناء عن العاملين ودعم الكفاءات وتوفير فرص التطور والترقية بشفافية وضمن معايير واضحة والتزام بنود قانون العمل والعمال والنظام الداخلي للجامعة الأردنية فيما يتعلق بالعقود والتصنيف والحصول على الدرجات.
٢. إعادة النظر بالمهام والواجبات المناطة بالوظيفة في مستشفى الجامعة وعمل استراتيجيات واضحة في سبيل التخفيف من ضغوطات العمل المتزايدة وذلك بزيادة الكوادر ومواءمتها مع حجم العمل وإعادة توزيع المهام والصلاحيات بما يكفل العدالة والكفاءة والفاعلية في الأداء.

٣. العمل على تبديد الضبابية وعدم الوضوح بالأهداف لدى العاملين وذلك من خلال وضع وصف وظيفي دقيق يطلع عليه العاملون ويتم توعيتهم به ويلتزم به من قبل الإدارة ولا بد أن يتسم بصفة الاستقرار ولا بد أن تتم عملية إضافة أو إلغاء أي من المهام أو المسؤوليات بحكمة ورؤية وأن تتم بالتوازي مع برامج التدريب والدعم من قبل الإدارة.
٤. اتخاذ اجراءات تعزيزية لمستوى أداء العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية لمحاولة الارتقاء به من خلال البرامج التدريبية وبرامج التحفيز المادي والمعنوي وضمن معايير ومستويات من الشفافية والعلمية والموضوعية.
٥. القيام بمزيد من الدراسات داخل المستشفى لقياس مدى تأثير العوامل الأخرى على أداء الأفراد كالتأثيرات الثقافية والاجتماعية والحوافز المادية وغيرها.
٦. إجراء دراسات مماثلة لقياس مدى تأثير ضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى الأفراد في مؤسسات القطاع الصحي الأخرى الحكومية والخاصة لتحقيق مزيد من الإدراك لحقيقة هذا التأثير.

المراجع العربية:

١. البدر، إبراهيم بن حمد (٢٠٠٥). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص: ٥٠.
٢. ماهر، أحمد (٢٠٠٥). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٣. الجدوع، عصام (٢٠١٥). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، دراسات العلوم التربوية، ٤٢(٢).
٤. جرينبرج، جيرالد . روبرت بارون، (٢٠٠٩). ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة اسماعيل علي بسيوني . دار المريخ للنشر . المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 257 .
٥. حسين، سحرء ايمن (٢٠١٣). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٣ (٦)، ٢٠٨-٢٢٧.
٦. الدوسري، مبارك بن فالح (٢٠١٠). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨. سعيد بن علي حسن (٢٠٠٨). الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، الكلية العسكرية السعودية.
٩. صلاح الشنواني (٢٠٠٤). إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٥ .
١٠. شملوي، غسان (٢٠٠٧). الاعتراف والتكيف للعاملين ، مجلة كلية الحقوق جامعة الكويت، ٣٥ (٣)، ٢٣٣-٢٦٠.
١١. الصبحي، أحمد شكر (٢٠٠٠). مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي، بيروت، لبنان.
١٢. عبد السلام أبو قحف (٢٠٠١). محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
١٣. عبدالله ، يزيد (٢٠١٢). اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في شركة الدواء الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن .
١٤. العتيبي، آدم (١٩٩٧). علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيکوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكويت.
١٥. العمري، عبيد (٢٠٠٢). ضغوط العمل عند المعلمين "دراسة ميدانية"، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود الرياض، ٢ (١٦)، ٣٥٨-٣١٦ .
١٦. ماهر ، احمد (٢٠٠٥) . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر .
١٧. مريزيق، عدمان (٢٠٠٩). علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية ، ٦ (٤٠).

١٨. المعاني، ايمن عودة. واخو ارشيدة، عبد الحكيم عقله، (٢٠٠٦). تحليل ضغوط العمل لدى الجهاز التمريضي في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسات العلوم الإدارية، ٨ (١٦) ٣٣ - ٣٧٦.
١٩. معشر، عيسى ابراهيم (٢٠٠٩). أثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط .
٢٠. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى عمان .
٢١. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن (٢٠٠٤). المنظمة ونظرية التنظيم ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Bush ,R (2010). special education teacher and work stress: exploring the competing interests model, dissertations, wsu.edu.Abstract, Washington state university.
2. Ivancevich . G & Kono paske,D., Organization Behavior,(2006) . Strucher and process . Mc Graw Hill companies . Twelfth ed . North America , 198-199 .
3. Jones, B,(2011). some people aren't cut our for it . the role of personalityfactors in the careers of teachers of students with EBD. Remedial and special education,32 (3):179-191.
4. shuan, Huni, (2005). work stress for care assistants in nursing Homes, www.apha.cofex .
5. -Robbinss, j., & Wiersema, M., (2005). "Aresource Based Approachto Multibusiness firm :Empirical Analysis of portfolio Inter relation ships and Corporat Financial performance" , Strategic Management Journal, Vol , No..278 .
6. -Ivancevich . G & Kono paske,D (2006). Organization Behavior . Strucher and process .
7. Mc Graw Hill companies . Twelfth ed . North America , P.P. 198-199 .

"أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة: الدور الوسيط للنية السلوكية"

"دراسة تطبيقية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية"

د.مها مهدي الخفاف**

د.فارس عبد الهادي مكاحله***

تاريخ وصول البحث: ٢٠١٨/٤/٨

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٨/٥/٦

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط، وقد بلغت عينة الدراسة (٣١٧) فردا متوزعين في طبقات إدارية مختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٧٥) فردا ممثلين لمجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج (SEM- PLS) لأغراض اختبار فرضياتها لدراسة وصحة أتمودجها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية والتنظيمية على النية السلوكية، وأيضا أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية والتنظيمية على تشارك المعرفة لدى شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط.

وعلى ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارات العليا في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بالعوامل الفردية والتنظيمية ضمن بيئة العمل لديها.

الكلمات المفتاحية: العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، النية السلوكية، تشارك المعرفة.

*مستل من أطروحة دكتوراه.

**أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

***باحث، طالب دكتوراه.

Abstract

The study aimed at identifying the impact of individual and organizational factors on knowledge sharing in Plastics Industry Companies in Sahab Industrial City - Jordan, in presence of the Behavioral Intention as a mediator variable.

The study's sample consists of (31٧) employees distributed in different managerial levels in plastics industry Companies in Sahab Industrial City - Jordan totaling (40) companies. To achieve the objectives of the study, a simple random sample consisting of (175) employees were selected to collect data needed through self-administrated developed questionnaire. Collected data was analyzed, by utilizing different statistical analysis techniques such as descriptive statistics, and its hypotheses were tested using structural equation modeling techniques (PLS-SEM) software to evaluate the path model.

The results of the study have shown the existence of a positive statistically significant impact of individual and organizational factors in knowledge sharing in plastics industry Companies in Sahab Industrial City - Jordan. The results also reveal the existence of a positive statistically significant impact of individual and organizational factors on behavioral intention, also shown existence of a positive statistically significant impact of behavioral intention on the knowledge sharing behavior, In addition, the results also shown the existence of an indirect statistically significant impact of individual and organizational factors in knowledge sharing in plastics industry Companies in Sahab Industrial City - Jordan by behavioral intention as a mediating variable.

In light of these results, the study recommended the need to pay more attention to individual and organizational factors by top management as an input to understand how to promote knowledge sharing in the plastic industry Companies in Sahab Industrial City - Jordan, also to shape a positive behavior intentions in the work environment.

Keywords: Individual Factors, Organizational Factors, Behavioral Intention, Knowledge Sharing.

المقدمة

إن نجاح منظمات الأعمال في تطبيق نظم إدارة المعرفة وتحقيقها لأهدافها، أصبح ضرورة لا غنى عنها في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، والساعية إلى النمو والبقاء في ظل وجود منافسة شديدة تحدث بينها للاستحواذ على أفضل حصة سوقية بالاستخدام الأمثل لمواردها الذاتية المحدودة، وذلك بالتطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة المختلفة لاستغلال هذا المصدر الهام، ويعتمد ذلك بشكل خاص على التطبيق الفعال لعملية تشارك المعرفة في المنظمات، وهنا تظهر الأهمية الخاصة لتلك العملية والتي هي إحدى اللبنات الأساسية لنجاح المنظمة، فهناك حاجة مستمرة للمنظمة للتشارك بالخبرات والمهارات والأفكار المتعلقة بالإنتاج والصناعة وحلول مشاكلها بين عاملاتها في مختلف أنحاء المنظمة.

إن عملية تشارك المعرفة هي عملية اجتماعية تراكمية يؤدي الفرد فيها دورا محددا ورئيسا، ويكون لبعض العوامل المتعلقة بالفرد ذاته فيها أهمية في تشكيل قرار الفرد النهائي للقيام بعملية التشارك المعرفي من عدمها، وكذلك وجود بعض العوامل التنظيمية والتي تؤثر على عملية تشارك المعرفة لدى الأفراد في المنظمة، ويسهم بشكل أفضل في معرفة العوامل ذات الأثر الأهم في تشكيل وتحفيز الأفراد على التشارك في المعرفة في بيئة المنظمة ويعملان معا كآلية متناغمة لخلق وتعزيز بيئة تشارك بالمعرفة مثالية.

تعتمد عملية تشارك المعرفة على الأفراد العاملين ولن تكون ذات فاعلية ما لم يكن هنالك استعداد من قبل الأفراد للمشاركة بتلك المعارف مع زملائهم في المنظمة، وهنا تتجلى أهمية مفهوم النية السلوكية في التأثير على قيام الفرد بعملية التشارك بالمعرفة كون نية الفرد تعد عاملا هاما ومحوريا في التأثير عليها، وانه من أجل أن تكون المنظمة قادرة على استغلال المعرفة الفردية لديها ينبغي لها أن تعمل على تحفيز نية العاملين لمشاركة معارفهم.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية عملية تشارك المعرفة في المنظمات والتي تعمل على ربط المعرفة بالمكان أي في المنظمة. كما تبرز أهميتها في أنها توفر المعلومات عن العوامل المختلفة التي تؤثر في عملية تشارك المعرفة لدى العاملين في الشركات المبحوثة، كما تبرز أهميتها في التعرف إلى دور النية السلوكية كمتغير وسيط، وقدرته في زيادة

توضيح وبلورة اثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية المعرفة في ظل المنافسة العالمية، وباعتبار أن تشاركها بين العاملين في المنظمة يعد عاملاً رئيساً ضمن مقومات نجاحها والارتقاء بها ويؤدي إلى توسيع المعرفة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية لها، جاءت هذه الدراسة.

إلا أن فئة من العاملين يعتبروا أن المعرفة التي يمتلكوها هي مصدر قوة لهم (Ipe, 2003,10)، وأن التخلي عن ملكيتها بعد مشاركتها مع الآخرين، يؤدي حسب تصورهم إلى فقدان مصدر قوتهم، وهذا أمر شائع في المنظمات، مما يشكل لديهم رد فعل طبيعي للتردد في مشاركة المعرفة لحماية مكانتهم في المنظمة، مؤدياً ذلك إلى حجب المعرفة بدلاً من تشاركها ويشكل تحدياً للمنظمات من وجهه نظرها، وللتعامل مع هذا التحدي جاءت مشكلة الدراسة لتبحث في أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة لدى الأفراد العاملين في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود الدور الوسيط للنية السلوكية، مما يدعم قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

أسئلة الدراسة

واستناداً إلى ما سبق، فإن مشكله الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس:

"ما أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية ؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل هنالك اثر للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في

مدينة سحاب الصناعية الأردنية؟

٢. هل هنالك اثر للعوامل الفردية والتنظيمية في النية السلوكية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية؟
٣. هل هنالك اثر للنية السلوكية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية؟
٤. هل هنالك أثر للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية؟

أهداف الدراسة

تأسيساً على ما سبق سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة اثر العوامل الفردية والعوامل التنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.
٢. بيان اثر العوامل الفردية والتنظيمية في النية السلوكية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.
٣. التعرف الى دور النية السلوكية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

- Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.
- الفرضية الرئيسة الثانية:

- Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في النية السلوكية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

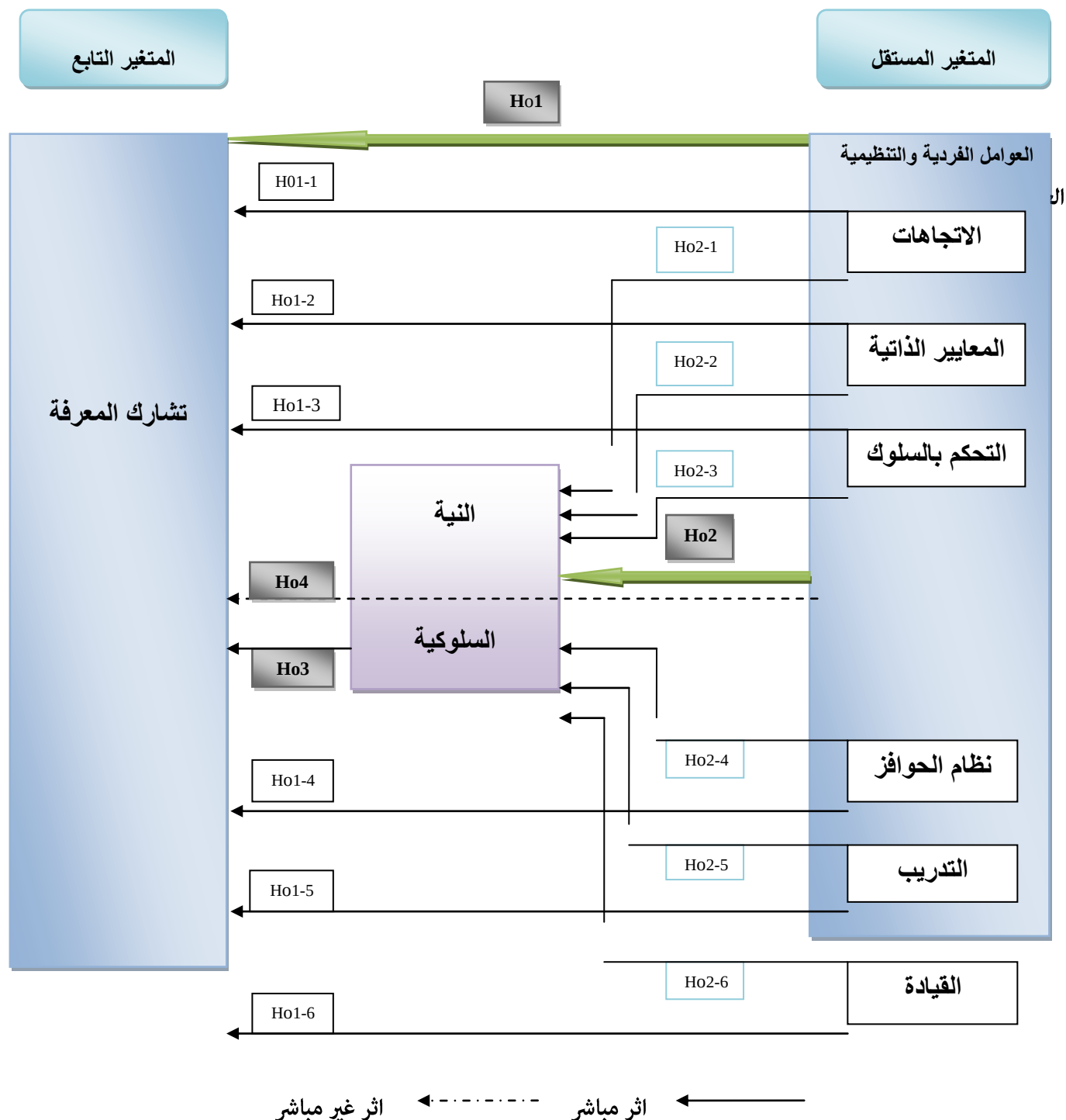
Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنية السلوكية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط.

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... منها الخفاف و فارس مكاحلة

أهمودج الدراسة



التعريفات الإجرائية والمفاهيمية

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، سيتم اعتماد التعريفات الإجرائية والمفاهيمية التالية لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، كما يأتي:

● **المعرفة (Knowledge):** الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل شخص عن طريق التجربة أو التعليم، الفهم النظري أو العملي لموضوع ما. (Oxford Dictionary).

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها: المعلومات والبيانات والخبرات والمهارات الموجودة في عقول الأفراد في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية وتكون ذات أهمية وتساعد المنظمة والأفراد بفضل فهمها واستخدامها، على القيام بإعمالهم ونشاطاتهم واتخاذ القرار المناسب بالشكل الذي يعزز موقع المنظمة ومعرفتها بين المنظمات الأخرى.

● **العوامل الفردية (Individual Factors):** هي العوامل التي تندرج تحت الفروق الفردية ولها اثر في طريقة تفكير الأفراد، وهي وتعني الاختلافات أو التباين بينهم في القدرات والإمكانات (Ismail, 2009).

ويعرفها الباحث بأنها: تمايز كل فرد من الأفراد في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بعوامل داخلية تؤثر على تشارك المعرفة لديه وهي (الاتجاهات والمعايير الذاتية والتحكم بالسلوك).

● **الاتجاهات (Attitude):** ميل عاطفي ثابت للاستجابة بطريقة ثابتة تجاه شيء معين، سواء أكان موقف أو شخص معين أو فئة من الناس (Tan et al, 2010).

ويعرفها الباحث بأنها: درجة الشعور الإيجابي للفرد العامل في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية نحو موضوع التشارك بالمعرفة الذي يمتلكه، وذلك من حيث تأييده لهذا الموضوع، وتقييمه للنتائج المترتبة عليه (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ١ إلى ٤).

● **المعايير الذاتية (Subjective Norms):** الضغط الاجتماعي الذي يمارس على الشخص من أجل وضع السلوك، أو عدم وضعه، موضع التنفيذ (Yau & Ho, 2015).

ويعرفها الباحث بأنها: الضغوط الاجتماعية الداخلية التي تمارس على الفرد العامل في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية ضمن بيئة العمل من زملاءه والمسؤولين عنه، من أجل اعتماد وجهه نظرهم

بقبول أو عدم قبول موضوع التشارك بالمعرفة، ومدى تأثير ذلك على استجابة الفرد للقيام بتشارك المعرفة مع زملاءه (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ٥ إلى ٨).

● **التحكم بالسلوك (Behavioral Control):** المدى الذي يحوز فيها الفرد على المهارات، والموارد والمتطلبات الأساسية الأخرى اللازمة لأداء سلوك معين (Yean et al,2015).

ويعرفه الباحث بأنه: مدى قدرة الفرد العامل في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية على حيابة عوامل داخل بيئة العمل لديه، والتي من شأنها أن تسهل أو تعيق قيامه بتشارك المعرفة مع زملاءه، وكذلك مستوى الثقة في قدرته على ذلك (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ٩ إلى ١٢).

● **العوامل التنظيمية (Organizational Factors):** مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات (الصيرفي، ٢٠٠٩).

ويعرفها الباحث بأنها: العوامل التنظيمية الداخلية الموجودة داخل بيئة شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية، وتستخدمها من أجل ترتيب أعمالها وتنفيذ نشاطاتها، وهنا تتمثل هذه العوامل التنظيمية بنظام الحوافز والتدريب والقيادة، والتي من شأنها أن تؤثر في تشارك المعرفة لدى الأفراد .

● **نظام الحوافز (Incentive System):** هي مجموعة من العوامل والمؤثرات والتي تدفع الأفراد أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً (جوهره، ٢٠١٣).

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والتي تقدمها شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية للأفراد فيها، وتعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتشجعهم وتحفزهم، وتشمل هذه الحوافز حوافز مادية ملموسة، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، وحوافز معنوية غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ١٣ إلى ١٦).

● **التدريب (Training):** النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمله (مسلم، ٢٠١٥).

ويعرفه الباحث بأنه: الأنشطة والبرامج والفعاليات التي تنفذها شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية وترعاها وتدعمها كإحدى الطرق الرسمية لتشارك المعرفة، وتسعى من خلالها إلى إكساب الأفراد المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل بشكل يضمن تحسين الأداء المهني لديهم في مختلف مجالات العمل (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ١٧ إلى ٢٠).

● **القيادة (Leadership):** القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد (العميان، 2010).

ويعرفها الباحث بأنها: عملية يقوم بها شخص في الإدارات العليا يتمتع بصفات خاصة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية تخول له القيادة لتوجيه الأفراد وقيادتهم ودفعهم للانقياد والتعاون والتأثير في اتجاهاتهم، نحو الإتيان بتشارك المعرفة، وباستخدام السلطة الرسمية الممنوحة له وبقوة تأثيره الشخصي (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ٢١ إلى ٢٤).

● **تشارك المعرفة (Knowledge Sharing):** رغبة الأفراد في منظمة ما في مشاركة المعرفة التي اكتسبوها مع الآخرين (Tangaraja et al, 2015).

ويعرفها الباحث بأنها: هي قيام الفرد بعملية تشارك المعرفة الأكثر تعلقا بعمله والتي يمتلكها من المعلومات والأفكار والخبرات والمهارات والمعلومات الجديدة وأفضل الممارسات، مع زملاءه بالعمل في نفس المجال وينفذها بأشكال متعددة داخل شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ٢٥ إلى ٣٠).

● النية السلوكية (Behavioral Intention): رغبة الفرد بالانخراط في فعل (سلوك) معين (Skaik & Othman, 2015).

ويعرفها الباحث بأنها: عبارة عن رغبة واستعداد ذهني لدى الفرد العامل في شركات الصناعات البلاستيكية في مدينة سحاب الصناعية الأردنية للانخراط في تشارك المعرفة، والتي تدفعه إما للقيام بمشاركة المعرفة مع زملاءه بالعمل، أو عدم القيام به (تم القياس في فقرات الاستبانة من فقرة ٣١ إلى ٣٤).

الدراسات السابقة

جاءت الكثير من الدراسات التي تتناول موضوع ادارة المعرفة على وجه العموم و اختص القليل منها في موضوع تشارك المعرفة حيث تناولت دراسة (جقيق وعبيدات، ٢٠١٥) أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، عن طريق التعرف على أهمية تطبيق أسلوب التشارك المعرفي كآلية استراتيجية لضمان ديناميكية تحويل الكفاءات الفردية التي تمتلكها المنظمة إلى كفاءات جماعية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركة المتوسطة للأعمال البحرية (ميديترام)، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في البحث وبلغت عينة الدراسة (٩٣٢) من الأفراد تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية، كما أظهرت الدراسة ضعف اهتمام شركة (ميديترام) بتنظيم اللقاءات الدورية وورش العمل الهادفة نحو تفعيل عملية تشارك المعارف والخبرات. و هنا اتفقت توصيات هذه الدراسة مع تلك التي قام بها (البراشدية والصقري، ٢٠١٤) و التي هدفت إلى التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المنظمات لصناعية في سلطنة عُمان وهل يوجد تشارك داخلي على مستوى المنظمة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة وكذلك بين المنظمات لصناعية في سلطنة عُمان، عن طريق البحث في دوافع التشارك أو عدم التشارك في المعرفة بين المنظمات الصناعية وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مختلف المنظمات الصناعية في سلطنة عُمان واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات فضلاً عن الأدبيات السابقة، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي حيث تم إجراء (23) مقابلة مع مديري مختلف المنظمات الصناعية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة غياب الوعي لدى أكثر مديري المنظمات الصناعية في سلطنة عُمان بمفهوم التشارك في المعرفة، إلا أنه يوجد تشارك داخلي على مستوى المنظمة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة في السلطنة. و كذلك تناولت دراسة (Castaneda, Rios & William, 2016) العوامل التي تؤثر على نية

تشارك المعرفة وعلى سلوك تشارك المعرفة في منظمات القطاع العام، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من منظمات القطاع العام على الصعيد الوطني في كولومبيا، وبلغت عينة الدراسة (١٨٨) من عمال المعرفة في ذلك القطاع. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة معنوية بين التحكم بالسلوك والمعايير الذاتية والنية لتشارك المعرفة، وبين سلوك تشارك المعرفة، وكذلك وجدت علاقة بين النية لتشارك المعرفة وبين سلوك تشارك المعرفة، كما وجدت أن المحدد الأفضل للنية السلوكية لدى عينة الدراسة كان التحكم بالسلوك. اما دراسة (Sksik&Othman, 2015) فقد هدفت إلى التعرف على أساليب تشارك المعرفة والتي قد تؤثر على سلوك تشارك بين الموظفين الأكاديميين من مختلف مؤسسات التعليم العالي في الإمارات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين من كل من الجامعات الحكومية والخاصة التي تقع في الإمارات، وبلغ حجم عينة الدراسة المستهدفة (١٠٥) من الموظفين الأكاديميين. وكشفت النتائج أن النية السلوكية لتشارك المعرفة للموظفين الأكاديميين هي المحدد الرئيس لسلوك تشارك المعرفة لديهم، ومن نتائجها أيضاً أن الاتجاهات، المعايير الذاتية، والكفاءة الذاتية لها تأثير على النية لتشارك المعرفة، وفي الوقت نفسه التحكمية (التحكم بالسلوك) لا يوجد له أي تأثير على نية الموظفين الأكاديميين لتشارك المعرفة. اما في دراسة (Hau, Lee & Kim , 2013) فقد طورت أنموذجاً متكاملًا لفهم العوامل الرئيسة التي تحدد نوايا الأفراد لتشارك المعرفة، ومن ضمنها تلك المتعلقة بنظام الحوافز وأثرها على نوايا الأفراد نحو تشارك المعرفة، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠١٠) موظفًا من شركات صناعية متعددة في كوريا الجنوبية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنموذج المقترح والمتكون من نظام الحوافز للأفراد والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم يفسر إلى حد كبير التباين في نوايا تشارك المعرفة الضمنية والصريحة للأفراد ، وأظهرت النتائج كذلك أن الحوافز والمكافآت التنظيمية لها تأثير سلبي على نوايا تشارك المعرفة الضمنية للعاملين ولكن لها تأثير إيجابي على نوايا تشارك المعرفة الصريحة، وتبين الدراسة أن ذلك مرده التنوع الداخلي الكبير لمجتمع الدراسة لتعدد الشركات المبحوثة وارتفاع عدد أفراد عينة الدراسة مما أدى إلى ظهور نتائج غير متسقة لاختلاف رغبات وحاجات أفراد عينة الدراسة بالتالي عدم ملائمة نوعية الحوافز والمكافآت المقدمة لهم. و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Yassin, Salim & Sahari ٢٠١٣) استكشاف الأثر بعض العوامل التنظيمية ومنها (الثقافة المدرسية، الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، القيادة) على النية السلوكية لتشارك المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المعلمين وبالتالي على سلوك تشارك المعرفة الفعلي بينهم، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠) مدرسة في ولاية (بيرك- ماليزيا)، و جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق

الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لتعزيز التحليل حيث تم مقابلة تسعة مشاركين، وتم اختبار النموذج وتحليله باستخدام طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود أثر لنظام الحوافز والمكافآت على النية السلوكية لتشارك المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المعلمين في ماليزيا، كذلك توصلت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دوراً هاماً في التأثير على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تشارك المعرفة.

الإطار النظري

عمليات إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر وهي متطلب حيوي للمنظمات كون المعرفة بالأساس هي مصدر مهم للميزة التنافسية، والمعرفة في حد ذاته لن يكون لها أي قيمة إذا لم تدار بشكل صحيح، وعمليات إدارة المعرفة حسب (الطاهر، ٢٠١٢، ٨٩) هي: اكتشاف المعرفة عملية اكتساب المعرفة، عملية مشاركة المعرفة، عملية تطبيق المعرفة.

العوامل الفردية والتنظيمية

أولاً: العوامل الفردية (Individual Factors)

دراسة السمات والعوامل الفردية للشخص والعلاقات الاجتماعية، هي محاولة لفهم الطريقة التي تنتقل فيها المعرفة بين الأفراد وبين المستويات المختلفة في المنظمة ليتم الاستفادة منها (Andolsek & Andolsek, 2015, 65)، وعليه سارت بعض الدراسات مركزة على السمات والعوامل الفردية للشخص والعلاقات الاجتماعية في محاولة لفهم الطريقة التي تنتقل فيها المعرفة بين الأفراد وبين المستويات المختلفة في المنظمة ليتم الاستفادة منها ومنها ما اعتمد نظرية الفعل المسبب (TRA) (Fishbien & Ajzen, 1975)، ومنها ما اعتمد على نظرية السلوك المخطط (TPB) التي طرحها (Ajzen, 1985) وغيرها من النظريات.

وتالياً استعراض وتوضيح لكلتا النظريتين:

نظرية الفعل المسبب (Theory of Reasoned Actions)

نظرية الفعل المسبب (TRA) تم تطويرها من قبل (Ajzen & Fishbein , 1975)، وهذه النظرية تستخدم بكثرة في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية - النفسية وهي تنحدر من نظرية التوقع، وهي تصف علاقة سلوك الفرد مقارنة مع النوايا وعوامل البيئة، وهي تصف كذلك الاختلافات الفردية الموجودة بين الأفراد، وتستخدم عنصرين أولهما الاتجاه أو تقييم الفرد الإيجابي أو السلبي لإنجاز سلوك (فعل) معين، وثانيهما المعايير الذاتية أو إدراك الشخص للضغوط الاجتماعية سواء أنجز أم لم ينجز ذلك السلوك، وهنا يشير (Altawallbe et al, 2015,40) إلى أن نظرية الفعل المسبب تطبق على السلوكيات التي هي تحت السيطرة الإرادية، ومع ذلك، فإن دقتها التنبئية تقل يكون عندما بعض الأفراد لديهم سيطرة محدودة على أفعالهم، واستخدمت هذه النظرية في العديد من الدراسات السابقة والتي لا تهدف إلى التوسع في معرفة العوامل الفردية المؤثرة على تشارك المعرفة لدى الأفراد، أما مكونات نظرية السلوك المخطط فهي تعتبر شاملة لتلك العوامل الفردية المؤثرة على تشارك المعرفة لدى الأفراد.

نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior)

انموذج آخر وهو نظرية السلوك المخطط (TPB) التي جاءت كامتداد لنسخة نظرية الفعل المسبب، وتم تطويرها من قبل العالم (Ajzen, 1991) وتفترض هذه النظرية بأن نوايا الناس لتحقيق سلوك معين يمكن أن تعد كمؤشر ودلالة لذلك السلوك، وفي تفسيره لمحتوى هذه النظرية أوضح (Ahmed et al, 2016,1) انه طبقاً لنظرية السلوك المخطط، فإن كل سلوك يكون مسبوق بنية مبيتة لفعل شيء ما وتشكل هذه النية بتوجهات الفرد نحو ذلك السلوك وبالمعيار الذاتي له ومدى قدرته على التحكم بذلك السلوك.

أشار (Ajzen, 2014,2) أن تصرف الفرد نحو موضوع ما هو نتيجة لعملية منطقية والذي يتأثر بالاتجاهات والمعايير والسيطرة السلوكية، وكذلك تفترض أن النية هي محصلة عوامل ثلاث أولية، الأول وهو الاتجاهات وهو شخصي في جوهره، والثاني المعيار الذاتي ويعكس التأثير الاجتماعي، والثالث التحكم بالسلوك ويعزى إلى قضايا التحكم، ويرى أصحاب هذه النظرية أنه كلما كان اتجاه الشخص إيجابي نحو موضوع معين والمعايير الذاتية لديه توافق ذلك،

وكانت درجة التحكم لديه أكبر لتنفيذ سلوك ما، كانت النية لديهم أقوى تجاه ذلك السلوك، بالتالي فإن احتمالية أن تترجم تلك النية إلى سلوك فعلي تكون بدرجة أعلى، وتتضمن نظرية السلوك المخطط (TPB) الآتي:

الاتجاهات (Attitudes)

تعد إحدى مكونات نظرية السلوك المخطط، وقد أسهب الباحثون في وضع تعريف لها وتحديد مفهومها بمختلف الدراسات التي استخدموها، مما يدل أن الاتجاه مفهوم محوري في علم النفس الاجتماعي، وأشار (Ajzen, 2011,15) أن جزءا كبيرا من البنية النفسية للفرد عبارة عن اتجاهات، وأنه لكي يكون لدى الفرد اتجاه فلا بد أن يكون هناك موضوع لهذا الاتجاه، وتفاعل أو خبرة مع موضوع الاتجاه.

وتعريف الاتجاه حسب (Shirani & Nor, 2012,362) أنه "هو تقييم تفضيل الشخص أو عدم تفضيله للسلوك"، وهو أيضا الشعور الإيجابي أو السلبي نحو قيامه بأداء فعل محدد، وأن الاتجاهات تعكس المواقف الموجهة لذلك الفعل والأحاسيس المفضلة وغير مفضلة لتأديته، والاتجاهات نفسها عرضة للتغير في ظروف محددة أو تحت شروط معينة.

المعايير الذاتية (Subjective Norms)

هي مكون آخر من مكونات نظرية السلوك المخطط، ولها علاقة في كيف أن تصرف الفرد يتأثر برغبة ذلك الشخص لأن يتصرف حسب المرجعية المهمة له والذين هم على قدر كبير من الأهمية له، أو ما يظن أنهم مهمون له، وتلك المرجعية عادة ما تكون العائلة أو الأصدقاء أو الزملاء بالعمل أو المسؤول المباشر وتتحدد بناء على البيئة المتواجد بها الفرد والمراد دراستها، وعرفها (Yau & Ho, 2015,1) بأنها استيعاب الفرد للضغوط الاجتماعية نحو تفضيل أو عدم تفضيل أداء فعل (سلوك) ما، وإدراك وجهة نظر الآخرين نحو ذلك الفعل.

والمعايير الذاتية هي محدد أساسي للنوايا نحو أداء فعل (سلوك) محدد وتتضمن إدراك الفرد للضغوط الاجتماعية عليه ومدى القبول الحاصل لديه عندما يقرر أداء فعل (سلوك) ما، فسلوك الفرد غالباً ما يوجه بالمعتقدات حول التوقعات المعيارية للناس من حيث وجهات نظرهم وأفكارهم والذين هم مهمون وذو مرجعية للفرد والاستجابة لهم (Krok, 2013,108).

التحكم بالسلوك (Behavior Control)

المكون الثالث من مكونات نظرية السلوك المخطط هو التحكم بالسلوك، وينبع هذا المفهوم من الاعتقاد العام حول المدى الذي فيه الأشخاص لديهم سيطرة على بيئتهم وحياتهم ومقدار التحكم الذي يشعر به الأفراد بأنهم يملكونه على وضع ما أو حالة ما أو شخص ما، وذلك ناتج عن ما يسمى معتقدات التحكم والتي هي تصورات لدى الأفراد حول وجود العوامل التي تسهل أو تعرقل اعتماد فعل (سلوك) معين مفترض (رمضان، ٢٠١٢، 369). بعبارة أخرى، فإن الأفراد الذين يرغبون في اعتماد فعل ما ولكن لا يملكون القدرة الحقيقية أو التحكم والسيطرة عليه، هم وفقاً لذلك غير قادرين على تنفيذ ذلك الفعل (السلوك)، إما الذين يتمتعون بإحساس عال من السيطرة فقد أشارت الأبحاث السابقة أنهم يعتقدون أن لديهم سيطرة على بيئتهم وعلى قدرتهم على أداء ذلك الفعل (Hajali & Lin, 2016, 112).

التحكم بالسلوك يشير بصفة عامة إلى توقعات الفرد بشأن الدرجة التي يستطيع فيها أداء فعل معين ومدى تملكه للعوامل الداخلية أو الخارجية التي تعينه على أداء ذلك الفعل والتحكم به، وهناك صنفان من العوامل التي تؤثر في درجة التحكم بالسلوك، النوع الأول يسمى عوامل داخلية ناتجة عن معتقدات داخل الفرد (توفر المعلومات، المهارة، القدرة) والنوع الثاني عوامل خارجية مثل (الفرص المتاحة، تعاون الآخرين، المصادر)، فأكبر قدر ممكن من هذه العوامل التي يفكر بها الفرد ويؤمن بوجودها، ويحرزها بمعوقات أقل، سوف تتشكل لديه سيطرة وتحكم أكبر على تنفيذ فعل معين (Ajzen, 2015, 135).

ثانياً : العوامل التنظيمية (Organizational Factors)

العوامل التنظيمية: هي عوامل متعلقة ببيئة المنظمة والعوامل المتصلة بالأفراد (People-Related Factors) والعلاقة بينهما، وعلى عكس العوامل الفردية التي تنشأ من كيان الفرد ذاته، وتسمى كذلك عوامل خارجية، و العوامل التنظيمية في داخل المنظمة متعددة وذكر منها: هيكل المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة، القيم، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية، الحوافز، والتدريب، ويضيف لاحقاً أنها عوامل في المنظمة ذات الصلة في تسهيل العمليات المعرفية الفردية (Individual's Cognitive processes) المختلفة، وأما من ناحية العلاقة بين الفرد والمنظمة فهي علاقة تبادلية، وقد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائه. ويشار هنا إلى ما ذكره (Ashari & Jayasingam, 2014, 311) أنه وفي بيئات

العمل الديناميكية وجد أن التفاعل بين مجموعة من العوامل التنظيمية والعوامل الفردية، تكون حاسمة في بعض عمليات المنظمة.

وتعرف العوامل التنظيمية حسب (الصيرفي، ٢٠٠٩) بأنها " مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك الأفراد فيها" (ص، ٢٥٨). وعليه تم اختيار عدد من العوامل التنظيمية ضمن البيئة التنظيمية، والتي تم تناولها في بعض الدراسات السابقة، ومن هذه العوامل:

نظام الحوافز (Incentive System)

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز من قبل المنظمات منذ أن أثبتت دراسات علم النفس الصناعي أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هنالك دافع أو حافز يحفزهم على ذلك، وعليه يتبين مدى أهمية نظم الحوافز في التأثير على الأفراد داخل المنظمة وأن عدم فاعلية نظام الحوافز كما أشار (Yohannes, 2015,28) سوف تبقى طاقات الأفراد وقدراتهم بالحد الأدنى، وكذلك أشارت (Sajeva, 2014,131) إلى أن بعض المنظمات تفترض خطأ أن الأفراد سوف يقومون بالأعمال المنوطة بهم بدون أي حافز أو تقدير من قبل الإدارة، للتغلب على هذا التحدي فإن ذلك يعالج عن طريق مدخل التحفيز وبه تستطيع المنظمات تحفيز الأفراد.

يُعرف (Tan et al, 2010) نظام الحوافز بأنه "الحوافز التي تقدمها المنظمة لأعضائها لتشكيل تصرفاتهم أو لتحفيز أداء الموظفين" (p,192)، ويعرفه الباحث أنه مجموعة من الإجراءات التي تتخذ من قبل إدارة المنظمة نحو عاملها بحسب إمكاناتها، والتي تعمل على تشجيعهم وتحفيزهم وتوليد الحماس لديهم للقيام بالعمل بشكل أفضل، وللتأثير على سلوكهم داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

التدريب (Training)

مفهوم التدريب

التدريب: نشاط مهم ترتكز عليه المنظمات، إذ من خلاله يكتسب المتدربون المهارات والخبرات والسلوكيات التي يحتاجونها في بيئة العمل لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية وحتى تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، فلا معنى أن نتوقع من الأفراد أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقا (Massenberg et al, 2015,163).

يتكون النظام التدريبي كأي نظام آخر من مدخلات ومعالجة ومخرجات، تترابط معاً وتتفاعل لأداء وظيفة ما أو تحقيق هدف معين فهو ليس نشاطاً عشوائياً ولا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، فالمتدربون المراد إكسابهم المعارف والمهارات يمثلون مدخلات يستقبلها النظام، والمعالجة تمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والأهداف والبرامج التدريبية ومن ثم تنفيذها وتقييمها، ومخرجات التدريب النهائية هي النتائج المتحققة نتيجة لعملية التدريب وفقاً للمتطلبات التي تهدف إليها البرامج التدريبية، والتحقق من الفهم السليم للمعومات واستيعابها للمتدرب (حسان، ٢٠١٦، ١٦٠)

القيادة (Leadership)

مفهوم القيادة

تطور مفهوم القيادة مع تطور الفكر الإداري وهي تعتبر جوهر العملية الإدارية، ووفق التعريف الإداري، القيادة: هي القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فمفهوم القيادة التنظيمية لم يعد يرتبط بسلطة القرار، بقدر ما هو مرتبط بمفهوم التنسيق والتخطيط وتوحيد الرؤى لجميع أفراد المنظمة نحو أهداف تخدم وتساند المنظمة (حسان، ٢٠١٦، ٢٥)، فالمنظمات كما أشار (O.Tead) صاحب كتاب فن القيادة بحاجة إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي بحاجة إلى أن تقاد (طالبة، ٢٠٠٨، ٣٩). القيادة: هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق ما يصبو إليه القائد وتحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2010، 257)، وهي كذلك عبارة عن مجموعة من السلوكيات يقوم بها القائد ليؤثر في مرؤوسيه حتى يحقق أهداف المنظمة ولها الدور الفعال في توجيه المنظمة ونجاحها (طالبة، ٢٠٠٨، ٣٢).

تشارك المعرفة (Knowledge Sharing)

تشارك المعرفة التنظيمية ذو أهمية في تحقيق مزايا تنافسية لها والتي تتضمن فيما تتضمنه خبرات وتقنيات ومهارات يملكها أفرادها ويصعب تقليدها من قبل منافسيها، ويؤكد ذلك (خليف، ٢٠١٣، ٧٨) الذي أشار إلى أن المعرفة التنظيمية هي سر وجود ونجاح المنظمات.

مفهوم تشارك المعرفة

من الواضح أن جميع العمليات الأربع في إدارة المعرفة (اكتشاف، اكتساب، تشارك، وتطبيق المعرفة) هي ذات صلة للغاية، وتشارك المعرفة هو جوهرها، وهذا ما يؤكد (Shahzadi et al, 2015,135)، بحيث أشار إلى أن نوناكا وتاكيوشي (١٩٩٥) اعتبروا تشارك المعرفة المساعد الأول لإدارة المعرفة.

مفهوم تشارك المعرفة على نحو مجرد هو نقل المعرفة من فرد إلى آخر داخل المنظمة، وقد تطرق العديد من الباحثين إلى هذا المفهوم وأسهبوا في توضيحه، فقد أشار (Al-Husseini, 2014,14) إلى أن تشارك المعرفة يتم توضيحه بأنه العملية التي بها المعرفة التي يمتلكها فرد ما بالمنظمة والذي لا ينوي الاحتفاظ بها وأخذ ملكيتها، تتحول إلى شكل معين بحيث يستطيع فرد آخر الاستفادة منها واستخدامها، وأنها عملية جعل المعرفة متاحة للآخرين في المنظمة، ويمكن وصف تشارك المعرفة بأنه قيام الأفراد في المنظمة بالتشارك بالمعارف فيما بينهم، ودمجها في معرفة المنظمة.

الهدف من تشارك المعرفة

تختلف أهداف تشارك المعرفة باختلاف الغاية المتوخاه منها، لكن من الثابت أن المحور الرئيس لأهداف وغايات تشارك المعرفة هو تحويل معلومات وخبرات الأفراد في المنظمة إلى معرفة تنظيمية، وبشكل عام فإن التشارك بالمعرفة في المنظمات يهدف إلى خلق معارف جديدة أو لاستغلال المعرفة الموجودة بطريقة أفضل (2015,28, Yohannes)؛ كذلك الهدف منها هو توفير المعلومات المهمة لمساعدة الآخرين وللتعاون معهم لمواجهة وحل المشكلات وخاصة الغير تقليدية منها، توليد وتوسيع للمعرفة التنظيمية، تطوير أفكار جديدة، أو تطبيق سياسات وإجراءات ما، وأنه من دون أن يتم التشارك بالمعرفة، فإن الأفراد لا يمكنهم أن يحلوا مشكلات العمل اليومية، سواء أكانت على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة (Yiu & Law, 2012,20)، وأخيرا من أهم الأهداف لتشارك المعرفة والتي يرى الباحث أنها ذات أهمية، هي تحويل المعرفة الضمنية التي بحوزة الأفراد إلى معرفة صريحة، ومن ثم تحويلها إلى معرفة تنظيمية لكي يتم الاستفادة منها.

عملية التشارك بالمعرفة

توضيح آلية عملية التشارك بالمعرفة والعوامل المؤثرة عليها يساعد المنظمة على التحويل الفعال للمعرفة، وفيما يتعلق بالآلية التي تعمل بها عملية التشارك بالمعرفة أشار (Dirkmorfled, 2015,43) إلى أن تشارك المعرفة هي عملية

والتي يشارك بها طرفين على الأقل، فالأول يمتلك المعرفة (المرسل)، ويقوم بإجراء يسمى الإرسال (Transmission)، والآخر يبحث عنها ويريد اكتسابها وهو (المتلقي) ويقوم بإجراء يسمى الاستيعاب (Absorption) وهذا عبارة عن إرسال أو عرض المعرفة إلى مستلم مستقبل أو وسيط، واستيعابها وفهمها من قبل ذلك الشخص أو المجموعة في المنظمة.

يشار هنا إلى التمييز بين تشارك المعرفة بين الأفراد ومفهوم نقل المعرفة في المنظمة، وهذا المفهوم الأخير كما أوضح (Ipe, 2003,17) يستخدم في الغالب لوصف حركة المعرفة بين أجزاء المنظمة، مثل الدوائر والأقسام، المجموعات أو بين منظمة وأخرى.

النية السلوكية (Behavioral Intention)

مفهوم النية كان موضوعاً ذا أهمية للمناقشات الفلسفية منذ الخمسينيات، ومؤخراً اهتم علماء النفس بمسائل عملية وفرعية أكثر في مجال النوايا، مثل كيف يمكن للنوايا أن تؤثر على تصرف الناس في ممارسات مختلفة، ومنها ما يتعلق بالمحتوى داخل المنظمات.

ذلك كله لأن النية تعطي مؤشراً ودلالة على احتمالية قيام الفرد بفعل ما، وأنه كلما ازدادت النية كلما زاد ذلك من احتمالية أن يترجم الفرد نيته على شكل فعل (action)، ويشير هنا (Huang & Tzu, 2015,4) أن الفائدة من دراس النية تأتي في المقام الأول من حيث تأثيرها على الإتيان بذلك الفعل، و أن على "استعداد لـ" Willing to بمعنى أنه لدي النية، هو المفتاح للإتيان بفعل ما (Huang & Tzu, 2015,4).

تعريف النية (Intention)

هنالك مرادفات لمفهوم النية كما هو مشار إليه في (Webster's New Collegiate Dictionary) وهي : غاية، قصد، هدف، غرض، استعداد، عزم، والمعنى المشترك لهذه المرادفات للنية كما ورد في القاموس هو: "ما يهدف الشخص لإنجازه أو تحقيقه"، أو هو "عزم الشخص على التصرف بطريقة معينة"، ونوى الشخص بمعنى "أن يضع في عقله شي ما كهدف يريد إنجازه"، والنية: هي عبارة عن فعل من أفعال النفس وهي عقد القلب على القيام بفعل أو عدمه، وهنالك من الباحثين من أشار إلى أن النية هي حالة ذهنية تمثل التزاماً بالإجراءات المستقبلية، وتتمثل أهميتها في الدرجة الأولى في مدى تأثيرها في توجيه تصرفات الفرد، والنية بدورها هي العنصر الذي يربط الرغبة والمعتقد، بالتصرف (Schröder et al, 2014,59).

مفهوم النية السلوكية (Behavioral Intention Concept)

يقابل اهتمام الباحثين بموضوع النية السلوكية اهتماماً بتعريف وتحديد مفهومها، وفيها أوضحوا أن مفهوم النية يحتل مكانة بارزة في النهج المعرفي لفهم السلوك البشري، وتم تناول مفهوم النية في بحوث علم النفس الاجتماعي منذ أوائل عام ١٩٥٠.

تم التطرق من قبل (Zimmermann & Sieverding, 2010,2) لنفس الموضوع حيث أوضح أن العالم (Ajzen) وفي إطار دفاعه عن مبدأ نظرية السلوك المخطط، فسر أن المتغير الذي يفترض أن يكون الأقرب إلى العمل (Action) هو النية السلوكية، وهي تمثل مقدار من الجهد على استعداد الفرد أن يبذله لأداء ذلك العمل، ويضيف بأن النية السلوكية هي ناتجة عن عدة مكونات منها: المعايير الذاتية والتحكم السلوكي، فضلاً عن الاتجاهات، وأن الجمع بين كل هذه المكونات بشكل إيجابي لدى الفرد تزيد من احتمالية أن ينوي على القيام بفعل ما مرغوب.

بالنظر إلى مختلف الدراسات التي أشارت إلى تعريف النية السلوكية، نرى أن هنالك اتفاقاً على اعتبارها رغبة لدى الفرد للإتيان فعلياً بفعل ما مستهدف، إلا أنه هنالك اختلافاً في تحديد تعريف معياري واحد لها، وفيما يتعلق بتعريفها أوردت (Skaik & Othman, 2015,165) أنها: "مقدار من الجهد على استعداد الفرد أن يبذله لتحقيق هدف".

منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي وبالاعتماد على المصادر الثانوية بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على المصادر الأولية بجمع المعلومات عن طريق استبانة تم إعدادها لبيئة الدراسة الحالية ووزعت على مجتمع الدراسة الذي اشتمل على شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية وعددها (٤٠) شركة حيث جرى توزيع (١٧٥) استبانة على عينة من المديرين العاملين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومشرفي خطوط الإنتاج والإداريين الأفراد في الإدارات العليا والوسطى وتم استرجاع ١٦٠ استبانة وبعد تفحصها تبين أن ١٥٠ استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت ٨٥,٧ %.

١. أداة الدراسة

وتتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كمصدر لجمع البيانات والمعلومات حيث تمت صياغة فقرات الاستبانة لتناسب وطبيعة البيئة المبحوثة، وتكونت بصيغتها النهائية من (٣٤) فقرة موزعة حيث شملت الاستبانة على أربعة اجزاء رئيسية الجزء الأول: شمل البيانات الشخصية (الديمغرافية) والمكونة من (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة العملية في الشركة، والمسمى الوظيفي). والجزء الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل العوامل الفردية والتنظيمية، واشتمل على محورين، المحور الأول العوامل الفردية والذي تضمن الفقرات الخاصة بالعوامل الفردية، (1-12)، أما المحور الثاني فهو العوامل التنظيمية والذي تضمن الفقرات الخاصة بالعوامل التنظيمية (١٣-٢٤)، في حين شمل الجزء الثالث على فقرات الفقرات الخاصة بالمتغير التابع تشارك المعرفة (٢٥-٣٠) وشمل الجزء الأخير على فقرات تقيس المتغير الوسيط النية السلوكية (31-34).

٢. صدق الأداة وثباتها

ولغايات التأكد من صدق الأداة الظاهري والصدق المنطقي تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الإختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى والفقرات وملائمتها لمحاور وبيئة الدراسة، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل " كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات (موثوقية) أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

جدول (١) نتائج قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha)

البعد	Cronbach's Alpha
العوامل التنظيمية/التدريب	0.910
العوامل التنظيمية/القيادة	0.900
العوامل التنظيمية/نظام الحوافز	0.839
العوامل الفردية/التحكم بالسلوك	0.894
النية السلوكية	0.908
تشارك المعرفة	0.888
عوامل فردية/اتجاهات	0.822
عوامل فردية/المعايير الذاتية	0.783

٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة ومن أجل إجراء المعالجة الإحصائية استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS, Statistical Package for Social Sciences) للوصول إلى البيانات التي تصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة، أو باستخدام الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistic) لأغراض اختبار فرضيات الدراسة وصحة أمودجها باستخدام برنامج (Smart PLS) وهي طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

٤. مقاييس الصدق البنائي لأداة الدراسة

أولاً: قيم تحميل المسار

يتم تقييم مدى موثوقية المؤشرات الفردية (فقرات الاستبانة) من خلال فحص قيم تحميل المسار لها (Path Loadings) للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين المؤشرات مع المتغيرات الكامنة (latent variables) لكل منها، والعتبة المقبولة عموماً هي قبول المؤشرات ذات التحميلات (0,55) أو أكثر، مما يعني ضمناً أن هناك تبايناً مشتركاً بين المتغيرات ومقاييسها (Falk & Miller, 1992). وجميع فقرات الاستبانة تم قبولها في التحليل العاملي كونها جميعاً حصلت على النسبة التالية (Path Loading-Factors Analysis Result- ≥ 0.55)، حيث تبين أن جميع المتغيرات في أمودج الدراسة هي مقبولة، حيث جاءت قيم تحميل المسار (Path Loading) لجميع المتغيرات تساوي أو أكبر من (0.55).

ثانياً: تحليل المصداقية (Composite Reliability (CR

أظهرت متغيرات الدراسة قيماً مقبولة ($CR \geq 0.70$)، حيث تعتبر قيم (CR) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70): (Falk & Miller, 1992).

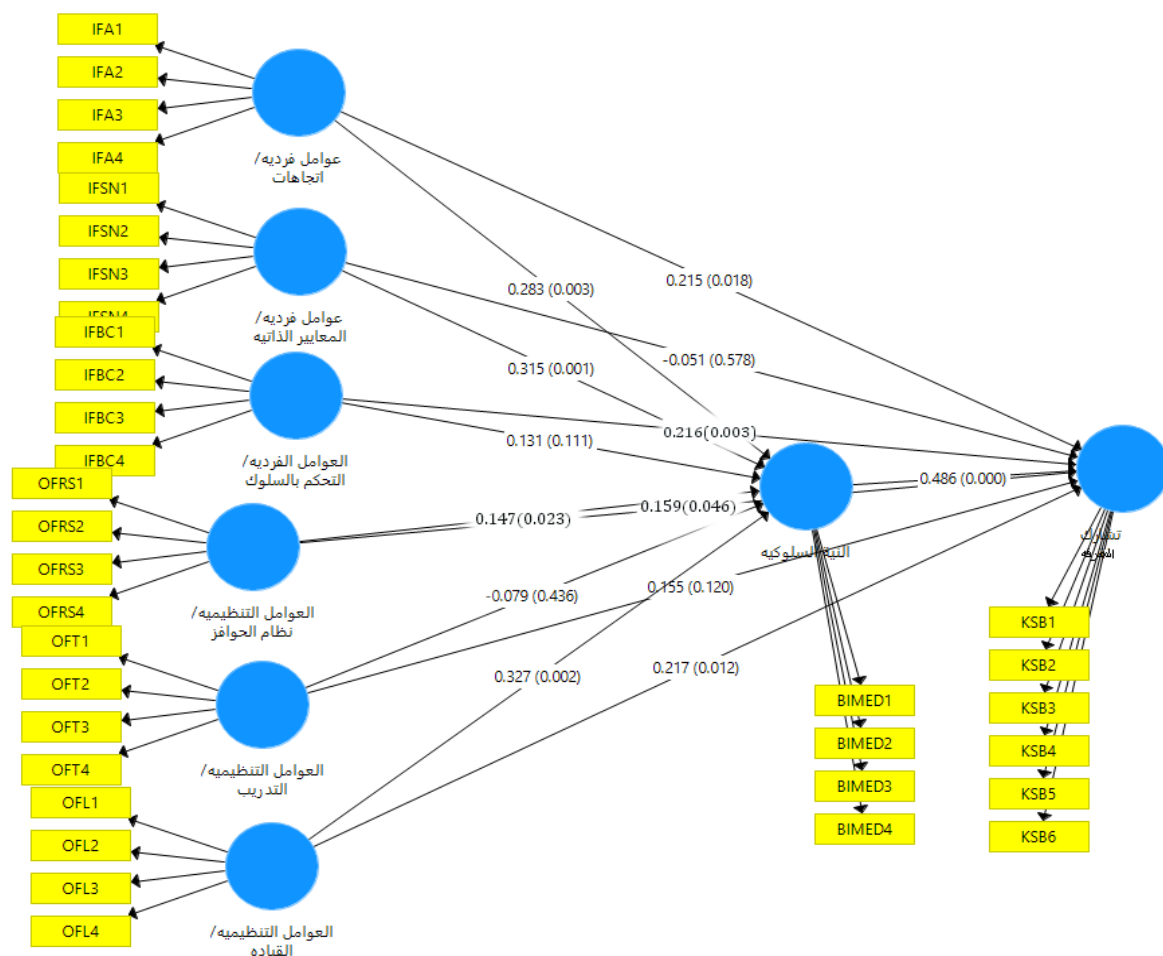
ثالثاً: اختبار معامل الثقة (Average Variance Extracted : AVE)

يستخدم هذا الاختبار للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في الأمودج، وتعتبر قيم (AVE) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.50): (Falk & Miller, 1992)، وكون جميع قيم (AVE) جاءت أكبر من (0.50) فإن ذلك يشير إلى قبول موثوقية متغيرات الأمودج المقترح.

٥. عرض النتائج

ولغايات مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات، فقد استخدم الباحث تحليل (Smart PLS) BOOTSTRAPING من أجل اختبار فرضيات الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (١٥٠) فرداً، والشكل (٢) يوضح قيم (Beta):

الشكل (٢) نتائج قيم (Beta) لاختبار الفرضيات الرئيسية باستعمال اختبار (Smart PLS)-BOOTSTRAPING



أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة.....مها الخفاف و فارس مكاحلة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (التأثير المباشر):

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

ويوضح الجدول (٢) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى (الأثر المباشر) كما يلي:

جدول (٢) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة في تشارك المعرفة

قيمة R-squared للنموذج	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.454	0.674	11.647	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وباستقراء النتائج الواردة في جدول (٢) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.454)، وباستعراض قيمة (Beta) والتي تبلغ (0.674)، وبدلالة قيمة ($t = 11.647$) وهي أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك وفي ضوء هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في النية السلوكية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

ويوضح الجدول (٣) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية كما يلي:

جدول (٣) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة في النية السلوكية

قيمة R-squared للنموذج	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.398	0.631	9.834	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 هي (0.398) وهذا يعني أن متغير العوامل الفردية والتنظيمية بأبعادها مجتمعه تفسر ما نسبته (39.8%) من التباين الحاصل في المتغير الوسيط (النية السلوكية)، ويتضح كذلك أنه ومن خلال قيمة (Beta) التي تبلغ (0.631)، وبدلالة قيمة ($t = 9.834$) أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في النية السلوكية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على ما يلي:

H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنية السلوكية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية. ويوضح الجدول (٤) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة كما يلي:

جدول (٤) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر النية السلوكية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

قيمة R-squared للمنموذج	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.547	0.740	12.781	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 هي (0.547) وهذا يعني أن متغير النية السلوكية يفسر ما نسبته (54.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع تشارك المعرفة، ومن خلال قيمة (Beta) التي تبلغ (0.740) وهي تشير إلى مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل، وبدلالة قيمة ($t = 12.781$) أكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وفي ضوء

هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسة الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنية السلوكية فيتشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة (التأثير غير المباشر):

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة (فرضية الأثر غير المباشر) على ما يلي:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط. يوضح الجدول (5) النتيجة النهائية لمعاملات مسار النموذج باستخدام قيم R^2 في حال وجود/ عدم وجود المتغير الوسيط.

جدول (5) قيم R^2 في حال وجود/ عدم وجود المتغير الوسيط

الفرضية	R^2
لا يوجد أثر للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة.	٠,٣٩٨
لا يوجد أثر للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة بوجود النية السلوكية.	٠,٦١٨

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

يشير الجدول (5) إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 لفرضية الأثر بدون المتغير الوسيط هي (٠,٣٩٨) وأن قيمة معامل التحديد R^2 لفرضية الأثر بوجود المتغير الوسيط هي (٠,٦١٨) وباستقراء النتائج الواردة في جدول (٣٤,٥) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 هي (0.398) و (0.618) على التوالي للمسارين، وهذا يعني أن المتغير المستقل (العوامل الفردية والتنظيمية) بأبعاده مجتمعة تفسر ما نسبته (39.8%) من التباين الحاصل في المتغير الوسيط (النية السلوكية) وأن المتغير المستقل (العوامل الفردية والتنظيمية) بأبعاده مجتمعة والمتغير الوسيط (النية السلوكية) يفسران ما نسبته (٦١,٨%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تشارك المعرفة)، وبما أن قيمة معامل التحديد R^2 هي (0.398) و (0.618) على التوالي للمسارين وهما أكبر من (٠,٢٥) (Hair et al, 2010) لذا تعتبر نتيجة مقبولة في حالة البحوث التطبيقية، كما أن القيمة لمعامل التحديد لفرضية الأثر بوجود المتغير الوسيط هي (٠,٦١٨) تعتبر ذا قوة تفسيرية عالية

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة.....مها الخفاف و فارس مكاحلة

(Hair et al, 2010) ونلاحظ أن نسبة الزيادة في قيمة R^2 هي (٢٢%) وذلك عند إدخال المتغير الوسيط (النية

السلوكية) في العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل الفردية والتنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة).

ويوضح الجدول (٦) نتائج تحليل المسار لفحص الدور الوسيط للنية السلوكية في الأثر بين المتغير المستقل (العوامل

الفردية والتنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة):

جدول (٦) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لفحص الدور الوسيط للنية السلوكية في الأثر بين المتغير المستقل (العوامل

الفردية والتنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة)

المسار	الأثر المباشر	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الأثر الكلي	مستوى الدلالة
	قيمة t المحسوبة	Beta	Beta	قيمة t المحسوبة	Beta	
العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة -> النية السلوكية	٩,٨٣٤	٠,٦٢٦		٩,٨٣٤	٠,٦٢٦	0.000
النية السلوكية -> تشارك المعرفة	١٢,٧٨١	٠,٥٢٧		١٢,٧٨١	٠,٥٢٧	0.000
العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة -> تشارك المعرفة بوجود الوسيط (النية السلوكية)			٠,٣٣٠*			
العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة -> تشارك المعرفة	١١,٦٤٧	٠,٥٢٥		١١,٦٤٧	٠,١٩٥	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

*التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات.

وباستقراء النتائج الواردة في الجدول (٦) يتبين أن قيمة (Beta) بين المتغير المستقل (العوامل الفردية والتنظيمية)

وبين المتغير الوسيط (النية السلوكية) بلغت (٠,٦٢٦)، وأن قيمة (Beta) بين المتغير الوسيط (النية السلوكية) والمتغير

التابع (تشارك المعرفة) بلغت (٠,٥٢٧) فيما كانت قيمة (Beta) للتأثير غير المباشر بين المتغير المستقل (العوامل الفردية

والتنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة) بوجود المتغير الوسيط (النية السلوكية) بلغت (0.330) وهي تشير إلى

مقدار الزيادة في المتغير التابع نتيجة الزيادة في المتغير المستقل بسبب وجود المتغير الوسيط، وبدلالة القيم (t)

(=12.781,9.834) لكلا المسارين المباشرين وقيمتهم أكبر من (1.96) لكل منهما عند مستوى معنوية (0.000) أقل من

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة (Beta) للتأثير الكلي بين المتغير المستقل (العوامل

الفردية والتنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة) بلغت (٠,١٩٥)، وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسة

الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة.....مها الخفاف و فارس مكاحلة

للعوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة لدى شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط.

وخلاصة القول أن تأثير العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية كان بدرجة أعلى بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط، مما ساهم في زيادة توضيح أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة بوجود النية السلوكية متغيراً وسيطاً، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي للنية السلوكية كمتغير وسيط.

ويبين الجدول (V) ملخصاً لنتائج فرضيات تحليل المسار (PLS-SEM) والمتعلقة بالمتغير الوسيط (النية السلوكية)، لقياس أثر العوامل الفردية والتنظيمية مجزئة في تشارك المعرفة في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية بوجود (النية السلوكية) كمتغير وسيط، كما يلي:

جدول (V) ملخص نتائج فرضيات تحليل المسار PLS-SEM والمتعلقة بالوسيط لقياس أثر العوامل الفردية والتنظيمية مجزئة في تشارك المعرفة بوجود النية السلوكية كمتغير وسيط

العلاقات	بيتا ١	بيتا ٢	T Statistic 1	T Statistic 2	P Value	P Value	قبول أو رفض فرضية البحث (البديلة)
	بيتا الكلية				1	2	
العوامل التنظيمية/التدريب -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	-0.079	0.486	0.779	6.526	0.436	0.000	قبول الصفرية (وسيط جزئي)
	-0.039						
العوامل التنظيمية/القيادة -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	0.327	0.486	3.191	6.526	0.002	0.000	قبول البديلة (وسيط كلي)
	0.159						
لعوامل التنظيمية/نظام الحوافز -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	0.147	0.486	1.985	6.526	0.023	0.000	قبول البديلة (وسيط جزئي)
	0.071						
عوامل الفردية/التحكم بالسلوك -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	0.131	0.486	1.595	6.526	0.111	0.000	قبول الصفرية (وسيط جزئي)
	0.064						
عوامل فردية/اتجاهات -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	0.283	0.486	2.982	6.526	0.003	0.000	قبول البديلة (وسيط جزئي)
	0.137						
عوامل فردية/المعايير الذاتية -> النية السلوكية -> تشارك المعرفة	0.315	0.486	5.444	6.526	0.001	0.000	قبول البديلة (وسيط كلي)
	0.153						

٦. نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير المستقل العوامل الفردية والتنظيمية مجتمعة جاء بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Nesheim & Gressgard, ٢٠١٤) والتي أشارت إلى أن الأهمية النسبية لبعض العوامل التنظيمية في تأثيرها على تشارك المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، كذلك وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Shah & Mahmood, 2013) والتي أشارت إلى أن الأهمية النسبية للعوامل الفردية جاء بدرجة مرتفعة.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير التابع (تشارك المعرفة) جاء بدرجة مرتفعة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hoong et al, 2013) في أن تشارك المعرفة يرفع الكفاءة التنظيمية وقدرات الابتكار، وكذلك مع دراسة (Babalhaveji & Kermani, 2011) التي أشارت نتائجها إلى أن تشارك المعرفة يمكن أن يؤدي إلى التطوير المهني وإلى أداء أفضل في الأعمال، وكذلك تتفق مع دراسة (Abdullah & Rosnafisah, 2013) في أن تشارك المعرفة هي آلية تمنعنا من إعادة ابتكار العجلة، وأنها إحدى ممارسات إدارة المعرفة المهمة في المنظمات.

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقياس المتغير الوسيط (النية السلوكية) جاء بدرجة مرتفعة جداً، واتفقت نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (Rahman et al, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن متغير النية السلوكية لتشارك المعرفة يتوسط العلاقة بين (الاتجاهات، المعايير الذاتية) وبين تشارك المعرفة، وأن النوايا الإيجابية لأفراد عينة الدراسة أعطت مؤشراً هاماً ودليلاً على احتمالية قيامهم بتشارك المعرفة، وأن الأهمية النسبية لمتغير النية السلوكية لتشارك المعرفة الفردية جاء بدرجة مرتفعة، كذلك اتفقت مع دراسة (Sksik & Othman, 2015) في أن النية السلوكية لتشارك المعرفة هي المحدد الرئيسي لتشارك المعرفة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أجراها (Wangpipatwong, 2009) في جامعة بانجوك في تايلند، والتي أشارت في نتائجها أن نية الطلاب ليس لها أي تأثير على تشارك المعرفة بين الطلاب في الجامعة محل الدراسة.

٧. الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات:

١. تمثل العوامل الفردية والتنظيمية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية، إحدى المداخل المهمة في فهم وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين وكذلك تسهم في توليد الدافع والحافز لحامل المعرفة.
٢. يعد تشارك المعرفة ذو أهمية في نشر المعارف في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية مما يسهم في الارتقاء بقيمة العمل وفي تطوير ذلك القطاع، كونه إحدى الطرق للحد من فقدان المعرفة والخبرة الضمنية وعدم حجبها.
٣. النية السلوكية للفرد تتشكل وتتبلور انعكاسا لاتجاهاته المبنية على مناخ تنظيمي إيجابي يساند حامل المعرفة ويحفزه ويوجهه ويلبي احتياجاته ويحقق أهدافه.
٤. تعتبر النية السلوكية للعاملين في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية مؤشرا على احتمالية قيامهم بتشارك المعرفة فعليا وتدفعهم إلى ذلك، مما عكس الدور المهم الذي تؤديه النية السلوكية كمتغير وسيط من خلال مرور تأثير المتغيرات المستقلة غير المباشرة عبره إلى المتغير التابع ويؤكد حسن الاختيار له.

٨. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت لها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. إيلاء العوامل الفردية والتنظيمية في شركات الصناعات البلاستيكية العاملة في مدينة سحاب الصناعية الأردنية الأهمية القصوى نظرا لأهميتها في تشكيل وتعزيز تشارك بالمعرفة بين الأفراد ، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد أنفسهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
٢. العمل على تعميق وعي الأفراد بنهج التشارك بالمعرفة من قبل الإدارات العليا، وذلك من خلال زرع ثقافة التعاون بين الأفراد بهدف تيسير عملية مشاركة المعرفة والعمل على زيادة تأصيل هذا المفهوم، وأن يصبح جزءا من منظومة القيم لديها.

٣. العمل على تعزيز فاعلية نظام الحوافز من قبل الإدارة العليا وتطويره والتنويع في استخدام الحوافز المقدمة للعاملين من خلال استهداف مزيج مثالي ومتوازن من الحوافز المقدمة للعاملين حسب مصلحة العمل، والمحافظة على هذا التوازن لضمان اتجاه ايجابي لتشارك المعرفة.

المراجع باللغة العربية

١. البراشدية، خالصة والصقري، محمد (٢٠١٤). التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ٢(٥)، ١٠٥-١٢٢.
٢. ججيق، عبد المالك وعبيدات، سارة (٢٠١٤). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (٦)، ١٢٧-١٣٨.
٣. جوهرة ، اقطي (٢٠١٤). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة محمد خضير .
٤. حسان، حامي (٢٠١٥). إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد أمين دباغين، الجزائر.
٥. خليف، سلطان احمد (٢٠١٣). المعرفة التنظيمية بين كهفها ومحاولات استخراجها: دراسة نظرية تحليلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (28)، ٧٥-٨٦.
٦. رمضان، ريم (٢٠١٢). تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨(٢)، ٣٦١-٣٨٥.
٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، (ط٤)، مصر.
٨. الطاهر، أسمهان (٢٠١٢). إدارة المعرفة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٩. طوالبه، توفيق حامد (٢٠٠٨) أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
١٠. العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط٥)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
١١. مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (ط١) ، دار المعتمد-عمان.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abdull ah, S. A., & Rosnafisah, Sulaiman (2013). A Systematic Review and Model Development of the Factors that Affect Knowledge Sharing in Educational Institutions. **International Journal of Science and Research** , 5(2), 1-6.
2. Ahmed , N. M. Farrukh & Faria, R. (2016). Knowledge Sharing Willingness Through the Lens of Social Psychology Theories. *African Journal of Science and Research*, (5)2, 1-3.
3. Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In *Action control* .**Springer Berlin Heidelberg**, 11-39.
4. Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. **Psychology and Health**, 26(9), 13–27.
5. Al-Husseini, S. J. (2014). **The Impact of Leadership Style on Innovation in Iraq's Higher Education Institutions: The Role of Knowledge Sharing**. (Doctoral dissertation, Plymouth University). <https://pearl.plymouth.ac.uk> .
6. Altawallbeh, M., Soon, F., Thiam, W., & Alshourah, S. (2015). Mediating Role of Attitude, Subjective Norm and Perceived Behavioural Control in the Relationships between Their Respective Salient Beliefs and Behavioural Intention to Adopt E-Learning among Instructors in Jordanian Universities. **Journal of Education and Practice**, 6(11), 1-8.
7. Andolsek, D. M., & Andolsek, S. (2015). Knowledge sharing in an organization from the perspective of the individual. **International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)**, 3(2), 65-76.
8. Ashari, H., & Jayasingam, S. (2014). The Effect of Knowledge Sharing Behaviour in Influencing Knowledge-Based Economy. **International Conference on Technology and Business Management**, March 24-26, 308-317.
9. Babalhaveji, F. & Kermani, Z. J. (2011). Knowledge Sharing Behavior Influences: A Case of Library and Information Science Faculties in Iran. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 16(1), 1- 14.
10. Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B., & Nerstad, C. G. (2015). It Takes Three to Tango: Exploring the Interplay among Training Intensity, Job Autonomy, and Supervisor Support in Predicting Knowledge Sharing. **Human Resource**
11. Castaneda, D. I., Fernández Ríos, M., & Durán, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)**, 8(2), 372-386.

12. Dirkmorfeld, N. (2015). **Determinants of Employees' Willingness of Knowledge Sharing Intention Through Enterprise Social Software: a Qualitative and Quantitative Comparison of Pre-Implementation Post-Implementation Relationships** (Doctoral dissertation, Paderborn, Universitat Paderborn).
13. Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992) **A Primer for Soft Modeling**. University of Akron Press, Akron.
14. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2010) **Multivariate Data Analysis**. (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
15. Hajli, N., & Lin, X. (2016). Exploring the Security of Information Sharing on Social Networking sites: The Role of Perceived Control of Information. **Journal of Business Ethics**, 133(1), 111-123.
16. Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions. **International Journal of Information Management** , 33(2), 1-10.
17. Huang, C. C., & Chen, Tzu. H. (2015). Moral Norm and the Two-Component Theory of Planned Behavior Model in Predicting Knowledge Sharing Intention: A Role of Mediator Desire. **Psychology**, 6(13), 1-15.
18. Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Frame Work. **Human Resource Development Review**, 2(4), 337-359.
19. Ismail, M. B., & Yusof, Z. M. (2009). The relationship between knowledge sharing, employee performance and service delivery in public sector organisations: A theoretical framework. **Public Sector ICT Management Review**, 3(1), 37-45.
20. Krok, E. (2013). Willingness to Share Knowledge Compared with Selected Social Psychology Theories. **Vizja Press & IT**, Warsaw, Szczecin University, Poland, 7(1), 101-109. <https://www.econstor.eu>
21. Liu, Y., & DeFrank, Richard. S. (2013). Self-Interest and Knowledge-Sharing Intentions: The Impacts of Transformational Leadership Climate and HR Practices. **The International Journal of Human Resource Management** , 24(6), 1-15.
22. Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social Support at the Workplace, Motivation to Transfer and Training Transfer: a Multilevel Indirect Effects Model. **International Journal of Training and Development** , 19(3), 161-178.
23. Muneer, S., Iqbal, S. M. J., & Long, C. S. (2014). An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 8(1), 42-57.
24. Najim, N. A., & Al Shabib, D. K. S. (2014). The Dealer Attitudes (Clients and Brokers) and Their Impact on Performance Criteria in Amman Stock Exchange. **European Journal of Business and Management**, 6(35), 154-147, www.iiste.org.
25. Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Daud, N. M., & AbdelFattah, F. A. M. (2016). Knowledge Sharing Behaviors among non Academic Staff of Higher Learning Institutions: Attitude, Subjective Norms and Behavioral Intention Embedded Model. **Library Review**, 65(1), 65-83.

26. Sajeve, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 156, 130-134.
27. Schroder, T., Stewart, T. C., & Thagard, P. (2014). Intention, Emotion, and Action: A Neural Theory Based on Semantic Pointers. **Cognitive science**, 38(5), 51-80.
28. Shah, S. R., & Mahmood, K. (2013). Knowledge Knowledge-Sharing Behavior in Dairy Sector of Pakistan. **Library Philosophy & Practice**, (E-journal). Paper 917, 1-10.
29. Shahzadi, I., H., R. M., & Kashif, A. R. (2015). Individual Motivational Factors of Optimistic Knowledge Sharing Behavior among University Academia. **The Business & Management Review**, 6(1), 134-145.
30. Shirani, F., & Nor, K. M. (2012, May). Investigation of Antecedents of Knowledge Sharing Attitude. **2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012)**, Malacca, Malaysia , 362-366. IEEE.
31. Skaik, H. A., & Othman, R. (2015). Investigating academics' knowledge sharing behaviour in United Arab Emirates. **Journal of Business and Economics**, 6(1), 161.
32. Tan, N. L., Lye, Y. H., Ng, T. H., & Lim, Y. S. (2010). Motivational Factors in Influencing Knowledge Sharing among Banks in Malaysia. **International Research Journal of Finance and Economics**, 44(August), 191-201.
33. Tangaraja, G., MohdRasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2015). Fostering Knowledge Sharing Behaviour among Public Sector Managers: a Proposed Model for the Malaysian Public service. **Journal of Knowledge Management** , 19(1), 121-140.
34. Yassin, F., Salim, J., & Sahari, N. (2013). The Influence of Organizational Factors on Knowledge Sharing ,ICT among Teachers. 4th **International Conference on Electrical Engineering and Informatics**, 272-280.
35. Yau, H. K., & Ho, T. C. (2015). The Influence of Subjective Norm on Behavioral Intention In Using E-Learning: An Empirical Study in Hong Kong Higher Education. **In Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists**, 1-3.
36. Yiu, M., & Law, R. (2012). Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior: A social-Psychological View in Tourism. **Service Science**, 3(2), 11-31.
37. Yean, T. F., Johari, J., & Sukery, A. F. M. (2015). The Influence of Attitude, Subjective Norms, and Perceived Behavioural Control on Intention to Return to Work: A Case of SOCSO'S Insured Employees, Kajian Malaysia: **Journal of Malaysian Studies**, 33(1), 141-154.
38. Yohannes, M. (2015). **Determinants of Knowledge Sharing Behavior in Higher Education Institution: Case Study of Assosa University Academic Staff, Ethiopia.** (Thesis): <http://213.55.85.90/bitstream/handle>.
39. Zimmermann, F., & Sieverding, M. (2010). Young Adults' Social Drinking as Explained by an Augmented Theory of Planned Behaviour: The Roles of Prototypes, Willingness, and Gender. **British journal of health psychology**, 15(3), 1-21.

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... منها الخفاف و فارس مكاحلة

استبانة الدراسة

الجزء الأول:

يرجى التكرم بتعبئة البيانات التالية:

أولاً: البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر ☐ اقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - اقل من ٤٠ سنة

☐ ٤٠ - اقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر

المؤهل التعليمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة العملية بالشركة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - اقل من ١٠ سنة

☐ ١٠ - اقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

المسمى الوظيفي ☐ مدير عام / مساعد مدير عام

☐ مدير دائرة

☐ رئيس قسم / أو من يقوم مقامه

☐ مشرف خط إنتاج

☐ موظف إداري

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... منها الخفاف و فارس مكاحلة

الجزء الثاني:

المحور الأول: العوامل الفردية (المتغير المستقل)

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بالعوامل الفردية وأثرها في تشارك المعرفة لذا نرجو منكم

التأشير بالعلامة (√) أمام كل فقرة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العوامل الفردية (Individual Factors)						
أ	الاتجاهات (Attitude)					
١	تدفعني المشاعر الإيجابية تجاه منظمتي إلى مشاركة المعرفة.					
٢	أشعر بأن مشاركتي بالمعرفة مع زملائي بالعمل شيء ذو معنى.					
٣	أشعر بالرضا إذا تشاركت بالمعرفة مع الزملاء الآخرين.					
٤	مشاركتي بالمعرفة مع زملائي في المنظمة اعتبرها أمراً طبيعياً.					
ب	المعايير الذاتية (Subjective Norms)					
٥	التقي أنا والمقربون لي في العمل في التوجه نحو مشاركة المعرفة.					
٦	تحكمني قناعاتي الخاصة في مشاركة المعرفة مع الآخرين.					
٧	مشاركتي بالمعرفة مع زملائي في العمل مدفوعة بضغط أو التزامات تجاه زملاء العمل.					
٨	تشجع الإدارة المباشرة الموظفين على تشارك المعرفة.					
ج	التحكم بالسلوك (Behavioral Control)					
٩	امتلك المهارات اللازمة لمشاركة المعرفة مع زملائي في العمل.					
١٠	أثق في قدراتي على مشاركة المعرفة القيمة مع زملائي في العمل.					
١١	لدي ما يكفي من الوقت المتاح لتشارك المعرفة مع زملائي في العمل.					
١٢	قرار مشاركة المعرفة مع زملائي يقع تحت تحكمي وهو سهل بالنسبة لي.					

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... مها الخفاف و فارس مكاحلة

المحور الثاني: العوامل التنظيمية (المتغير المستقل)

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات ذات العلاقة العوامل التنظيمية وأثرها في تشارك المعرفة لذا نرجو منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل فقرة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العوامل التنظيمية (Organizational Factors)						
أ	نظام الحوافز (Reward System)					
١٣	يمكنني الحصول على فرص أكثر لإظهار مهاراتي من خلال مشاركة المعرفة.					
١٤	تدفعني المكافآت النقدية نحو مشاركة المعرفة.					
١٥	مشاركة المعرفة تشعرني بالفخر بالنفس.					
١٦	تزداد فرصة حصولي على ترقية من الإدارة عندما أشارك معرفتي.					
ب	التدريب (Training)					
١٧	يتوفر لدى الشركة برامج تدريبية لمشاركة الخبرات مع الآخرين.					
١٨	من خلال التدريب على التشارك بالمعرفة، يتعلم الموظفون كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومشاركتها مع زملائهم.					
١٩	البرامج التدريبية لدى الشركة تساعد بالحصول على المعرفة.					
٢٠	التدريب يساعد الموظفين على التعرف على أهمية تشارك المعرفة .					
ج	القيادة (Leadership)					
٢١	تشجع القيادة على التشارك المعرفي .					
٢٢	القيادة تدعم ممارسات تشارك المعرفة الرسمية في المنظمة.					
٢٣	القيادة تهتم بعملية تدريب وتحفيز العاملين على التشارك بالمعرفة.					
٢٤	تتيح القيادة الفرصة للعاملين للمشاركة بآرائهم لحل مشاكل العمل.					

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... منها الخفاف و فارس مكاحلة

الجزء الثالث:

تشارك المعرفة (المتغير التابع)

إن معرفة اثر العوامل الفردية والتنظيمية على تشارك المعرفة والتي تمت الإجابة عليها في المحور الأول والثاني من الاستبانة يؤدي إلى تفعيل تشارك المعرفة كما هو مبين إزاء كل فقرة أدناه، لذا نرجو منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل فقرة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشارك المعرفة (knowledge Sharing)						
٢٥	في العمل اليومي، أشارك معارف ذات الصلة بالعمل مع زملائي.					
٢٦	أناقش أفكارى الخاصة بي مع الزملاء من أجل تبادل المعارف.					
٢٧	أشارك خبرتي التي تم الحصول عليها من التدريب مع زملائي في العمل.					
٢٨	عادة ما أنفق الكثير من الوقت لتشارك معارفى مع زملائي في القسم الذي اعمل فيه.					
٢٩	إذا واجه الزملاء في العمل مشاكل، فأنتى أحاول مساعدتهم من خلال المعارف التي املكها.					
٣٠	أشارك بالمعرفة المتعلقة بالعمل حول العملاء والمنتجات والموردين والمنافسين مع زملائي في العمل.					

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في تشارك المعرفة..... مها الخفاف و فارس مكاحلة

الجزء الرابع:

النية السلوكية (Behavioral Intention) (المتغير الوسيط)

نرجو منكم الإجابة على الفقرات كما هو مبين إزاء كل فقرة أدناه، لذا نرجو منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل

فقرة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النية السلوكية (Behavioral Intention)						
٣١	انوي مشاركة خبراتي ومهاراتي مع زملائي في العمل .					
٣٢	لدي النية لمشاركة معرفتي مع زملاء أكثر في العمل .					
٣٣	انوي مشاركة خبرتي التي تم الحصول عليها من التدريب مع زملائي في العمل لتطوير معارفهم.					
٣٤	يتوفر لدي النية لتشارك المعرفة مع الزملاء في المستقبل.					



The World Islamic Sciences and
Education University (W.I.S.E)

Al-Mithqal

For Economic & Administrative Sciences

An International Research and Refereed Journal

Volume (4), Number (2), Muharram 1440, September 2018

 The views and ideas expressed in the articles published in this journal are of their own authors and do not reflect the views of the editorial board or the World Islamic science and Education University or the policies of the Ministry of Higher Education and Scientific Research. 

ISSN 2311-0988



All Correspondence Concerning this Journal should be addressed to:

Editor in Chief
Deanship of Academic Research
The World Islamic Sciences and Education University (W.I.S.E)
Amman- Jordan
p.o. Box: (1101), Post Code (11947)

Tel: 00962 6 5600230, Ext. 2012, Fax: 00962 6 5600237

Email: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

Website: www.wise.edu.jo

Al- Mithqal

For Economic & Administrative Sciences

An International Research and Refereed Journal

Volume (4), Number (2), Muharram 1440, September 2018

Prof. Hanaa al-huniti

Editorial Staff

Prof. Mahmoud al sartawi	The World Islamic Science & Education University
Prof.Abdelbaset Marashedh	AL Al-BAYT University
Prof.Abed alra'ouf Baniissa	The World Islamic Science & Education University
Prof. Mohamed al-Arnaout	The World Islamic Science & Education University
Prof. Nawaf Kanaan	The World Islamic Science & Education University
Prof. Yaser al-hourani	The World Islamic Science & Education University
Dr.abed almaksoud hamed	The World Islamic Science & Education University
Dr. Omar Mohammad Al-Momani	The World Islamic Science & Education University

Advisory Editorial Board

Prof.Ahmad Saeed Bamkhrama	King AbdulAziz University
Prof.Jawad ALanani	Economic and Social Council
Prof.Abed alrhman Ahmad	Alexandria University.
Prof.Fuzi ALgraibeh	University of Jordan
Prof.Mohammed Ahmed Saqer	The World Islamic Science & Education University
Prof.Mohammed Anas ALzrqa	Shoura Legal Consultancy
Prof.Mhammed Althnebat	University of Jordan
Prof.Hesham Al-graibeh	German - Jordanian University
Prof.Yousef Ebrahim Yousef	Kamel Saleh Center / Al - Azhar University

English Language Editor

Dr. Jebreel AL-Saudi



Arabic Language Editor

Dr.Atef Al-dweikat

Editor Secretary

Reham AL-Faouri