



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق

A Proposed Model for Organizational Effectiveness at
Damascus University

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

ناريمان عدنان شوكي

المشرف المشارك:

أ. د أسامة الفراج

إشراف:

أ. د أيمن ديوب

2018 – 2019 م



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نوقشت هذه الأطروحة:

نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق

A proposed Model For Organizational Effectiveness
At Damascus University

يوم الأربعاء في 2018/10/31 في كلية الاقتصاد أمام لجنة الحكم

المكونة من السادة الأعضاء:

الاسم	الاختصاص	الصفة	التوقيع
أ.د حسن مشرقي	نظرية القرارات الإدارية	عضواً	
أ.د رعد الصرن	إدارة الجودة الشاملة	عضواً	
أ.د أيمن ديوب	التنمية الإدارية	عضواً مشرفاً	
أ.م.د مجد صفور	الإدارة الاستراتيجية	عضواً	
أ.م.د فداء ناصر	إدارة الموارد البشرية	عضواً	

الإهداء

إلى شهدائنا الأبرار.....

إلى حماة الوطن ... الجيش العربي السوري

يا من كابدت مشاق الحياة كي تخدمنا وذقت ألوان الشقاء كي تربينا، يا مناضلاً لإسعادنا ومكافحاً لأجلنا فكل
الفخر لي أنك أبي.....

إلى الإنسانية التي ربّني في صغري وعلمتني وأحاطتني بحنانها والتي دائماً وأبداً أجدها بجانبني في أزماتي أمي الغالية
.....

إلى رفيق عمري ياسر لك حبي وتقديري

إلى كواكب حياتي أخوتي وأخواتي وأسرهـم الكريمة الذين كانوا لي خير سند وخير دليل في مشواري الدراسي

علاء، نورما، يوشع، نور لكم حبي وتقديري.....

إلى جميع أساتذتي الموقرين الذين قدموا يد العون

إلى الأحبة والأصدقاء وزملاء الدراسة

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.....

شكراً على منحي كل شيء

الباحثة

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي منّ علي بفضلِهِ، بأن هَيّأ لي كل السبل لإنجاز هذا العمل وإتمامه . .

مهما تقدّمتنا وفُتحت أمامنا الطرق ووصلنا لكل ما نَحلم به، علينا أن نتذكّر من كان سبباً بنجاحنا، من ساندنا وأمسك بيدنا للاستمرار، من وجودهم حفّزنا وشجّعنا، فمهما عبرنا لهم فالكلمات قليلة:

أتقدّم بالشكر الجزيل والاحترام الفائق إلى صاحب التميّز والأفكار النيرة، شكراً من أعماق قلبي على عطائك الدائم الدكتور أيمن ديبوب.

أتقدّم بالشكر والامتنان إلى الدكتور أسامة الفراج الذي لم يدّخر جهداً في مساعدتي.

أشكر أسرة كلية الاقتصاد عمادة ومدرسين وعاملين لاهتمامهم ودعمهم الدائم، ولابدّ من توجيه عمق امتناني لأسرتي المعهد العالي للتنمية الإدارية عمادة ومدرسين وعاملين.

أتقدّم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة الحكم الموقرة أ. د. حسن مشرقي، أ. د. رعد الصرن أ. د. أيمن ديبوب، أ. م. د. محمد صقور، أ. م. د. فداء ناصر الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على تحكيم هذه الأطروحة.

إضافة إلى توجيه الشكر والامتنان لكل أعضاء الهيئة التعليمية في مختلف كليات جامعة دمشق الذين تعاونوا معي في الجانب التطبيقي من هذا البحث، وكانوا خير عوناً وسنداً

الباحثة

الملخص باللغة العربية

نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع جامعة دمشق وفعاليتها التنظيمية، ومعرفة العوامل الأكثر تأثيراً في مؤشرات الفاعلية التنظيمية وفي الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف كليات جامعة دمشق، إذ تكونت العينة من 335 عضواً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS21) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى أنّ جامعة دمشق تمتلك رسالة محددة، ولها القدرة على رسم السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويتميز هيكلها التنظيمي بكثرة المستويات الإدارية وكثرة الإجراءات والتعليمات، وت تعاني صعوبات فيما يخص التدريب والحوافز والإبداع، وبالرغم من وجود بعض الصعوبات إلا أنّ أعضاء الهيئة التدريسية لديهم رضا وولاء لجامعة دمشق.

إضافة إلى أنّ العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي هو الإبداع يليه التخطيط الاستراتيجي، ثم الهيكل يليه التدريب، وأخيراً الحوافز، والعامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي هو التخطيط الاستراتيجي يليه الحوافز، ثم الهيكل التنظيمي يليه الإبداع، وأخيراً التدريب، والعامل الأكثر تأثيراً في تطوير المهارات هو الإبداع يليه التدريب، ثم الهيكل التنظيمي يليه الحوافز، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي، والعامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية هو الإبداع ثم التخطيط الاستراتيجي، يليه الهيكل التنظيمي ثم الحوافز، وأخيراً التدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة ووضع خطط طويلة الأجل وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع ووضع نظام فعال للحوافز، مع توافر هيكل تنظيمياً مرناً وعقد الدورات التدريبية الهادفة وتطوير المهارات، والعمل على تقييم الأداء وفق أسس موضوعية.

كلمات مفتاحية: الفاعلية التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، الحوافز، الإبداع، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات

الفهرس	
الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
الملخص باللغة العربية	هـ
الفهرس	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
1.المقدمة	2
2.مصطلحات البحث	3
3.الدراسات السابقة	4
4.مشكلة البحث	17
5.أهداف البحث	18
6.أهمية البحث	19
7.حدود البحث	20
8.متغيرات ونموذج البحث	20
9.فرضيات البحث	22
10.منهجية البحث	23
11.مبادئ البحث	23
12.مجتمع وعينة البحث	24
13.أساليب جمع البيانات	25
14.استراتيجية البحث	25
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
المبحث الأول	
أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية	27
ثانياً: أهمية الفاعلية التنظيمية وتطورها وخصائصها	31
ثالثاً: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية	38
المبحث الثاني	
أولاً: المؤشرات العامة للفاعلية التنظيمية	53

64	ثانياً: الأداء الوظيفي
65	ثالثاً: الرضا الوظيفي
66	رابعاً: تطوير المهارات
المبحث الثالث	
68	العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية
71	أولاً: التخطيط الاستراتيجي
75	ثانياً: الهيكل التنظيمي
80	ثالثاً: التدريب
87	رابعاً: الحوافز
91	خامساً: الإبداع
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
98	المبحث الأول: لمحة عن جامعة دمشق
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية	
102	منهج البحث
102	مجتمع وعينة البحث
105	أداة البحث
106	الصدق الظاهري والاتساق الداخلي
110	الصدق والثبات ومعاملات الفا كرونباخ
114	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
114	الأساليب الإحصائية المستخدمة
115	الدراسة الوصفية (توزع أفراد عينة البحث)
المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبانة	
119	تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة
المبحث الرابع	
134	اختبار الفرضيات
المبحث الخامس	
186	نموذج البحث
الفصل الرابع: نتائج ومقترحات عامة للبحث	
190	نتائج البحث

193	مقترحات عامّة للبحث
قائمة المراجع	
195	المراجع العربية
201	المراجع الأجنبية
204	ملاحق البحث

قائمة الجداول:

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1	محاور الاختلاف بين الفاعلية والكفاءة	31
2	خصائص المنظمات الفاعلة والمنظمات غير الفاعلة	35
3	معايير قياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي	60
4	العدد الفعلي لمجتمع البحث في كليات جامعة دمشق	104
5	الاتساق الداخلي لمحور التخطيط الاستراتيجي	106
6	الاتساق الداخلي لمحور الهيكل التنظيمي	107
7	الاتساق الداخلي لمحور التدريب	107
8	الاتساق الداخلي لمحور الحوافز	108
9	الاتساق الداخلي لمحور الابداع	108
10	الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي	109
11	الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي	109
12	الاتساق الداخلي لمحور تطوير المهارات	110
13	معامل ألفا كرونباخ للمحاور الجزئية وللاستبانة ككل	111
14	معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من عبارات الاستبانة	113
15	الاختبار الطبيعي لتوزيع البيانات	114
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	115
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	116
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المرتبة العلمية	117
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية	118
20	الإحصاءات الوصفية للاستبانة	123
21	الإحصاءات الوصفية لكل محور وتحليل معنوية الانحراف عن القيمة 3	132
22	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لمحور التخطيط الاستراتيجي	134
23	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التخطيط والأداء الوظيفي	136
24	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التخطيط والرضا الوظيفي	137
25	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التخطيط وتطوير المهارات	139
26	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لمحور الهيكل التنظيمي	140
27	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الهيكل والأداء الوظيفي	141

28	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الهيكل والرضا الوظيفي	143
29	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الهيكل وتطوير المهارات	144
30	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لمحور التدريب	146
31	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب والأداء الوظيفي	147
32	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب والرضا الوظيفي	148
33	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب وتطوير المهارات	149
34	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لمحور الحوافز	151
35	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز والأداء الوظيفي	152
36	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز والرضا الوظيفي	153
37	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز وتطوير المهارات	154
38	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لمحور الابداع	156
39	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الابداع والأداء الوظيفي	157
40	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الابداع والرضا الوظيفي	158
41	نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الابداع وتطوير المهارات	159
42	معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج بين العوامل الخمسة والأداء الوظيفي.	161
43	معاملات الانحدار المتعدد لمحور الأداء الوظيفي	161
44	ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها لمحور الأداء الوظيفي	163
45	معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج بين العوامل الخمسة والرضا الوظيفي.	164
46	معاملات الانحدار المتعدد لمحور الرضا الوظيفي	164
47	ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها لمحور الرضا الوظيفي	166
48	معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج بين العوامل الخمسة وتطوير المهارات	167
49	معاملات الانحدار المتعدد لمحور تطوير المهارات	167
50	ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها لمحور تطوير المهارات	169
51	معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج بين العوامل الخمسة والفاعلية التنظيمية.	170
52	معاملات الانحدار المتعدد لمحور الفاعلية التنظيمية	170

172	ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها لمحور الفاعلية التنظيمية	53
175	إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون لمحور التخطيط الاستراتيجي تجاه المتغيرات الديموغرافية	54
176	إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون لمحور الهيكل التنظيمي تجاه المتغيرات الديموغرافية	55
177	إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون لمحور التدريب تجاه المتغيرات الديموغرافية	56
178	إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون لمحور الحوافز تجاه المتغيرات الديموغرافية	57
179	إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون لمحور الابداع تجاه المتغيرات الديموغرافية	58
181	معامل الارتباط سبيرمان بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية بحسب متغير العمر.	59
182	معامل الارتباط سبيرمان بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية بحسب متغير المرتبة العلمية.	60
183	معامل الارتباط سبيرمان بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية بحسب متغير سنوات الخبرة.	61
184	معامل الارتباط سبيرمان بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية بحسب متغير الكلية.	62

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1	النموذج المقترح للبحث	21
2	أنواع المنظمات تبعا لدرجة الفاعلية والكفاءة	30
3	مداخل الفاعلية التنظيمية	38
4	نموذج star	40
5	نموذج 7.s	41
6	نموذج فاعلية فريق القيادة	42
7	النموذج الديناميكي (نموذج العوامل الخمسة)	42
8	نموذج حديث لقياس الفاعلية التنظيمية	43
9	مدخل القيم التنافسية	46
10	فوائد التدريب	81
11	تصميم عملية التدريب	84
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	116
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	117
14	توزيع أفراد العينة حسب المرتبة العلمية	118
15	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	118
16	نموذج الأداء الوظيفي	163
17	نموذج الرضا الوظيفي	166
18	نموذج تطوير المهارات	169
19	نموذج الفاعلية التنظيمية	172

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

1. المقدمة
2. مصطلحات البحث
3. الدراسات السابقة
4. مشكلة البحث
5. أهداف البحث
6. أهمية البحث
7. حدود البحث
8. متغيرات ونموذج البحث
9. فرضيات البحث
10. منهج البحث
11. مبادئ البحث
12. مجتمع وعينة البحث
13. أساليب جمع البيانات
14. استراتيجية البحث

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للبحث

1. المقدمة: Introduction

تحتل الإدارة في وقتنا الراهن أهمية كبيرة، وتعدّ القاعدة التي يُعتمد عليها في نجاح أي منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، أم كانت تعمل في مجال الصناعة أم كانت منظمة خيرية أم تعليمية، خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو العولمة والانفتاح وازدياد التقدّم التكنولوجي، فالإدارة منتشرة في جميع أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها، فهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

هذا الأمر جعل الحاجة ماسة إلى وجود الإدارات المتخصصة والفعّالة، والعمل على تنميتها وتطويرها، لكي تكون قادرة على متابعة كافة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المستمرة، ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها.

وهذا الأمر لن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالإدارة وزيادة المعرفة بها وبمبادئها وأساليبها وكيفية تقييم أدائها ومعرفة ممارساتها في ظل الظروف المتغيرة، لضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة وفاعلية.

فلا يمكننا الحديث عن منظمة من دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس التي بُنيت عليها ومدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا يعتمد على كافة الأطراف المعنية ومعرفة أهم العوامل المؤثرة في فاعليتها ومدى قدرتها على الاستمرار والوجود.

أصبحت الفاعلية التنظيمية نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة أمراً مهماً في حياة المنظمات من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى العديد من الباحثين إلى إيجاد معايير تعتمد عليها المنظمات لزيادة فاعليتها، إلا أنّ هذا الأمر لم يتحقق وذلك لأنّ طبيعة عمل كل منظمة تختلف عن الأخرى، وكل منظمة لها معايير تعتمد عليها لزيادة فاعليتها مختلفة بذلك عن الأخرى، حيث أصبح موضوع الفاعلية التنظيمية موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها.

بدأت المنظمات نظراً إلى أهمية هذا الموضوع بالاهتمام فيه كهدف أساسي من أهداف المنظمات الإدارية، فقد اتجهت نحو قياس فاعليتها في تحقيقها لأهدافها من فترة إلى أخرى في ظل الظروف المتغيرة التي تتسم بسرعة التغير والتحول، وبدأت بالاهتمام بمعرفة العوامل التي تزيد من الفاعلية

التنظيمية، فأصبح الاهتمام بالفاعلية التنظيمية ضرورياً لنجاح أي منظمة وسبباً رئيسياً لقدرتها على البقاء ومواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة.

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، استناداً إلى أنّ متابعة الأداء تُعدّ أحد أهم المواضيع التي تشغل بال الإداريين إن لم نقل الأهم في واقع المنظمة لدى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة بها، لأنها تعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، والاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها والاهتمام بها، بما يعود على المنظمة بالفوائد التنظيمية، والعمل على تطويرهم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

وبناء على ذلك فقد انبثقت أهمية الكشف عن الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيها في ظل الظروف التي تواجهها والتي تمثلت في (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، الابداع)، كونها كانت ولا تزال تحتل مكانة عالية في المجتمع وتمثل قمة الطموح للأجيال الصاعدة، فهي رمز العلم والمعرفة والتطور والازدهار، وتُعدّ أحد المقاييس الرئيسة لقياس تقدّم بلدنا سورية، ومساييرتها على ركب الحضارة والتقدم وإغناء التراث بمزيد من الاكتشافات.

الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات إدارية مناسبة ووضع معايير للفاعلية التنظيمية من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء.

2. مصطلحات البحث: Terminology of the research

- **الفاعلية التنظيمية:** " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ويختلف مفهوم الفاعلية Effectiveness عن مفهوم الكفاءة efficiency، حيث يُعتبر مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة" (مسلم وعمر، 2007، ص153).
- **التخطيط الاستراتيجي:** " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتحليل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (الصرن، 2003، ص299).
- **الهيكل التنظيمي:** " هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية" (عبوي، 2006، ص112).

- **التدريب:** " هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد لتمكينهم من أداء فاعل ومتميز، لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (مصطفى، 2008، ص270).
- **الحوافز:** " هي تقديم عائد ملموس للعاملين مكافأة لهم على أدائهم الذي يفوق المستوى المطلوب منهم" (jackson & Mathis, 2009, p 536).
- **الإبداع:** " هو عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفعيل خبرات محدودة" (أبو لطيف، 2015، ص27).
- **مؤشرات الفاعلية التنظيمية:** هي مجموعة من المعايير المستخدمة لقياس الفاعلية التنظيمية
- **الأداء الوظيفي:** " هو درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أويشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 2004، ص209).
- **الرضا الوظيفي:** " هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" (سلطان، 2003، ص195).
- **تطوير المهارات:** " هي العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص" (اللوزي، 2002، ص65).

3. الدراسات السابقة: Previous studies

تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، إذ سيتم الإشارة إلى اسم الدراسة وأهدافها والمنهج المستخدم وأداة جمع البيانات ومتغيرات الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها والتوصيات، إضافة إلى تبيان اختلاف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة.

1.3. الدراسات العربية:

- دراسة (بلال و ابراهيم، 2015) بعنوان: "الفاعلية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة SC SFG".

هدفت هذه الدراسة إلى كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحسين أدائها ومدى قدرتها على زيادة الفاعلية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الملاحظة والمقابلات الشخصية مع رؤساء المديریات والمصالح في شركة الإسمنت بسور الغزلان، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز العاملين والفاعلية التنظيمية، وأنّ الدوافع

والتمكين تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين نحو أداء المهام التنظيمية بشكل عالٍ وبنجاح. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام المعلومات الخاص بشركة الإسمنت والاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة، وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة وضرورة اتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحة القيادة.

- دراسة (آمال وآخرون، 2014) بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والدور الذي تلعبه في تحسين وترقية الأداء في مختلف مستويات العمل، والتنسيق على مستوى الأنشطة والأجهزة والرقابة والمتابعة وتقويم نتائج العمل وأثرها في الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج العلمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (142) عاملاً من المجتمع الأصلي المتمثل في كافة العمال في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال يؤثر في الأداء الوظيفي وأن الوسائل الاتصالية تسهم في تسهيل العمل، وأن تلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل. أوصت الدراسة بإعطاء حرية أكبر للعاملين في المؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وزيادة الدورات التدريبية من أجل تطوير القدرات والمهارات المهنية.

- دراسة (يونس وآخرون، 2014) بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تقرت".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومعرفة الأثر بين الاتصال التنظيمي وكفاءة العاملين وبيان إسهامات الاتصال في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (33) عاملاً من المجتمع الأصلي المتمثل في كافة العمال في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال له دور كبير في رفع مستوى وكفاءة العاملين وكذلك كفاءة المؤسسة. أوصت الدراسة بزيادة فاعلية ودور الاتصالات في المؤسسة في كافة الأقسام، وتوعية الإدارة بأهمية القرارات النازلة التشاركية وفتح المجال للعاملين للتواصل مع الإدارة العليا.

- دراسة (صديقي، 2013) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (100) عاملاً من المجتمع الأصلي المتمثل في كافة العمال في المؤسسات الأربع، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية السائدة في أداء الموارد البشرية، وأن المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام واحترام الوقت تؤثر في أداء العاملين، وأن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر في أداء العاملين. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن ذلك يسهم في تنمية وتطوير الأداء وإشراك العاملين في صنع القرار وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

- دراسة (أحمد، 2011) بعنوان: "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات من خلال التحليل الاستراتيجي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية بأبعادها المختلفة (الأداء، الرضا الوظيفي، الحراك المهني، الولاء التنظيمي)، وتقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وأثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات وتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الملاحظة والمقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (118) عاملاً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى رضا العاملين عن أدائهم وتغيير قيم العاملين نحو تحسين الأداء وارتفاع مستوى الأداء، وبالتالي وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجية مدروسة لحل المشكلات وإنجاز المهمات المحددة وتقييم مختلف مراحل وجوانب الأداء والتعرف إلى الأخطاء، والعمل على تجاوزها وتجنبها مستقبلاً.

- دراسة (خوين، 2009) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية في جامعة بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دلالات الثقافة التنظيمية وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (127) عضو هيئة تدريسية ممن

يحملون الألقاب (أستاذ، أستاذ مساعد) لقياس درجة القوة وتجنب عدم التأكد والالتزام والاتجاه نحو المشاركة و الميل إلى استخدام المكافأة، وقياس الفاعلية التنظيمية (الإنتاجية، الرضا وتحقيق الهدف)، وتوصلت الدراسة إلى وجود نسب متفاوتة في مستوى الفاعلية التعليمية في الكليات العلمية والكليات الإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف. أوصت الدراسة بضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في الكليات والجامعات العراقية منها بشكل خاص والعربية بشكل عام، والعمل على تنشيط عملية البحث في المجالات التي ترتبط بالسلوك الإنساني وانعكاساته في مجمل النشاط التنظيمي.

- دراسة (الصيد، 2008) بعنوان: "الترقية والفاعلية التنظيمية: مركب مطاحن الحروش نموذجاً". هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي للترقية بمختلف أبعادها (الامتيازات والصراع، والمعايير الموضوعية "الأفمية، الكفاءة") وعلاقتها بأبعاد الفاعلية التنظيمية (الرضا الوظيفي، الاستقرار، تحقيق الأهداف)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (70) عاملاً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الترقية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وأنّ الامتيازات تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وأنّ الصراع من أجل الترقية يؤثر بشكل سلبي في تحقيق أهداف المنظمة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع الترقية لأنه يسهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

- دراسة (الربيع، 2007) بعنوان: "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التدريب ومختلف العمليات التدريبية، وتقييم فاعلية نظام التدريب وأثره على الإنتاجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، كما استخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (290) عاملاً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التدريب يسهم في تحسين نوعية العمل وتحسين جودة المنتج ورفع مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية بما يساعد في تحقيق تطور الموارد البشرية في المؤسسة.

2.3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (CHazinejad & etc, 2018) بعنوان: **"Impact of trust, commitment and openness on research project performance: case study in research institute"**

"أثر الثقة والالتزام والانفتاح في أداء مشروع الأبحاث: دراسة حالة معاهد البحوث"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم المشتركة (الثقة، الالتزام، الانفتاح) في أداء المشروع ونتائجه في معهد البحوث الذي يتعلق بالأبحاث الإبداعية، واستخدمت الدراسة المقابلات مع مديري البحوث وقادة الأبحاث في أكبر مؤسسة بحثية في الدول الاسكندنافية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم الثلاث تمارس في هذه المعاهد، وهي ضرورية للعمل الجماعي الفعال، وأن الثقة تؤثر في أداء ونتائج المشروع، وأن الصدق هو قيمة وعامل أساس في تعزيز وبناء الثقة، وهذا يعزز التعاون ويسهم في تحقيق أداء عالٍ ويسهم في نقل وتبادل المعلومات وبالتالي يقلل السيطرة ويعزز الكفاءة. أوصت الدراسة بضرورة التواصل الفعال في المراحل المبكرة من المشروع، لأنه يساعد في تجنب سوء الفهم، ويساعد في تطوير الفهم المشترك وتحسين أجواء العلاقات، ويعزز الالتزام والتعاون داخل وخارج المشروع، إذ تعدّ هذه القيم عوامل تنظيمية تؤثر في أداء المشروع.

- دراسة (Estinigtas & Darmanto, 2018) بعنوان: **"Mediating role of organizational commitment in development employee performance: study in reginal secret Ariat of Blora region, Central Java, INDONESIA"**

"دور الالتزام التنظيمي في تطوير أداء الموظفين: دراسة في الأمانة الإقليمية منطقة بلورا، جافا، أندونيسيا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر السيطرة على النفس والكفاءة الذاتية في أداء العاملين في الأمانة الإقليمية في بلورا، جافا، أندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة مؤلفة من (62) مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن السيطرة على النفس والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي وأن السيطرة على النفس والكفاءة الذاتية لها أثر إيجابي في أداء العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الالتزام التنظيمي كونه يلعب دوراً في رفع أداء العاملين بشكل أفضل، وبضرورة دراسة متغير الالتزام التنظيمي كونه متغيراً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة بسبب دوره في فهم السلوكيات نحو الأداء.

– دراسة (Torabi & ELden, 2017) بعنوان: "The impact of knowledge management on organizational productivity: A case study on Koosar bank in IRAN"

"أثر إدارة المعرفة في الإنتاجية التنظيمية: دراسة حالة بنك كوسار في إيران"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاستخدام الفعال والكفؤ لمختلف أنواع الموارد الموجودة في المنظمة مثل رأس المال و المواد و الطاقة و المعلومات، ودورها في تحقيق القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية في ظل التغيير التكنولوجي السريع، من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية وجعلها متفوقة على مثيلاتها في بنك كوسار في إيران، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (196) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية لها تأثير إيجابي في الإنتاجية، وأن الإنتاجية ليست وحدها سترداد نتيجة المشاركة المعرفية، وإنما ستساعد في خلق إسهامات مبتكرة من قبل العاملين، نتيجة الانفتاح على معارف وخبرات ومهارات الآخرين، وأن المعرفة رصيد لا يتجزأ من الوظائف التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذا الموضوع، كونه له تأثير إيجابي في القدرة التنافسية وفي الابتكار التنظيمي وبالتالي زيادة الإنتاجية، وضرورة جعل هذا الاستنتاج نقطة انطلاق للمديرين الذين يمارسون إدارة المعرفة في منظماتهم.

– دراسة (Singh, 2015) بعنوان: "Employee motivation and organizational effectiveness: An empirical study".

"تحفيز العاملين والفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتحفيز في مؤسسات ESIGN، واعتمدت مجموعة مؤشرات التحفيز (التحفيز والتمكين والدوافع) كمتغيرات مستقلة وأثرها في الفاعلية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (125) عاملاً من مختلف القطاعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز العاملين والفاعلية التنظيمية وأن الدوافع والتمكين تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين نحو أداء المهام التنظيمية بشكل عالٍ وبنجاح، وبالتالي زيادة الإنجاز العالي للأداء التنظيمي في المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع الاحترام والالتزام والتمكين وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم، الأمر الذي يرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسات وإعادة صياغة قواعدها وسياساتها وهياكلها، وتوفير مساحة أكبر للعامل لاتخاذ القرارات وتقدير جهودهم بما يسهم في تحقيق النمو للمؤسسات.

- دراسة (Khalid, 2015) بعنوان: "Impact of knowledge management on organizational performance: A case of selected university in southern Punjab-Pakistan"

"أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة حالة في جامعة باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ونمو مستدام، ودورها في رفع مستوى الأداء التنظيمي في جامعتين عامتين (جامعة بهاء الدين زكريا والجامعة الإسلامية) واعتمدت الدراسة إدارة المعرفة بمتغيراتها (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأثرها في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (200) عاملاً من الأكاديميين وغير الأكاديميين في الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بشكل كبير في جامعة زكريا، وبنسبة أقل في الجامعة الإسلامية، وأن الجامعات تعزز المناهج الدراسية من خلال تحسين جودة المناهج والبرامج الأكاديمية وتحسين مستوى المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وأن إدارة المعرفة تسهم في تحسين الخدمات الإدارية وتحسين إنتاجية العاملين. أوصت الدراسة بزيادة عدد أعضاء الهيئة التدريسية، وإعطاء المزيد من الحوافز لجذب الجودة إلى هذه الجامعات، وزيادة عدد رسائل الدكتوراه لتحسين الأداء في التدريس، وتوفير البنية التحتية ومرافق الإقامة وتحسين معيار التعلم التي تدفع الطلاب إلى الاتجاه إلى هذه الجامعات.

- دراسة (Shrikhalizadeh, 2014) بعنوان: "Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic AZAR universities of northwest of IRAN".

"أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في جامعة آزار اسلاميك في إيران"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الرسالة، المشاركة، القدرة على التكيف التكاملي الداخلي، الاتساق، الثبات) كمتغيرات مستقلة في الفاعلية التنظيمية في جامعات آزار الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (75) عاملاً في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تتأثر بنسبة 67.9% من الثقافة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في الفاعلية التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية تعمل كنظام للسيطرة وتؤثر في العاملين من خلال القيم والمعتقدات، وأن متغير المشاركة والقدرة على التكيف كان له الأثر الأكبر في الفاعلية التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية وإحداث تغييرات رئيسة في المنظمة بما يتناسب مع ثقافتها.

- دراسة (Shooshtrian & Latifi, 2014) بعنوان: **"The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness"**.

"أثر الهيكل التنظيمي في الفاعلية والثقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي في الثقة والفاعلية التنظيمية، إذ تمثلت متغيرات الثقة (الانفتاح، الصدق، الأمانة، الكفاءة، الثقة، التكيف، التكامل، تحقيق الهدف) كمتغيرات تابعة، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (208) عاملاً من المجتمع الأصلي المتمثل في جميع العاملين في الشركات المتوسطة والكبيرة في مقاطعة فارس في إيران (نפט وبتروول، مطاط وبلاستيك، بناء وكيموايات، مواد غذائية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية ووجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وأن الكفاءة والأمانة ترتبطان ارتباطاً إيجابياً بالهيكل العضوي، وأن هناك اختلافات كبيرة بين الصناعات من حيث أبعاد الثقة، وأنه لا يوجد اختلاف بين الصناعات من ناحية أبعاد الفاعلية. أوصت الدراسة بضرورة السماح للعامل بتقديم خدمات أفضل للشركة من خلال السماح له بحل المشكلات والتفاعل مع العملاء، وتقوية العلاقة بينه وبين الزملاء لتحقيق مزيد من الفاعلية والأهداف، وخلق بيئة ديناميكية من أجل الاستمرار في المستقبل وتجنب العواقب المحتملة.

- دراسة (U.S, 2013) بعنوان: **"The impact of employee motivation on organizational performance: a study of some selected firm in ANAMBRA state NIGERIA"**.

"أثر تحفيز العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة لبعض شركات التصنيع في أنامبرا في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز العاملين في الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (103) عاملاً في 17 شركة تصنيع في ولاية أنامبرا في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التحفيز والأداء التنظيمي، إذ إن الحوافز ومنح الأجور المناسبة والعدالة في توزيع الحوافز تؤدي إلى إنتاج أعلى من الأداء لدى العاملين، فالعاملون الذين حصلوا على حوافز كان أدائهم أفضل من الذين لم يحصلوا على حوافز. أوصت الدراسة بصياغة السياسات والإجراءات بما يساهم في جذب العاملين والاحتفاظ بهم، وإيجاد حلول للصراعات الفردية التي تنتج عن نظم المكافآت الضعيفة.

- دراسة (Rangriz & etc, 2013) بعنوان: **"Effects of organizational structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management :case study seven international transportation company"**.

"أثر الثقافة والاستراتيجية التنظيمية في الفاعلية التنظيمية باستخدام إدارة المعرفة: دراسة في شركات النقل الدولي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في شركات النقل الدولي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (200) عاملاً ومديراً في شركات النقل الدولي، وتوصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تعمل كمتغير وسيط بين أبعاد الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وأنّ هناك تأثيراً بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وأنّ شركات النقل تعمل على تطوير ثقافة التعلم وتحسين الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة واستخدام الهياكل التنظيمية المرنة. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية مناسبة لقيم المعرفة والحوافز والتطور، وتدعيم المعرفة من خلال التنسيق والاتساق بين مختلف الأقسام في المنظمة وتشجيع الابتكار وتطوير الآراء الفردية وزيادة الكفاءة من خلال إنشاء هيكل يعتمد التسلسل الهرمي.

- دراسة (khan, 2012) بعنوان: **"Connotation of organizational effectiveness and factors affecting it"**

"دلالة الفاعلية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وشرح الفاعلية التنظيمية في المنظمة وشرح العوامل المؤثرة فيها على تقدير أنّ الفاعلية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لنجاح أي منظمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمّ مناقشة مجموعة من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (الأداء، الدافع، البيئة التنظيمية، الخبرة الإدارية)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الفاعلية التنظيمية تسهم في رفع مستوى الأداء المالي للمنظمة وأنّ الأداء الكلي للمنظمة يقاس من خلال الفاعلية التنظيمية وأنّ فاعلية المنظمات ليست من خلال الإنتاجية فقط، وإنما من خلال وجود العديد من المؤشرات التي تقيس فاعلية المنظمات. أوصت الدراسة بالاهتمام بهذا الموضوع بوصف الفاعلية التنظيمية مؤشراً يدل على التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتنسيق وتطوير النظام من أجل معالجة مشكلات العاملين، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة (Mustaff, 2012) بعنوان: **"Factors influencing organizational performance in METRO specialist hospital".**

"العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي في مشفى مترو التخصصي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي في مشفى مترو التخصصي، واعتمدت مجموعة من العوامل (التحفيز، بيئة العمل، التدريب والمهارة، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (82) عاملاً من عمال وزارة الصحة والضمان الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحفيز العاملين وتوفير بيئة العمل المناسبة وتوفير التدريب وإكساب العاملين مهارات جديدة ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات لها تأثير في الأداء التنظيمي للمشفى، وأن متغير المشاركة في اتخاذ القرارات كان المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، أوصت الدراسة بتوسيع الدراسات والبحوث في الصناعات الأخرى مع الخدمة نفسها وتطوير المزيد من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وزيادة الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية.

- دراسة (Rasula &etc, 2012) بعنوان: **" The impact of knowledge management on organizational performance".**

"أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر ممارسات إدارة المعرفة بمتغيراتها (تكنولوجيا المعلومات، التنظيم، المعرفة) في الأداء التنظيمي على العاملين في الشركات السلوفينية والكرواتية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (200) عاملاً من عمال الشركات السلوفينية والكرواتية، وتوصلت الدراسة إلى أن العناصر التنظيمية (البيئة والمناخ والثقافة) لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، وأن تكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي غير مباشر في الأداء التنظيمي، وأن المعرفة لها أثر إيجابي في الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بإلقاء نظرة أعمق على عناصر إدارة المعرفة وأثرها في المنظمة وأدائها، لأنه بالرغم من الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي يوجد عدد قليل من الباحثين أثبتوا ذلك، وفي هذه الدراسة يتبين وجود أثر إيجابي بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن تطبيق هذا الاستنتاج كنقطة انطلاق للمديرين لتنفيذها في منظماتهم.

- دراسة (Almohamadi, 2011) بعنوان: **" The relationship between strategic choice and organizational structure and their impact on organizational effectiveness".**

"العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وأثرهما في الفاعلية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التخصص، المركزية) وتأثيرهما في فاعلية الشركة بأبعادها (الروح المعنوية، قوة العمل المؤهلة، النمو، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (130) مديراً في شركات صناعية ذات أنشطة متنوعة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الشركات تزداد فاعليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاث (التميز، التركيز، الكلفة الأدنى)، إذ تتعزز هذه الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية وتأهيل الموارد البشرية ونمو الشركات وتطورها وتحسين ثباتها واستقرارها، فضلاً عن تطوير كفاءتها الانتاجية. أوصت الدراسة بقيام الشركات الصناعية بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصص كل شركة، وإجراء التحديث لخطوط الإنتاج لضمان النمو والبقاء والاستمرار في سوق المنافسة، وإجراء تطبيقات مماثلة لموضوع البحث في شركات خدمية كالجمعيات والمستشفيات والمصارف.

- دراسة (Aktas & etc, 2011) بعنوان: **"The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values".**

"أثر الثقافة التنظيمية في الكفاءة التنظيمية: الدور المعتدل للبيئة والقيمة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (البيئة التنظيمية، الاستقرار والثبات، التقلبات الداخلية، التحفيز، تنمية الموارد البشرية) في الكفاءة التنظيمية في القطاع الصحي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (40) عاملاً من كبار المديرين التنظيميين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والكفاءة التنظيمية، إذ إنّ متغير البيئة التنظيمية هو المتغير ذو الأثر الأكبر في الكفاءة التنظيمية. أوصت الدراسة بدراسة أنواع ثقافية مختلفة في مؤسسات تنظيمية أخرى، إذ يمكن أن تكون الكفاءة التنظيمية قيمة أكاديمية، واكتشاف عوامل جديدة تؤثر في الكفاءة التنظيمية.

- دراسة (Vinitwankhum, 2002) بعنوان: "Factors affecting on organizational effectiveness of nursing in THAILAND".

"العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية في مدرسة التمريض في تايلند"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مجموعة من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والمتمثلة في (البيئة، والتكنولوجيا، ونمط القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، والهيكل، والثقافة) بوصف الفاعلية التنظيمية متغيراً تابعاً بأبعادها المختلفة (رضا الطلاب التعليمي، ورضا الطلاب الأكاديمي، والتطوير الشخصي للطلاب، والإدارة والرضا الوظيفي، والرضا الأكاديمي والمهني لأعضاء الهيئة التدريسية، والصحة التنظيمية، والقدرة على اكتساب الموارد، والانفتاح والتكيف)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (90) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في معاهد التمريض، وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية في معاهد التمريض أمر حاسم لأعمال التمريض والتركيز على تطوير الإمكانيات وأسلوب القيادة وتنمية الموارد البشرية والتكنولوجيا، والتخطيط هي الوسيلة الأساسية لفاعلية معاهد التمريض، وأن أسلوب القيادة هو أفضل مؤشر على الفاعلية التنظيمية بسبب أهمية العمل الجماعي وروح الفريق. أوصت الدراسة بدعم مثل هذه البحوث وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق لتحقيق الرضا الشخصي في أداء العمل، والحد من الضغوط، وتحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت ما بين عامي 2002 - 2018، وهي دراسات متنوعة: عشر دراسات عربية، وخمس عشرة دراسة أجنبية تنوعت بين رسائل ماجستير وبحوث علمية قدمت في هذا المجال. غالبية الدراسات العربية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية باستثناء دراسة (آمال و آخرون، 2014) التي استخدمت المنهج العلمي إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة (يونس وآخرون، 2014) منهج دراسة الحالة، أما دراسة (الربيع، 2007) فقد استخدمت دراسة الحالة إضافة إلى المنهج الوصفي. استخدمت الدراسات العربية السابقة المقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، واتفقت مع دراستنا الحالية باستثناء دراسة (بلال وإبراهيم، 2015) التي استخدمت المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، بينما تم استخدام الملاحظة في دراسة (أحمد، 2011) إضافة إلى الاستبانة والمقابلات.

كل الدراسات الأجنبية المعروضة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما اتفق مع دراستنا، باستثناء دراسة (CHazinejad & etc,2018) التي استخدمت المقابلات، كما استخدمت الدراسات الأجنبية المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما اتفق مع دراستنا، باستثناء دراسة (Rasula & etc,2012) التي استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة (Shooshtrian & Latifi,2014) التي استخدمت المنهج المسحي. بعض الدراسات السابقة تناولت مجموعة من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية كدراسة (Vinitwankhum,2002) و (Almohamadi,2011) و (Aktas&etc,2011) (Mustaff,2012) و (khan,2012) و (Rangriz&etc,2013) و (SHrikhalizadeh,2014) و (CHazinejad&etc,2018) و (الصيد،2008)، بينما تناولت الدراسات الأخرى عاملاً واحداً وتم ربطه مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية.

تأتي أهمية هذا الموضوع بوصفه من المواضيع المطروحة في الفكر الحديث، على تقدير أن الفاعلية التنظيمية مؤشر يدل على كفاءة و فاعلية المنظمات في ظل الظروف والتغيرات الحاصلة، إذ تهدف هذه الدراسة إلى استكمال ما أنت به النتائج حول أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، وذلك في بيئة جديدة وهي جامعة دمشق، وفي إطار جديد يتضمن إضافة المتغيرات الديموغرافية (العمر و سنوات الخبرة و المرتبة العلمية و اختلاف الكلية) كمتغيرات وسيطة تؤثر في هذه العلاقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف إلى المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
- صياغة خلفية علمية من أجل الاستفادة في تكوين الإطار النظري للبحث.
- تكوين نظرة في الجانب الميداني من حيث كيفية جمع البيانات والمنهج المستخدم، وكيفية تحليل البيانات.
- تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فهي تطبق في البيئة السورية جامعة دمشق والتي لم تطبق فيها أي من الدراسات السابقة، وتختلف من حيث الزمان فقد تمت الدراسات السابقة في فترات سابقة ما بين عامي 2002-2018 في عدد من الدول العربية والأجنبية (الجزائر، إيران، العراق، الدول الإسكندنافية، باكستان، نيجيريا، تايلند، كرواتيا)، أما الدراسة الحالية فقد طبقت في الفترة 2016-2018 في جامعة دمشق.

من الأسباب التي شجعت الباحثة على القيام بهذا البحث في جامعة دمشق كون جامعة دمشق تمتلك طابعاً مميزاً للأسباب الآتية:

- تُعد جامعة دمشق من أهم الجامعات السورية من حيث التاريخ و الحجم و التخصصات التي توفرها والتي تضم أكبر عدد من الطلبة.
- أنها واحدة من أهم القطاعات في بلدنا، لما لها من دور في نشر العلم والثقافة والمعرفة والنهوض بفعالية المجتمع من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تطوير برامج التنمية وقيادتها، والقيام بعملية الإصلاح الإداري.
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي، مما يشجع على إثراء هذا النوع من المواضيع والإحاطة به من أجل رفع مستوى فاعلية جامعة دمشق.
- البحث محاولة هادفة لزيادة الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق وتحديد أهم العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق، من أجل التوصل إلى نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية فيها.

4. مشكلة البحث: Problem of the research

يُعدّ مفهوم الفاعلية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات، وخاصة في مجال علم الإدارة، وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يُعط الاهتمام الكافي من حيث التوضيح، إضافة إلى استخدامه في كثير من المجالات بعيداً عن مفهومه الحقيقي أدى إلى زيادة الغموض من حوله، وفي الوقت نفسه نجد أن الفاعلية التنظيمية اكتسبت أهمية كبرى، فأصبحت هدفاً وسبباً مطروحاً في تقدّم البحوث في الإدارة علماً وتطبيقاً.

على الرغم من أهمية جامعة دمشق ودورها المتزايد في تقدّم المجتمع، إلا أنه لا يوجد معايير تعكس مستوى أداء وفاعلية جامعة دمشق ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

إذ أجرت الباحثة دراسة استطلاعية، وتمّ إجراء مقابلة شخصية مع عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دمشق وسؤالهم حول موضوع الفاعلية التنظيمية، وما هي أهم العوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى الدراسات السابقة كدراسة (Singh,2015) (Shooshtrian & Latifi,2014) ودراسة (Rangriz&ETC,2013) ودراسة (Mustaff,2012) ودراسة (KHAN,2012) ودراسة (Vinitwankhum,2002) ودراسة (الصيد، 2008) ودراسة (الربيع، 2007).

وقد تباينت إجابات أفراد العينة حول أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، إذ جاءت النسب كالاتي: 40% من أفراد عينة البحث أكدوا انّ جامعة دمشق فاعلة، و80% أكدوا أنّ الجامعة تمتلك رسالة واضحة و30% أنها تمتلك رؤية واضحة، و40% بأنه يتوفر تدريب فاعل، و35% أنّ الجامعة تشجع أفراد عينة البحث على تنمية القدرات الإبداعية.

لذا تمّ صياغة مشكلة البحث في معرفة ما هي أهم العوامل التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية من خلال المقابلة الشخصية التي قامت بها الباحثة مع عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دمشق.

و تلخصت المشكلة في الأسئلة الآتية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية؟
- ما أثر الهيكل التنظيمي في الفاعلية التنظيمية؟
- ما أثر التدريب في الفاعلية التنظيمية؟
- ما أثر الحوافز في الفاعلية التنظيمية؟
- ما أثر الإبداع في الفاعلية التنظيمية؟

5. أهداف البحث: Objects of the research

يمكن صياغة أهداف البحث على النحو الآتي:

- تحليل واقع جامعة دمشق وفعاليتها التنظيمية.
- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق ويتفرع عنها:
 - تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي في جامعة دمشق.
 - تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي في جامعة دمشق.
 - تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تطوير المهارات في جامعة دمشق.
- الربط بين الواقعين النظري والميداني من خلال تطبيق الأسس النظرية ميدانياً واستخدام المقاييس المناسبة لها.
- التوصل إلى نموذج كمي للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق يحدد العوامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية.

6. أهمية البحث : Important of the research

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في الفاعلية التنظيمية، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق، فهي من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً في الإدارة، إذ يمكن تناول أهمية البحث من الناحيتين العملية والعلمية:

1.6. الأهمية العلمية:

يُعد هذا البحث من الأبحاث التي تسعى إلى إثراء المعرفة حول الفاعلية التنظيمية، وبالتالي محاولة إثراء المكتبات الجامعية ببحث حول هذا الموضوع، بحيث يكون سندا ومرجعاً لبحوث مستقبلية ونقطة انطلاق لبحوث أخرى في جوانب لم تُدرس بعد.

تتبع أهميته من كونه يتناول الأدبيات النظرية حول موضوع الفاعلية التنظيمية ومعرفة العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، إذ تمت الإشارة إلى موضوع الفاعلية التنظيمية من قبل Chester Bernard عام 1938 في كتابه (وظائف المديرين التنفيذيين) ويُعد أول من تحدث عن الفاعلية التنظيمية. (العنزي وآخرون، 2009، ص 21)

تناولت المنظمات الربحية وغير الربحية موضوع الفاعلية التنظيمية، وتم ربطها بالثقافة التنظيمية والطابع الرسمي والتخصص والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة والاتصال التنظيمي والدافع والبيئة التنظيمية والخبرة الإدارية والإبداع والحوافز، إلا أنه في بحثنا سنتناول عوامل لها تأثير في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق وهي (التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و التدريب و الحوافز والإبداع) وربطها مع مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات).

2.6. الأهمية العملية:

تتجلى أهمية البحث العملية في كونه محاولة جديدة لاكتشاف أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق بتقدير أن الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث المستمر في المنظمات الخدمية والصناعية، ولأن جامعة دمشق تضيف الكثير إلى المجتمع وهذه الأهمية تتجلى من خلال:

- معرفة الوضع الراهن لجامعة دمشق من أجل وضع تصور لزيادة فاعليتها.

- زيادة وعي إدارة جامعة دمشق حول مفهوم الفاعلية التنظيمية وأهميتها ودورها في رفع أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتقديم مدخل للنهوض بجامعة دمشق بوصف الجامعة مركزاً مهماً في التنمية الشاملة والتطور المجتمعي.
- تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستوى الأداء لجامعة دمشق.
- يمكن أن تساعد النتائج التي تتمخض عن هذا البحث المسؤولين عن إدارة جامعة دمشق في التعرف إلى العوامل التي تسهم في رفع مستوى فاعلية جامعة دمشق، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها ووضع المعايير التي تراها الإدارة مناسبة، ويكون لها دور في رفع مستوى الأداء الكلي لجامعة دمشق.

7. حدود البحث limits of the research

للبحث حدود مكانية وزمانية:

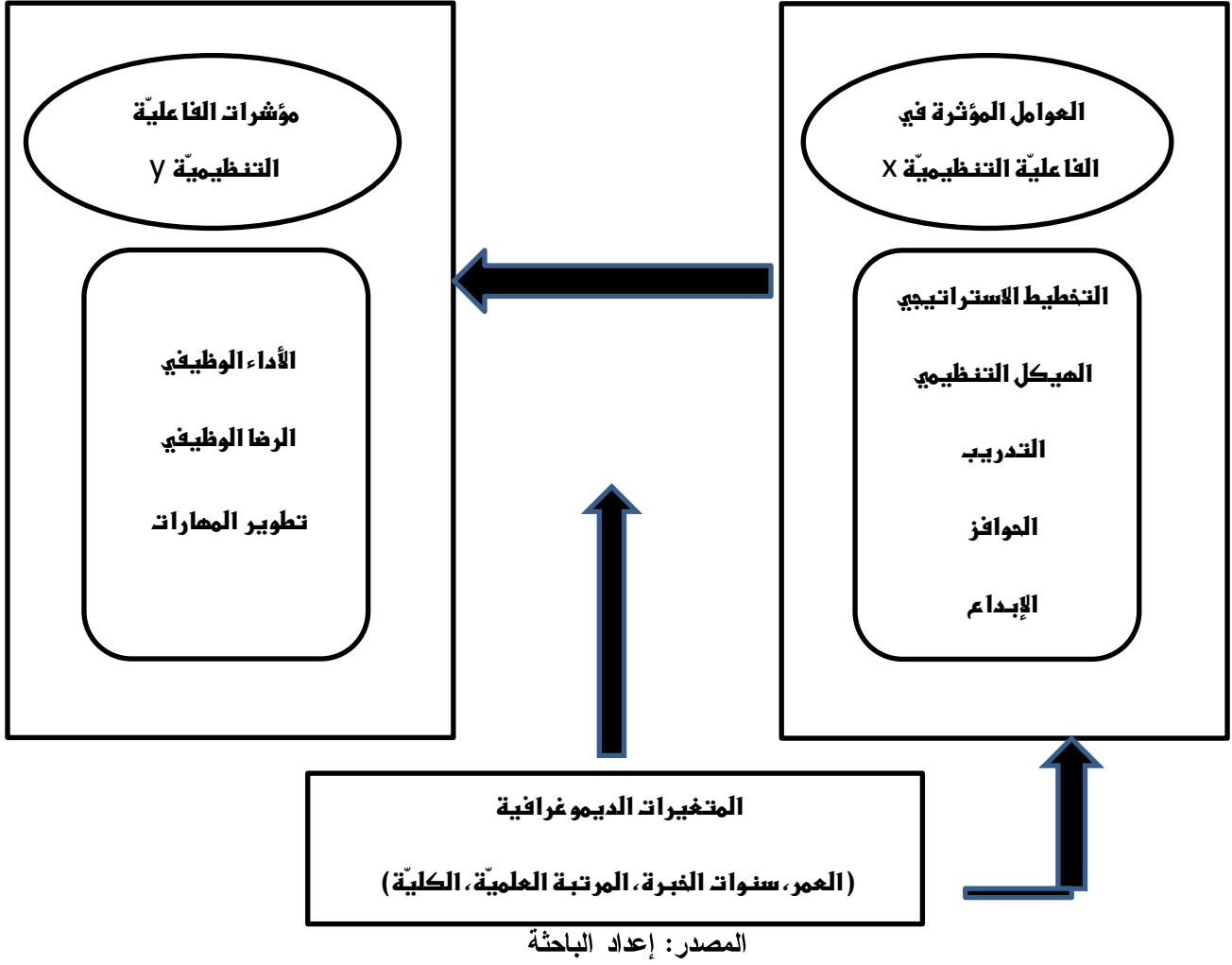
1.7 الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية في كليات جامعة دمشق.

2.7 الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية المدة الزمنية 2016-2018.

8. متغيرات ونموذج البحث: variables and model of the research

- قامت الباحثة بتحديد المتغيرات، بحيث تكون ملائمة لقياس الظاهرة محل البحث من وجهة نظر أفراد عينة البحث وهي:
- المتغيرات المستقلة: تمثلت المتغيرات المستقلة في العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و التدريب و الحوافز و الإبداع).
 - المتغيرات التابعة: تمثلت المتغيرات التابعة في مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و تطوير المهارات).
- بناءً على أهداف البحث وفي ضوء فرضياته تكون نموذج البحث من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وهذا النموذج عبارة عن تصور يستخدم لتعزيز الدراسة الميدانية

الشكل (1) النموذج المقترح للبحث



تمّ اختيار هذه العوامل بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العديد من العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية كدراسة (Singh,2015) (SHooshtrian & Latifi,2014) ودراسة (Rangriz&ETC,2013) ودراسة (Mustaff,2012) ودراسة (KHAN,2012) ودراسة (Vinitwankhum,2002) ودراسة (الصيد، 2008) ودراسة (الربيع، 2007)، إضافة إلى متغير الإبداع كمتغير مستقل، إذ تمّ التركيز على أهميته ودوره في رفع مستوى جامعة دمشق من الناحية الأكاديمية، وخصوصاً في ظل التطورات الحاصلة واتجاه العالم نحو التكنولوجيا والإبداع في جميع المجالات، وحاجة جامعة دمشق إلى الاستمرار والتطور.

9. فرضيات البحث: Hypotheses of the research

تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1.9. الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفاعلية التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والفاعلية التنظيمية.

2.9. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5% ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الهيكل التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الحوافز تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه التدريب تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه الإبداع تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

3.9. الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية).
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الهيكل و الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية).
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الحوافز و الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية).
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين التدريب و الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية).
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الإبداع و الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية).

10. منهجية البحث: Methodolog of the research

بعد تحليل إشكالية البحث وبهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة، تمّ اعتماد المنهج الذي حتمته طبيعة البحث لكونه نظرياً وميدانياً في الوقت نفسه. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب العملي فاستخدمت الباحثة الاستبانة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً وتطبيقها في جامعة دمشق.

11. مبادئ البحث: Principles of the research

يقوم هذا البحث على الفلسفة الوضعية، إذ ستعزل الباحثة نفسها عن البحث وستكون حيادية في معالجة الموضوع ولن تتدخل الآراء الشخصية للباحثة في توجيه نتائج البحث، ولن يكون هناك أي تحيز، إذ ستقوم الباحثة بعرض أفكار وآراء أفراد عينة البحث من دون إدخال رأيها الشخصي.

وسبب اختيار الفلسفة الوضعية كون موضوع الفاعلية التنظيمية أثار جدلاً بين الباحثين، فبالرغم من تداوله إلا إنَّ هناك مزيداً من الغموض حول استخدام الفاعلية التنظيمية في جميع المنظمات، وما زال النقاش حول هذا المفهوم قائماً.

12. مجتمع وعينة البحث: Population and sample of the research

1.12. مجتمع البحث: population of the research

تمثل مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، معيد، قائم بالأعمال)، والبالغ عددهم حتى نهاية الربع الرابع لعام 2017 (2640)¹ عضواً كما يأتي:

هيئة تدريسية: (1601) موزعة على الشكل الآتي:

أستاذ (501)، أستاذ مساعد (448)، مدرس (652)

معيد: (281) قائم بالأعمال: (758)

2.12. عينة البحث: Sample of the research

بما أنَّ المجتمع الأصلي معلوم، تمَّ حساب العينة وفق القانون الآتي: (القاضي وآخرون، 2005)

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

n هو حجم العينة.

N حجم المجتمع

p القيمة الاحتمالية وقيمتها 0.5

E^2 نسبة الخطأ المسموح به وقيمته 0.05

$S.D^2$ الدرجة المعيارية بقيمة 1.96 عند معامل ثقة 95%

¹ مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة دمشق

$$\begin{aligned}
&= \frac{0.5(1 - 0.5)}{\frac{0.5(1 - 0.5)}{2640} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} \\
&= \frac{0.25}{\frac{0.25}{2640} + \frac{0.0025}{3.8416}} \\
&= \frac{0.25}{\frac{0.9604 + 6.6}{10141.824}} \\
&= \frac{0.25}{\frac{7.5604}{10141.824}} \\
&= 335.36
\end{aligned}$$

بناءً على ذلك بلغ مجموع أفراد عينة البحث (335)، وسيتم سحبها بطريقة عشوائية من إجمالي كليّات جامعة دمشق.

13. أساليب جمع البيانات: Methods of data collection

1.13. البيانات الأولية:

تمّ الحصول على البيانات الأولية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع البحث من خلال الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة الموزعة على أفراد عينة البحث، ومن ثمّ تفرّغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **(spssv21)**، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.13. البيانات الثانوية:

اعتمدت الباحثة على مراجعة الكتب العلميّة المتخصصة والدوريات العربيّة والأجنبيّة والدراسات المنشورة، إضافة إلى الإنترنت من أجل تغطية الجانب النظري.

14. استراتيجية البحث: Strategic of the research

مسح الواقع لمعرفة مدى توافر العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية وأهميتها وتطورها وخصائصها ومداخل قياسها

أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: أهمية الفاعلية التنظيمية وتطورها وخصائصها

ثالثاً: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

المبحث الثاني: مؤشرات الفاعلية التنظيمية

أولاً: المؤشرات العامة الفاعلية التنظيمية

ثانياً: الأداء الوظيفي

ثالثاً: الرضا الوظيفي

رابعاً: تطوير المهارات

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: الهيكل التنظيمي

ثالثاً: التدريب

رابعاً: الحوافز

خامساً: الإبداع

الإطار النظري

المبحث الأول:

أهمية الفاعلية التنظيمية وتطورها

المقدمة:

يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات، وتتصاعد فيها قوى التغيير في أماكن كثيرة من العالم والمشكلات التي تواجهها المنظمات، ونتيجة لتلك التطورات الحاصلة يتطلب الأمر بناء المواءمة بين استمرارية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة في بقاء المنظمات واستمرارها ونموها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها معايير الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية، إذ تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة إلى المنظمة، كما تغذي وضعها التنافسي بوصفها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنظمات المنافسة .

أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية:

إنّ مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوم معقد ومثير للجدل، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريفه وكيفية قياسه على الرغم من أنّ جميع الباحثين يتفقون على أنّ الفاعلية تتحقق بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والرضا والتكيف مع البيئة الخارجية، إلا أنّه تمّ الاتفاق في نهاية المطاف على أنّ الفاعلية التنظيمية هي مقياس الأداء الإداري والتنظيمي والمالي، وأنّ المنظمات لا يمكنها الاستمرار ما لم تكن فعّالة.

تعددت المفاهيم حول الفاعلية التنظيمية:

عرّفها سويسر بأنها " القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف المسيطرة على مكونات بيئية غير مستقرة لتمكّن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها" (سويسر، 2004، ص19).

وأوضحها Jamrog & Overholt بأنها " مقياس يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مهامها و أهدافها من خلال الاستراتيجيات ومن خلال تطوير العمليات التي تقيس الأثر المباشر من الموارد البشرية"

(Jamrog & Overholt,2005,p5).

بينما تناولها نوار بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات" (نوار، 2006، ص 84).

وأشار إلى الفاعلية التنظيمية نور الدين و كحول في بحثهما (إيمان وصورية، 2008، ص 12):
إذ تمّ تعريفها وفق الباحثين:

Bernard : " هي الدرجة التي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها".

Alvar : "هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"
Polmatt : " المنظمات الفعّالة هي المنظمات التي تنتج أكثر وب نوعية أجود، وتتكيف بفعالية أكبر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة" (إيمان وصورية، 2008، ص 12).
وأشار إليها Etzione بأنها: " الدرجة التي تدرك أو تحقق المنظمة أهدافها" (السالم، 2008، ص 41).

وعرضها Ashraf بأنها: " قدرة المنظمة على استيعاب الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهدافها"
وأوضح أنّ الفاعلية التنظيمية تكون " بالتركيز على الموارد البشرية ومساعدتها على اكتساب المهارات والثقة بالنفس من أجل التكيف مع البيئة وتحقيق الأمن والدعم للموارد البشرية" (Giti, 2012, p3).
وعرفها بشكي "أنّها: " درجة أو مستوى التميّز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة" (إبراهيم، 2013، ص 20).

وتطرق إليها Kenny على أنّها: " القدرة على فعل وتنفيذ ما يتم وضعه من أهداف وأنّها القدرة على تنظيم الموارد البشرية" (MOORE, 2008, P2).

أما على المستوى التنظيمي فإنّ الفاعلية التنظيمية تعني (MOORE, 2008, P2):

- القدرة على التوجيه واعتماد الاستراتيجيات لتنفيذ الأهداف والحصول على النتيجة المرجوة.
- الابتكار والتمويل (من جميع أنحاء المنظمة) للحفاظ على دفع مسيرة المنظمة إلى الأمام.
- تحسين طريقة عمل المنظمة.
- إدارة الوحدات التنظيمية مثل إدارة المخاطر و تطوير روح الفريق ووضع الأشياء والأشخاص في المكان المناسب وبالتوقيت المناسب.
- ضخ الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- وجود المعلومات الصحيحة واتخاذ القرارات المناسبة.

رأى الكاتب أحمد أنّ المنظمات الفعّالة هي التي تقوم على ما يأتي: (ماهر، 2007، ص34)

- تحقيق الأهداف الوظيفيّة والتشغيليّة للمنظمة.
 - تحقيق التفاعل مع البيئة في الحصول على المدخلات وتقديم مخرجات مقبولة.
 - تحقيق رضا كافة الأطراف.
 - التوفيق بين قيم التنظيم.
- نستنتج من التعاريف السابقة أنّ الفاعلية التنظيمية تعني (بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وقدرتها على الحفاظ على نظام فعالّ للأنشطة، واستغلالها للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة و قدرتها على التكيف مع كافة التطورات الحاصلة).

عند الحديث عن مفهوم الفاعلية التنظيمية لا بدّ من التطرّق إلى الاختلاف بين الفاعلية والكفاءة: إذ إنّ إظهار الفرق بين الفاعلية والكفاءة يكون من خلال إبراز المعنى الحقيقي الذي يأخذه كلاهما فالفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، بينما الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

ويُعدّ مفهوم الفاعلية ملازماً لمفهوم الكفاءة، لكن يجب ألاّ يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعّالة لكنها غير كفؤة، أي إنها تحقق الأهداف لكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً في فاعليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلّت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، لذا يجب أن تؤخذ الكفاءة والفاعلية كمقاييس في نجاح أي منظمة (إيمان وصورية، 2008، ص13).

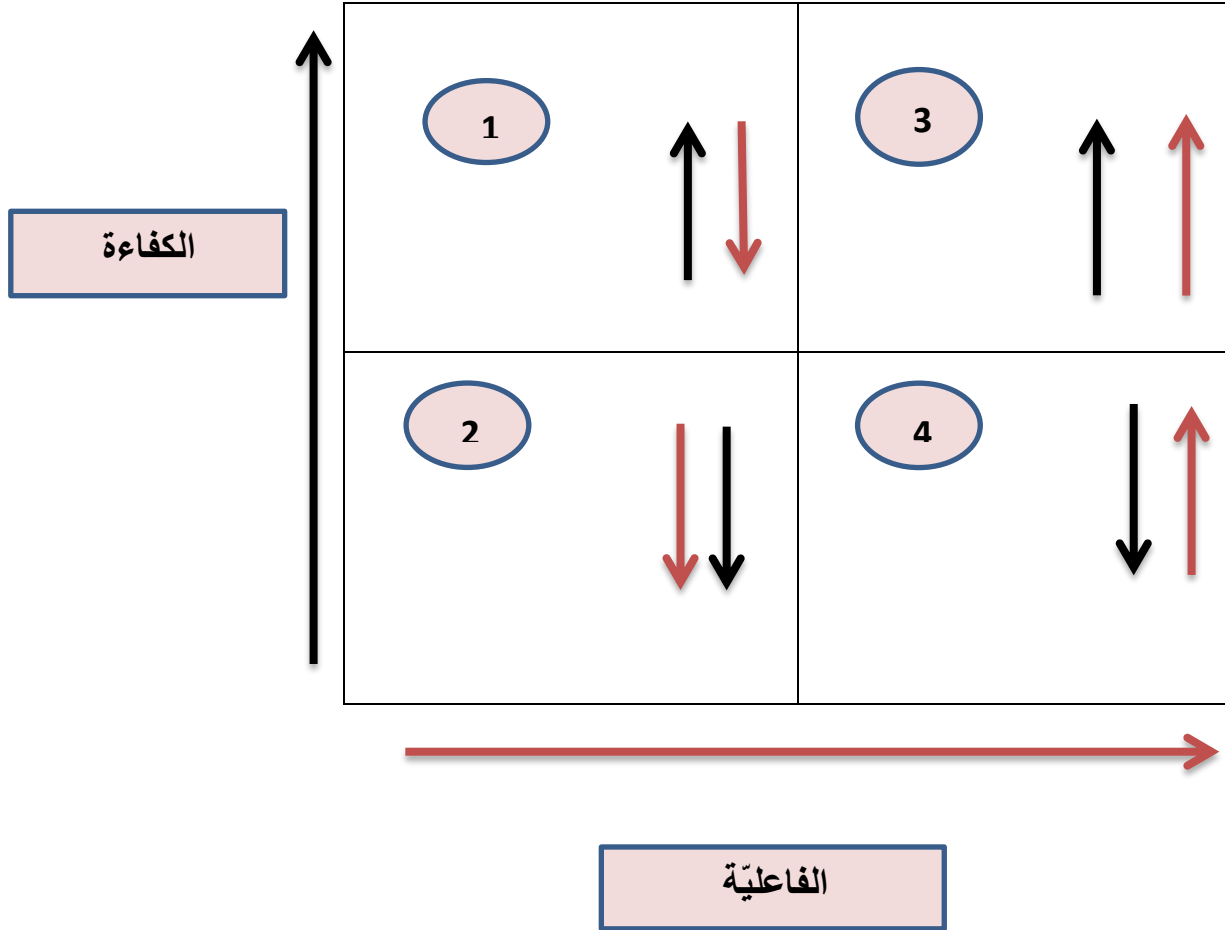
فالكفاءة تتعلق بمدى تحقق النشاط، أمّا الفاعلية فتتعلق بالأداء وتنفيذ النشاط بشكل صحيح (kenny, 2008, p13). فقد تكون المنظمة كفؤة لكنها غير فعّالة في حال قيامها بإنتاج سلعة لا يوجد عليها طلب، وقد تكون المنظمة فعّالة لكنها غير كفؤة في حال تحقيقها لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحمّلها (مسلم وعمر، 2007، ص154).

إذاً الكفاءة تشير إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات، لذا يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، بينما الفاعلية تشير إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (إيمان وصورية، 2008، ص13).

وأشار Daft إلى الاختلاف بين الفاعلية والكفاءة، إذ تشير الكفاءة إلى كمية الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتستند إلى المواد الخام والمال والعاملين اللازمة لإنتاج مستوى معين من الانتاج، بينما الفاعلية تشير إلى الدرجة التي تحقق المنظمة فيها أهدافها (Daft, 2007, p41).

وأشار vojko إلى الاختلاف بين الكفاءة والفاعلية (potocan,2006,p256) من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2) أنواع المنظمات تبعاً لدرجة الكفاءة والفاعلية



المصدر:

Potocan,vojko.(2006). business operations between efficiency and effectiveness.
journal of information and organizational science,vol.30,no.2.

الرقم 1 المنظمة كفؤة وغير فعّالة: تستغل الموارد بشكل جيد، لكنها لا تحقق الأهداف.

الرقم 2 المنظمة غير كفؤة وغير فعّالة: الموارد تُهدر ولا تحقق الأهداف.

الرقم 3 المنظمة فعّالة وكفؤة: الموارد تُستغل بشكل جيد والأهداف تتحقق.

الرقم 4 المنظمة فعّالة وغير كفؤة: تحقق الأهداف وتهدر الموارد.

كما وضع نعساني وعقيلي الفرق بين الكفاءة والفاعلية (نعساني وعقيلي، 2004، ص305) من عدة محاور:

محاور الاختلاف بين الكفاءة والفاعلية

الفاعلية	الكفاءة	محاور الاختلاف
الرسالة، الغاية، المخرجات	الوسائل، الإمكانيات، المدخلات	الهدف
متغيرات استراتيجيه، الأهداف	متغيرات تشغيلية، العمليات	المتغيرات
فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء بطريقة صحيحة	التصرف والسلوك
المخرجات الفعلية/المخرجات المرغوبة	المخرجات الفعلية/المدخلات الفعلية	قياس الإنتاجية
مؤشرات خارجية (منافسة، رضا الزبون والمجتمع)	مؤشرات داخلية (تكاليف، مواصفات)	نظام الاهتمام
تقييم الأداء الخارجي	تقييم الأداء الداخلي	التقييم
قياس الأداء على المدى البعيد	قياس الأداء على المدى القريب	الرؤية المستقبلية
تسمى أحياناً: الكفاءة الخارجية	تسمى أحياناً: الكفاءة الداخلية	اتجاهات الأهداف

الجدول (1) عبد المحسن، نعساني ؛ عمر وصفي، عقيلي وصفي. (2004). نظريات الإدارة، مدخل لنظرية المنظمة. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب.

ثانياً: أهمية الفاعلية التنظيمية وتطورها وخصائصها:

تتبع أهمية الفاعلية التنظيمية (إبراهيم وبلال، 2015، ص5) من خلال النقاط الآتية:

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات، لسبب رئيس وهو أنّ هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمنظمات تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليه في مقابل هذا كل ما تحتاجه من دعم مادي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المنظمات عن القيام بدورها أهملت رسالتها وكانت فعاليتها منخفضة فإنّ ذلك يؤثر على المجتمع ككل، إذ إنّ فاعلية المجتمع مرتبطة بفاعلية المنظمات العاملة فيه.
- تُعدّ الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المحقق لأهدافه، ومن ثمّ فالفاعلية التنظيمية مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي معيار الحكم على نجاحه.
- يُعدّ قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمنظمة، إذ تعتمد المنظمات في قياس فاعليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

- تُعدّ الفاعلية التنظيمية أداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تحقق الأبعاد المميزة للمنظمة.

و تظهر أهميتها للجامعات حسب ما تطرق إليه الباحث ماهر (بنات، 2002، ص86) في الآتي:

- تفيد في تشخيص المشكلات وحلّها وذلك من خلال الكشف عن مواطن الضعف والقوة والخلل في الجامعة، ومن ثمّ العمل على تنمية وتعزيز جوانب القوة من ناحية والعمل على علاج جوانب الضعف والخلل من ناحية أخرى.

- تزويد إدارة الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المهمة سواء للتطوير، أو عند حدوث تغييرات جذرية، وبالتالي فإنّ الفاعلية التنظيمية هي أحد شروط تطوير الجامعة.

- تُعدّ الفاعلية التنظيمية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة.

- تُعدّ الفاعلية التنظيمية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.

تطرق إلى تطوّر الفاعلية التنظيمية سعد وآخرون: (العنزي وآخرون، 2009، ص ص21-26)

وضح الأوائل ورواد علم الإدارة أمثال العالم الأمريكي Fredrick Taylor والأمريكي Frank Gilbert والعالم الفرنسي Henri Fayol ومن سبقهم من منظري الإدارة الصناعية بمسألة أساسية تمثلت في الرشد واستغلال الموارد وتقديم أكبر ما يمكن من المخرجات بأقل نسبة من المدخلات، إذ كانت الكفاءة هي الشغل الشاغل لأولئك الباحثين في سعيهم نحو تطوير العملية الإدارية وزيادة الإنتاجية، ولم يدر الباحثون أنّ الكفاءة ما هي إلا جزء من الغاية النهائية التي تسعى إليها المنظمة، وأنّ النجاح والتفوق لا يمكن أن يتحققا بالكفاءة فقط خصوصاً في ظل التغيرات والتقلبات البيئية، وأنّ على المنظمة أن تكون فعالة لتتمكن من الصمود والتقدّم.

على الرغم من الوجود الضمني لمفهوم الفاعلية التنظيمية في كتابات العديد من رواد الإدارة، إلا أنه لم يتم الإشارة إليه بشكل واضح إلا من قبل العالم الأمريكي Chester Barnard عام 1938 في كتابه (وظائف المديرين التنفيذيين) وبذلك يُعدّ أول من تبنى هذا المفهوم، ومن ثمّ توالى الكتابات والإسهامات في هذا الموضوع وأصبحت الفاعلية التنظيمية موضوع خصب يتسابق الباحثون في دراسته.

وقد ركّز الرواد وأغلب الباحثين في علم الإدارة على كيفية تحقيق الكفاءة والرشد في استغلال الموارد، حيث تناول عالم الاقتصاد الاسكتلندي Adam Smith في كتابه (ثروة الأمم) عام 1776 فوائد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وتطرق Charles Babbage إلى موضوع كفاءة الإنتاج.

ثمّ تطور مفهوم الفاعلية التنظيمية خلال الفترة (1900-1940) ليشمل وضع الأهداف ووصف السلوكيات المتوقعة من الأداء و المتابعة الدقيقة لتوقعات الأداء، وقد تبني هذا المفهوم كل من Fredrick Taylor والعالم الألماني Max weber والاقتصادي الأمريكي Herbert Simon وعلى الرغم من ذلك لم يتم التركيز على هذا الموضوع، بل كان تركيزهم ينصب على الكفاءة.

وبالتالي فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية لم يبرز إلا من خلال إسهامات (Chester Barnard) الذي ميّز بين مصطلح الفاعلية والكفاءة في كتابه وظائف المديرين التنفيذيين (Barnard,1938,p58)، إذ تناولت دراسته العلاقة بين توجهات الأعضاء وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها من انضمامهم إلى منظمة معينة وأهداف تلك المنظمة.

فقد عرّف الفاعلية التنظيمية بأنّها "تحقيق المنظمة لأهدافها أو لغرضها" و"أنّها عملية تحقيق الأهداف الرسمية المحددة للمنظمة"، وأوضح Barnard أن كلاً من الفاعلية والكفاءة تقاسان بالمخرجات، فالفاعلية هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية والمخرجات المرغوبة، في حين أنّ الكفاءة هي نسبة المخرجات الفعلية إلى المدخلات، وبهذا يكون Chester Barnard أول من قدّم مفهوم الفاعلية التنظيمية.

في مرحلة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي، تمّ التركيز على مفهوم الكفاءة وإهمال الفاعلية من قبل الباحثين.

ثمّ جاءت المرحلة الثانية وعاد الاهتمام بالفاعلية من قبل العالم الأمريكي Peter Drucker عام 1967 الأب المؤسس لنظرية الإدارة الحديثة والذي ركّز على دراسة العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، وأكد أنّ الفاعلية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء (Drucker F,1974,P163).

ورأى Peter أنّ الفاعلية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها:

(Drucker F,1974,P45)

- يعرف المدير الفاعل كيفية إدارة الوقت.
- التركيز على النتائج وليس على العمل.
- أن يكون البناء حول نقاط القوة وليس نقاط الضعف.

- يركز على المناطق التي بها الأداء المتميز وتعطي نتائج بارزة.
 - اتخاذ قرارات فاعلة واجراء الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.
- ثم جاءت دراسة الأمريكي Rensis Likert عام 1967 حول العوامل المؤثرة في استراتيجيات الفاعلية (استراتيجيات القيادة، المهارات، السياسات، السلوكيات، القرارات الإدارية، الظروف الداخلية، التحفيز، الروح المعنوية، الاتصال، الصراعات، أسلوب حل المشكلات، الالتزام بالأهداف، فاعلية المدير، المخرجات المتحققة، الأرباح)(Hersey & etc,1996,p149).
- ثم قدّم العالم الأمريكي Douglas McGregor عام 1967 نموذج تكامل الأهداف الذي يشير إلى أنّ الأفراد والجماعات يتمكنون من تحقيق أهدافهم عبر تحقيق أهداف المنظمة.
- وجاء بعدهم العالم الإيرلندي Laster Coch & John French عام 1968 وعبراً عن الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة في تحديد أسس الأداء وذلك من خلال الأداء والمشاركة والتخطيط.
- (Forbos& Lynn,2006,p9)
- وركز الأمريكي Richard Scott على مداخل النظم المفتوحة وأنّ المنظمة تكون أقل أو أكثر فاعلية على أساس نجاحها في تطبيق الأهداف (Forbos& Lynn,2006,p9)
- وأخيراً قدّم Lawrence & Lorsh في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد النظرية الموقفية التي تعتمد على الملاءمة بين صورة المنظمة والظروف البيئية في تحديدهما للفاعلية التنظيمية(العنزي وآخرون،2009، ص ص21-26).
- من أبرز خصائص الفاعلية التنظيمية حسب وجهة نظر الكاتب علي السلمي: (السلمي، 1998، ص230)
- الاستمرارية: وهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
 - الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
 - التنوع: إذ تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة.
 - التعقيد: إذ لها علاقات غير واضحة الأبعاد.
 - النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، فمفهوم فاعلية المنظمة يختلف باختلاف أهدافها واختلاف المستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فاعليتها.
 - الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معانٍ مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

وأشار ديفيد وأندريه إلى أهم الخصائص التي تميّز المنظمات الفاعلة عن المنظمات غير الفاعلة (بوشنان وهوشنسكي، 1997، ص 10):

خصائص المنظمات الفاعلة والمنظمات غير الفاعلة

خصائص المنظمة غير الفاعلة	خصائص المنظمة الفاعلة
أهداف سيئة التعريف وغير معروفة	أهداف معروفة تعريفًا واضحاً
لا يوجد ربط بين الهيكلية والأهداف	هيكلية متصلة بالأهداف
التركيز على المشكلات الحالية الضاغطة	تخطيط مرّن للمستقبل
صرامة بيروقراطية، أو تغيير متواصل دون منطق	إجراءات ثابتة واضحة، تتطور بشكل هادف
وظائف ضيقة النطاق، متكررة، فرص التعلم ضئيلة	عمل مجدٍ ومتنوع وفيه فرص للتعلم
عدم احترام الأفراد والجماعات	التزام بالنمو الشخصي (تطوير مخطط للمهارات)
تفاعلات دفاعية	قوة إدراك التأثير المتبادل
ما يقوله الرئيس هو المنفذ	قرارات مرنة وتشاركية
السرية، الشائعات، عدم القدرة على الاستماع	انفتاح المعلومات
أنانية، عدم اكتراث بأمر الآخرين	ثقة متبادلة، احترام، دعم
مكافآت جزافية	مكافآت عادلة
علامات غير واضحة	تغذية راجعة حول الأداء، تقدم بدقة وفي الوقت المناسب
عدم القدرة على إدراك المسائل المتعلقة بالبيئة المحيطة ومعالجتها	مسح مستمر للبيئة المحيطة والتكيف معها
استجابات انتقائية قائمة على رد الفعل	المبادرة بالعلاقات الخارجية
موقف غير مبال تجاه قيم المجتمع	مفهوم المسؤولية الاجتماعية معرّف تعريفًا جيداً

الجدول (2) ديفيد، بوشنان ؛ أندريه ، هوشنسكي. (1997). الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

بالعودة إلى هذه الخصائص يتبين أنّ غالبية الدراسات تشير إلى أنّ الفاعلية التنظيمية يمكن النظر إليها كمتغير تابع يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وضمن هذه المتغيرات يمكننا ذكر أهم خصائص التنظيم الفعّال حسب الباحث لخنش: (فريد، 2015، ص ص 102-103)

1. الخصائص الاقتصادية:

من أهم الخصائص الاقتصادية:

- أن يتسم التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل، في هذه الحالة يصاحب ذلك تطبيق نماذج وتوزيع للأدوار وتجزئة للمهام، الأمر الذي ينعكس بإيجابية على الإنتاجية.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقييم المتخصص للإدارات.

- درجة عالية من الآلية، أي الاستعانة بمصادر الطاقة غير البشرية.

- درجة عالية من الإنتاج المستمر.

إنّ هذه الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفاعلية من خلال ناحيتين اثنتين وهما:
الروح المعنوية والإنتاجية (فريد، 2015، ص 102).

2. الخصائص الإدارية:

من أهم الخصائص الإدارية:

- أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول التنظيم جميعاً، إذ إنّ اتخاذ القرارات هو العملية الإدارية الأساسية، فكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كانت فرص الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالاً، وتطبيق مفهوم تقسيم العمل يحقق زيادة في كفاءة اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس في فاعلية التنظيم.

- أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرارات على أساسها.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية منها أو التكتيكية، وهذا يسمح بتحقيق درجة عالية من الفاعلية.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة، أي درجة عالية من حرية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة، من دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم (فريد، 2015، ص 103).

3. مناخ العمل الصحي:

تتحدد فاعلية التنظيم في مدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع العاملين إلى التنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد أو التعاون كفريق متكامل من جانب ثالث.

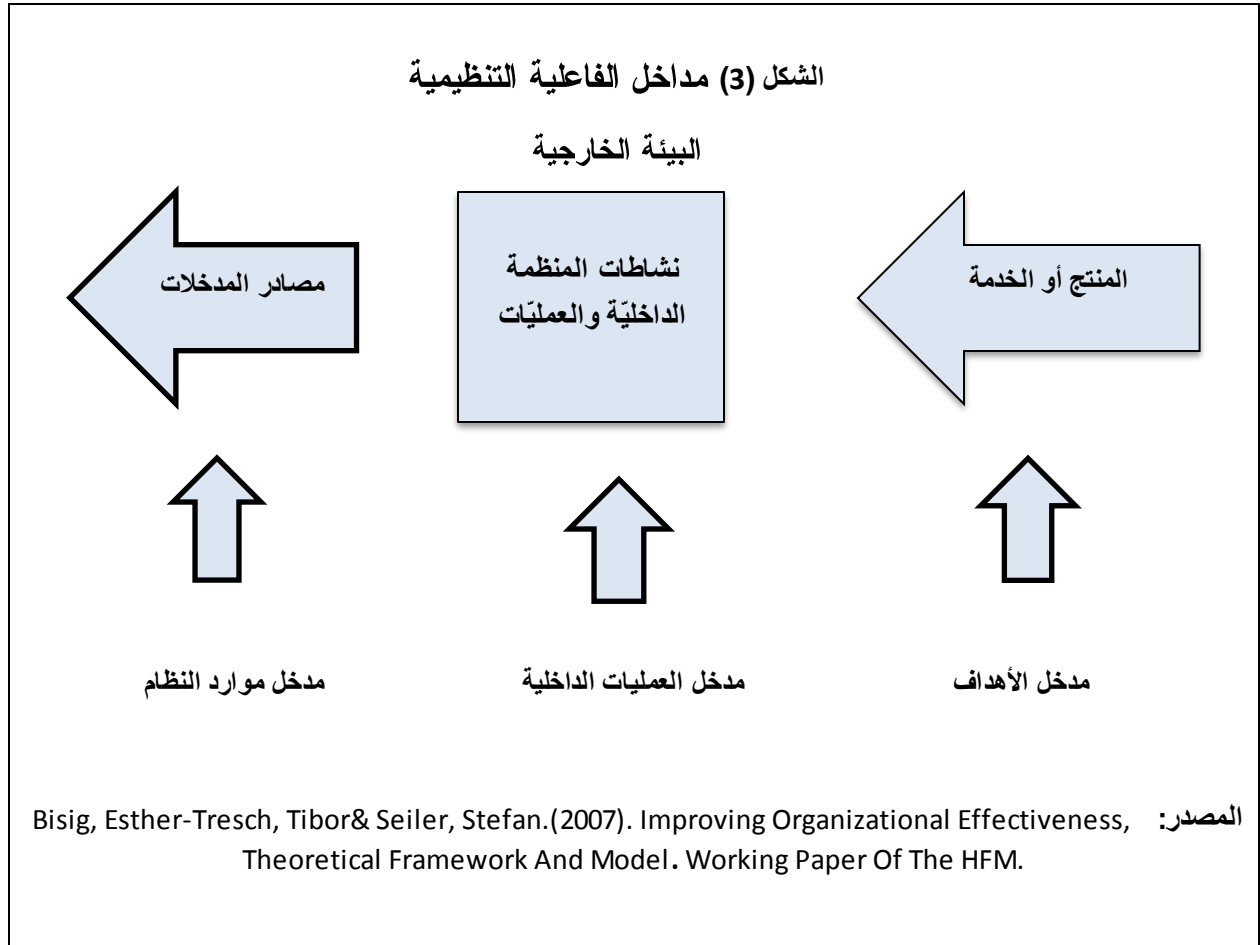
وأرجع عبد المحسن وعمر وصفي أسباب انخفاض كفاءة المنظمات وفعاليتها إلى مجموعة من الأسباب (عقيلي ونعساني، 2004، ص 306-307) تجلّت فيما يأتي:

- أحد الأسباب الجوهرية هو أنّ المنظمات ما زالت تعمل بأسلوب تقليدي قديم.

- كثير من المنظمات عندما تجري تطويراً معيناً تنتظر إلى داخل المنظمة (هيكلها، إدارتها، أقسامها، سياساتها) ولا تَمُدَّ عينها خارج المنظمة (العملاء، المنافسة، ظروف السوق المتنوعة).
- كثير من المنظمات عندما تدخل تعديلات أو تحسينات معينة يتم تجربتها جزئياً مثل خفض التكاليف، خفض حجم العمالة، إدخال الحاسب الآلي، إعادة التنظيم والهيكلية.
- عندما تجري المنظمات تعديلات جزئية فهي تقتصر على الوحدات الإدارية أو القسم الذي تمت فيه مثل قسم الإنتاج أو المشتريات وذلك بمعزل عن الإدارات والأقسام الأخرى، والتي لا شك أن لها علاقة قوية ببعضها فلا يمكن تحسين الإنتاج بدون دراسة السوق والأساليب التسويقية التي تتبعها المنظمة.
- تستخدم المنظمات أساليب جديدة لتسيير العمليات القديمة إما لتزيد من سرعتها أو تحكم السيطرة عليها، لكن هذه العمليات تأتي من أنماط تقليدية لم تعد ملائمة لهذا العصر.
- ربما تُركز المنظمات على الكفاءة فقط (خفض التكاليف، سرعة العمليات)، وتهمل جانب الفاعلية (تحقيق الأهداف) في سوق يخضع اليوم لمتغيرات تختلف تماماً عن آليات السوق القديمة.

ثالثاً: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيئات التي تعمل فيها وتعدد أنماط التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها، وتفاوت المنظمات في مراحل دورة حياتها، كان لا بدّ من طرح العديد من المداخل لقياس الفاعلية التنظيمية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين: (Bisig , Tresch& Seiler,2007,pp1-3)



1.مدخل موارد النظام: يهتم بجانب المدخلات من خلال تقييم العمليات، وتكون المنظمة فعّالة وفق هذا النموذج إذا كانت قادرة على الحصول على ما تحتاج إليه من موارد، ويتم استخدام هذا المدخل في المنظمات غير الهادفة للربح كالمنظمات الاجتماعية التي يصعب قياس أهدافها وأهم مؤشراتها: التكيف والمرونة و القدرة التفاوضية للحصول على الموارد.

القصور في هذا المدخل هو تجاهل كيفية استخدام هذه الموارد التي تحصل عليها من البيئة.

2. مدخل العمليات الداخلية:

يهتم هذا النموذج بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على تمكين الموارد البشرية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية وأهم مؤشراتهما: الإدارة التشاركية و تمكين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

القصور في هذا المدخل هو تجاهل العلاقة مع البيئة الخارجية، و كثير من المدخلات والعمليات الداخلية غير قابلة للقياس الكمي، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

3. مدخل الأهداف:

تكون المنظمة فعّالة وفقاً لهذا المدخل إذا كانت قادرة على تحقيق أهدافها من حيث المستويات المطلوبة من الإنتاج، ويتم استخدامها في منظمات الأعمال، إذ يتم تقييم الأداء من خلال الربحية والنمو والعائد على الاستثمار والحصة السوقية.

القصور في هذا المدخل هو أنّ تحديد الأهداف وقياس أداء المنظمات ليس بهذا السهولة، إذ أنّ هناك العديد من القضايا التي يجب حلّها ومنها وجود أهداف غير قابلة للقياس الكمي، واستخدام مؤشرات شخصية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

تمّ تحديد أربعة نماذج حديثة أيضاً وهي: النموذج STAR، و نموذج 7.S، و النموذج الديناميكي، و نموذج فاعلية فريق القيادة وسنقوم بعرضها:

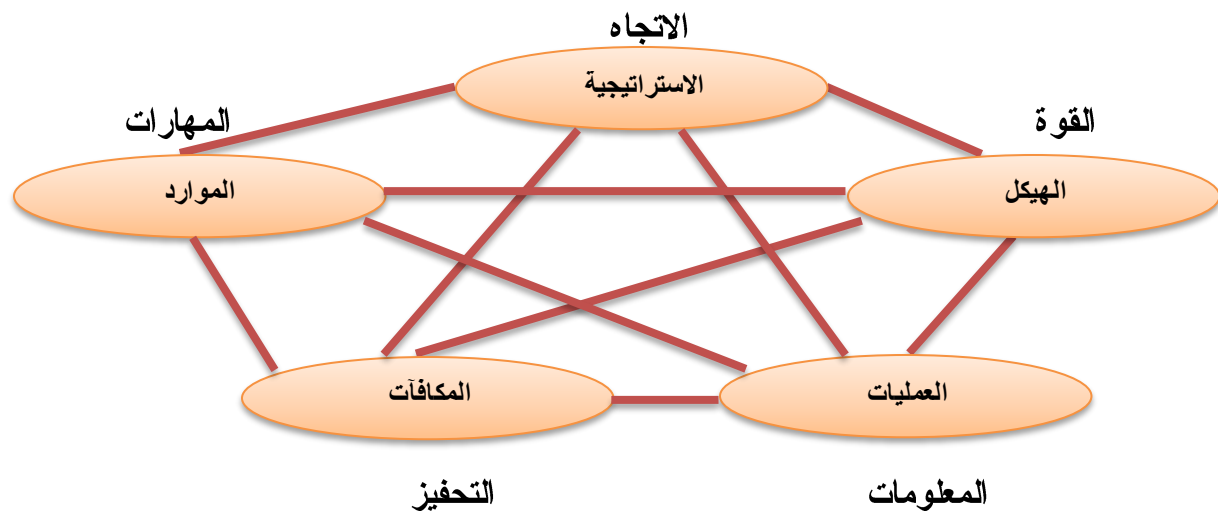
- نموذج STAR:

الفرضية الأساسية لهذا النموذج بسيطة لكنها قوية، لديها استراتيجيات تتطلب من المنظمات تنفيذها وهو نموذج للتصميم التنظيمي والتي هي عبارة عن سلسلة من سياسات التصميم التي يمكن التحكم بها من قبل القيادة، والتي تؤثر في سلوكيات الموارد البشرية في المنظمة، وهذه السياسات هي الأدوات التي تصنع القادة الماهرين من أجل صياغة القرارات والسلوكيات على نحو فعال.

يضم هذا النموذج السياسات الخمسة وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العمليات، المكافآت، و الموارد البشرية.

وتكون المنظمة فعالة وفق هذا النموذج عندما تتسجم السياسات كلها وتتفاعل مع بعضها البعض، وأهم مزاياه هو التوافق الاستراتيجي، أي المواءمة بين سياسات التصميم المتنوعة التي تضمن العمل الموجه نحو فعالية المنظمة والقدرة على التكيف مع المتغيرات باستمرار (Bisig, Tresch & Seiler, 2007, p4).

الشكل (4) نموذج STAR



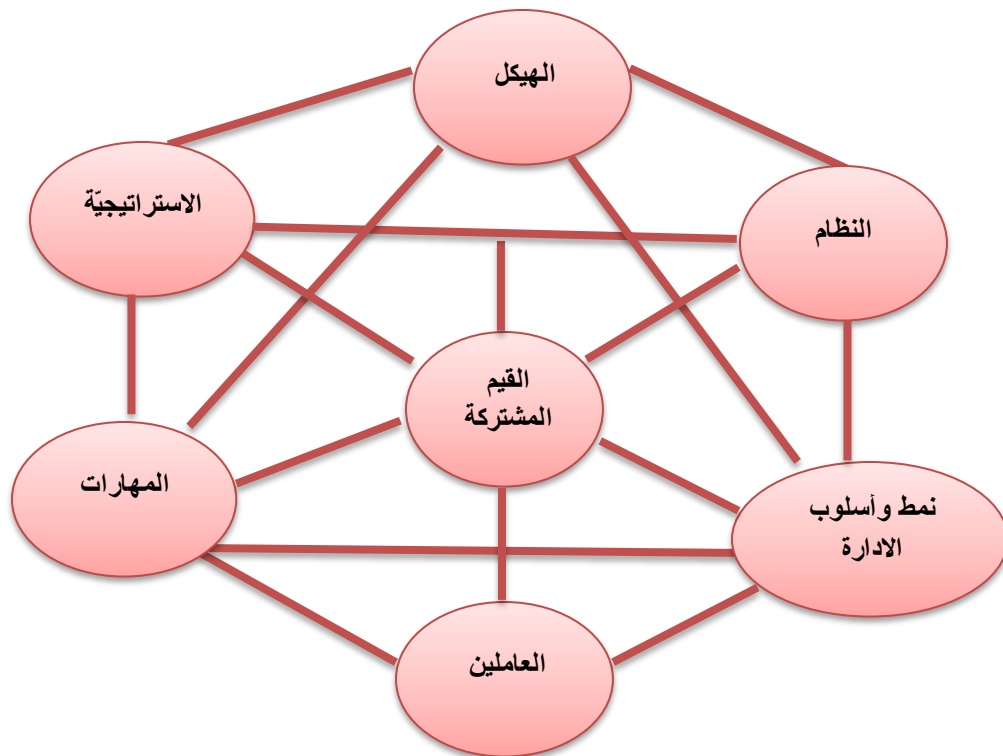
المصدر: Bisig, Esther-Tresch, Tibor & Seiler, Stefan. (2007). Improving Organizational Effectiveness, Theoretical Framework And Model. Working Paper Of The HFM.

- نموذج 7.S (نموذج ماكينزي):

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل لتطوير المنظمة وهي: الاستراتيجية، الهيكل، والنظم، والمهارات، والعاملين، ونمط الإدارة، والقيم المشتركة.

تعدّ المنظمة فعّالة وفق هذا النموذج إذا استطاعت تحقيق التوازن والتنسيق بين العوامل السابقة في أوقات التغيير، ويجب الإشارة إلى أنّ تعديل عامل يؤثر في العوامل الأخرى، لذا على المنظمة أن تعمل على تحقيق التوازن بين هذه العوامل والتي تعدّ هي السمة الأساسية لهذا النموذج (Adèle,2003,p20).

الشكل (5) نموذج 7.S



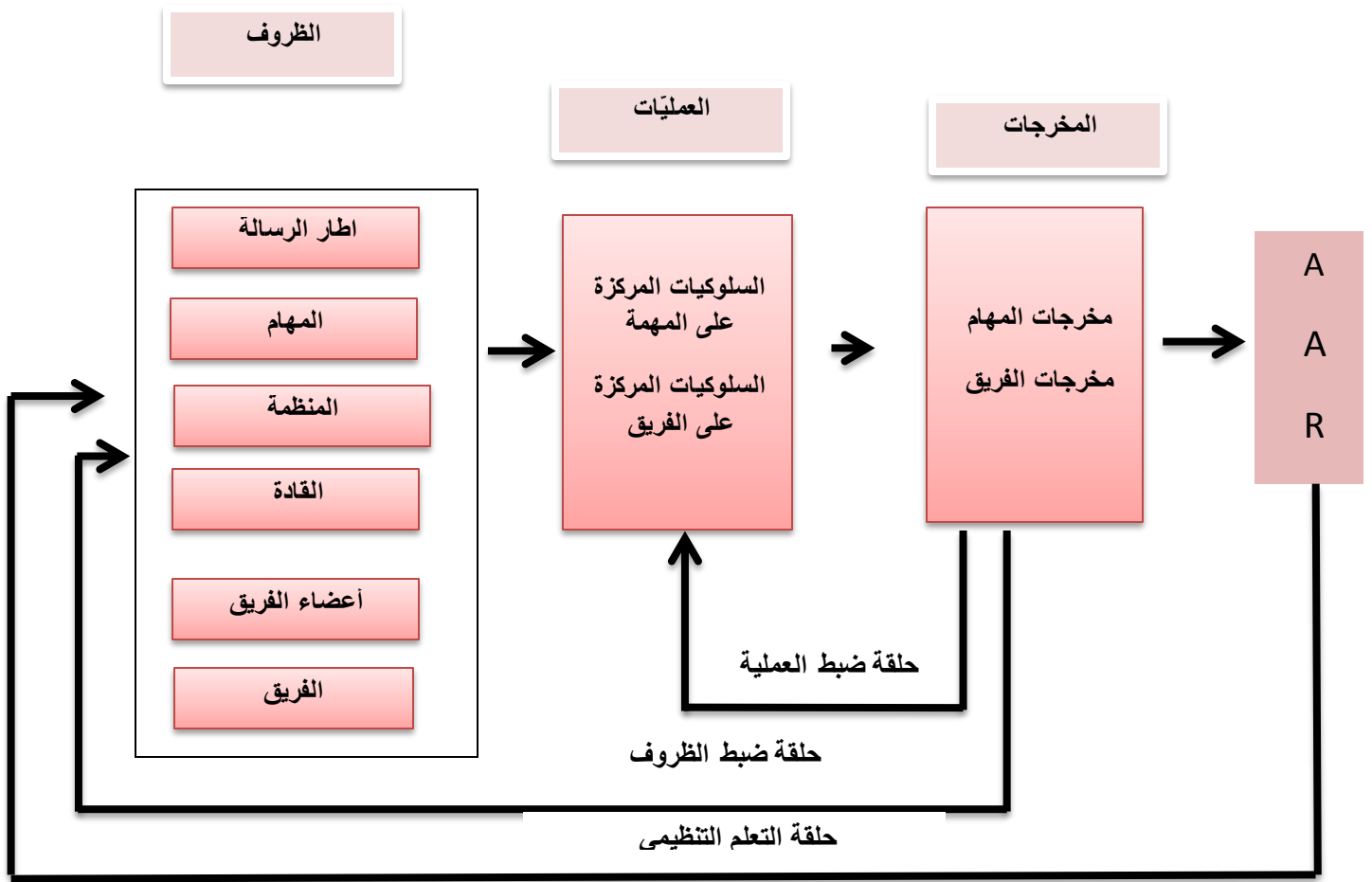
المصدر:

Adèle, Malan,(2003), Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS)to Assess the Organization's Effectiveness and Ability to Adapt, Magister Comerica in Business, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African,p.20.

- نموذج فاعلية فريق القيادة (CTEF) :

يفترض هذا النموذج أنّ القادة الناجحين هم الذين يرفعون من مستوى فاعلية منظماتهم وهم الذين يأخذون هذه العوامل في الحسبان: التنظيم وروح الفريق والعمليات والسلوكيات وتقييم نتائج العمليات والتكيف والمرونة. يركز هذا النموذج على روح الفريق، ووجه القصور لهذا النموذج أنه يفتقر إلى الثقافة التنظيمية). (Eeesens &et.al,2005,p1)

الشكل (6) نموذج فاعلية فريق القيادة



المصدر: Eeessens &et.al.(2005).Military command Team effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement .NATO RTO,Technical report, HFM-087,chapter2,p1.

- النموذج الديناميكي (نموذج العوامل الخمسة): (Seiler,2015.p4)

يعتمد هذا النموذج على القيادة في العمليات والسلوك القيادي أكثر من الاعتماد على العمل الفردي، ويتأثر هذا النموذج بسلوكيات القائد وديناميكية عمل الفريق مع القائد والإطار التنظيمي والوضع الحالي للمنظمة والوضع الذي يواجهه القائد، وأهم ميزاته التركيز على جوانب وثقافات السلوك القيادي.

الشكل (7) النموذج الديناميكي



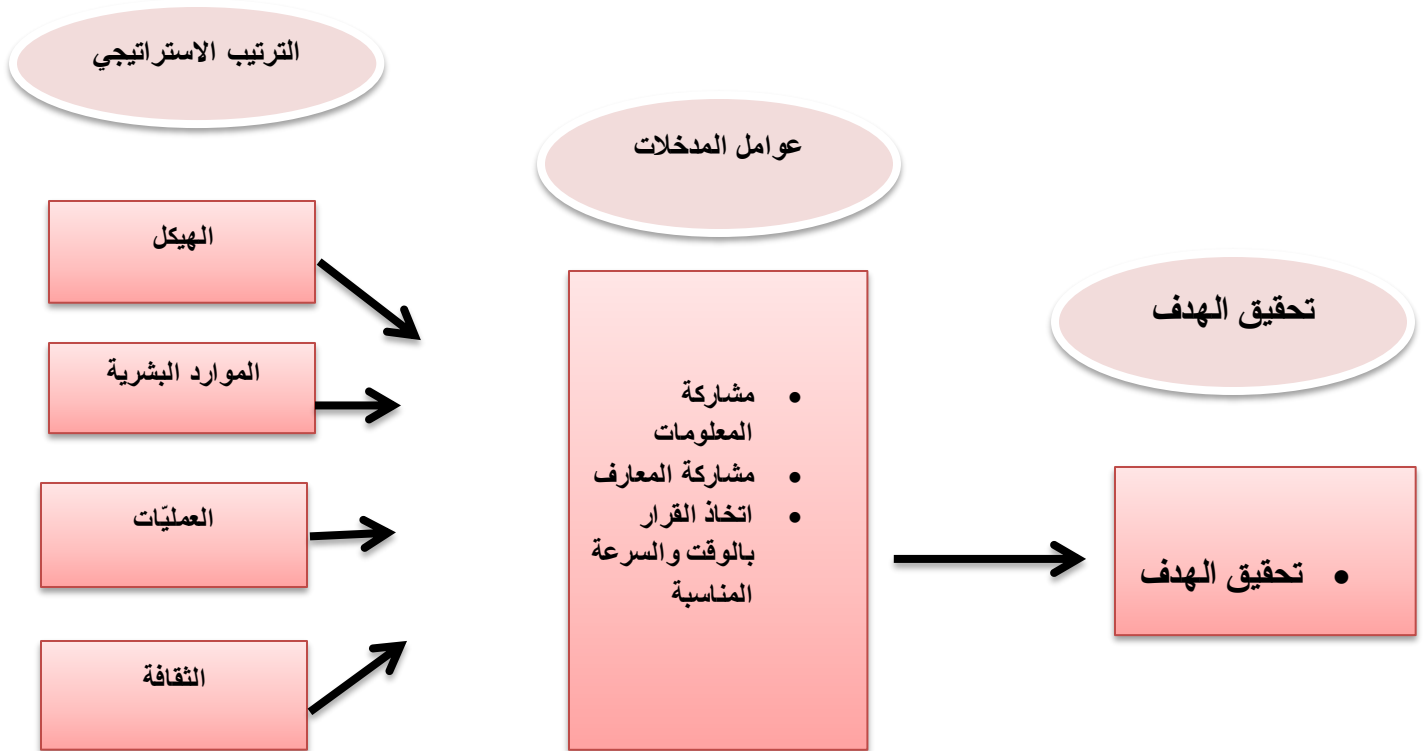
المصدر: Seiler, Stefan.(2015).Determining factors of intercultural leadership, A theoretical framework, Head of leadership and communication studies, Swiss Military Academy ETH Zurich,p4.

بناء على ذلك يمكننا القول إنّ هذه النماذج الأربعة تغطي جوانب مختلفة من الفاعليّة التنظيميّة، وتمتلك مجموعة من أوجه التشابه:

- وجود صلة مباشرة بين عوامل المدخلات تتم من خلالها تحويل العمليّات إلى أهداف للمنظمة.
 - مفهوم التوافق الاستراتيجي والذي ينص على أن عوامل المدخلات يجب أن تحقق التوازن الأمثل من أجل تحقيق الهدف الفعلي.
 - النظر في العوامل السبعة الهياكل والعمليّات والموارد البشريّة و الثقافة والنظم والقيم والمهارات كعوامل مدخلات.
 - إدراج البيئة الخارجيّة وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث باستمرار.
- تمّ صياغة نموذج حديث من أجل قياس الفاعليّة التنظيميّة بناء على النماذج السابقة حسب الباحثين:

(Bisig ,Tresch& Seiler,2007,p8)

الشكل(8) نموذج حديث للفاعلية التنظيمية



المصدر: Bisig, Esther-Tresch, Tibor& Seiler, Stefan.(2007). Improving Organizational Effectiveness,

Theoretical Framework And Model. Working Paper Of The HFM.

1. الترتيب لاستراتيجي: (STRATEGIC ALIGNMENT)

يكون تحقيق الفاعلية بتحقيق الأهداف المرسومة، ويعتمد ذلك على أربعة عوامل هي الهيكل والموارد البشرية والعمليات والثقافة، والتي تتمشّ استراتيجياً لتحقيق الأهداف التنظيمية. يسمح هذا النموذج في بناء أداة لقياس الفاعلية التنظيمية، إذ يتم تحديد الحالة الراهنة لكل منظمة وتأثير كل عامل من هذه العوامل في فاعلية المنظمة، والتفاعل المتبادل بين هذه العوامل و اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

1.1 الهيكل: (STRUTURE)

العلاقة الذي يربط بين الوحدات التنظيمية ويحدد مكان وجود سلطة اتخاذ القرارات ويحدد الحاجة من الموارد البشرية وقنوات الاتصال.

2.1 الموارد البشرية: (PEOPLE)

يتضمن عامل الموارد البشرية الاختيار و التعيين و التدريب و التطوير، ويشمل العاملين الجدد والقدامى، ويركز على قدرات القائد ومهاراته ومعرفته، ولكي يكون القائد ناجحاً في منظمته يجب أن يمتلك استراتيجية التخطيط وحل النزاعات، مهنيّاً (الخبرة)، واجتماعيّاً (الاتصال، التعاون، الدعم) ومعرفيّاً (المعرفة، الذكاء)، وشخصيّاً (النقد الذاتي) ومهارات اللغات الأجنبية.

3.1 العمليات: (PROCESSES)

يقصد بها العمل بطريقة منظّمة لكي تحقق المنظمة أهدافها في إطار هياكل معيّنة مثل عمليات المعلومات واتخاذ القرارات، وتشمل إدارة المعلومات، وتقييم الوضع، واتخاذ القرار، والتخطيط، والتوجيه، والسيطرة، والحفاظ على الرؤية المشتركة، والتحفيز، والتكيف مع البيئة الخارجية، إذ تكون المنظمة فعّالة إذا كانت قادرة على تكيف هياكلها مع الظروف المستجدة في أي وقت.

4.1 الثقافة: (CULTURE)

تشمل الثقافة التنظيمية القيم والأعراف السائدة والتي تطوّرت مع مرور الوقت لتصبح عناصر مستقرّة في المنظمة، إضافة إلى ثقافة القائد وتفاعله مع المرؤوسين.

2. عوامل المدخلات: (INPUT FACTORS)

تعني تبادل المعلومات واتخاذ القرار بسرعة وفي الوقت المناسب وتطوير الوعي. هذه العوامل الثلاثة تؤثر في فاعلية المنظمة، إذ إنّ فاعلية المنظمة ترتبط بمدى قدرتها على الحصول على المعلومات الناقصة في الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين أربعة عوامل هي: الهيكل والعمليات والثقافة والموارد البشرية.

3. تحقيق الهدف: (GOAL ACHIEVEMENT)

تتحقق الفاعلية التنظيمية بتحقيق الأهداف.

وقد تحدّث العديد من الكتاب عن المداخل الحديثة في قياس الفاعلية التنظيمية ومن هذه المداخل:

1. مدخل أطراف التعامل (أصحاب المصلحة):

يركّز هذا المدخل على الأخذ في الحسبان رغبات وأهداف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة وهم الموردون، والمستهلكون، والملاك، والمديرون، والحكومة، والمجتمع.

المشكلة الأساسية في هذا النموذج هو تعارض أهداف أصحاب المصالح، مما يصعب قياس الفاعلية، لذا السؤال الذي يطرح نفسه: من هو الطرف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه؟ والجواب هو وضع نماذج تتناسب مع ظروف وطبيعة عمل المنظمة ومنها:

- النموذج النسبي: تعطي المنظمة أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة فلا تفضل مصلحة معينة على أخرى.

- نموذج القوة: تحدد أقوى أطراف التعامل وتشبع حاجاته وأهدافه أولاً.

- نموذج العدالة الاجتماعية: تحدد المنظمة أقل الأطراف رضا وتحاول أن تشبع حاجاته وأهدافه.

- النموذج التطوري: يفترض أنّ أهمية أطراف التعامل تتغير بمرور الزمن وتتغير خلال مراحل دورة

حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة يجب إعطاء أهمية للمستهلكين إلى أن تثبت وجودها في السوق.

ميزة هذا المدخل أنه يأخذ في الحسبان كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة (مسلم

وعمر، 2007، ص ص 157 - 159).

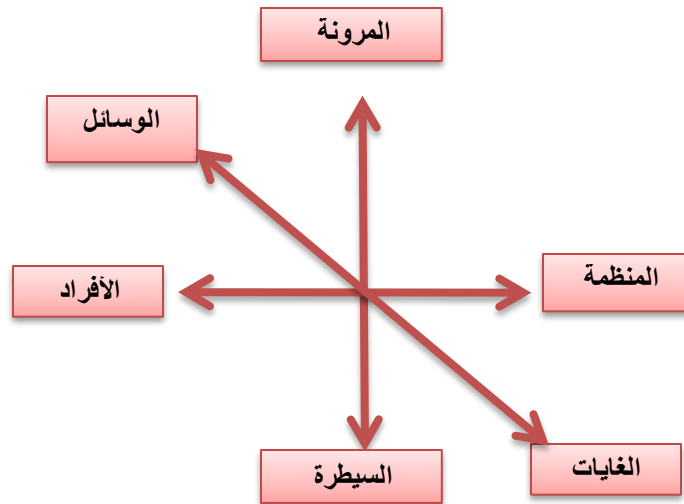
2. مدخل القيم التنافسيّة:

المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أنّ المعيار الذي يستخدم في قياس فاعليّة المنظمة هو التعرّف إلى القيم الشخصية والرغبات التي يفضلها الأفراد، أي إنّ الفاعليّة موضوع شخصيّ (الصرن وديّوب، 2015، ص 299-300).

إذ أشار Peter إلى وجود ثلاثة مداخل أساسيّة من القيم التنافسيّة (Gsiro,1996,p9):

- المرونة مقابل السيطرة: هذه المتغيرات هي أبعاد غير متوافقة لهيكل المنظمة، إذ تعكس المرونة الإبداع والتكيف والتغيّر، بينما السيطرة تعكس الاستقرار والثبات والنظام.
- الفرد مقابل المنظمة: هذا المعيار إمّا أن يكون حريصاً على مشاعر واحتياجات الأفراد ومستقبلهم، وإمّا أن يكون حريصاً على الانتاجيّة وإنجاز المهمة، أي الاهتمام بالمنظمة ومستقبلها.
- الوسائل مقابل الغايات: يتعلق هذان المتغيران بالعمليّات الداخليّة على المدى الطويل، وهو ما تركز عليه الوسائل، والنتائج النهائيّة على المدى القصير، وهو ما تركز عليه الغايات، ويمكن القول إنّ مدخل تحقيق الهدف يتعلق بالغايات ومدخل موارد النظام يتعلق بالوسائل (Gsiro,1996,p9).

الشكل(9) مدخل القيم التنافسيّة



المصدر:

Gsiro, Peter.(1996). Approaches To Organizational Effectiveness and their application to construction organization. a paper to be submitted to the Arcom conf, Sheffield Hallam University.

بينما صنف ASHRAF مداخل قياس الفاعلية التنظيمية فيما يأتي:

1. مدخل الهدف:

يركز هذا المدخل على المخرجات، ويعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفاعلية: كالربح و جودة المنتج و الابتكار، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن يكون هناك اتفاق عام على الأهداف وأن يكون عدد الأهداف محدداً، وتنفيذها يتطلب موارد لا غنى عنها، ولا ينطبق هذا المدخل على منظمات البحوث التربوية التي تكون أهدافها ووظائفها اجتماعية غير قابلة للقياس.

2. مدخل موارد النظام:

يولي هذا المدخل اهتماماً بالمدخلات، إذ تُعدّ المنظمة فعّالة من خلال قدرتها على الحصول على الموارد اللازمة من البيئات خارج المنظمة، وتكون فعّالة عندما يكون هناك علاقة بين الموارد التي تتلقاها المنظمة والسلع والخدمات التي تنتجها.

3. مدخل العمليات:

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، كما يهتم بالموارد البشرية بوصفها موارد استراتيجية في المنظمة، ويمكن تطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم العالي، إذ يتم تحقيق الأهداف من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب للطلاب والأكاديميين من خلال إدارة المعلومات والاتصالات.

4. مدخل العناصر الاستراتيجية:

مدخل يتعامل مع أثر المنظمة في أصحاب المصالح وأهدافهم، إذ تكون المنظمة فعّالة من خلال تحقيق رضا كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة مثل الموارد البشرية ومستخدمي السلع والخدمات ومقدمي الموارد (GITI, 2012, PP 81-82).

وميز جواد مداخل قياس الفاعلية التنظيمية وقسمها إلى مدخلين وهما مداخل تقليدية ومدخل حديثة (الغرابوي، 2010، ص ص 21-22):

1. **المداخل التقليدية** تشمل ثلاثة مداخل فرعية وهي: مدخل الأهداف، ومدخل موارد المنظمة، ومدخل العمليات الداخلية.

2. **المداخل الحديثة**: وتشمل المداخل الحديثة عدة مداخل فرعية منها: مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل القيم التنافسية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة

1. المداخل التقليدية:

1.1 مدخل الأهداف:

إنّ هذا المدخل يتسم بالمنطقيّة لأنّ المنظمة وفقاً لهذا المدخل تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات والأرباح ورضا الزبون، ويُعد هذا المدخل من أكثر المداخل شهرة للفاعليّة التنظيميّة، وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقّعة واضحة وزمن توقّعها معلوم، إنّ فاعليّة المنظمة وفق هذا المدخل تتحقق من خلال الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة أهدافها تحت ظروف معينة.

2.1 مدخل موارد المنظمة أو مدخل نظريّة المنظمة:

إنّ المنظمات تسعى بشكل عام للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليّات من أجل الحصول على المخرجات، وبهذا فإنّ مدخل الموارد ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة الفرعيّة المتفاعلة ومستقلّة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة، ويعتمد هذا المدخل على نظرية النظام المفتوح ويركّز على العناصر ذات العلاقة بالبيئة لضمان استمراريّة المدخلات والقبول الإيجابي للمخرجات والمرونة في استجابة المنظمة للتغيّرات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3.1 مدخل العمليّات الداخليّة:

تتحدد الفاعليّة التنظيميّة وفق هذا المدخل في صحة وكفاءة المنظمة داخليّاً، ويتعامل هذا المدخل مع الميكانيكيّات الداخليّة (الأنشطة الداخليّة) للمنظمة، إذ يركز على تقليل المجهود، وكذلك يركز على توافق الأفراد مع المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انسيابيّة في كفاءة العمليّات.

2. المداخل الحديثة :

1.2 مدخل المنفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصلحة):

ظهر هذا المدخل في السبعينات من القرن الماضي، وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير في المنظمة لتلبية طلباتهم، والفاعليّة التنظيميّة وفق هذا المدخل هي قدرة المنظمة على إشباع طلبات أصحاب المصالح في بيئتها، والتي هي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة المنظمة والتي لها منفعة في أداء المنظمة مثل: الدائنين، والموردين، والزبائن، والعاملين، والمنظمات الحكومية، وهيئات حماية البيئة والمستهلك. (Daft,2007,p42-43)

2.2 مدخل القيم التنافسيّة:

يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشريّة بوصفها أهدافاً تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومعايير الفاعليّة ومفهومها وفق هذا المدخل هي قيم الإدارة، وإنّ القيم المتضادة يمكن أن تتواجد في الوقت نفسه، ويتوجب على المديرين تقرير أي قيم يرغبون فيها في بيئتهم وأي منها ستعطي تأكيداً، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف محدد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص الأهداف التي يتقدم بعضها على بعض (الغرباوي، 2010، ص ص 21-22).

3.2 مدخل إدارة الجودة الشاملة:

برز هذا المدخل من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك في ثمانينات القرن العشرين، وهو مدخل فلسفي يؤكد أنّ الفاعليّة التنظيميّة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة بعمل التنظيم، وتعتمد الفاعليّة على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية وفق هذا المدخل:

التركيز على رضا الزبائن، والاهتمام بالتحسين المستمر، واعتماد نمط عمل الفريق (الغرباوي، 2010، ص ص 21-22).

بينما عرض الباحث خليل حسن خمسة مداخل رئيسة لدراسة الفاعليّة التنظيميّة (الشماع، 2007، ص ص 320-322) تعكس التوجهات المتنوعة على النحو الآتي:

1. مدخل موارد المنظومة:

يركّز هذا المدخل على قدرة المنظمة في الحصول على الموارد أو المدخلات التي تحتاج إليها مثل قدرة المنشأة الصناعية على الحصول على الموارد الأولية والتي تُعدّ شحيحة أو الحصول على الأموال من المصارف أو الموارد البشريّة من اختصاصات نادرة معينة أو معلومات عن البيئة، فالمنظمة الفاعلة هي القادرة على الحصول على الموارد الماليّة والبشريّة والماديّة والمعلوماتيّة، غير أنّ هذا المدخل قد يصف منظمة على أنها فاعلة بسبب القدرة المذكورة، ولو أنها في الواقع منخفضة الأداء والإنتاجيّة.

2. مدخل الهدف:

يصب هذا المدخل اهتمامه على المخرجات بمعنى مدى قدرتها على تحقيق الأهداف مثل هدف زيادة المبيعات بنسبة 10% في السنة القادمة، غير أنّ أعضاء المنظمة قد يتفاوتون في التأكيد على الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، فقد تكون الأهداف الماليّة قصيرة الأجل متناقضة مع الأهداف طويلة الأجل التي تتطلب مثلاً الإنفاق على البحوث والتطوير.

3. مدخل النشاط الداخلي للمنظمة:

يعالج هذا المدخل الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تخفيف الضغط على الأفراد وتحقيق تكاملهم مع المنظمة والتوصل إلى الانسيابية السليمة في العمليات وتقليل الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي، لذا هذا المدخل يؤكد على التحويل قياساً بالمدخل الأول الذي يؤكد على المدخلات، والثاني الذي يركز على المخرجات.

4. مدخل المكونات الاستراتيجية:

يهتم هذا المدخل بالمشاركين أو بالجماعات ذات المصلحة بأداء المنظمة (الأفراد العاملين، الإدارة، المالكين، الموردين، الزبائن)، وتقاس الفاعلية هنا بمدى قدرة المنظمة على إشباع طلبات المشاركين والوفاء بتوقعاتهم.

5. مدخل التكيف:

وهو من المداخل الحديثة التي تؤكد على قدرة المنظمة على التكيف لمتطلبات البيئة في أثناء تحقيقها لأهدافها، فهو مدخل مرتبط بالمدخل الثالث أعلاه، ولكن في إطار التكيف المستمر والمتواصل لغرض ضمان النمو والبقاء.

تحدث خليل عن إمكانية توحيد مداخل دراسة الفاعلية، إذ تتألف المنظمة المفتوحة من "المدخلات والتحويل والمخرجات والتغذية العكسية" وبهذا يمكن ربط المداخل الخمسة في إطار موحد، فهناك أربع مجموعات من الأهداف: المالية، والبيئية، وأهداف المشاركين، وأهداف النمو والبقاء، ويمكن أن يرتبط أي هدف منها بأي من مكونات المنظمة، مثلاً تتضمن أهداف المشاركين الحصول على الموارد البشرية من تخصصات ونوعيات معينة (مدخلات) واستخدام هذه الموارد بفاعلية (تحويل) وتمكين هذه الموارد من الإسهام الإيجابي في المجتمع (مخرجات) والحصول على مؤشرات من البيئة من الموارد البشرية في المنظمة على أنها قد استخدمت بفاعلية (تغذية عكسية).

إلا أنه توجد اختلافات في دراسة مداخل الفاعلية التنظيمية، إذ أرجع عبدالوهاب (سويسي، 2004، ص 40) سبب هذه الاختلافات إلى:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج وخصائص الهياكل المعتمدة، وهذا كله يؤدي إلى اختلاف القياس والتقييم.
- الاختلاف يعود إلى البحث القائم بالدراسة والذي ينطلق من شرحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة.

- تلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفاعلية، إذ تختلف المنظمة في مرحلة الانطلاق من حيث معايير قياس الفاعلية المعتمدة في منظمة أخرى في مرحلة النمو، بحيث يحكم هذا الاختلاف الخصائص التنظيمية والبيئية بصفة عامة.

- يعود الاختلاف إلى اختلاف المنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات، لذا فإنّ قياس الفاعلية التنظيمية واختيار المدخل الملائم يختلف من قسم إلى آخر.

- اختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة والتي لها مصالح معها وتؤثر فيها وتتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويجعل اعتماد أكثر من مدخل أمراً ضرورياً ليعكس صورة متوازنة للفاعلية التنظيمية.

ورأى الباحثان الصرن وديوب، 2015 أنّ عوامل اختيار المدخل المناسب لقياس الفاعلية التنظيمية في المنظمة يعود إلى (الصرن وديوب، 2015، ص307):

- تفضيلات ورغبات الإدارة العليا: كون الإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج المنظمة، فهي تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية، وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فاعلية المنظمة.
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: كلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي، كانت أكثر مناسبة لتقييم فاعلية المنظمة من خلالها.
- الظروف البيئية: المنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية غالباً ما تتجه لقياس فاعليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أمّا في البيئة المتغيرة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفاعلية التنظيمية.

الخلاصة:

تحدّثت الباحثة في المبحث الأول عن مفهوم الفاعلية التنظيمية، إذ تمّ عرضها وتعريفها من قبل أكثر من كاتب وباحث لتعرفها الباحثة في نهاية المطاف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلالها للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع الظروف المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة، وتطرقت الباحثة إلى الفرق بين الفاعلية والكفاءة من خلال التمييز بينهما فالكفاءة تتعلق بمدى تحقيق النشاط والفاعلية تتعلق بالأداء وتنفيذ العمل، ثمّ تناولت الباحثة أهمية وتطور خصائص الفاعلية التنظيمية وأهم مداخلها من وجهة نظر الكتاب والتي تنوعت بين المداخل التقليدية كمدخل موارد النظام ومدخل العمليات الداخلية ومدخل الأهداف، ومن المداخل الحديثة مدخل أطراف التعامل ومدخل القيم التنافسية ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

اختتمت الباحثة المبحث الأول بمعرفة أسباب الاختلاف في دراسة مداخل الفاعلية التنظيمية والتي تعود إلى الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمة واختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة واختلاف مراحل دورة حياة المنظمة، ثم معرفة أهم محددات اختيار المدخل المناسب للفاعلية التنظيمية.

الإطار النظري

المبحث الثاني

مؤشرات الفاعلية التنظيمية

أولاً: المؤشرات العامة للفاعلية التنظيمية:

لا يوجد معايير واضحة للحكم على فاعلية المنظمات، إلا أنه تم الاتفاق أخيراً على أن الاختيار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على تدعيم بقائها واستمرارها في البيئة.

أوضح Jason أن مؤشرات الفاعلية التنظيمية في المدى القصير تتمثل في عامل الوقت، وتتضمن ما يأتي: (صورية وإيمان، 2008، ص 14)

- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تطلبها البيئة.
- الانتاجية: وتُعرف بنسبة المخرجات على المدخلات وتستخدم عدة مقاييس: تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال والوقت الضائع.
- الرضا: يتطلب إدارة المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المؤشر الرضا، ويتضمن عدة مقاييس: معدل الغياب، والتأخر، والشكاوى.

إذاً المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع حاجاتهم، لأنّ الروح المعنوية المرتفعة والرضا والتطوع للاستمرار في العمل مؤشرات على نجاح المنظمة في إشباع حاجات العاملين.

أما على المدى البعيد فمؤشرات الفاعلية التنظيمية تتمثل في:

- التكيف: يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المنظمة.
- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاط التي تقوم به، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويشمل عدة مقاييس: البرامج التدريبية للعاملين، وجهود التطوير التنظيمي.

بينما قسم الباحث نور الدين (تاويريت، 2006، ص 100) مؤشرات الفاعلية التنظيمية إلى مؤشرات داخلية وخارجية:

1. المؤشرات الداخلية: ترتبط بالمدخلات وبظروف المنظمة الداخلية.
 2. المؤشرات الخارجية: ترتبط بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
- وهذا يدل على أن مؤشر الفاعلية التنظيمية الكلي للمنظمة هو مزيج من المؤشرات الداخلية والخارجية.

1. المؤشرات الخارجية: أشار إليها الباحث نور الدين (تاويريت، 2006، ص 100)

- إنتاج السلع والخدمات: إنّ المنظمة التي تزود البيئة بالمخرجات (السلع والخدمات) يرتفع الطلب عليها وتؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.
- الجودة: ارتفاع جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة مؤشر على فاعلية المنظمة.
- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية، أي إنّ أي جزء من المنظمة لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، فكلما حصلت عن معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب، كانت أكثر قدرة على التكيف، لذا يجب أن تتأكد من صدق وثبات المعلومات.
- تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة أرباحاً، ساعد ذلك على بقائها ونموها.
- النمو: توقف المنظمة عن النمو يُعدّ من علامات عدم فاعليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة من خلال حجم القوى العاملة و طاقة المصنع و المبيعات و الأرباح و الحصة السوقية.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة ومهمة.
- التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإنّ ذلك يعني أنّ منتجات هذه المنظمة تلّئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

2. المؤشرات الداخلية: أشار إليها الباحثون (إيمان وصورية، 2008، ص10)

- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفاعلية التنظيمية بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فاعلية المنظمات هي القدرة على تحقيق الأهداف، والقدرة على تخطيط المسار الذي يتم من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات العلمية للمدير: حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية لا بد أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة وخاصة المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية للمدير يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى ذلك فإن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى العاملين في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: يؤكد هذا المؤشر على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وضرورة توزيع السلطة على عدد من العاملين بدلاً من تركيزها على شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم، وتؤدي إلى تدعيم الفاعلية التنظيمية.
- تدريب وتنمية العاملين: يؤكد هذا المؤشر على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات العاملين والارتفاع بمستويات أدائهم، مما يعود بالنفع على المنظمة.
- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة والتخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشر دال على الفاعلية التنظيمية.
- الحوادث: السيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، فالمنظمة التي لا تستهين بحياة العاملين ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرًا ما تتعرض للمساءلة القانونية أو تضطر إلى دفع تعويضات مالية ضخمة، وهذا ما يعزز فاعليتها التنظيمية.
- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يُعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض الفاعلية التنظيمية والعكس صحيح.

في حين تناول الباحثان Stephen & Mary مؤشرات الفاعلية التنظيمية: (Robbins & Mathew,2009,P71)

- الفاعلية الكلية.
- الإنتاجية.
- الكفاءة.
- الربحية.
- النوعية.
- النمو.
- نسب الغياب.
- دوران العمل.
- الرضا عن العمل.
- الحوافز والمكافآت.
- الروح المعنوية.
- السيطرة.
- الصراع مقابل التماسك.
- المرونة مقابل التكيف.
- التخطيط ووضع الأهداف.
- الثقافة التنظيمية.
- المهارات والمعارف.
- نظم الاتصالات ونقل المعلومات.
- الاستفادة من البيئة.
- الاستقرار.
- التدريب.
- التطوير و المشاركة.

ولكي يكون التنظيم فعالاً وقادراً على تحقيق أهدافه، يجب أن يتوافر فيه الشروط الآتية الدالة على الفاعلية التنظيمية، وهذا ما أشار عليه ليكرت: (حسن، 2001، ص111)

- المنظمة نظام متكامل: فاعلية أي نشاط مرتبط بفاعلية الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- المنظمة نظام مفتوح: فاعلية المنظمة تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
- جماعات العمل.
- القيادة: عامل أساسي لفاعلية المنظمة.
- توافر الجو المناسب للعمل.
- التعاون: محور النجاح في أي منظمة.
- ضرورة وجود شبكات اتصالات واسعة.
- المشاركة في اتخاذ لقرارات: وهي وسيلة لإشعار العامل بأهميته ودوره في المنظمة.

في حين رأى هنري فايول أنّ مؤشرات المنظمة الفعّالة هي التي تقوم على أساس الإدارة المرنة والقابلة للتعديل، والتي يمكن أن تتطور حسب الظروف، وتتمثل هذه المؤشرات في الآتي: (Fayol,2016,p32)

- تقسيم العمل والتخصص: والذي يقوم على تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء، وتكليف كل عامل بالجزء المناسب لتخصصه.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: بمعنى يجب أن تكون السلطة الممنوحة على قدر من المسؤولية ليتم تنفيذها بالشكل المناسب.

- النظام والانضباط: الالتزام بالتعليمات والأوامر الصادرة.

- وحدة القيادة والأمر.

- وحدة التوجيه: تجميع الوظائف المتشابهة مع بعضها البعض وإخضاعها لمدير واحد.

- تفضيل الصالح العام: تفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية.

- المكافأة.

- المركزية.

- التسلسل الوظيفي: تجب أن تتسلسل السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله حسب المراتب الوظيفية.

- الترتيب: وضع الأشياء والأشخاص في الأماكن المناسبة.

- العدالة والمساواة: تطبيق الأنظمة والقوانين دون تحيز.

- المبادأة: تشجيع العاملين على الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم.

- الاستقرار الوظيفي.

- روح الجماعة: تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.

بينما عرض الباحث **Campbeell** عدداً من المؤشرات للحكم على فاعلية المنظمة على الشكل الآتي: (Abston & Syout,2006,P36)

- الفاعلية العامة: مجموعة من الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء المختصون والذين هم على علاقة مع المنظمة.

- الإنتاجية: علاقة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي تقاس على المستوى الفردي

أو على المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية للمنظمات نفسها أو بين منظمات تتشابه في

النشاط، ومقارنة الانتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها التي تتشابه في النشاط.

- الربحية: كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها أو الزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينتج عنه من خسائر مادية أو بشرية.
- معدل الغياب: الغياب عن العمل دون مبرر.
- النمو: حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة و حجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- دوران العمل: عدد العاملين الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، وهذا الأمر يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي السائد.
- التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد العامل وإسهامه الفعال في تحقيق الأهداف.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة على عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: تسمح بضبط توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصالات فعالة.
- المرونة والتكيف: إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- الاندماج: التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال التخطيط.
- تمتع المنظمة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجام المنظمة مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة و توقعات الأداء.
- المهارات العلمية للمديرين: التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي.
- المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم: التي تسمح بالاتصال مع باقي المنظمات.

- ادارة المعلومات: ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوافر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والحصول على كل ما له علاقة بالفاعلية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمنظمة.
- الاستقرار: الاستعداد الدائم للمنظمة لصياغة بنائها الوظيفي وضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته وخاصة فترة الأزمات.
- تكلفة الإدارة: تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي لها علاقة مباشرة بعملهم.
- برامج التطوير والتكوين: حجم الجهد المبذول الذي يفرض بهدف توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- التركيز على الإنجاز: الحاجات التي يسعى العامل لتحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

رأى الباحث Judge أن مؤشرات الفاعلية التنظيمية هي: (Abston & Syout,2006,P36)

- | | |
|------------------|-----------------|
| - الحصة السوقية. | - حجم المنظمة. |
| - جودة المنتجات. | - نمو المبيعات. |
| - حجم الأسهم. | - الربحية. |
| - الإنتاجية . | |

وتطرق الكاتب محمد إلى معايير قياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي (القريوتي، 2000، ص119) نقلاً عن (ابراهيم وبلال، 2015، ص29):

معايير قياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي

المصنع	المستشفى	الجامعة
العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث هيئة التدريس
التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في عدد الطلبة
التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
حجم المبيعات		عدد الطلبة

الجدول (3) محمد قاسم، القريوتي. (2000). نظرية المنظمة، والتنظيم. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وأشار الباحثان الصرن وديوب، 2015 إلى مجموعة من مؤشرات الفاعلية التنظيمية تمثلت في: (الصرن وديوب، 2015، ص297)

- الكفاية.
- الربحية.
- النمو.
- النوعية.
- دوران العمل.
- الدافعية.
- المرونة والتكيف.
- المعنوية.
- السيطرة.
- التماسك/ الصراع.
- الإجماع على الهدف.
- التأكيد على التنمية.
- المهارات الإدارية الخاصة.
- قيمة الموارد البشرية .

إلا أن أهم معايير قياس الفاعلية التنظيمية عند الكاتب زيد(عوي، 2006، ص ص170-173) تمثلت في:

- الفاعلية الكلية: (Overall Effectiveness) وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

- الإنتاجية: (Productivity) وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع، خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- الكفاءة: (Efficiency) وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة والوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- الربحية: (Profit) هي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- الجودة: (Quality) وتتمثل في مستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.
- الحوادث: (Accidents) وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- النمو: (Growth) وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم.
- الغياب: (Absenteeism) وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
- دوران العمل: (Turn Over) تعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تتقلب طوعياً أو غيره من وظيفة إلى أخرى أو من منظمة إلى أخرى.
- الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction) ويعني مستوى قناعة العاملين بالحوافز و الظروف والمعطيات المحيطة، وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي.
- الحوافز: (Motivation) وهي مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
- المعنويات أو الروح الجماعية: (Morale) وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس في سلوك العاملين.
- الرقابة: (Control) وهي آلة للضبط السلوكي العام فردياً وتنظيماً ومجتمعياً.
- الصراع/ التماسك: (Conflict/Cohesion) وهما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة، أي تكون عوامل الصراع مقابلة لعوامل التماسك والحدة التنظيمية، وتقضي الفاعلية التنظيمية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك.

- المرونة /التكيف: (Flexibility/ Adaption)
وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابياً.
- التخطيط ووضع الأهداف (Planning and Goal setting)
- الإجماع على الهدف: (Goal consensus)
ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف، وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف و سبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.
- وحدة تماسك الأدوار والأعراف: (Role and norm Congruence)
أي الانسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناها العاملون في التنظيم بحيث تشكل نظاماً موحداً متكاملًا ومنسجماً ذاتياً.
- مهارات التفاعل الإداري:
تتمثل في مجموعة القدرات والخصائص السلوكية للمديرين والأفراد العاملين في المنظمة.
- المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة: (Management task skill)
تتمثل في القدرات الفنية والسلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.
- إدارة المعلومات والاتصال: (Information management and Communication)
وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات، والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة.
- الجاهزية: (Readiness)
وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
- استغلال البيئة: (Utilization of Environment)
الاستفادة منها في خدمة المنظمة وأهدافها.
- تقييم الوحدات الخارجية: (Evaluations by external entities)
تعني قدرة المنظمة في الحكم على المكونات البيئية وتقييمها السليم وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.
- الاستقرار: (Stability)
وتتمثل في مدى التغير البيئي الداخلي والخارجي والتنبؤ بهذا التغير والسيطرة عليه.

- قيمة الموارد البشرية: (Value of Human resources)
- أي إدراك المنظمة لموجوداتها البشرية وتمييزها وتنميتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.
- المشاركة والتأثير المشترك: (Participation and Shared influences)
- تتمثل في مدى إسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية.
- التدريب والتطوير: (Training and Development emphasis)
- تشير إلى حجم الجهود التي تقدمها المنظمة للموارد البشرية بهدف تطويرها وتحسين أدائها.
- التركيز على الإنجاز: (Achievement emphasis)
- أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي، بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعيّاراً للتقدير والتحفيز والقرارات.
- المهارات الشخصية الإدارية: (Managerial interpersonal skills)
- المهارات التي يملكها المديرون عند تعاملهم مع المشرفين والعاملين والزملاء في المنظمة.
- أمّا **Cameron** فقد حدّد مؤشرات الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (GITI, 2012, PP82-83) والتي تختلف عن المؤشرات السابقة وتمثلت في الآتي:
- رضا الطلاب التعليمي:
- هو رضا الطلاب عن الخبرات التعليمية في المكان الذي يدرسون فيه.
- التطور الأكاديمي للطلاب:
- يعكس معدل ومدى الإنجاز والنمو والتقدم الذي يكتسبه الطلاب والفرص الأكاديمية التي يحصلون عليها.
- التطور المهني للطلاب:
- يدل على التقدم المهني للطلاب والفرص التي تُقدم من قبل المؤسسات.
- التطور الشخصي للطلاب:
- يدل على التقدم الاجتماعي والثقافي والعاطفي للطلاب.
- الإدارة والرضا الأكاديمي:
- يعكس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن وظائفهم.
- الرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس:
- يعكس الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو إنجاز الأعمال، وتقديم المنظمة التي يعملون فيها.

- الحصول على الموارد:

يعكس الحصول على الموارد من البيئة الخارجية، وتشمل أعضاء هيئة تدريس، وطلاب جدد، والدعم المالي، والاعتراف السياسي.

- الصحة التنظيمية: تعكس مستوى حسن سير العملية التعليمية.

ثانياً: الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي: "كيفية انجاز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي يتم بها، ويشير إلى كفاية المنظمة في تحقيق أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة" (رباح، 2008، ص 43).

إذ إنّ أداء المنظمة يقاس بشكل عام بثلاثة مؤشرات هامة وهي (العامري والغالبي، 2008، ص 42):

- الفاعلية: مدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

- الكفاءة: مدى استغلال الموارد المتاحة التي ترتبط بأهداف محددة.

- الانتاجية: عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد المتاحة.

تطرق إلى أهداف قياس الأداء الوظيفي (العبادي، 2009، ص ص 256-257):

- متابعة تنفيذ الأهداف: مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.

- التأكد من كفاءة الأداء: التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

- تقييم الكفاءة: تقييم فاعلية وكفاءة العاملين والموارد وكفاءة العمليات داخل النشاط، وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.

- تحديد النتائج ومراكز المسؤولية: التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات صحيحة والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف: إن التقييم يمكن العاملين من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور، إضافة إلى كشف الضعف في الأنظمة والقوانين.

ومن أهم محددات الأداء الوظيفي (دلروم، 2017، ص ص 40-41):

- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه.

- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترات زمنية قصيرة.

- إدراك الدور (المهام): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتوجيه الأنشطة والسلوك في أداء مهامه.

ثالثاً: الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر في ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" (الباقي، 2002، ص 211).

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل (الأمين ويحي، 2016، ص 5)

- رفع الروح المعنوية للعاملين: مما يؤدي إلى انخفاض معدل الغياب وترك العمل ومعدل الشكاوي، وانخفاض الصراع داخل المنظمة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي: إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.

- تحقيق التوافق الاجتماعي والنفسي: الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل وهو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه مؤشر لنجاح العامل في مختلف جوانب حياته الأسرية والاجتماعية.

أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة والمجتمع: (حكيم ويزيد، 2014، ص 7)

للمنظمة:

- ارتفاع مستوى الكفاءة وفاعلية أداء العاملين: فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيزاً في عملهم.
- ارتفاع الانتاجية: الرضا يحقق لدى العامل الرغبة في الانجاز وتحسين الأداء.
- ارتفاع الانتماء والولاء للمنظمة: عندما يشعر العامل بأن المنظمة قامت بإشباع حاجاته المادية وغير المادية، يزيد تعلقه بالمنظمة.
- ارتفاع في مستوى الفاعلية.
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والشكاوى والتأخير.
- تقليل الأعباء المادية وهدر الوقت.

للمجتمع:

- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمعي.

من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي(مداح،2015، ص24):

- الحاجات: لكل عامل حاجات يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية يحث العامل على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للعامل وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً من أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات العامل.
- الرضا: إن بلوغ العامل مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضياً عن عمله باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.

رابعاً: تطوير المهارات

يعرف تطوير المهارات: "الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"(الصيرفي، 2004، ص22).

من طرق تنمية وتطوير المهارات(الحو، 2010، ص ص 27-28):

- التعلم أثناء العمل: هي وسيلة شائعة وفاعلة، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
- الملاحظة: التعلم بواسطة الملاحظة يعتبر طريقة لتنمية المهارات لدى الإداريين.
- المهام الخاصة: وهي طريقة جيدة للتطوير، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور، وماذا يمكن تحقيقه.
- حل المشكلات: على العامل أن يقوم بتحديد المشكلة، وتحليل الحقائق والظروف، وتحديد طرق العمل، وتبرير العمل الذي يقترحه للمشكلة.
- المؤتمرات: هي من الطرق الملائمة لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشاكل، وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.
- هيكل التنظيم اللامركزية: كلما توفر هيكل تنظيمي لا مركزي كلما زادت الفرص للتنمية وتطوير المهارات عن طريق ممارسة المهارات الإدارية، فاللامركزية وسيلة للتنمية الإدارية.
- تتنوع المهارات الإدارية التي يجب توافرها كما حددها الباحث عمر محمد إلى: (درة، 2009، ص ص55-56)

- المهارات الفنية: تتمثل في القدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول عليها من خلال التعليم والتعلم والتدريب والخبرة الوظيفية، وقد توسعت هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسوب، وهذه المهارات مهمة في بداية الحياة الوظيفية.
- المهارات الإنسانية: تتجسد في امتلاك الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح الفريق والتعاون والثقة والحماس والعمل مع الآخرين والعلاقات الطيبة بين العاملين، وهي ضرورية في كافة المستويات الإدارية.
- المهارات الفكرية: هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الأنشطة، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وهذه المهارات ضروري توافرها في المستويات الإدارية العليا.

الخلاصة:

تحدثت الباحثة في المبحث الثاني عن المؤشرات العامة للفاعلية التنظيمية، إذ وجدت أنه بالرغم من الكم الهائل من المؤشرات المستخدمة لقياس الفاعلية التنظيمية والتي تناولها الكتاب والباحثون في أبحاثهم يمكن التوصل إلى أنه لا يوجد اتفاق حول وجود مؤشرات متفق عليها للفاعلية التنظيمية، وإن لاحظنا وجود العديد من القواسم المشتركة لهذه المؤشرات، لذا يتم التعامل مع هذه المؤشرات بشكل ضمني حسب طبيعة عمل كل منظمة، فالمؤشرات الخاصة بالمنظمات الخدمية تختلف عن المؤشرات الخاصة بالمنظمات الربحية.

في بحثنا هذا تمّ تحديد عدد من المؤشرات بما يتناسب مع طبيعة وآلية عمل جامعة دمشق وبما يتناسب مع الظروف الحالية للجامعة، وبعد إجراء المقابلة الشخصية حول أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية وربطها بالمؤشرات التي تتناسب مع هذه العوامل، تمّ تحديد مؤشرات الفاعلية التنظيمية وهي:

- الأداء الوظيفي.
- الرضا الوظيفي.
- تطوير المهارات.

الإطار النظري

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، فالمنظمة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل، وفي كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية معاً) تستطيع المنظمة أن تواصل الاستمرار في العمل، وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات إلى تسعى إلى بلوغها، من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها، وعلى الرغم من ذلك فإنّ هناك عوامل أساسية تلعب دوراً رئيساً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى، إذ تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها: (الشماح وحمود، 2007، ص ص 333-334)

1. العوامل الفنية والتكنولوجية:

تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

2. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل معنويات العاملين واتجاهاتهم و دوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية والأسس المعتمدة وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن للمنظمة.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات و أثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواعمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها، وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

صنّف الكاتب محمد سعيد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية على الشكل الآتي: (المصري، 2002،

ص236)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة.
- تفويض السلطة.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون تفريط أو إفراط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها في أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المنظمة.

بينما قسّم الكاتب عبد السلام العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية إلى عاملين: عوامل داخلية وعوامل خارجية: (أبوقحف، 2002، ص 39)

1. العوامل الداخلية:

خصائص المنظمة:

- الخصائص التنظيمية مثل طبيعة الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية.
- نمط السوك الإداري أو سياسات الإدارة وممارساتها الخاصة (الاتصال، تفويض السلطة، التفاوض، إدارة الوقت).
- العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.
- المهارات المتوفرة لدى المنظمة وإمكانياتها المادية والفنية والتكنولوجية والتدريب.
- طبيعة الاستراتيجيات التي تنتجها الإدارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بإنجاز الأنشطة.

2. العوامل الخارجية:

- درجة المنافسة.
- مدى توافر الموارد الطبيعية والمادية.
- القوانين السائدة في المجتمع.
- النظام الاقتصادي المطبق في الدولة.

تناولت الباحثة العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق، استناداً إلى المقابلات الشخصية التي أجريت مع أفراد عينة البحث والدراسات السابقة.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تُعد عملية التخطيط جزءاً متكاملًا من الإدارة، فالتخطيط ليس بدعة أو نشاطاً أو تمريناً يجب الانتهاء منه ثم تركه، بل هو جزء من نظام متكامل في المنظمة لأنه يأخذ بُعداً مهماً في رصد مستقبل المنظمة والتنبؤ بالتحديات التي تواجهها وتؤثر في كفاءتها، ومن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية.

حيث يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنظمة بدلاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً لمنظماتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً نحو المستقبل" (بميك، 2005، ص14).

ويعرف أيضاً بأنه "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، 2012، ص13).

وتتبع أهميته من خلال عدة نقاط: (زعيبي، 2014، ص35)

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق الرضا لديهم.

- تحقيق القدرة على التأثير في القرارات، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.

- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.

- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة إلى العوامل البيئية الخارجية، وتشخيص أثارها في حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة بما يسهم في تحقيق الفاعلية.

- توفير إطار لتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة (حمد، 2015، ص ص 122-125)

تتمثل فيما يأتي:

- المرونة الحركية:

يقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي حدثت في أثناء تطبيق الخطة، واستمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي.

- الوضوح والواقعية في الأهداف:

يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة، فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم، مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية.

- الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:

يجب أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة ودقيقة، فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد في تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

- دقة البرنامج الزمني:

يجب تحديد برنامج زمني لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية يتم فيها التنفيذ، على أن يجري تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين، كما أنه لا يجب أن تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة التكاليف، لذا يجب أن يكون التحديد مرناً بحيث يمكن إطالة أو تقصير الفترة الزمنية حسب الظروف.

- إشراك جميع المستويات الإدارية والتنسيق فيما بينها:

يجب أن تشترك جميع المستويات الإدارية في التخطيط، إذ يحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية، وترداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم، ويتولى القادة الإداريين الاختيار بين البدائل المتاحة، فالتخطيط في النهاية عملية شاملة لكافة المستويات الإدارية.

- تحقيق المتابعة والرقابة:

يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء.

- تكامل الجهود:

يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتنسيق بينها لتحقيق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة في تحقيق أهدافه.

- التخطيط بتحديد الأهداف:

يجب أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عدة أساليب، كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف، ويهتم هذا الأسلوب بمنح الأهداف مركز الصدارة والأولوية، ويكون المبرر لاتخاذ أي قرار، أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل، ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن في الأدوار والإجراءات.

أما أهم العراقيل التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي (العتيبي، 2012، ص ص 19-20) فتتمثل في:

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي لاعتقادهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وأنها ليست مسؤوليتهم.

- البيئة الخارجية المضطربة، مما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي متقادمة قبل أن تبدأ، وذلك بسبب التغير في عناصر البيئة (السياسية، القانونية، الاقتصادية...).

- مشكلات التخطيط الاستراتيجي التي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وهذا ما يجعله غير متقبل للفكرة وأهميتها.

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية ونقص القدرات الإدارية.

- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها تأخذ وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، إضافة إلى الحاجة لكم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ولا بدّ من الإشارة إلى مستويات التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط على مستوى الإدارة العليا:

يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة والتي تضع نصب عينيها أهداف المنظمة كلها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على طبيعة عمل المنظمة، وتكون التحركات الاستراتيجية طويلة المدى (ماهر، 2009، ص 26).

- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال:

يركز على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة ونجاحها (زعبي، 2014، ص 39).

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفة:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة، إذ توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وغالباً ما تكون الخطط قصيرة المدى وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم (زعبي، 2014، ص 39).

علاقة التخطيط الاستراتيجي مع الفاعلية التنظيمية:

التخطيط الاستراتيجي هو وظيفة الإدارة التي تركز على النمو في المستقبل للمنظمة، إذ إنّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي قد نتج عن إدراك المنظمة أنها بحاجة إلى نطاق محدد وبشكل جيد واتجاه ونمو لتقود إلى تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء، وأنّ كل المنظمات تعمل على هذا التفكير والتخطيط، وهذا ما يؤكد الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في كل وحدة عمل صغيرة أو كبيرة لأنها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية (poku,2012,p 23).

يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ يساعد في تقديم اتجاه لأعضاء المنظمة من حيث أين تتوجه المنظمة؟ وأين ستبذل جهودها الرئيسية؟ وترشد في تحديد الأعمال للمنظمة وتحديد الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوسائل التي تُستخدم لإنجاز الأهداف وتحديد الغرض المركزي والأنشطة الرئيسة، وتوجيه المنظمة من خلال تحديد القضايا الاستراتيجية والأولويات وإعادة تركيز المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويسمح التخطيط الاستراتيجي في أن تكون المنظمة أكثر استباقية في رد الفعل في تشكيل مستقبلها والسيطرة على مصيرها وتسليط الضوء على المجالات التي تتطلب الاهتمام والابتكار، ويوضح القضايا التي من شأنها أن تحقق أرباحاً مرضية للمنظمة وتزيد نموها من خلال اختيار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية وتحديد البرامج اللازمة واتباع الأساليب الضرورية لضمان أن تكون السياسات والبرامج قابلة للتطبيق، وتحديد الفرص والتهديدات وتوفير إطار لصنع القرار في جميع أنحاء المنظمة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات بجعل الاستراتيجيات الموضوعة أفضل من خلال استخدام أكثر منهجية ومنطقية وعقلانية من خلال توقّع الاضطراب البيئي، وبالتالي يحسّن التخطيط الاستراتيجي المنظمة ويرفع من مستوى أدائها (Babafemi,2015,pp45-46).

فالمنظمات التي اعتنقت التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال سجلت أفضل أداء مقارنة مع المنظمات التي لم تعتمد، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال التعريف بالمنظمة والفرص والتهديدات والأهداف، ويوفّر للمنظمة التوجّه ويعزز التنسيق والسيطرة على أنشطة المنظمة ويكون الربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال تحليل الاحتياجات للحصول على أفضل فهم لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الممارسة العملية، وبذلك يتحسن الأداء التنظيمي لأنّ التخطيط الاستراتيجي يكشف الفرص والتهديدات المستقبلية ويتطلع نحو تحقيق الأهداف المرجوة ويسمح للمديرين بالنظر إلى المنظمة ككل ويوضح العلاقات المتبادلة بين الأجزاء ويوفّر إطاراً للسيطرة على أنشطة المنظمة، وبالتالي فإنّ جوهر الاستراتيجية الجيدة هو بناء موقع سوق قوي بما فيه الكفاية ومنظمة قادرة على إنتاج الأداء الناجح، على الرغم من الأحداث غير المتوقعة والمنافسة القويّة والصعوبات الداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يسهل أداء المنظمة بفاعلية ويحسن من فاعلية الإدارة ويؤدي إلى تحسين مباشر في الأداء، فهو أمر بالغ الأهمية وعامل النجاح في الأداء (Julian, 2013, pp14-16).

ثانياً: الهيكل التنظيمي

لقد احتلّ موضوع الهياكل التنظيمية أهمية لدى العديد من الباحثين والكتاب لكونه يلعب دوراً في تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. إذ ورد العديد من التعريفات للهيكل التنظيمي: فهو "مجموعة من الطرق و الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات محددة وواضحة، ومن ثمّ ضمان التنسيق بين هذه النشاطات" (Mintzberg, 2005, p18). ويعرّف أيضاً بأنه "الطريقة التي تحدد أنشطة المنظمة بطريقة مقسّمة ومنظمة ومنسّقة، ويتم بموجبه تحديد المهام والعلاقات بين الوحدات والأقسام وروابط الاتصال بين أجزائه" (Drumaux, 2007, p5).

ولا بدّ من التطرق إلى أهم خصائص الهيكل التنظيمي (راضية، 2008، ص ص 41-43) والتي تتمثل في:

- الاستفادة من التخصص:
- يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة محددة، وأن يتم إنشاء وحدة متخصصة تنظيمية لكل عمل، وهذا المبدأ يحقق المهارة والسرعة في الأداء وخفض التكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة:
- إنّ التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر فاعلية في وقت واحد وبشكل مستمر.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:
- تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسة ونشاطات ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماماً للنشاطات الرئيسية من حيث وصفها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
- تحقيق الرقابة التفانيّة:
- مبدأ التفانيّة يعني أن لا تخضع وظيفتان تقومان على مراقبة إحداهما وبرئاسة شخص واحد، لأنّ ذلك يعرّض المنظمة للضرر بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
- عدم الإسراف:
- إنّ التوسّع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، فالهيكل التنظيمي يُعدّ جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثمّ يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقّع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.
- مراعاة الظروف البيئية:
- نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير، لذا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قابلاً للتغيير، لأنّ الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها ويتلاءم معها.
- الوضوح:
- يجب أن يعرف كل عامل في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، وأين يذهب للحصول على ما يريد من معلومات أو قرارات.
- التعاون بين العاملين:
- إذ يوفر المناخ الملائم الذي يشجّع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

- التطوير الذاتي:

معناه أن يساعد الهيكل التنظيمي كل عامل أن يتعلّم ويتطور في كل عمل يتولاه، وأن يكون مصمماً على التعلّم المستمر حتى يضمن بقاء المنظمة ويسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.

وتظهر أهميته في القيام بعدد من العمليات، منها: (والي، 2012، ص12)

- ترتيب العلاقات داخل المنظمة.

- يُعد أحد الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم في الوصول إلى أهدافه.

- توضيح الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

وعلى الرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي، إذ تباينت وجهات النظر:

تطرق الكاتبان (Hodgetts & Luthans, 2000, p320) إلى أبعاد الهيكل التنظيمي:

- الرسمية: تُعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.

- التخصص: إسناد واجبات محددة وموصوفة جيداً للعاملين.

- المركزية: نظام إداري تتخذ فيه القرارات على مستوى إداري أعلى (Hodgetts & Luthans, 2000, p320).

بينما تناول الباحثان منصوري ومنصوري أبعاد الهيكل التنظيمي (إلهام وكمال، 2014، ص 318) فيما يأتي:

- المركزية: تعني درجة تركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد جهة واحدة أو وحدة أو شخص معين، مما يتيح فرصة ممارسة حقوق وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وهو مكان اتخاذ القرار وصنعه في المنظمة.

- اللامركزية: تفويض السلطة للمستويات الوظيفية الأدنى، ويشيع استعمال المركزية في المؤسسات صغيرة الحجم، أما المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر نسبياً أو محيط مضطرب فتلجأ الإدارة إلى تفويض السلطات وإقرار مشاركة جميع الأطراف التي تتشكل منها المنظمة في عملية صنع القرار.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من التقسيمات للهيكل التنظيمية: (الفرا واللوح، 2007، ص 26)

- الهيكل التنظيمي الرسمي:

يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وتُحدد فيه الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

- الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

عبارة عن خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل بين الأفراد العاملين في المنظمة.

بينما صنف آخرون أنواع الهيكل التنظيمي الرسمي: (العميان، 2010، ص ص 211-219)

1. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي (تنظيم تقليدي، تنظيم وظيفي، تنظيم تنفيذي استشاري)

2. الهيكل التنظيمي العضوي.

3. الهيكل التنظيمي الشبكي.

4. تنظيم الفريق.

1. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي:

1.1 تنظيم تنفيذي:

هو تنظيم مستنبط من إدارة الجيوش ومبني على السلطة المركزية، ومن مزاياه الوضوح والبساطة والمسؤولية المحددة، ويؤخذ عليه أنه يهمل مبدأ التخصص ويبالغ بأهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة ويتعذر تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات.

2.1 تنظيم وظيفي:

استنبطه (فريدريك تايلور) عندما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وذهنية وتنفيذية وفنية واستشارية، ومن مزاياه الاستفادة من التخصص وسهولة الإشراف والرقابة على الأعمال، ويؤخذ عليه صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا والميل إلى التهرب من المسؤولية لعدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق الإشراف بين الفنيين والتنفيذيين.

3.1 تنظيم تنفيذي استشاري:

هذا النوع يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة، ومن مزايا التنظيم الوظيفي الاستفادة من مبدأ التخصص واستخدام طبقة من الخبراء الذين يقومون

بمساعدة الرؤساء الإداريين، وتوفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات، ويؤخذ عليه ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية.

2. الهيكل التنظيمي العضوي:

من الأنواع المستخدمة لهذا النوع ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية، إذ تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، فتقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها في المنظمة، ويعين لكل مشروع مدير خاص يستعين بخبراء متخصصين من أقسام المنظمة الرئيسية، ومن مزاياه سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وتوفير الوقت والتكلفة، ويؤخذ عليه احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر.

3. الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا التنظيم يوجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة، من مزاياه إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة واستخدام خبراء متخصصين في تحسين الجودة، ويؤخذ عليه عدم وجود رقابة مباشرة (العميان، 2010، ص ص 211-219).

4. تنظيم الفريق:

هو التنظيم الذي يتألف بشكل كامل من فرق ومجموعات عمل تقوم بإنجاز أعمال المنظمة وتكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة، ومن مزاياه أنه يعمل بشكل جيد مع المنظمات التي تعاني من مشكلات فنية وتقديم الخبرات الوظيفية التخصصية وتعزيز التعاون والتنسيق وارتفاع جودة اتخاذ القرارات، ويؤخذ عليه الولاء المتعارض لأعضاء فرق العمل (موالين لرئيس قسمهم أو لقائد الفريق) إلى جانب الوقت الذي يقضونه في تقصي الحقائق والمعلومات داخل الإدارات الوظيفية (الصرن وديوب، 2015، ص 88).

علاقة الهيكل التنظيمي مع الفاعلية التنظيمية:

يشير الباحثون إلى أن كفاءة المنظمة تتأثر بكل عنصر من عناصر مركباتها (الهيكل التنظيمي، العاملين، المهمة، التكنولوجيا) مثلما تتأثر بتلك المركبات مجتمعة، أي أن الكفاءة الكلية للمنظمة دالة لكل من الهيكل التنظيمي والعاملين والتكنولوجيا والمهمة (الشماع وحمود، 2000، ص ص 333-334).

يكتسب الهيكل التنظيمي أهميته في المنظمة من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها، ويساعد العاملون للعمل سوياً لإنجاز الأهداف، ويبرز دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحقيق أهداف المنظمة وتقليل الاختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمية تفرض لضمان التزام العاملين وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس، وتمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة وتقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل التنظيمي، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة (Almohamadi, 2011, p83).

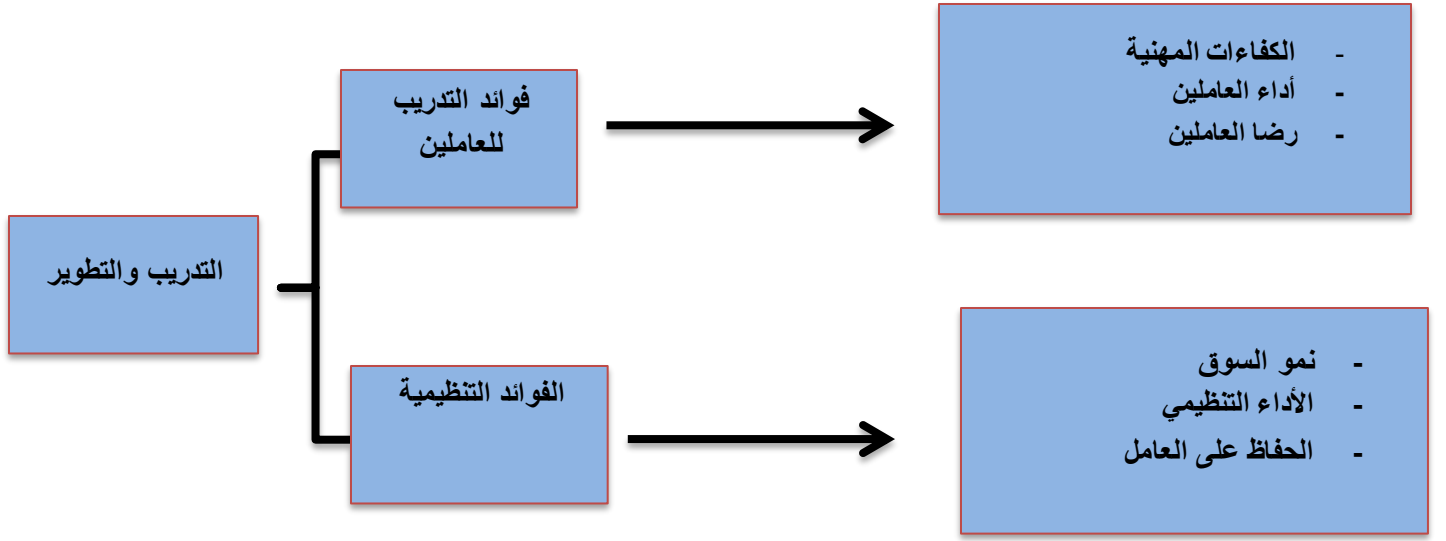
يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواعمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، كذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة فمن دون وجود هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي، ولا تستند إلى أساس علمي متين، فتتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها وتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع، إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد الصراعات الوظيفية وانخفاض الإبداع والطموح وتزايد النفقات (الفرا واللوح، 2007، ص 420).

ثالثاً: التدريب

تفرض ضغوط المنافسة الحالية التي تواجهها المنظمات وجود عاملين من أصحاب الكفاءات والأفكار الحديثة، بحيث يكون لمهاراتهم وقدراتهم تأثير واضح في نتائج المنظمة. إذ يُعرّف التدريب بأنه " العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر" (Mathis & Jackson, 2009, p358). ويعرّف أيضاً بأنه " العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال" (الصيرفي، 2009، ص 375).

تتجلى فوائد التدريب لكل من المنظمة والعاملين فيما يأتي: (Bashir & Jehanzeb, 2013, pp 246-248)

الشكل (10) فوائد التدريب



المصدر:

Bashir, Nadeem Ahmed & Jehanzeb, KHawaja.(2013). training & development program and its benefits to employee and organization: A conceptual Study.

1. الفوائد التنظيمية:

1.1 نمو السوق:

برامج تطوير وتدريب العاملين ضرورية لأي منظمة للبقاء في ظل الظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة، وعلى الرغم من أن التدريب مكلف للمنظمات إلا أن هذا الاستثمار يعود على المنظمة بأثر إيجابي لبقائها واحتلال مكانتها في السوق وجعلها فعالة.

2.1 الأداء التنظيمي:

من خلال اكتساب العاملين للمهارات اللازمة، الأمر الذي يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وهذا من شأنه رفع الفاعلية التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها المباشر في الأداء التنظيمي والكفاءة.

3.1 الحفاظ على العامل:

من أهم فوائد التدريب الاحتفاظ بالعاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم وإكسابهم مهارات جديدة ومن ثم الاحتفاظ بهم، إذ إن التدريب يساعد في تطوير أساليب التفاعل بين الإدارة والعاملين.

2. فوائد التدريب للعاملين:

1.2 الكفاءات المهنية:

من خلال التدريب يحصل العامل على الكثير من الفوائد (تطوير المعارف والمهارات المهنية وتطوير قدرات العاملين)، ويتم التدريب إما داخل المنظمة أو خارجها، ويساعد هذا في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة والمهارة.

2.2 رضا العاملين:

برامج التدريب تحقق الرضا الوظيفي وتسهم في انخفاض معدل دوران العمل، فعندما يرى العامل أن المنظمة تقدّر جهوده يشعر بالراحة والرضا ويكون مستعداً لاكتساب المهارات الجديدة.

3.2 أداء العامل:

من أهم فوائد التدريب أنه يؤدي إلى تعزيز الأداء لدى العامل وتطور الدافعية نحو الأداء. ولا بدّ من الإشارة إلى أهم مبادئ التدريب كما عرضها الكاتب نجم: (العزاوي، 2009، ص26)

- الاستمرارية:
- يعني أنّ التدريب عملية مستمرة من بداية الحياة الوظيفية للعامل وتستمر معه خطوة خطوة.
- الإمكانية: أي أنّ كل شيء قابل للتعلّم.
- الذاتية: أي أنّ التنمية عملية ذاتية.
- التفاعل: أي التفاعل بين المدرب والمتدرب و قدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
- التكامل: أنّ النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والجوانب السلوكية تكمل الجوانب العقلية.
- العمومية:
- يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها: الإدارية و الفنية والمالية.
- الشمول: أي أنّ التدريب يشمل كافة العاملين وفي كافة المستويات الإدارية.
- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.

وعلى الرغم من أنّ العديد من المنظمات لديها كادر تدريبي كبير وإنفاق مالي كبير على البرامج التدريبية، إلا أنّهم لا يحصلون على نتائج جيدة، ولضمان أن تكون برامج التدريب فعّالة وتحصل على النتائج المرجوة يجب ملاحظة المبادئ الآتية كما حددها الكاتب مان هومان(هوشي، 2016، ص ص 79-80)

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يجب على الإدارة أن تقرّر أولاً الاحتياجات التدريبية للعاملين، ثمّ تحدد طريقة التدريب الأكثر فاعليّة.

- برنامج التدريب الأقرب إلى متطلبات الوظيفة:

يجب أن تكون برامج التدريب ذات صلة بمتطلبات العمل.

- مراعاة الفروق الفرديّة:

يجب على الإدارة الأخذ في الحسبان أنّ هناك اختلافات في القدرة والمقدرة على استيعاب التعلّم للمتعلمين.

- برامج التدريب يجب ان تكون موجهة للنتائج:

يجب أن تتجنب الإدارة (التدريب من أجل التدريب) وتظهر اهتماماً أكبر بفوائد التدريب.

- حوافز مناسبة:

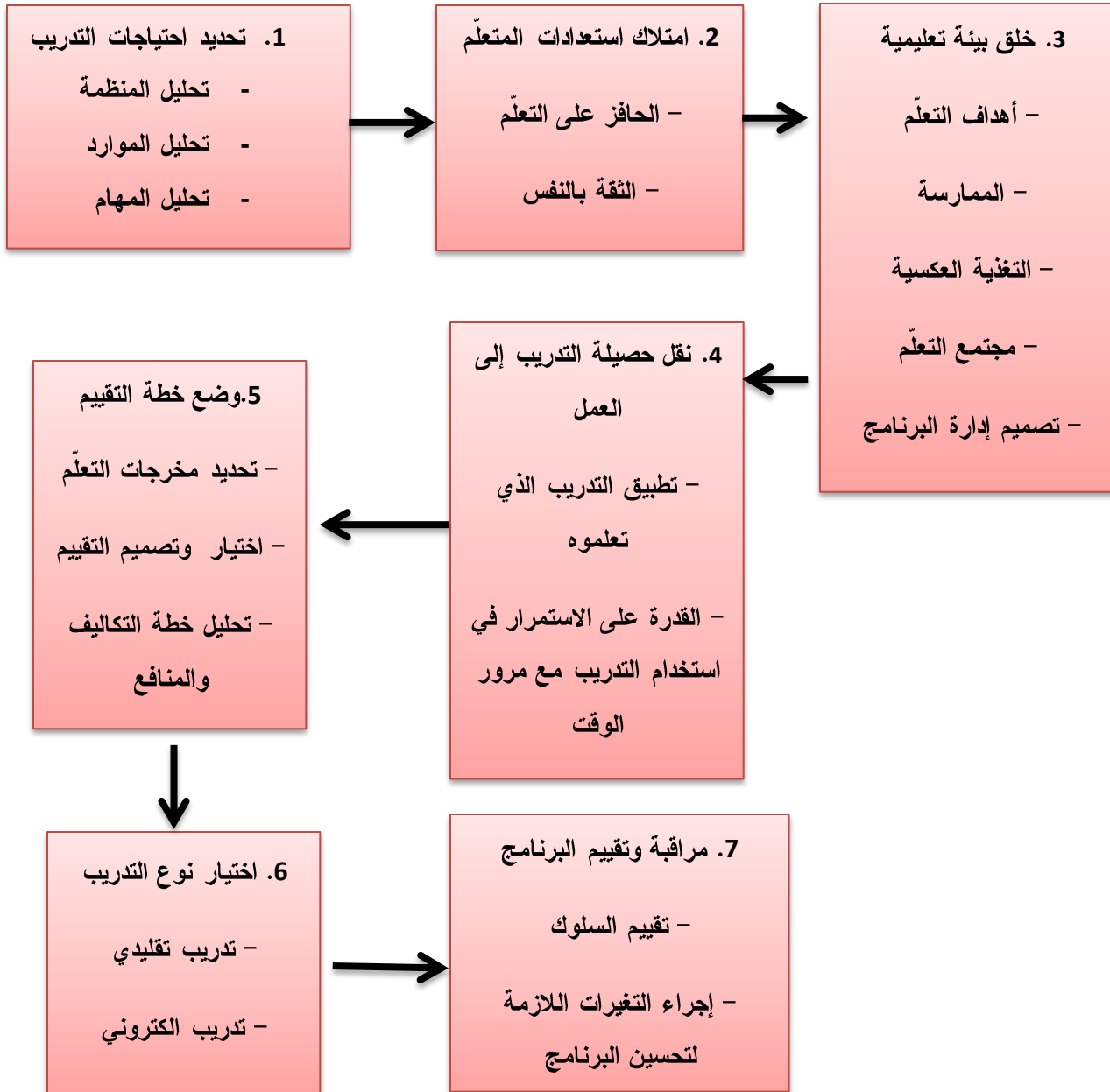
يجب أن يكون هناك حوافز للمتدربين لجعلهم يتلقون البرامج التدريبية على محمل الجد.

- دعم الإدارة:

يتوجب على كبار المديرين الاهتمام ودعم برامج التدريب.

وتصميم عملية التدريب تتضمن القيام بالخطوات الآتية: (Neo, 2010, p7)

الشكل (11) تصميم عملية التدريب



المصدر:

Neo, Raymond A .(2010). Employee Training & Development. 5 Edition, Mc Graw-Hill Irwin, The Ohio Stst university.

- تحديد احتياجات التدريب: وهو أمر ضروري لتحديد فيما إذا كانت هناك حاجة للتدريب.
- ضمان أن العاملين لديهم الحافز والمهارات اللازمة لإتقان التدريب الذي يحصلون عليه.
- خلق بيئة تعليمية تحتوي على الميزات الضرورية للتعلم.
- التأكد من أن المتدربين يطبقون محتوى التدريب في الوظائف التي يشغلونها.
- وضع خطة التقييم وتحديد ما هي أنواع التدريب والنتائج المتوقعة واختبار تصميم التقييم الذي يسمح بتحديد تأثير نتائج التدريب.
- اختيار نوع التدريب (تقليدي، إلكتروني).
- التغذية العكسية:
- يتم تقييم البرنامج وإجراء التغييرات اللازمة من أجل تحسين البرنامج والحصول على أهداف تعلم أخرى.
- يوجد عدة أشكال للتدريب حسب الكاتب نادر: (أبو شيخة، 2009، ص ص 394-395)

1. التدريب وفقاً لعدد المتدربين:

- تدريب فردي: أي تدريب كل عامل على حدة بغرض الإعداد وتحسين الأداء وتكاليفه مرتفعة.
- تدريب جماعي: من خصائصه أنه يتم في مجموعات، إما في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ويُسمح بتبادل الخبرات والأداء ويستخدم مختلف الأساليب التدريبية، ويتطلب استعدادات وخاصة مدربين أكفاء وإمكانيات مادية مناسبة.

2. التدريب وفقاً لمكان التدريب:

- التدريب في مكان العمل: ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية، وهذا النوع من التدريب لا يتم في مركز تدريبي وإنما في بيئة العمل، ويتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهاراته ولا يحتاج إلى معدات وأدوات خاصة، ولكنه يحتاج إلى وقت طويل وقد يعرقل الإنتاج.

- التدريب خارج مواقع العمل: يتم تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية، وهذا النوع من التدريب لا يعمل على تعطيل الإنتاج ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.

3. التدريب وفقاً للهدف:

- تدريب المهارات: تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- تدريب الاتجاهات: بهدف تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- تدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطة المتدرب بكل جديد عن الموضوع.

علاقة التدريب مع الفاعلية التنظيمية:

هدف التدريب تطوير الإدارة والبرامج وتحسين قدرات العاملين والقدرات التنظيمية، ويتم اللجوء إلى التدريب عندما يكون هناك فجوة بين أداء العامل والأداء المطلوب، وهذه الفجوة تتطلب تحليل المهارات، والتدريب يلعب دوراً مهماً في نجاح وتنمية القادة من خلال تنمية المهارات القيادية وتعزيز مهارات العاملين.

يُعد التدريب عملية نقل المعلومات إلى التنظيم، وهذا الأمر يحسن من الفاعلية والإنتاجية، ويمكن التدريب المنظمات من العمل بفاعلية أكثر بسبب إعطاء قيمة للعاملين، فهو ضروري لتطوير القادة الجدد، إذ يساعد في القضاء على الخوف عند التعهد بالمهام الجديدة ويساعد في إنجاز أعمال وأنشطة المنظمة بفاعلية (Anike & Ekwe, 2014, p69).

ولعلّ أحد الأهداف الرئيسة لبرامج التدريب هو بناء وزيادة كفاءة ومؤهلات العاملين في كل من القطاعين العام والخاص، إذ إنّ جوهر أي منظمة هو رأسمالها البشري وقوة أو ضعف هذا الرأسمال ينعكس في الاداء العام للمنظمة. يقول (مينتر 1997) إنّ تحسين مستوى الاداء العام يعتمد على فاعلية التدريب والبرامج التدريبية التي توفرها المنظمة للعاملين، إذ إنّ المنظمات التي تمتلك برامج تدريبية جيدة يكون لديها القدرة على تقديم الممارسات الإدارية الجديدة، وبذلك تحقق ميزة تنافسية وتحقق أعمالها بفاعلية، إذ يؤثر التدريب في الاداء العام للمنظمة، ويُعد التدريب الحل الأمثل لحل مشكلة الاداء، إذ يتم الإشارة إلى أهمية تطوير أدوات جديدة لتحديد الوحدات غير الفعالة للمنظمة.

ويظهر التأثير الإيجابي للتدريب في فاعلية الاداء بوضوح من خلال تحسين الرأسمال البشري وتقديم المهارات والمعارف اللازمة وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم والذي ينعكس بشكل إيجابي في أدائها، ويؤثر في إنتاجية المنظمة، إذ تشير الدراسات إلى أنّ إنتاجية العاملين تحسّنت نتيجة تأثير البرامج التدريبية الفعالة، ومؤشر آخر على تعزيز الاداء هو الوقت اللازم لإنجاز المهام، إذ إنّ العاملين الذين تلقوا برامج تدريب احتاجوا إلى وقت أقل لإنجاز الأعمال والمهام، ويؤثر التدريب في الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والعدالة التنظيمية ودوران العمل والنجاح التنظيمي، وهذا كلّ يؤثر في الاداء العام للمنظمة.

ويمكن تحديد أثره في الفاعلية التنظيمية من خلال تأثيره في الاداء التنظيمي من خلال تقديم مهارات حل المشكلات وتعزيز مستويات الرضا للعاملين وتوفير خدمات أفضل وتعزيز مهارات القادة والفوز بجائزة

التميز وأخطاء أقل وخلق بيئة عمل مشجعة للعاملين، من خلال تبادل ونقل ما يتعلمونه فيما بينهم، وتنظيم اجتماعات مع مديري التدريب وتبادل الاستراتيجيات وممارسات التدريب والحد من البيروقراطية والصراع وتعزيز المعرفة ونقل المهارات وإنشاء برامج إدارة المعرفة وتحسين بناء فريق العمل وإشراك العاملين في مسؤوليات ومهام جديدة (ALnuseirat & Biygautana, 2014, pp3-6).

ويؤثر التدريب في الإبداع من خلال القدرة على حل المشاكل بطريقة منهجية وفعالة والميل إلى المشاركة من أجل إثارة الأفكار وتشجيع الميل للتعبير عن الأفكار وتوليد الأفكار الإبداعية والتخطيط للأنشطة والعمل بطريقة مرنة ووجود قرارات أكثر فاعلية (Tsai, 2014, p19).

رابعاً: الحوافز

أصبح موضوع إدراج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة أمراً ضرورياً، وإعطائه الأهمية البالغة ليتمكن من تنمية قدراته وطاقته عن طريق مجموعة من السياسات التي تتمشى مع التوجهات الاقتصادية المعاصرة كسياسة التحفيز.

إذ يُعرّف التحفيز بأنه " الفوائد التي يحصل عليها العامل مقابل السلوك الذي سيقوم به، وتأتي هذه الفوائد من المشرف المباشر أو رئيس القسم أو مدير المنظمة" (ميا وبرهوم، 2007، ص330). ويعرّف أيضاً بأنه "فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع" (شاويش، 2007، ص208).

وتتبع أهميته في تحقيق ما يأتي: (أمانة، 2015، ص5)

- الإسهام في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته وغرضاً رئيساً له انعكاساته في زيادة إنتاجية العاملين وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها.
- الإسهام في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- الإسهام في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- الإسهام في تحقيق آلية عمل تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

وتتجلى أهداف الحوافز (الحلابة، 2013، ص30) في قدرتها على تحقيق:

- تحسين الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

إلا أنّ هذه العمليّة تتطلب ما يأتي: (Toshiba,2006,p12)

- ممارسات إداريّة ناجحة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء مسؤوليّتها، بحيث يمكن للعامل أن يتحكّم بعمله ويحقق الأداء الأفضل.
 - تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، إذ ترتبط الحاجات والدوافع بنوعيّة المهمات والأعمال ونوعيّة العاملين.
 - تحديد قائمة الحوافز التي تقرّر استخدامها وتستطيع المنظمات توفيرها.
 - تصميم أنظمة الأجور والمزايا والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز العاملين.
 - اتباع أنظمة مختلفة للتحفيز حسب كل فئة، إذ إنّ تحفيز المدير يختلف عن تحفيز العامل.
- تطرق الكتاب والباحثون إلى عدّة أنواع للحوافز من حيث مادتها ومن حيث أثرها في العاملين:
- من حيث مادتها: (حسونة، 2008، ص ص 85-89)

- الحوافز الماديّة:

تعدّ من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الإداريّة أو الدوافع الأساسيّة لدى العامل، ومن أنواعها المكافآت والزيادات الدورية و المشاركة في الأرباح و العلاوات الاستثنائية والأجور التشجيعيّة والخدمات التي تشبع الكثير من الحاجات لدى العامل كالحاجات الغذائيّة والصحيّة والتعليميّة والسكنيّة.

- الحوافز المعنويّة:

على الرغم من أهمية الحوافز الماديّة إلا أنّها لا تكفي وحدها، فالعاملون مختلفون في دوافعهم وبناء على ذلك فإنّ نظام التحفيز الفعّال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع العاملين ورغباتهم، وتعدّ الحوافز المعنويّة مكملّة للحوافز الماديّة، ومن أنواعها المدح والمكافآت و تقدير جهود العاملين وإشراكهم في الإدارة وتوسيع وإثراء العمل.

من حيث أثرها في العاملين:

- حوافز إيجابيّة:

تمثّل الحوافز التي تجذب العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز الماديّة والمعنويّة (حمود والخرشة، 2009، ص 186).

- حوافز سلبية:

تسعى هذه الحوافز إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في عقوبات مادية (خصم من الأجر، حرمان من العلاوة، حرمان من الترقية) (شاويش، 2007، ص 213).

علاقة الحوافز مع الفاعلية التنظيمية:

يشير التحفيز ورضا العاملين إلى آفاق العامل وتوجهه نحو المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها ببراعة وحماسة وحيوية، إذ أكدت دراسة (constant.d,2001) أن هناك علاقة بين أداء العامل والتحفيز والفاعلية التنظيمية، فالدافع الأساسي للتحفيز له أثر في العاملين من خلال جعلهم راضين داخلياً وسعداء، وهذا ما يجعل العامل منتجاً في المنظمة ويسهم في كفاءة وفاعلية المنظمة وبالتالي زيادة الأرباح (Manzoon,2012,p9).

تؤكد كافة المنظمات على موضوع التحفيز وأهميته من أجل دفع العامل إلى إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وبالتالي زيادة الإنتاجية، وقد أكد فريدريك تايلور في كتابه الإدارة العلمية على أهمية تحفيز العمال الصناعيين، إذ إن التحفيز يوصل المنظمة إلى إنتاجية عالية وأداء أعلى، فالمكافآت تسبب حالة من الارتياح لدى العاملين وتسهم في رفع مستوى أدائهم، فيركز العاملون على أعمالهم ويعطونها جهداً إضافياً وهذا يجعلهم يشعرون بالانتماء والحماس، إضافة إلى شعورهم بالمسؤولية (U.S,2013, P72).

يؤثر التحفيز بمختلف أشكاله (مكافآت، رواتب، نوعية الإشراف، مزايا، معاشات، فوائد، الاحترام المشاركة في القرار، علاقات العمل) في سلوك العاملين وسلوك الجماعة، إذ إن معظم المنظمات تستخدم التحفيز من أجل تشجيع العامل من أجل رفع مستوى أدائه إلى أعلى درجة ممكنة وهذا ما يخلق شعوراً لدى العاملين بالانتماء والفخر للمنظمة، ويسهم في تمكين المنظمات في تحقيق أهدافها (SINGH,2015,P6).

وتظهر أهميته أيضاً من خلال الروح المعنوية العالية لدى العاملين نحو عملهم والبقاء فيه لمدة أطول وتتجلى في نوع العلاقة (علاقة العامل تجاه عمله، وعلاقته بالإدارة، وعلاقته بزملائه في العمل)، فكلما كانت هذه العلاقة متينة ومبنية على أساس التعاون والاحترام والانسجام، كان الإقبال على العمل أكثر كفاءة وفاعلية (شنيق، 2008، ص 30).

ولعل هذه الأهمية تظهر من خلال تأثيره في الرضا الوظيفي، إذ إنّ الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث هوثورن في الثلاثينات، إذ تمّ التركيز على العلاقات الإنسانية، وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، والهدف من ذلك رفع الروح المعنوية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج التجارب أنّ الإنتاجية ارتفعت نتيجة زيادة الدافعية للعمل، وهناك اتجاه يرى أنّ الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي ويعود بفوائد إيجابية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أهمية التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لما له من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية، ودوره في زيادة الإنتاجية وتحقيق النفع للمنظمة وللعاملين (عوض الله، 2012، ص 73-74).

خامساً: الإبداع

إنّ التحدي الأكبر الذي سيواجه المدير العصري في مرحلة التحوّل الإداري القادم هو التجدد والإبداع والابتكار، فقد أصبح الإبداع مطلباً رئيساً لجميع المنظمات الناجحة لأنّ السمة الأساسية للمنظمات الناجحة هي قدرتها على تعزيز مقومات الأداء الإبداعي لدى العاملين.

يُعرّف الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج على مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002، ص 22).

ويُعرّف أيضاً بأنه "تفاعل فكري إنساني خلاق يولّد نتاجاً بكرةً للمجتمع قابل للتنفيذ" (أبو لطيف، 2015، ص 27).

حدّد الكاتب سليم عدّة مقومات للمنظمات الإبداعية (الحسنية، 2009، ص 319-324) وتتمثل في:

- ضرورة إدراك الإدارة العليا أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص الذين يكونون دائماً عميقي التفكير الشمولي وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة ومحبين للاستطلاع وتعلّم أشياء جديدة.

- ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن يخرج من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات باحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة غير عادية.

- ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية وتعزيزها، وهنا نجد كثيراً من المديرين أو العاملين يضحكون ويستهزؤون إذا أخبرهم أحد بأنّ عليهم أن يتعلّموا طرائق أفضل لإيجاد المشكلات لأنّ إيجاد المشكلات آخر شيء يقلقون عليه، كيف يكون هذا والمشكلات تحيط بهم من كل جانب وتشغل كل وقتهم، يكفي أن ينظر الواحد منهم إلى قائمة المقابلات في الصباح و الرسائل الهاتفية والزيارات وسيجد أنّه استغرق في مشكلات لا ضابط لها.

- ضرورة تنمية مهارات صنع المشكلات الإبداعية وتختلف عن السابقة، وهنا يجب أن نميّز بين إيجاد المشكلات وصنعها، فإيجاد المشكلات سلوك يسعى للبحث عن الحقيقة وليس اختراعها ويبحث عن الأصل وعن المهم والأكثر أهمية وليس المتعلّق بالمؤشرات الأولية للأداء، أمّا صنع المشكلات فهو الذي يبني المشكلة الإيجابية من العدم مثل خلق حاجة جديدة والعمل على إشباعها.

تطرق الباحث خراز إلى أنواع الإبداع: (الأخضر، 2011، ص ص 43-44)

1. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية، ومن خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الشخص المبدع وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مستقل وعالي الدافعية وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهاة.
- الطفولة: طفولة اتسمت بالتنوع.
- العادات الاجتماعية: الشخص المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي تحققه أو يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة)، وإبداع الجماعة يفوق الإبداع الفردي، ومن ثم فإنّ التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة يتطلب منها تطوير جماعات العمل المبدعة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو أمر ضروري إذا أرادت المنظمة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عمل في ممارساتها اليومية، ويتحقق ذلك بتوافر الشروط الآتية:

- ضرورة إدراك أنّ الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولتنمية هذا التفكير لا بدّ من أن تتيح المنظمة فرص التعلّم والتدريب والمشاركة في المؤتمرات والندوات.
- ضرورة تعلّم حل المشكلات بطريقة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد في تنمية المهارات الإبداعية والاعتماد على التفكير المطلق والشامل في تقصي أي مشكلة.
- ومن أهم القيم والمبادئ التي تحكم المنظمات الإبداعية كما حددها الكاتب سليم: (الحسنية، 2009، ص 304-305)

- إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية.
- تشجيع البحث والتطوير.
- اعتماد استراتيجية التعلّم والتدريب المستمرين.
- وضع معايير تقييم موضوعية.
- إتاحة المشاركة واللامركزية.
- وجود قيادة إدارية إبداعية.
- التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.

أما صفات المنظمات الإبداعية فقد تطرق إليها الباحث خراز: (الأخضر، 2011، ص 44)

- الاتجاه والميل نحو العمل والإنجاز والتجربة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات الزبائن.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع.

- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل ليدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الجمع بين الشدة واللين معاً، فهناك رقابة مركزية متشددة لجماعة قيم وأهداف المنظمة وفي الوقت نفسه هناك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح الإبداع والمخاطرة.

علاقة الإبداع مع الفاعلية التنظيمية:

بدأت المنظمات بتعزيز الإبداع بدلاً من الذكاء التنظيمي الذي كان يُستخدم لدمج التفكير، فالمنظمة المبدعة تمتلك ميزة خاصة فهي تسمح بتعزيز الذكاء والإبداع والمعرفة وهذا ما يعكس زيادة في الكفاءة العامة لدى العمالة، فالابتكارات التنظيمية تنبع من الإبداع المعرفي وتزيد من قدرتها التنافسية وتتمكن من النمو السريع وزيادة الحصة السوقية وزيادة فاعلية العمل.

من الصعب التنبؤ بالنمو التنظيمي بدون الإبداع الذي هو محور الابتكارات، لذا بدأت المنظمات بالاستثمار في المعرفة والإبداع الذي يعزز الكفاءات ويزيد من القدرة التنافسية (Sulaiman&etc,2015, pp106-107). يُعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الرئيسي والأول لنجاح المنظمة، لأن استمرارية المنظمة مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة ومدى قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية، فالمنظمات بحاجة إلى الإبداع من أجل البقاء والنمو في البيئات التنافسية، ولكي تستطيع أن تقوم بالإبداع فهي بحاجة إلى المبدع والفريق المبدع ومشاركة الجميع في الجهد الإبداعي، ولتحقق ذلك لا بدّ من توفير مناخ ملائم للإبداع، وهذا المناخ هو حسيطة لعوامل مادية ومعنوية واسعة تجعل المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها، وتأتي الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة هذه العوامل التي تحافظ على المبدعين الذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الإبداع والابتكار (عمر، 2005، ص482).

وتزايد الاهتمام بالإبداع والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار بهدف رفع القدرات التنافسية للمنظمة، إذ يلعب الإبداع دوراً في الحفاظ على المنظمة وبقائها واستمرارها وزيادة الحصة السوقية وتحقيق الرضا ومواجهة حدة التنافس وتعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني وتعظيم مكانة المنظمة (عبد الوهاب، 2012، ص 111).

فغالباً ما تتعرض المنظمات إلى فجوة الأداء، وهنا تعمل إدارة المنظمة وأصحاب القرار على ردم هذه الفجوة والاستجابة لمتطلبات التغيير من خلال توفير الإمكانيات المادية المساندة للنشاط الإبداعي وتعزيز الرغبة والإيمان بقدرة المنظمة على الإبداع، وتتأثر عملية التغيير وانعكاساتها بمستوى (فجوة الأداء) كثيراً بالتغيرات الجوهرية في القوى التكنولوجية والاقتصادية، وهذا يؤثر في الأداء الشامل للمنظمة بصفة عامة وفي أداء عمالها بصفة خاصة، ولا يمكن ملاحظة واستيعاب هذه التغيرات إلا من خلال معارف ومهارات جديدة ومتطورة، أي من خلال طرائق وأساليب الإبداع المختلفة، وهذا كله يسهم في تطوير كفاءة المنظمة إدارياً وفنياً، وبهذه الصورة يكون الإبداع قد انعكس إيجابياً في التحسن في الأداء الشامل للمنظمة، إذ يعتمد الإبداع على مجموعة من المكونات الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها من داخل المنظمة وبعضها من خارجها، والإدارة الناجحة هي التي توفر هذه المكونات حسب أهميتها والسيطرة عليها وتوجيهها من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة (حاوي، 2011، ص55).

الخلاصة:

اختتمت الباحثة الإطار النظري بالمبحث الثالث، وذلك بالحديث عن العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية وعلاقة كل عامل بالفاعلية التنظيمية، إذ بدأت الباحثة بالعامل الأول وهو (التخطيط الاستراتيجي) فلاحظت أن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للمنظمات عن القدرات الذاتية للمنظمة ويحدد المخاطر التي قد تواجهها، والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، ويحدد قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة، وهذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً لبقاء المنظمة واستمرار عملها بكفاءة وفاعلية عالية، وانتقلت الباحثة إلى العامل الثاني (الهيكل التنظيمي) إذ يمكن القول إن الهياكل التنظيمية تحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وتنظيم العلاقات داخل المنظمة وتحديد المسؤوليات، وتوصلت الباحثة إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف، فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعتمد على أهداف المنظمة وظروف عملها، ثم انتقلت إلى العامل الثالث (التدريب) الذي يعد وسيلة من الوسائل التي تجعل العاملين أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتسهم في تفعيل عملية التغيير، وأوضحت الباحثة أن الموارد البشرية من أهم الموارد في أي منظمة سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، لذا على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية لديها والعمل على تنميتها وتحفيزها، بما يعود على المنظمة بالنفع خاصة وعلى المجتمع عامة، إذ تعكس

الحوافز صورة إيجابية عن نفسيّة العامل برفع الروح المعنويّة لديه وتحقيق صالح المنظمة بزيادة الإنتاج والإنجاز، وانعكاس ذلك كلّه في الصالح العام، وهو العامل الرابع (التحفيز).
وأخيراً اختتمت الباحثة هذا المبحث بالعامل الخامس وهو (الإبداع) بوصفه مطلباً حضارياً لجميع الأمم، فهو ضرورة من ضرورات البناء ومقياس من مقاييس تطوّر الأمم، وهو الدافع لأيّ تقدّم علمي أو فكري أو فني، فالمبدعون هم ثروة الأمم التي لا يمكن الاستغناء عنها، ولكي تنجح أي أمة عليها الكشف عن الطاقات الإبداعية لأبنائها والاستفادة منهم لكي تكون أمة متقدّمة ومتطوّرة حضارياً.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: لمحة عن جامعة دمشق

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبانة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الخامس: نموذج البحث.

الفصل الثالث:

المبحث الأول: لمحة عن جامعة دمشق

جامعة دمشق:

جامعة دمشق هي كبرى الجامعات الحكومية الخمس القائمة في القطر العربي السوري وأقدمها، وهي الجامعة الأم التي ترجع نشأتها الأولى إلى مستهل القرن العشرين، وقد دخلت في العقد التاسع من عمرها وهي لا تزال ماضيّة في رفع راية الفكر والعلم والمعرفة غير متوانية أو مترددة، وتحرص على أن تقبس من نورها وتنهل من معينها الأجيال العربيّة من جميع أقطار الوطن العربي وكذلك الطلبة الأجانب، وإذا كانت جامعة دمشق تقف اليوم شامخة عالية البنيان متكاملة الكليات، فإنها بدأت السير في دربها الطويل بخطوات وثيدة متأنية، ثمّ تسارعت خطواتها لتحقيق من التقمّ

والتوسّع ما تزهو وتفخر به.

إن تاريخ أي جامعة لا ينفصل عن تاريخ بلدها، فلاحداثه ووقائعه دورها الكبير في هذا التاريخ، وقد ترك تاريخ سورية الحديث آثاره وبصماته في مسيرة جامعة دمشق، و من هنا كان لا بدّ لنا كي نتعرف إلى تطوّر هذا الصرح العلمي الشامخ من سرد موجز لتاريخه، إذ مرّ بعدّة مراحل:

في عام 1901 أقر إنشاء مكتب مدرسة للطب في دمشق، وقد

افتتحت هذه المدرسة التي تُعد النواة الأولى للجامعة في عام 1903، وضمت فرع الطب البشري وفرع الصيدلة، وكانت لغة التدريس فيها اللغة التركية، وتبعها مدرسة الحقوق عام 1914، وفي عام 1923 تمّ ربط معهد الحقوق ومعهد الطب ودار الآثار بمؤسسة واحدة تحت اسم الجامعة السوريّة، ثمّ تلاها افتتاح كليتي الآداب والعلوم والتربية عام 1946 وأطلق عليها اسم جامعة دمشق عام 1958.

إنّ ما يميّز جامعة دمشق والجامعات السوريّة الأخرى هي أنّها الجامعات الوحيدة في العالم العربي التي تدرّس كل علومها في كل فروعها باللغة العربيّة وبشكل كامل، وقد عربّت العديد من الكتب والمراجع العلميّة في اختصاصات مختلفة، ومازال الأساتذة والباحثون يترجمون الكتب والمراجع الجامعية.

تضم جامعة دمشق العديد من الكليات والمعاهد العليا والمعاهد التطبيقية بالإضافة إلى مدرسة التمريض.²

في الوقت الحاضر، تشهد سورية تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وينعكس ذلك في الجامعات السورية التي تمر بدورها بمرحلة تغيير وتحول، إذ بدأت جامعة دمشق بتنفيذ برنامج تحديث يلبي الطموحات في كليّاتها عن طريق تعديل برامج الدراسة وإدخال برامج جديدة وتوسيع الدراسات العليا لتضمن أنّ البرامج المقدّمة تلبي متطلبات هذا العصر "دليل جامعة دمشق 2010-2011".

تضم جامعة دمشق عدة فروع هي: فرع جامعة درعا، وفرع جامعة القنيطرة، وفرع جامعة السويداء. وأهم مخرجات البحث العلمي لدى جامعة دمشق: المشاركة في المؤتمرات، والمقالات المنشورة، والجوائز العلمية، وبراءات الاختراع.³

تعد جامعة دمشق من أكبر الجامعات في العالم العربي من حيث عدد الطلاب⁴، إذ بلغ إجمالي عدد الطلاب لعام 2017/2016 (260553) طالب وطالبة، ولعام 2018/2017 (269427) طالب وطالبة. وبلغ إجمالي نفقات جامعة دمشق عام 2017 (10148800 ل.س)، وبلغ إجمالي الموارد الذاتية لجامعة دمشق المحصّلة من رسوم طلاب التعليم العام والمفتوح والموازي والسكن الجامعي (5574041949 ل.س)⁵.

شعار جامعة دمشق:



يعبّر شعار جامعة دمشق عن أهمية العلم ورغبة الإنسان اللامتناهية إلى المعرفة وخصوصية دمشق في تطوّر العلم والعلماء. تمثل الآية القرآنية الرسالة الحقيقية لجامعة دمشق وهدفها الذي لن يتوقف عن السعي وراءه، والمصباح هو رمز المعرفة في الثقافات المختلفة يشع منه نور العلم والمعرفة.⁶

رسالة جامعة دمشق:

تسعى جامعة دمشق إلى التميّز في البحث العلمي وفي البرامج التعليمية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، وتهدف إلى تخريج طلاب قادرين على المنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية ومؤهلين لمتابعة تعلّمهم وتطوّرهم المهني، وذلك عبر الاستثمار في العنصر البشري والتطوّر

³ (www.damascusuniversity.edu.sy).

⁴ إحصاءات مديرية الإحصاء في جامعة دمشق

⁵ مديرية الشؤون المالية في جامعة دمشق

⁶ دليل جامعة دمشق 2010-2011

المؤسساتي ومن خلال الشراكات الاستراتيجية الهادفة لتطوير البحث العلمي ودعم فرص التعلم من خلال ربط الجامعة بالمجتمع.

الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق:

- تطوير البرامج التعليمية.
 - تطوير القدرات البحثية.
 - تطوير مهارات وقدرات الكادر الأكاديمي.
 - تطوير العمليات الإدارية.
 - تطوير مهارات وقدرات الكادر الإداري.
 - تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية من أجل تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية لجامعة دمشق.
 - تطوير البنية التحتية والمرافق من أجل بيئة تعليمية مناسبة.
 - تطوير أساليب التعليم غير التقليدية بما فيه التعليم المفتوح.
 - ربط الجامعة بالمجتمع.
 - تأسيس رابطة خريجي جامعة دمشق.
 - اعتماد البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية.
 - تطوير نظام لضمان الجودة في الجامعة.⁷
- تعمل جامعة دمشق كنظام مفتوح في علاقة تبادلية تفاعلية مع متغيرات البيئة الخارجية، وتسعى إدارة جامعة دمشق إلى التأثير بقراراتها فيما يتعلق بالمدخلات والعمليات التنظيمية التي تحقق الأهداف المحددة لها في المادة 2 من قانون تنظيم الجامعات لعام 1975، إذ تزداد فاعلية القرارات الإدارية بقدرة إدارة الجامعة على تحليل متغيرات البيئة التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم بها، ودراسة المخاطر والفرص المستقبلية التي تسهم في نجاح الجامعة واستمرارها.
- تمثل استراتيجية إدارة جامعة دمشق وسيلة لبلوغ الأهداف والتي تتطلب تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على الاستغلال الأقصى للفرص المستقبلية التي يمكن أن تتيحها التغيرات في البيئة الخارجية، وتجنب الآثار السلبية لتفادي أكبر الخسائر (كركور، 2002، ص ص 128 - 129).

⁷ قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية الصادر بالقانون رقم 1 تاريخ 1975/1/31، وزارة التعليم العالي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، إذ عرّفه العسكري بأنّه: "المنهج الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، وتأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة والتي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي تلخيص موضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرات العلمية والعملية بموضوع البحث، ثمّ تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، والمرحلة الثانية هي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها" (العسكري، 2005، ص6).

يهدف البحث إلى معرفة العوامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة دمشق.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: تمّ تطبيق هذا البحث في جامعة دمشق

تمثل مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، معيد، قائم بالأعمال) والبالغ عددهم حتى نهاية الربع الرابع لعام 2017 (2640)، موزعين على الشكل الآتي:

هيئة تدريسية: (1601)

أستاذ (501)، أستاذ مساعد (448)، مدرس (652)

معيدين: (281) ، قائم بالأعمال: (758)

عينة البحث: sample of the research

عينة البحث تمّ حسابها وفق القانون الآتي: (القاضي وآخرون، 2005)

$$\begin{aligned} n &= \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}} \\ &= \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{2640} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} \\ &= \frac{0.25}{\frac{0.25}{2640} + \frac{0.0025}{3.8416}} \\ &= \frac{0.25}{\frac{0.9604 + 6.6}{10141.824}} \\ &= \frac{0.25}{\frac{7.5604}{10141.824}} \\ &= 335.36 \end{aligned}$$

بناءً على ذلك بلغ مجموع أفراد عينة البحث 335، تمّ سحبها بطريقة عشوائية من إجمالي كليّات جامعة دمشق، إذ بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 235، أي بنسبة استجابة 70.14% .

الجدول الآتي يظهر العدد الفعلي لمجتمع البحث في كليات جامعة دمشق والاستبانات الموزعة والمستردة:

العدد الفعلي لمجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمستردة

المسترد	الموزع	المجموع	قائم بالأعمال	معيدين	مدرس	أ. م	أستاذ	الكلية	
24	30	318	26	49	86	59	98	الآداب	العلوم الأساسية والاجتماعية
7	10	33	4	11	14	2	2	الإعلام	
10	20	80	–	11	36	19	14	الحقوق	
37	50	231	90	25	49	28	39	التربية	
14	20	33	7	3	8	7	8	العلوم السياسية	
9	20	37	31	6	–	–	–	المعهد العالي للغات	
5	10	11	5	6	–	–	–	المعهد العالي للترجمة	
–	–	34	–	8	8	12	6	الشريعة	
106	160	777	163	119	201	127	167	المجموع	
19	25	133	4	14	48	31	36	الاقتصاد	الكليات الأساسية والتطبيقية
13	20	252	98	13	38	39	64	الزراعة	
31	35	253	33	25	81	58	56	الطب البشري	
10	20	100	10	13	32	23	22	طب الأسنان	
16	20	67	13	14	20	8	12	الفنون الجميلة	
8	10	175	77	5	44	29	20	الهندسة المدنية	
9	10	14	4	8	1	1	–	السياحة	
5	5	11	1	2	5	1	2	معهد التنمية الإدارية	
15	20	362	185	11	69	52	45	الميكانيك والكهرباء	
–	–	109	74	8	9	9	9	الهندسة المعمارية	
3	10	261	61	29	64	48	59	العلوم	
–	–	5	5	–	–	–	–	معهد التخطيط الاقليمي	
–	–	9	3	4	1	1	–	معهد البحوث والدراسات	
–	–	11	8	–	3	–	–	معهد بحوث الليزر	
–	–	57	5	8	20	16	8	الصيدلة	
–	–	40	10	8	16	5	1	الهندسة المعلوماتية	
–	–	4	4	–	–	–	–	الهندسة التطبيقية	
129	175	1863	595	162	451	321	334	المجموع	

الجدول (4) إعداد الباحثة

- أداة البحث:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات (العتيبي، 2008) و (الشخشير، 2010) و (زعيبي، 2014) و (الشنطي، 2006) و (Shooshtrian & Latifi, 2014) تمّ الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة عبارات الاستبانة: الإبداع والرضا الوظيفي وتطوير المهارات (الشخشير)، وعبارات التخطيط الاستراتيجي (زعيبي)، وعبارات التدريب (العتيبي)، وعبارات الهيكل التنظيمي (الشنطي) و (Shooshtrian & Latifi, 2014)، إذ تمّ صياغة عبارات الاستبانة الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتعديلها بما يتوافق مع طبيعة البحث، ثمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ليخرج بصورته النهائية.

اشتملت الاستبانة المصممة على (73) بنداً أساسياً توزع على ثمانية محاور:

تمثل المتغيرات المستقلة خمسة محاور وهي: (محور التخطيط الاستراتيجي ومحور الهيكل التنظيمي ومحور التدريب ومحور الحوافز ومحور الإبداع).

تمثل المتغيرات التابعة بحسب فرضيات البحث ثلاثة محاور تعبّر بمجملها عن الفاعلية التنظيمية وهذه المحاور هي: (محور الأداء الوظيفي ومحور الرضا الوظيفي ومحور تطوير المهارات).

بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية التي تصب في جوهر البحث، فقد تضمنت الاستبانة أربعة متغيرات ديموغرافية وهي: (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية "تطبيقية أو نظرية").

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بخمسة إجابات تم ترميزها وإعطائها الأوزان كما يأتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

أما ما يخص محور الرضا الوظيفي فقد كانت الإجابات على محور ليكرت كالاتي:

راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة
5	4	3	2	1

ولاختبار أداة البحث (الاستبانة) قامت الباحثة بسحب عينة استطلاعية من 35 مفردة وأجرت اختبارات الصدق والموثوقية والاتساق الداخلي للاستبانة وفقا لما يأتي:

- دراسة الصدق الظاهري:

لدراسة صدق الاستبانة الظاهري (أي مدى قدرة كل عبارة من عبارات الاستبانة على قياس الجزء الذي وضعت لأجله ومدى ارتباطها بالاستبانة ككل)، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة في جامعة دمشق.

لإبداء ملاحظاتهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة، إذ قامت الباحثة بتعديل كل الملاحظات المقامة والتي أخرجت الاستبانة بشكل أدق.

- دراسة الاتساق الداخلي:

لبيان مدى اتساق وارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة، قامت الباحثة باحتساب معاملات ارتباط سبيرمان (كون المتغيرات الأساسية متغيرات رتيبة Ordinal)، وذلك بين الإجابات عن كل عبارة من عبارات الاستبانة ومتوسط الإجابات عن المحور ككل، فكانت النتائج الموضحة في الجداول الآتية:

محور التخطيط الاستراتيجي:

الاتساق الداخلي لمحور التخطيط الاستراتيجي.

محور التخطيط الاستراتيجي		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.636	تمتلك إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة
.000	.562	تمتلك الجامعة رسالة محددة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية
.000	.650	تمتلك رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها التي عن الجامعات الأخرى
.000	.564	تقدم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية
.000	.692	تتسم أهداف الجامعة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة
.000	.621	يتم رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف
.000	.516	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل
.000	.569	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الخارجية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات
.000	.661	تتابع إدارة الجامعة كافة التطورات العلمية التي تعكس الطموح المستقبلي
.000	.500	لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي والعمل بمرونة مع إدارة الجامعة

الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور الهيكل التنظيمي:

الاتساق الداخلي لمحور الهيكل التنظيمي

محور الهيكل التنظيمي		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.618	يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة
.000	.678	يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة
.000	.730	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً
.000	.596	تمتلك إدارة الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف
.000	.642	تتميز إجراءات العمل بأنها محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات
.002	.187	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بكثرة المستويات الإدارية
.000	.628	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سرعة إنجاز وجودة العمل
.000	.675	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لزيادة سرعة إنجاز العمل

الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور التدريب:

الاتساق الداخلي لمحور التدريب

محور التدريب		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.723	تتوافر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين
.000	.778	تتوافر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.710	تهتم إدارة الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب
.000	.822	توفر إدارة الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم
.000	.781	تخصص إدارة الجامعة موازنة محددة للتدريب تتناسب مع احتياجاتها وبرامجها التدريبية
.000	.746	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة
.000	.701	تدعوني إدارة الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني

الجدول رقم (7) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور الحوافز:

الاتساق الداخلي لمحور الحوافز

محور الحوافز		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.723	تتوافر أنظمة تحفيز جيدة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي
.000	.744	تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
.000	.698	توفر لي مهنتي في الجامعة فرص التقدم والترقية
.000	.771	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة الأداء
.000	.776	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء
.000	.733	يتسم نظام التحفيز المتبع في الجامعة بالعدالة والموضوعية
.000	.542	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبذله
.000	.731	تأخذ إدارة الجامعة بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة

الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور الإبداع:

الاتساق الداخلي لمحور الإبداع

محور الإبداع		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.685	تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى لتطوير وتقديم أفكار إبداعية جديدة
.000	.779	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي
.000	.646	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجلات علمية متخصصة
.000	.793	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الإبداعية في العمل
.000	.615	تدعم إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مالياً من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية
.000	.780	توفر إدارة الجامعة مراكز بحثية مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية
.000	.649	تشارك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً
.000	.729	يتوافر في الجامعة جو يشجع على الإبداع والابتكار
.000	.742	تفسح إدارة الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي
.000	.663	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز الأبحاث العلمية التي تتسم بالأصالة

الجدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور الأداء الوظيفي:

الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

محور الأداء الوظيفي		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.723	توجه إدارة الجامعة الجهود البحثية لتطوير أدائها ودعم رسالتها
.000	.611	تحدد إدارة الجامعة المهام والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية
.000	.737	تقوم إدارة الجامعة بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم والنمو في الجامعة
.000	.701	يحدد نظام تقييم الأداء في الجامعة نقاط القوة والضعف وبالتالي أسساً عادلة للترقية
.000	.654	يتم عملية التقييم خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية
.000	.543	يعد تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية
.000	.546	تسهل الجامعة إجراءات العمل الإداري وتقوم بتحديث هذه الإجراءات باستمرار
.000	.524	لدي مهارات الاتصال والتواصل مع الزملاء والطلبة
.000	.508	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها
.000	.544	ألتزم بكافة النظم واللوائح في الجامعة بما يسهم في رفع كفاءة الجامعة

الجدول رقم (10) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور الرضا الوظيفي:

الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي

محور الرضا الوظيفي		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.725	أشعر بالرضى عن أداء رئاسة الجامعة
.000	.722	أشعر بالرضى عن أداء عمادة الكلية
.000	.523	أشعر بالرضى عن مستوى إجازاتي في الجامعة
.000	.680	أشعر بالرضى عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلمية من قبل مجالس الأقسام
.000	.665	تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية وأبحاث التخرج
.000	.644	يوجد عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.507	تسهم وظيفتي في الجامعة في تلبية كافة احتياجاتي
.000	.613	يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح معنوية عالية ولديهم فهم عال لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء
.000	.608	أشعر بمكانة اجتماعية أفضل نتيجة العمل الذي أقوم به
.000	.530	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.500	أشعر بالولاء للجامعة

الجدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

محور تطوير المهارات:

الاتساق الداخلي لمحور تطوير المهارات

محور تطوير المهارات		العبارات
Sig. (1-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.699	تقوم إدارة الجامعة بتحسين المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية
.000	.731	تزود إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم
.000	.705	يكتسب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الابداعية المرتبطة بإجراء البحوث العلمية
.000	.710	توفر إدارة الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة وبأحدث الكتب والمراجع
.000	.693	توفر إدارة الجامعة بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليمية
.000	.661	تطالب إدارة الجامعة بالإنتاج الفكري والعلمي من أجل إجراء البحوث والتأليف
.000	.668	تدعو إدارة الجامعة إلى زيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة
.000	.482	لدى المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية
.000	.525	لدى مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات وحلها

الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجداول السابقة (5.6.7.8.9.10.11.12) أن محاور البحث الثمانية تتمتع باتساق داخلي جيد، إذ إنه يبدو من قيم معاملات ارتباط سبيرمان ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لكل منها (مستويات المعنوية Sig) بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه أنه كانت جميعها أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05، نستنتج أن الارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية.

- دراسة الصدق والثبات ومعاملات إلفا كرونباخ.

لدراسة صدق وثبات الاستبانة، قامت الباحثة باستخدام معامل إلفا كرونباخ الكلي (لكامل الاستبانة) ومعاملات إلفا كرونباخ الجزئية (لكل محور من المحاور الثمانية)، وكذلك معاملات إلفا كرونباخ المقابلة لكل عبارة لبيان أثر كل منها منفردة في ثبات الاستبانة ككل، فكانت النتائج الموضحة في الجداول الآتية:

معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة وللمحاور الجزئية:

معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة وللمحاور الجزئية

فقرات الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ عن محور التخطيط الاستراتيجي	10	86.5%
معامل ألفا كرونباخ عن محور الهيكل التنظيمي	8	81.1%
معامل ألفا كرونباخ عن محور التدريب	7	89.6%
معامل ألفا كرونباخ عن محور الحوافز	8	89.9%
معامل ألفا كرونباخ عن محور الإبداع	10	91.8%
معامل ألفا كرونباخ عن محور الاداء الوظيفي	10	87.6%
معامل ألفا كرونباخ عن محور الرضا الوظيفي	11	88.6%
معامل ألفا كرونباخ عن محور تطوير المهارات	9	88.5%
معامل ألفا كرونباخ الكلي		97.3%

الجدول رقم (13) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر من الجدول (13) أنّ الاستبانة ككل تتمتع بثبات ممتاز، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن كامل عبارات الاستبانة (97.3%) وهي قيمة ممتازة، كذلك كانت معاملات ألفا كرونباخ الجزئية لكل محور من المحاور الثمانية مرتفعة إذ كانت فوق 80% مقابل كل من هذه المحاور. ولمعرفة أثر كل عبارة من عبارات الاستبانة في مصداقية الاستبانة ككل، قامت الباحثة باحتساب معاملات ألفا كرونباخ الجزئية المقابلة لكل عبارة لبيان فيما إذا كان هناك إحدى هذه العبارات تخفض قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

معاملات ألفا كرونباخ الجزئية المقابلة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

Item-Total Statistics		رقم العبارة
Cronbach's Alpha if Item Deleted	العبارات	
التخطيط الاستراتيجي		
.973	تمتلك إدارة الجامعة رؤيا استراتيجية واضحة	1
.973	تمتلك الجامعة رسالة محددة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية	2
.973	تمتلك رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وأهم ما يميزها عن الجامعات الأخرى	3
.973	تقدم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية	4
.973	تتسم أهداف الجامعة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة	5
.973	يتم رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف	6
.973	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل	7

8	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الخارجية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات	.973
9	تتابع إدارة الجامعة كافة التطورات العلمية التي تعكس الطموح المستقبلي	.972
10	لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي والعمل بمرونة مع إدارة الجامعة	.973
الهيكل التنظيمي		
11	يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة	.973
12	يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة	.973
13	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً	.972
14	تمتلك إدارة الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف	.973
15	تتميز إجراءات العمل بأنها محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات	.973
16	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بكثرة المستويات الإدارية	.972
17	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سرعة إنجاز وجودة العمل	.973
18	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لزيادة سرعة إنجاز العمل	.973
التدريب		
19	تتوافر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين	.973
20	تتوافر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية	.973
21	تهتم إدارة الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب	.973
22	توفر إدارة الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم	.973
23	تخصص إدارة الجامعة موازنة محددة للتدريب تتناسب مع احتياجاتها وبرامجها التدريبية	.973
24	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة	.973
25	تدعوني إدارة الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني	.973
الحوافز		
26	تتوافر أنظمة تحفيز جيدة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي	.972
27	تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة	.972
28	توفر لي مهنتي في الجامعة فرص التقدم والترقية	.972
29	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة الأداء	.972
30	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء	.972
31	يتسم نظام التحفيز المتنوع في الجامعة بالعدالة والموضوعية	.973
32	يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع المجهود الذي أبذله	.973
33	تأخذ إدارة الجامعة بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة	.972
الإبداع		
34	تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى لتطوير وتقديم أفكار إبداعية جديدة	.972
35	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي	.972
36	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجلات علمية متخصصة	.973
37	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الإبداعية في العمل	.972
38	تدعم إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية ماليًا من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية	.973
39	توفر إدارة الجامعة مراكز بحثية مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية	.972
40	تشارك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً	.973
41	يتوافر في الجامعة جو يشجع على الإبداع والابتكار	.972
42	تفسح إدارة الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي	.972
43	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز الأبحاث العلمية التي تنسم بالأصالة	.973

الأداء الوظيفي	
44	توجه إدارة الجامعة الجهود البحثية لتطوير أدائها ودعم رسالتها
45	تحدد إدارة الجامعة المهام والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية
46	تقوم إدارة الجامعة بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم والنمو في الجامعة
47	يحدد نظام تقييم الأداء في الجامعة نقاط القوة والضعف وبالتالي أسساً عادلة للترقية
48	يتم عملية التقييم خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية
49	يعدّ تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية
50	تسهل الجامعة إجراءات العمل الإداري وتقوم بتحديث هذه الإجراءات باستمرار
51	لدي مهارات الاتصال والتواصل مع الزملاء والطلبة
52	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها
53	ألتزم بكافة النظم واللوائح في الجامعة بما يساهم في رفع كفاءة الجامعة
الرضا الوظيفي	
54	أشعر بالرضى عن أداء رئاسة الجامعة
55	أشعر بالرضى عن أداء عمادة الكلية
56	أشعر بالرضى عن مستوى إنجازاتي في الجامعة
57	أشعر بالرضى عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلمية من قبل مجالس الأقسام
58	تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية وأبحاث التخرج
59	يوجد عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية
60	تسهم وظيفتي في الجامعة في تلبية كافة احتياجاتي
61	يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح معنوية عالية ولديهم فهم عال لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء
62	أشعر بمكانة اجتماعية أفضل نتيجة العمل الذي أقوم به
63	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية
64	أشعر بالولاء للجامعة
تطوير المهارات	
65	تقوم إدارة الجامعة بتحسين المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية
66	تزود إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم
67	يكتسب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الإبداعية المرتبطة بإجراء البحوث العلمية
68	توفر إدارة الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة وبأحدث الكتب والمراجع
69	توفر إدارة الجامعة بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليمية
70	تطالب إدارة الجامعة بالإنتاج الفكري والعلمي من أجل إجراء البحوث والتأليف
71	تدعو إدارة الجامعة إلى زيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة
72	لدي المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية
73	لدي مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات وحلها

الجدول (14) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (14) أثر حذف كل عبارة من عبارات الاستبانة في قيمة معامل إلفا كرونباخ الكلي (أي أن قيمة معامل إلفا كرونباخ المقابلة لكل عبارة تشير إلى قيمة معامل إلفا كرونباخ الكلي فيما لو تم حذف أو تعديل هذه العبارة)، نستنتج من الجدول (14) أن حذف أو تعديل أي عبارة من عبارات الاستبانة لن

يؤدي إلى رفع وزيادة قيمة معامل إلفا كرونباخ الكلي بشكل لافت، لأن كل معاملات إلفا كرونباخ الجزئية المقابلة لعبارات الاستبانة كانت أدنى أو مساوية لقيمة معامل إلفا كرونباخ الكلي.

إن أداة البحث (الاستبانة) وبناء على الاختبارات السابقة هي أداة جيدة جداً، مما مكن الباحثة من توزيعها على أفراد عينة البحث للحصول على البيانات المطلوبة.

اعتمدت الباحثة على بيانات أولية (أي بيانات جُمعت خصيصاً لهذا البحث وبهدف اختبار فرضياته)، أما متغيرات البحث فهي متغيرات رتيبة تم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي، إلا أنه نتيجة احتساب متوسطات الإجابات تم تحويلها إلى متغير مستمر مجال تغيره هو [1-5].

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يظهر الجدول الآتي نتائج اختبار كولموغوروف – سميرونوف لاختبار طبيعية توزيع المتغيرات التابعة وهي (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات)

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
محور الأداء الوظيفي	7.280	235	.070
محور الرضا الوظيفي	27.296	235	.501
محور تطوير المهارات	12.240	235	.088

الجدول (15)

ويظهر الجدول السابق نتائج اختبار كولموغوروف سميرونوف مع مستوى الدلالة المقابل بأن المتغيرات التابعة تتبع التوزيع الطبيعي، إذ إن قيمة مستويات الدلالة المحسوبة (المعنوية) المقابلة لكل منها هي أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني قبول فرضية العدم القائلة باعتدالية التوزيع ورفض الفرضية البديلة، التي تقول إن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

– الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات قامت الباحثة باستخدام برنامج (spssv(21 لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، واستعملت البرنامج لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بالأساليب الإحصائية الآتية.

- النسب المئوية والتكرارات
- معامل الارتباط سبيرمان
- اختبار الانحدار البسيط وتحديد معنوية الارتباط ومعامل التحديد واختبار Anova
- الانحدار المتعدد Multiple regression analysis
- اختبار (Chi – Square) لبيرسون Pearson Chi-Square

– الدراسة الوصفية:

توزيع أفراد العينة:

سيتم دراسة توزيع أفراد العينة على المتغيرات الديموغرافية الأربعة (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية "نظرية أو تطبيقية")، فكانت النتائج الموضحة في الجداول التالية:

متغير العمر:

توزيع أفراد العينة بحسب العمر.

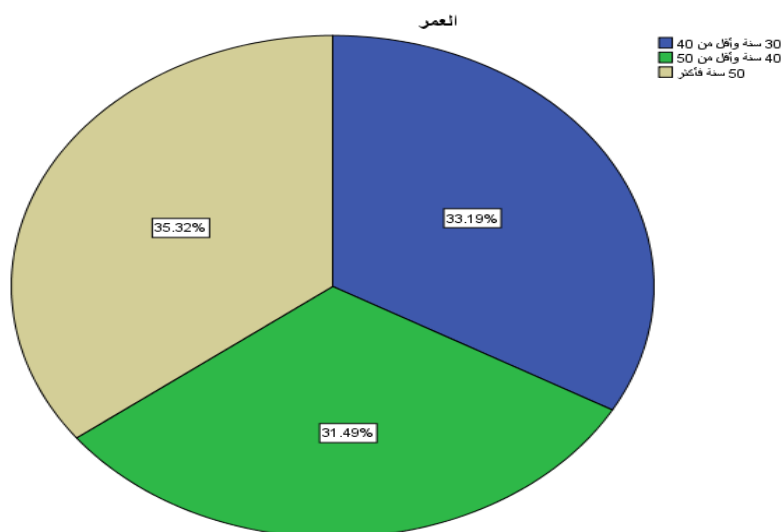
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 سنة وأقل من 40	78	33.2	33.2	33.2
40 سنة وأقل من 50	74	31.5	31.5	64.7
50 سنة فأكثر	83	35.3	35.3	100.0
Total	235	100.0	100.0	

الجدول (16) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (16) أنّ أفراد عينة البحث توزعت على ثلاث فئات عمرية، فقد توزعت العينة بشكل متقارب بين هذه الفئات الثلاثة، إذ كان (35.3%) تقريباً من عينة البحث ضمن الفئة العمرية 50 فأكثر، و(33.2%) ضمن الفئة 30 سنة وأقل من 40، والباقي بنسبة (31.5%) تقريباً كانوا ضمن الفئة العمرية 40 وأقل من 50، وهذا ما يُفسر أنّ أفراد عينة البحث كانت موزعة بين كافة المراتب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، قائم بالأعمال، معيد) بشكل متقارب.

والشكل البياني الآتي يوضح هذا التوزيع:

الشكل البياني (12) توزيع أفراد العينة بحسب العمر



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

متغير سنوات الخبرة:

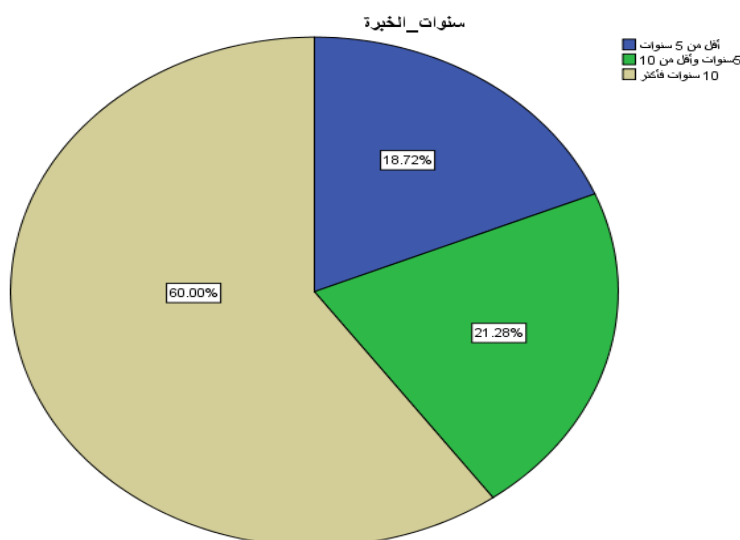
توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	44	18.7	18.7	18.7
	6 سنوات وأقل من 10	50	21.3	21.3	40.0
	10 سنوات فأكثر	141	60.0	60.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

الجدول (17) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (17) أنَّ النسبة الأكبر من عينة البحث كانوا ضمن سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر بواقع (60%)، أما فئتا الخبرة الأخيرتان فقد توزعت العينة بينهما بشكل متقارب (18.7% تقريبا) من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، و (21.3%) ممن خبرتهم بين ست سنوات وعشر. والشكل البياني الآتي يوضح هذا التوزيع:

الشكل البياني (13) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

متغير المرتبة العلمية:

توزيع أفراد العينة بحسب المرتبة العلمية

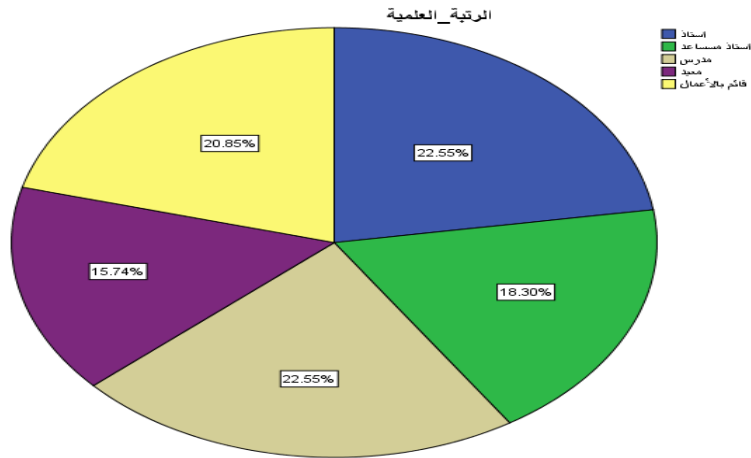
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ	53	22.6	22.6	22.6
	أستاذ مساعد	43	18.3	18.3	40.9
	مدرس	53	22.6	22.6	63.4
	معيد	37	15.7	15.7	79.1
	قائم بالأعمال	49	20.9	20.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

الجدول (18) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (18) أنَّ أفراد العينة قد توزعوا أيضاً بشكل متقارب بين أستاذ بنسبة (22.6%)، ومدرس بنسبة (22.6%)، وقائم بالأعمال بنسبة (20.9%) تقريباً، في حين النسبة الأقل نوعاً ما كانوا من المعيد بنسبة (15.7%) تقريباً، تلتها مرتبة الأستاذ المساعد بنسبة (18.3%)، وهذا ما يتوافق مع سنوات الخبرة.

والشكل البياني الآتي يوضح هذا التوزيع:

الشكل البياني (14) توزيع أفراد العينة بحسب المرتبة العلمية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

متغير الكلية (نظرية، تطبيقية):

توزيع أفراد العينة بحسب الكلية (نظرية أو تطبيقية)

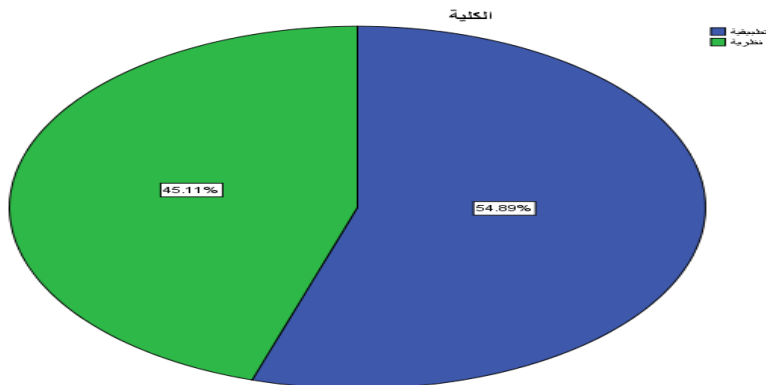
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تطبيقية	129	54.9	54.9	54.9
نظرية	106	45.1	45.1	100.0
Total	235	100.0	100.0	

الجدول (19) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

انقسمت العينة كما يظهر الجدول (19) إلى (54.9%) من الكليات التطبيقية، و(45.1%) من الكليات النظرية،

والشكل البياني الآتي يوضح هذا التوزيع:

الشكل البياني (15) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الكلية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبانة

تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة:

قامت الباحثة باحتساب متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن كل سؤال من الأسئلة، ثم عن كل محور من المحاور الثمانية، ومن ثم قياس جوهرية الفرق واختلاف متوسطات هذه الإجابات عن القيمة المتوسطة (3) التي تمثل الإجابة المحايدة، علماً أن الحياد هنا كان القصد منه عدم الرغبة في الإجابة، وأن رأي المجيب بالوسط، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تمّ اعتماده في الاستبانة الموزع على أفراد عينة البحث من خلال استخدام اختبار T-Test.

والجدول (20) الآتي يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين (الوسط الحسابي للإجابات عن كل عبارة من عبارات الاستبانة والخطأ المعياري للوسط الحسابي ودرجة الموافقة مع اختبار جوهرية الفرق عن الوسط الحسابي).

تحليل معنوية الانحراف عن القيمة المعتدلة 3 مع درجة الموافقة على عبارات الاستبانة

One-Sample Test					
Test Value = 3					
العبارة	Mean	Std. Error Mean	t	Sig	درجة الموافقة
التخطيط الاستراتيجي					
تمتلك إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة	3.17	.061	2.852	.005	مرتفعة
تمتلك الجامعة رسالة محددة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية	3.45	.054	8.306	.000	مرتفعة
تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وأهم ما يميزها عن الجامعات الأخرى	3.60	.052	11.538	.000	مرتفعة
تقدم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية	3.42	.056	7.461	.000	مرتفعة
تتسم أهداف الجامعة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة	3.14	.064	2.189	.030	مرتفعة
يتم رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق	3.21	.058	3.685	.000	مرتفعة

الأهداف					
منخفضة	2.89	0.058	-1.987	0.048	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل
منخفضة	2.86	0.057	-2.480	0.014	تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الخارجية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات
متوسطة	3.06	0.064	.862	.389	تتابع إدارة الجامعة كافة التطورات العلمية التي تعكس الطموح المستقبلي
مرتفعة	3.80	0.064	12.546	.000	لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي والعمل بمرونة مع إدارة الجامعة
الهيكل التنظيمي					
مرتفعة	3.57	0.056	10.268	.000	يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة
مرتفعة	3.17	0.062	2.811	.005	يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة
متوسطة	3.06	0.062	.886	.376	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً
مرتفعة	3.34	0.059	5.653	.000	تمتلك إدارة الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف
مرتفعة	3.37	0.062	5.980	.000	تتميز إجراءات العمل بأنها محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات
مرتفعة	3.66	0.061	10.784	.000	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بكثرة المستويات الإدارية
متوسطة	2.91	0.066	-1.282	.201	يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سرعة إنجاز وجودة العمل
متوسطة	2.93	0.066	-1.033	.303	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لزيادة سرعة إنجاز العمل
التدريب					
منخفضة	2.68	0.064	-4.967	.000	تتوافر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين
منخفضة	2.51	0.065	-7.587	.000	تتوافر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية
منخفضة	2.37	0.062	-	.000	تهتم إدارة الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب

منخفضة	.000	-6.999	.064	2.55	توفر إدارة الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم
منخفضة	.000	-5.588	.063	2.65	تخصص إدارة الجامعة موازنة محددة للتدريب تتناسب مع احتياجاتها وبرامجها التدريبية
منخفضة	.000	-6.591	.059	2.61	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة
منخفضة	.000	-8.075	.066	2.46	تدعوني إدارة الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني
الحوافز					
منخفضة	.000	-9.143	.066	2.40	تتوافر أنظمة تحفيز جيدة تعمل على تحسين الأداء الوظيفي
منخفضة	.000	-7.593	.067	2.49	تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
مرتفعة	.000	4.078	.068	3.28	توفر لي مهنتي في الجامعة فرص التقدم والترقية
متوسطة	.953	-.059	.072	3.00	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة الأداء
متوسطة	.388	-.864	.069	2.94	يرتبط نظام الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء
منخفضة	.000	-5.980	.062	2.63	ينسجم نظام التحفيز المتبع في الجامعة بالعدالة والموضوعية
منخفضة	.000	-	.064	2.02	يتناسب الراتب الذي ألقاه مع المجهود الذي أبذله
منخفضة	.000	15.473			
منخفضة	.000	-6.972	.065	2.55	تأخذ إدارة الجامعة بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
الإبداع					
مرتفعة	.029	2.195	.062	3.14	تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى لتطوير وتقديم أفكار إبداعية جديدة
مرتفعة	.010	2.588	.067	3.17	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي
مرتفعة	.000	5.421	.061	3.33	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجالات علمية متخصصة
متوسطة	.787	.270	.063	3.02	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الإبداعية في العمل
منخفضة	.000	-8.075	.066	2.46	تدعم إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مالياً من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية
منخفضة	.000	-4.983	.069	2.66	توفر إدارة الجامعة مراكز بحثية مناسبة لأعضاء الهيئة

					التدريسية
متوسطة	.420	-.807	.069	2.94	تشارك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً
منخفضة	.000	-5.504	.067	2.63	يتوافر في الجامعة جو يشجع على الإبداع والابتكار
متوسطة	.140	1.479	.066	3.10	تفصح إدارة الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي
مرتفعة	.000	4.759	.065	3.31	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز الأبحاث العلمية التي تنتم بالأصالة
الأداء الوظيفي					
مرتفعة	.000	5.012	.059	3.29	توجه إدارة الجامعة الجهود البحثية لتطوير أدائها ودعم رسالتها
مرتفعة	.000	10.574	.052	3.55	تحدد إدارة الجامعة المهام والصلاحيات في كافة المستويات الادارية
مرتفعة	.000	3.654	.059	3.22	تقوم إدارة الجامعة بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم والنمو في الجامعة
متوسطة	.254	-1.144	.060	2.93	يحدد نظام تقييم الأداء في الجامعة نقاط القوة والضعف وبالتالي أسساً عادلة للترقية
متوسطة	.729	-.347	.061	2.98	يتم عملية التقييم خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية
متوسطة	.192	1.309	.065	3.09	يعدّ تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية
متوسطة	.891	.138	.062	3.01	تسهل الجامعة إجراءات العمل الإداري وتقوم بتحديث هذه الإجراءات باستمرار
مرتفعة جداً	.000	18.746	.056	4.06	لدي مهارات الاتصال والتواصل مع الزملاء والطلبة
مرتفعة جداً	.000	20.859	.055	4.14	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها
مرتفعة جداً	.000	23.978	.052	4.24	ألتزم بكافة النظم واللوائح في الجامعة بما يسهم في رفع كفاءة الجامعة
الرضا الوظيفي					
مرتفعة	.000	5.149	.065	3.34	أشعر بالرضى عن أداء رئاسة الجامعة
مرتفعة	.000	7.622	.066	3.51	أشعر بالرضى عن أداء عمادة الكلية
مرتفعة	.000	12.443	.062	3.77	أشعر بالرضى عن مستوى إنجازاتي في الجامعة

مرتفعة	.000	7.201	.066	3.47	أشعر بالرضى عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلمية من قبل مجالس الأقسام
مرتفعة	.000	6.476	.063	3.41	تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية وأبحاث التخرج
مرتفعة	.020	2.348	.067	3.16	يوجد عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية
منخفضة	.000	-6.986	.074	2.49	تسهم وظيفتي في الجامعة في تلبية كافة احتياجاتي
مرتفعة	.004	2.911	.069	3.20	يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح معنوية عالية ولديهم فهم عالٍ لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء
مرتفعة	.000	15.535	.064	3.99	أشعر بمكانة اجتماعية أفضل نتيجة العمل الذي أقوم به
مرتفعة جداً	.000	19.521	.059	4.14	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية
مرتفعة جداً	.000	20.126	.061	4.22	أشعر بالولاء للجامعة
تطوير المهارات					
متوسطة	.799	-.255	.067	2.98	تقوم إدارة الجامعة بتحسين المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية
منخفضة	.003	-2.981	.069	2.80	تزود إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم
مرتفعة	.000	3.887	.063	3.25	يكتسب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الإبداعية المرتبطة بإجراء البحوث العلمية
متوسطة	.137	-1.492	.068	2.90	توفر إدارة الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة وبأحدث الكتب والمراجع
متوسطة	.154	-1.429	.066	2.91	توفر إدارة الجامعة بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليمية
مرتفعة	.000	8.389	.057	3.48	تطالب إدارة الجامعة بالإنتاج الفكري والعلمي من أجل إجراء البحوث والتأليف
مرتفعة	.000	3.903	.066	3.26	تدعو إدارة الجامعة إلى زيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة
مرتفعة جداً	.000	20.391	.057	4.16	لدي المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية
مرتفعة جداً	.000	16.460	.062	4.02	لدي مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات وحلها

الجدول (20) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (20) أنّ (7) من عبارات الاستبانة كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة جداً، إذ تظهر قيم اختبار student t_{-} وقيم مستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لكل من هذه العبارات (Sig) أو مستويات المعنوية أنها كانت أقل من مستوى الدلالة النظري المعتمد 0.05.

و (31) من عبارات الاستبانة كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة (أي أعلى من الإجابة محايد) وبفارق معنوي عن القيمة (3) نحو الأعلى، إذ كما تظهر قيم اختبار student t_{-} وقيم مستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لكل من هذه العبارات (Sig) أو مستويات المعنوية كانت أقل من مستوى الدلالة النظري المعتمد 0.05.

كما يظهر الجدول السابق أنّ (16) عبارة كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، إذ كانت مستويات الدلالة المقابلة لكل منها أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني القبول بالفرضية العدمية التي تنص بعدم اختلاف قيمة المتوسط بشكل جوهري عن القيمة المعتدلة (3) سواء كانت قيمة متوسط الإجابات هذه أعلى أو أدنى من القيمة 3، إذ أنّ هذا الفرق عن القيمة 3 (سواء نحو الأعلى أو نحو الأسفل) هو فرق ظاهري غير حقيقي مرده إلى خطأ المعاينة وأخطاء الحظ والصدفة.

أما باقي العبارات البالغ عددها (19) عبارة فقد كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، إذ كانت قيمة متوسط الإجابات عليها أدنى من القيمة (3) مع مستويات دلالة محسوبة (Sig) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم.

كانت توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور التخطيط الاستراتيجي إيجابية، إذ بلغت المتوسطات بين (2.86-3.80)، فحصلت عبارة لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي والعمل بمرونة مع إدارة الجامعة على أعلى متوسط بمقدار 3.80 ونتيجة موافق، تلاها عبارة تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وأهم ما يميزها عن الجامعات الأخرى بمتوسط قدره (3.60) ونتيجة موافق، ثمّ عبارة تمتلك الجامعة رسالة محددة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية بمتوسط قدره (3.45) وبنتيجة موافق، ثمّ تقدّم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية بمتوسط قدره (3.42) ونتيجة موافق، ثمّ يتم رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بمتوسط قدره (3.21) ونتيجة موافق، ثمّ تمتلك إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة بمتوسط قدره (3.17) ونتيجة موافق، ثمّ تتسم أهداف الجامعة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة بمتوسط قدره (3.14) ونتيجة موافق، ثمّ جاءت عبارة تتابع إدارة الجامعة كافة التطورات العلمية التي تعكس الطموح المستقبلي بمتوسط قدره (3.06) ونتيجة

محايد، وحصلت العبارتان الأتيتان على قيمة منخفضة، إذ حصلت العبارة تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الخارجية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات على متوسط قدره (2.86) أي نتيجة غير موافق، ثم عبارة تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل بمتوسط قدره (2.89) ونتيجة غير موافق.

أما توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور الهيكل التنظيمي فكانت جيدة، إذ بلغت المتوسطات بين (3.06-3.66) فحصلت العبارة يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بكثرة المستويات الإدارية على أعلى متوسط بمقدار (3.66) ونتيجة موافق، تلاها عبارة يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة بمتوسط قدره (3.57) ونتيجة موافق، ثم عبارة تتميز إجراءات العمل بأنها محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات بمتوسط قدره (3.37) ونتيجة موافق، ثم تمتلك إدارة

الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف بمتوسط قدره (3.34) ونتيجة موافق، وأخيراً عبارة يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة بمتوسط قدره (3.17) ونتيجة موافق، وحصلت العبارات الأخرى على درجة متوسطة، إذ جاء في المرتبة الأولى يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سرعة إنجاز وجودة العمل بمتوسط قدره (2.91) ونتيجة محايد، ثم تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لزيادة سرعة إنجاز العمل بمتوسط قدره (2.93)، ثم عبارة تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيمياً مرناً بمتوسط (3.06) ونتيجة محايد.

أما فيما يخص محور التدريب فقد جاءت توجهات أفراد عينة البحث محايدة، إذ بلغت المتوسطات بين (2.37-2.68)، فحصلت العبارة تهتم إدارة الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب على متوسط قدره (2.37)، ثم عبارة تدعوني إدارة الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني بمتوسط قدره (2.46)، ثم عبارة تتوافر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط قدره (2.51) ونتيجة محايد، وحصلت عبارة توفر إدارة الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم على متوسط قدره (2.55) ونتيجة محايد، وعبارة تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة على متوسط قدره (2.61) ونتيجة محايد، ثم عبارة تخصص إدارة الجامعة موازنة محددة للتدريب تتناسب مع احتياجاتها وبرامجها التدريبية بمتوسط قدره (2.65) ونتيجة محايد، وأخيراً عبارة

تتوافر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين بمتوسط قدره (2.68) ونتيجة محايد.

أما فيما يخص محور الحوافز فجاءت توجهات أفراد عينة البحث بدرجة منخفضة ومتوسطة، إذ بلغت المتوسطات بين (2.02-3.28) فحصلت عبارة توفر لي مهنتي في الجامعة فرص التقدم والترقية على درجة مرتفعة وبمتوسط قدره (3.28) ونتيجة موافق، بينما العبارتان الأتيتان حصلت على درجة متوسطة، إذ حصلت العبارة يرتبط نظام الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء على متوسط قدره (2.94) ونتيجة محايد، ثم عبارة يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة الأداء بمتوسط قدره (3.00) ونتيجة محايد، وحصلت العبارات الآتية على درجة منخفضة، إذ حصلت العبارة يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع الجهد الذي أبذله على متوسط قدره (2.02) ونتيجة غير موافق، ثم عبارة تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية بمتوسط قدره (2.49) ونتيجة غير موافق، ثم حصلت العبارة تأخذ إدارة الجامعة بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على متوسط قدره (2.55) ونتيجة غير موافق، وأخيراً عبارة يتسم نظام التحفيز بالعدالة والموضوعية بمتوسط قدره (2.63) ونتيجة غير موافق.

أما توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور الإبداع فكانت بين المنخفض والمتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات بين (2.63-3.31)، فحصلت العبارة تشجّع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجلات علمية متخصصة على متوسط قدره (3.33) ونتيجة موافق، ثم عبارة تشجّع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز الأبحاث العلمية التي تتسم بالأصالة على درجة مرتفعة وبمتوسط قدره (3.31) ونتيجة موافق، ثم عبارة تشجّع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي على متوسط قدره (3.17) ونتيجة موافق، وأخيراً عبارة تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي لتطوير وتقديم أفكار إبداعية بمتوسط قدره (3.14) ونتيجة موافق. وحصلت العبارات الآتية على درجة متوسطة، إذ حصلت العبارة تشترك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً على متوسط قدره (2.94) ونتيجة محايد.

ثم عبارة تشجّع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الإبداعية في العمل على متوسط قدره (3.02) ونتيجة محايد، ثم عبارة تفسح إدارة الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي على متوسط قدره (3.10) ونتيجة محايد.

وحصلت العبارات الآتية على درجة منخفضة، إذ حصلت العبارة تدعم إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مالياً من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية على متوسط قدره (2.46) ونتيجة غير موافق، ثم عبارة يتوافر في الجامعة جو يشجع على الإبداع والابتكار بمتوسط قدره (2.63)، وأخيراً عبارة توفر إدارة الجامعة مراكز بحثية لأعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط قدره (2.66) ونتيجة غير موافق.

وتوجهات أفراد عينة البحث تجاه محور الأداء الوظيفي تراوحت بين المرتفعة والمرتفعة جداً، فقد حصلت العبارات الثلاث الآتية على درجة مرتفعة جداً، إذ حصلت العبارة ألتزم بكافة النظم واللوائح في الجامعة بمتوسط (4.24) ونتيجة موافق بشدة، تلاها العبارة لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها بمتوسط (4.14) ونتيجة موافق بشدة، ثم عبارة لدي مهارات الاتصال والتواصل مع الزملاء والطلبة على متوسط قدره (4.06) ونتيجة موافق بشدة.

وحصلت العبارات الآتية على درجة مرتفعة، فقد حصلت العبارة تحدد إدارة الجامعة المهام والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية على متوسط قدره (3.55) ونتيجة موافق، ثم عبارة توجه إدارة الجامعة الجهود البحثية لتطوير أدائها ودعم رسالتها بمتوسط قدره (3.29) ونتيجة موافق، وأخيراً عبارة تقوم إدارة الجامعة بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم والنمو في الجامعة بمتوسط قدره (3.22) ونتيجة موافق.

وحصلت العبارات الآتية على درجة متوسطة فقد حصلت العبارة يعدّ تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية على متوسط قدره (2.09) ونتيجة محايد، ثم عبارة يحدد نظام تقييم الأداء في الجامعة نقاط القوة والضعف وبالتالي أسس عادلة للترقية بمتوسط قدره (2.93) ونتيجة محايد، ثم عبارة يتم عملية التقييم خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية بمتوسط قدره (2.98) ونتيجة محايد، وأخيراً عبارة تسهل الجامعة إجراءات العمل الإداري وتقوم بتحديث هذه الإجراءات باستمرار بمتوسط قدره (3.01) ونتيجة محايد.

أما توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور الرضا الوظيفي فقد جاءت إيجابية بين المرتفعة جداً والمرتفعة، فقد حصلت العبارتان الآتيتان على درجة مرتفعة جداً ونتيجة موافق جداً، فقد حصلت العبارة أشعر بالولاء للجامعة على متوسط قدره (4.22) ونتيجة موافق بشدة، ثم عبارة أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط قدره (4.14) ونتيجة موافق بشدة.

وحصلت العبارات الآتية على درجة مرتفعة فقد حصلت العبارة أشعر بمكانة اجتماعية أفضل نتيجة العمل الذي أقوم به على أعلى متوسط بمقدار (3.99) ونتيجة موافق، ثم عبارة أشعر بالرضا عن مستوى إنجازاتي بمتوسط قدره (3.77) ونتيجة موافق، ثم عبارة أشعر بالرضا عن أداء عمادة الكلية بمتوسط قدره (3.51) ونتيجة موافق، وعبارة أشعر بالرضا عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلميّة من قبل مجالس الأقسام بمتوسط قدره (3.47) ونتيجة موافق، وعبارة تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلميّة وأبحاث التخرج بمتوسط قدره (3.41) ونتيجة موافق، وعبارة أشعر بالرضا عن أداء رئاسة الجامعة حصلت على متوسط قدره (3.34) ونتيجة موافق، ثم عبارة يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح مغنوية عالية ولديهم فهم عال لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء بمتوسط قدره (3.20) ونتيجة موافق، وأخيراً عبارة يوجد عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط قدره (3.19) ونتيجة موافق.

أما العبارة الآتية فقد حصلت على درجة منخفضة تسهم وظيفتي في تلبية كافة احتياجاتي بمتوسط قدره (2.49) ونتيجة غير موافق.

توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور تطوير المهارات جاءت بين المرتفعة جداً والمتوسطة، فجاءت المتوسطات بين (2.80-4.16)، فحصلت العبارتان الأتيتان على درجة مرتفعة جداً، فحصلت العبارة لدي المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية على متوسط قدره (4.16) ونتيجة موافق بشدة، وحصلت العبارة لدي مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات وحلها على متوسط قدره (4.02) ونتيجة موافق بشدة.

وحصلت العبارات الآتية على درجة مرتفعة، فقد حصلت عبارة تطالب إدارة الجامعة بالإنتاج الفكري والعلمي من أجل إجراء البحوث والتأليف على متوسط قدره (3.48) ونتيجة موافق، وعبارة تدعو إدارة الجامعة إلى زيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة بمتوسط قدره (3.26)، وأخيراً عبارة يكتسب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الإبداعية المرتبطة بإجراء البحوث العلمية بمتوسط (3.25) ونتيجة موافق.

وحصلت العبارات الثلاث على درجة متوسطة، فقد حصلت العبارة توفر إدارة الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة وبأحدث الكتب والمراجع على متوسط قدره (2.90) ونتيجة محايد، ثم عبارة توفر إدارة الجامعة بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليميّة على متوسط قدره (2.91) ونتيجة محايد

وأخيراً عبارة تقوم إدارة الجامعة بتحسين المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية على متوسط قدره (2.98) ونتيجة محايد.

وحصلت العبارة الآتية تزود إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم على درجة منخفضة بمتوسط قدره (2.80) ونتيجة غير موافق.

تستنتج الباحثة مما سبق:

بالنسبة إلى محور التخطيط الاستراتيجي: تمتلك جامعة دمشق رسالة محددة، وتقدم مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية، كذلك تمتلك رؤية واضحة وتقوم برسم الاستراتيجيات المحددة لتحقيق الأهداف، ولها القدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة، إلا أن نقاط الضعف بالنسبة لهذا المحور تمثلت في ضعف متابعة التطورات العلمية وعدم تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

بالنسبة إلى محور الهيكل التنظيمي: تبين أن الهيكل التنظيمي لجامعة دمشق يتميز بكثرة المستويات الإدارية وأنه يتوافق مع الأهداف المرسومة وأن إجراءات العمل محددة، إضافة إلى أن إدارة جامعة دمشق تمتلك وصفاً واضحاً للوظائف مع وجود وضوح في طبيعة العلاقات القائمة، وتبين وجود خلل وضعف بالنسبة إلى هذا المحور تمثلت في عدم قدرة الهيكل على سرعة إنجاز العمل وعدم امتلاك جامعة دمشق لهيكل تنظيمي مرن وعدم قيام إدارة جامعة دمشق بتطوير الهيكل التنظيمي.

بالنسبة إلى محور التدريب: يوجد خلل ونقاط ضعف كبيرة بالنسبة إلى هذا المحور تمثلت في عدم اهتمام إدارة جامعة دمشق بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب، وعدم المشاركة في المؤتمرات والندوات وعدم توافر دورات تدريبية ذات جودة عالية وعدم توافر الدعم لأعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى عدم تخصيص موازنة للتدريب وضعف عملية التقييم.

بالنسبة إلى محور الحوافز: تبين وجود نقاط ضعف، إذ تبين أن نظام الترقيّة المتبع في جامعة دمشق لا يرتبط بفاعلية وكفاءة الأداء، وأن الرواتب لا تتناسب مع الجهود المبذولة، إضافة إلى عدم اهتمام إدارة جامعة دمشق بالجانب المعنوي وعدم أخذها بالاعتراحات المقدّمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى أن نظام الحوافز المتبع في الجامعة لا يتسم بالعدالة والموضوعية.

بالنسبة إلى محور الإبداع: تبين أن جامعة دمشق تشجّع أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجلات علمية وتشجّعهم على إنجاز الأبحاث التي تنسم بالأصالة وعلى البحث العلمي، إضافة إلى تعاون إدارة جامعة دمشق مع مؤسسات البحث العلمي، تبين وجود نقاط ضعف بما يخص هذا المحور تجلّى ذلك في عدم اشتراك جامعة دمشق مع قواعد بيانات عربية ودولية وعدم تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم المقترحات الإبداعية، وضعف الدعم المالي من أجل المشاركة في المؤتمرات وعدم توافر مراكز بحثية مناسبة.

بالنسبة إلى محور الأداء الوظيفي: تبين أن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية يلتزمون بالنظم واللوائح ولديهم المعرفة الكاملة بما يخص متطلبات الوظيفة ويمتلكون مهارات الاتصال والتواصل، إضافة إلى أن جامعة دمشق تحدد الصلاحيات والمهام في كافة المستويات الإدارية، وتقوم بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم لجامعة دمشق، وتبين وجود خلل ونقاط ضعف بما يخص هذا المحور تجلّى ذلك في ضعف نظام تقييم الأداء وعدم قدرته على تحديد نقاط القوة والضعف، وأنّ التقييم لا يتم وفق أسس موضوعية.

بالنسبة إلى محور الرضا الوظيفي: تمثل هذا المحور بإيجابية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، فقد تبين أن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بالولاء لجامعة دمشق، ويشعرون بالرضا عن إنجازاتهم وعن عدالة توزيع العبء التدريسي وعن أداء رئاسة جامعة دمشق وأداء عمادة كلياتهم وعن العدالة في التعامل معهم، إلّا أنّه تبين وجود نقطة ضعف بما يخص عدم قدرة الوظيفة على تلبية كافة الاحتياجات.

بالنسبة إلى محور تطوير المهارات: تبين أن إدارة جامعة دمشق تطلب أعضاء الهيئة التدريسية بالإنتاج الفكري والعلمي وزيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة، وأنّ غالبية أعضاء الهيئة التدريسية لديهم المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي ومهارات استخدام نظم المعلومات والتعامل مع المشكلات، وتبين وجود خلل ونقاط ضعف بما يخص هذا المحور تجلّى ذلك في عدم توافر المكتبات المجهزة بالوسائل الحديثة وعدم توافر بيئة تعليمية محفّزة وعدم تزويد إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بالأساليب الفنية بما يخص مجال تخصصهم.

- الاختبارات والإحصاءات السابقة نفسها الخاصة بكل محور من المحاور الثمانية:

تحليل معنوية الانحراف عن القيمة المعتدلة 3 مع درجة الموافقة على محاور الاستبانة

One-Sample Test					
Test Value = 3					
العبارات	Mean	Std. Error Mean	t	Sig	درجة الموافقة
محور التخطيط الاستراتيجي	3.32	.044	7.301	.000	مرتفعة
محور الهيكل التنظيمي	3.31	.045	7.018	.000	مرتفعة
محور التدريب	2.52	.056	-8.631	.000	منخفضة
محور الحوافز	2.73	.057	-4.753	.000	منخفضة
محور الإبداع	3.05	.056	.915	.361	متوسطة
محور الأداء الوظيفي	3.46	.043	10.757	.000	مرتفعة
محور الرضا الوظيفي	3.55	.048	11.645	.000	مرتفعة
محور تطوير المهارات	3.29	.049	5.855	.000	مرتفعة

الجدول (21) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر من الجدول السابق (21) درجة الموافقة للمحاور الثمانية، فقد كانت منخفضة على كل من محوري التدريب والحوافز، إذ كانت قيمة متوسط الإجابات عن هذين المحورين (2.52) عن محور التدريب و(2.73) عن محور الحوافز مع مستوي دلالة أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وهذا يُفسر أنّ هذا الانخفاض عن القيمة المعتدلة (3) هو انخفاض جوهري وذو دلالة إحصائية.

أما محور الإبداع فقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة، إذ كان متوسط الإجابات عن هذا المحور (3.05) مع مستوى دلالة محسوب (Sig=0.361) أعلى من 0.05 (مستوى الدلالة النظري المعتمد مما يعني القبول بفرضية العدم التي تقول بعدم اختلاف هذا المتوسط عن القيمة المعتدلة 3)، وهذا يُفسر أنّ الفرق هو فرق ظاهري مرده إلى أخطاء المعاينة والحظ.

وأما المحاور الخمسة الباقية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي وتطوير المهارات) فقد كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة، إذ كان متوسط الأجوبة عن هذه المحاور أعلى من القيمة المتوسطة 3 مع مستويات دلالة محسوبة (Sig) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وهذا يُفسر أنّ توجهات أفراد عينة البحث تجاه هذه المحاور إيجابية.

تستنتج الباحثة مما سبق:

أنّ توجهات أفراد عينة البحث تجاه محور التخطيط الاستراتيجي ومحور الهيكل التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي وتجاه الرضا الوظيفي ومحور تطوير المهارات إيجابية، ونتيجة موافق.

أما بالنسبة إلى محور الإبداع فقد كانت توجهات أفراد عينة البحث متوسطة، أي نتيجة محايد.

أما توجهات أفراد عينة البحث تجاه محوري التدريب والحوافز فكانت منخفضة، بنتيجة غير موافق

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات:

تقوم فرضيات البحث على اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخمسة (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، الإبداع) مع المتغير التابع الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها الثلاثة (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، ومعرفة العوامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الثلاث الآتية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات.

يمكن التعبير عن كل من هذه الفرضيات الثلاث بالفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: R = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: R \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ولاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخراج مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان الموضحة في

الجدول الآتي:

مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho				
محور تطوير المهارات	محور الرضا الوظيفي	محور الأداء الوظيفي		
.443*	.535*	.544*	Correlation Coefficient	محور التخطيط الاستراتيجي
.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)	

الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (22) أنّ الارتباط متوسط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، في حين أنّه منخفض قليلاً بين التخطيط و تطوير المهارات لكنّه ارتباط معنوي موجب (أي أنّ العلاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين كل من المتغيرات التابعة التي تمثّل الفاعلية التنظيمية).

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (54.4%) بين الأداء الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي و(53.5%) بين التخطيط والرضا الوظيفي، أمّا بين التخطيط وتطوير المهارات فقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (44.3%).

أما قيم مستويات الدلالة المحسوبة (Sig) فقد كانت معدومة أمام كل من هذه المعاملات، مما يعني رفض فرضية العدم السابقة ($H_0: R = 0$) التي تنص على انعدام قيمة معامل الارتباط في المجتمع والقبول بالفرضية البديلة، أي أنّ هذه القيم لمعاملات الارتباط قيم معنوية ودالة إحصائية. وهذا يؤكد إثبات نفي الفرضية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الفاعلية التنظيمية.

يُفسر ذلك بأنّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي سوف يؤدي إلى تحسّن في الأداء الوظيفي أولاً ثمّ الرضا الوظيفي ثمّ تطوير المهارات.

ولبيان حجم الأثر الذي يسببه التخطيط الاستراتيجي في كل من هذه المتغيرات التابعة الثلاثة (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات)، قامت الباحثة بإجراء نماذج انحدار بسيط بين كل من هذه المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كل على حدة.

يأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط بالحالة العامة الشكل الآتي:

$$Y = a + b * X$$

إذ تشير Y إلى القيمة المقدّرة لمتغير الاستجابة (المتغير التابع) وتشير X إلى المتغير المستقل و a هي ثابت الانحدار الذي يشير إلى قيمة المتغير التابع عندما يكون المتغير المستقل معدوماً، وتشير b (معامل الانحدار) إلى متوسط التغيّر في المتغير التابع عندما يتغيّر المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

أولاً: الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول (23) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الأداء الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الأداء الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.544	0.295936		0.544
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.548*	1.642*	0	106.596
0	0	Sig (للمعاملات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (23) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (23) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (29.59%)، مما يعني أن (29.59%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في التخطيط الاستراتيجي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

وبحسب اختبار Anova وقيمة (F = 106.596) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التخطيط الاستراتيجي} = 1.642 + 0.548 * \text{الأداء الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التخطيط الاستراتيجي سيسبب تغيّراً بمقدار (0.548) بالمتوسط بمؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغيّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار ولمعرفة إذا كان هذا التغيّر هو حقيقياً أو نتيجة مصادفة، يمكن صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

إذ تشير **B** إلى معامل الانحدار في المجتمع.

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإن معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثانياً: الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع) يوضح الجدول (24) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الرضا الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الرضا الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.602	0.286225		0.535
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.614*	1.515*	0	109.254
0	0	Sig (للمعاملات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (24) أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (28.623%)، مما يعني أنَّ (28.623%) من التغيرات في الرضا الوظيفي تُعزى إلى التغير في التخطيط الاستراتيجي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

وبحسب اختبار Anova وقيمة (F = 109.254) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنَّ النموذج المقترح يُعدَّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) (المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التخطيط الاستراتيجي} = 1.515 + 0.614 * \text{الرضا الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنَّ تغيُّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التخطيط الاستراتيجي سيسبب تغيُّراً بمقدار (0.614) بالمتوسط بمؤشر الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنَّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثالثاً: الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) وتطوير المهارات (متغير تابع)

يوضح الجدول (25) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير تطوير المهارات.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين تطوير المهارات والتخطيط الاستراتيجي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.682	0.196249		0.443
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.498*	1.637*	0	56.012
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلومات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (19.625%)، مما يعني أنَّ (19.625%) من التغيرات في تطوير الأداء تُعزى إلى التغير في التخطيط الاستراتيجي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

وبحسب اختبار Anova وقيمة (F = 56.012) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنَّ النموذج المقترح يُعدَّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التخطيط الاستراتيجي} = 1.637 + 0.498 * \text{تطوير المهارات}$$

تفسير النموذج:

إنَّ تغيُّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التخطيط الاستراتيجي سيسبب تغيُّراً بمقدار (0.498) بالمتوسط بمؤشر تطوير المهارات لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإن معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

• الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الثلاث الآتية:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتطوير المهارات.

يمكن التعبير عن كل من هذه الفرضيات الثلاث بالفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: R = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: R \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

إذ يشير R إلى معامل ارتباط سبيرمان بين الهيكل التنظيمي وكل مؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية في المجتمع.

لاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخراج مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان الموضحة في الجدول الآتي:

مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho				
محور التطوير المهارات	محور الرضا الوظيفي	محور الأداء الوظيفي		
.542*	.517*	.593*	Correlation Coefficient	محور الهيكل التنظيمي
.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)	

الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق أنّ الارتباط متوسط بين الهيكل التنظيمي وكل من (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات) ارتباط معنوي موجب (أي أن العلاقة طردية بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل وبين كل من المتغيرات التابعة التي تمثل الفاعلية التنظيمية).

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (59.3%) بين الأداء الوظيفي و الهيكل التنظيمي، و(51.7%) بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي، أما بين الهيكل التنظيمي وتطوير المهارات فقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان(54.2%).

نجد أنّ قيم مستويات الدلالة المحسوبة (Sig) كانت معدومة أمام كل من هذه المعاملات، مما يعني رفض فرضية العدم ($H_0: R = 0$) التي تنص على انعدام قيمة معامل الارتباط في المجتمع والقبول بالفرضية البديلة، أي أنّ هذه القيم لمعاملات الارتباط هي قيم معنوية ودالة إحصائية.

وهذا يؤكد إثبات نفي الفرضية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

يفسر ذلك بأنّ الاهتمام بالهيكل التنظيمي سوف يسبب تحسّناً في الأداء الوظيفي أولاً ثمّ تطوير المهارات ثمّ الرضا الوظيفي.

قامت الباحثة بإدراج نماذج الانحدار البسيط بين كل من هذه المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على حدة، لبيان حجم الأثر الذي يسببه الهيكل التنظيمي في كل من هذه المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات) فكانت النتائج الآتية:

أولاً: الانحدار البسيط بين الهيكل التنظيمي (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول(27) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الهيكل التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الأداء الوظيفي والهيكل التنظيمي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.544	0.351649		0.593
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.533*	1.693*	0	106.266
0	0	Sig (للمعلمات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلمات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول(27) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق أنّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (35.16%)، مما يعني أنّ (35.16%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يُعزى إلى التغيّر في الهيكل التنظيمي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. وبحسب اختبار Anova وقيمة (F = 106.266) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنّ النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) (المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الهيكل التنظيمي} = 1.693 + 0.533 * \text{الأداء الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الهيكل التنظيمي سيسبّب تغيّراً قدره (0.533) بالمتوسط بمؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغيّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، يمكن صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو دلالة معنوية إحصائية.

ثانياً: الانحدار البسيط بين الهيكل التنظيمي (متغير مستقل) الرضا الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول (28) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الهيكل التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الرضا الوظيفي و الهيكل التنظيمي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.634	0.267289		0.517
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.525*	1.814*	0	75.791
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلومات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول(28) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول(28) أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت(26.729%)، مما يعني أنَّ (26.729%) من التغيرات في الرضا الوظيفي تُعزى إلى التغير في الهيكل التنظيمي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة ($F = 75.791$) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنَّ النموذج المقترح يُعدَّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار

إذ يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الهيكل التنظيمي} = 1.814 + 0.525 * \text{الرضا الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنَّ تغيُّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الهيكل التنظيمي سيسبب تغيُّراً بمقدار (0.525) بالمتوسط بمؤشر الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنَّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثالثاً: الانحدار البسيط بين الهيكل التنظيمي (متغير مستقل) و تطوير المهارات (متغير تابع)

يوضح الجدول (29) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الهيكل التنظيمي ومتغير تطوير المهارات.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين تطوير المهارات والهيكل التنظيمي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.648	0.293764		0.542
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.574*	1.385*	0	87.022
0	0	Sig (للمعلمات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلمات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (29) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (29.376%)، مما يعني أن (29.376%) من التغيرات في تطوير الأداء يُعزى إلى التغير في الهيكل التنظيمي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 87.022) المقابلة والتي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الهيكل التنظيمي} = 1.385 + 0.574 * \text{تطوير المهارات}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الهيكل التنظيمي سيسبّب تغيّراً بمقدار (0.574) بالمتوسط بمؤشر تطوير المهارات لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

من خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإن معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية التنظيمية

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الثلاث الآتية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير المهارات.

نعبّر عن كل من هذه الفرضيات الثلاث بالفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: R = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: R \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

إذ يشير R إلى معامل ارتباط سبيرمان بين التدريب وكل مؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخراج مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان الموضحة في الجدول

الآتي:

مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho				
محور التطوير المهارات	محور الرضا الوظيفي	محور الأداء الوظيفي		
.466*	.353*	.351*	Correlation Coefficient	محور التدريب
.000	.000	.000	Sig. (1-tailed)	

الجدول (30) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (30) أنّ الارتباط منخفض بين التدريب وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات وهو ارتباط معنوي موجب لكنه منخفض (أي أن العلاقة طردية بين التدريب كمتغير مستقل وبين كل من المتغيرات التابعة التي تمثل الفاعلية التنظيمية).

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (35.1%) بين الأداء الوظيفي و التدريب و(35.3%) بين التدريب والرضا الوظيفي، أما بين التدريب وتطوير المهارات فقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (46.6%).
وقيم مستويات الدلالة المحسوبة (Sig) كانت معدومة أمام كل من هذه المعاملات، مما يعني رفض فرضية العدم ($H_0: R = 0$) التي تنص على انعدام قيمة معامل الارتباط في المجتمع والقبول بالفرضية البديلة أي أنّ هذه القيم لمعاملات الارتباط هي قيم معنوية ودالة إحصائية.
وهذا يؤكد إثبات نفي الفرضية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية التنظيمية.

الأمر الذي يدل على أنّ الاهتمام بالتدريب سوف يسبب تحسناً في تطوير المهارات أولاً ثم الرضا الوظيفي ثم الأداء الوظيفي.

قامت الباحثة بإدراج نماذج الانحدار البسيط بين كل من هذه المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (التدريب) على حدة، لبيان حجم الأثر الذي يسببه التدريب في كل من هذه المتغيرات التابعة الثلاثة (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات) فكانت النتائج الآتية:

أولاً: الانحدار البسيط بين التدريب (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)
يوضح الجدول (31) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير التدريب ومتغير الأداء الوظيفي

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب والأداء الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.611	0.123201		0.351
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.281*	2.752*	0	36.093
0	0	Sig (للمعاملات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول(31) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول(31) أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (12.32%)، مما يعني أنَّ (12.32%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في التدريب، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة ($F = 36.093$) والتي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنَّ النموذج المقترح يعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التدريب} = 2.752 + 0.281 * \text{الأداء الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنَّ تغيُّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التدريب سيسبب تغيُّراً بمقدار (28.1%) بالمتوسط بمؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، يمكن صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:

$H_0: B = 0$ فرضية العدم

$H_1: B \neq 0$ الفرضية البديلة

من خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإن معامل الانحدار دال إحصائياً وذو مغنوية إحصائية.

ثانياً: الانحدار البسيط بين التدريب (متغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول (32) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الهيكل التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب والرضا الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.686	0.124609		0.353
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.29*	2.822*	0	30.501
0	0	Sig (للمعلمات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلمات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (32) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (12.46%)، مما يعني أن (12.46%) من التغيرات في الرضا الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في التدريب، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 30.501) والتي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التدريب} = 2.822 + 0.290 * \text{الرضا الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنَّ تغيُّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التدريب سيسبب تغيُّراً بمقدار (29%) بالمتوسط بمؤشر الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغيُّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنَّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثالثاً: الانحدار البسيط بين التدريب (متغير مستقل) وتطوير المهارات (متغير تابع)

يوضح الجدول (33) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير التدريب ومتغير تطوير المهارات.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين التدريب وتطوير المهارات			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.666	0.217156		0.466
b معامل الانحدار	a ثابت الانحدار	Sig.(F)	F
0.426*	2.216*	0	69.811
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (33) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (33) أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (21.72%)، مما يعني أنَّ (21.72%) من التغيُّرات في تطوير المهارات يمكن أن تُعزى إلى التغيُّر في التدريب، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

بحسب اختبار Anova وقيمة ($F = 69.811$) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{التدريب} = 0.426 * \text{تطوير المهارات} + 2.216$$

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر التدريب سيسبّب تغييراً بمقدار (42.6%) بالمتوسط بمؤشر تطوير المهارات لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

• الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفاعلية التنظيمية

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الثلاث الآتية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتطوير المهارات.

نعبّر عن كل من هذه الفرضيات الثلاث بالفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: R = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: R \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

إذ يشير R إلى معامل ارتباط سبيرمان بين الحوافز وكل مؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. لاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخراج مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان الموضحة في الجدول الآتي:

مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho				
محور الحوافز	Correlation Coefficient	محور الأداء الوظيفي	محور الرضا الوظيفي	محور تطوير المهارات
	.526*	.510*	.575*	
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000

الجدول (34) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق أنّ الارتباط متوسط بين الحوافز وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات وهو ارتباط معنوي موجب لكنه متوسط (أي أن العلاقة طردية بين الحوافز كمتغير مستقل وبين كل من المتغيرات التابعة التي تمثل الفاعلية التنظيمية).

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (52.6%) بين الأداء الوظيفي و الحوافز، و(51%) بين الحوافز والرضا، أمّا بين الحوافز وتطوير المهارات فقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (57.5%).

نجد أنّ قيم مستويات الدلالة المحسوبة (Sig) كانت معدومة أمام كل من هذه المعاملات، مما يعني رفض فرضية العدم ($H_0: R = 0$) التي تنص على انعدام قيمة معامل الارتباط في المجتمع والقبول بالفرضية البديلة، أي أنّ هذه القيم لمعاملات الارتباط هي قيم معنوية ودالة إحصائية.

وهذا يؤكد إثبات نفي الفرضية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفاعلية التنظيمية.

يُفسر بأنّ الاهتمام بالحوافز سوف يسبب تحسّناً في تطوير المهارات أولاً ثمّ الأداء الوظيفي ثمّ الرضا الوظيفي.

لبيان حجم الأثر الذي يسببه الحوافز في كل من هذه المتغيرات التابعة الثلاثة (الأداء والرضا الوظيفي وتطوير المهارات)، قامت الباحثة بإدراج نماذج انحدار بسيط بين كل من هذه المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (الحوافز) على حدة فكانت النتائج الآتية:

أولاً: الانحدار البسيط بين الحوافز (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)
يوضح الجدول (35) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الحوافز ومتغير الأداء الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز والأداء الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.559	0.276676		0.526
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.39*	2.396*	0	87.747
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (35) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (35) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (27.67%)، مما يعني أن (27.67%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في الحوافز، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 87.747) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار. يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) (المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الحوافز} = 2.396 + 0.390 * \text{الأداء الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الحوافز سيسبب تغييراً بمقدار (39%) بالمتوسط بمؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، يمكن صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإن معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثانياً: الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي (متغير تابع) و الحوافز (متغير مستقل)

يوضح الجدول (36) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الحوافز ومتغير الرضا الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز والرضا الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.622	0.2601		0.51
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.434*	0.369*	0	88.094
0	0	Sig (للمعاملات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (36) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (36) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (26.01%)، مما يعني أن (26.01%) من التغيرات في الرضا الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في الحوافز، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 88.094) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الحوافز} = 0.369 + 0.434 * \text{الرضا الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الحوافز سيسبّب تغيّراً بمقدار (43.4%) بالمتوسط بمؤشر الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغيّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثالثاً: الانحدار البسيط بين الحوافز (متغير مستقل) وتطوير المهارات (متغير تابع)

يوضح الجدول (37) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الحوافز ومتغير تطوير المهارات.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الحوافز وتطوير المهارات			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.618	0.330625		0.575
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.501*	1.922*	0	118.867
0	0	Sig (للمعاملات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (37) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (37) أنّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (33.063%)، مما يعني أنّ (33.063%) من التغيّرات في تطوير المهارات يمكن أن تُعزى إلى التغيّر في الحوافز، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F =118.867) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم

(بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنّ النموذج المقترح يعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الحوافز} = 1.922 + 0.501 * \text{تطوير المهارات}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الحوافز سيسبّب تغييراً بمقدار (50.1%) بالمتوسط بمؤشر تطوير المهارات لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والفاعلية التنظيمية

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الثلاث الآتية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والأداء الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والرضا الوظيفي.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتطوير المهارات.

نعبّر عن كل من هذه الفرضيات الثلاث بالفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: R = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: R \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

حيث يشير R إلى معامل ارتباط سبيرمان بين الإبداع وكل مؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. لاختبار هذه الفرضيات قامت الباحثة باستخراج مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان الموضحة في الجدول الآتي:

مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho				
محور الإبداع	Correlation Coefficient	محور الأداء الوظيفي	محور الرضا الوظيفي	محور تطوير المهارات
	.672*	.509*	.660*	
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000

الجدول (38) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (38) أنّ الارتباط متوسط بين الإبداع وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات ارتباط معنوي موجب (أي أن العلاقة طردية بين الإبداع كمتغير مستقل وبين كل من المتغيرات التابعة التي تمثل الفاعلية التنظيمية).

بلغت قيمة معامل الارتباط (67.2%) بين الأداء الوظيفي و الإبداع وهي قيمة مقبولة فوق المتوسطة، و (50.9%) بين الإبداع والرضا، أمّا بين الإبداع وتطوير المهارات فقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (66%) وهي تمثل قيمة ارتباط مقبولة أعلى من المتوسطة.

قيم مستويات الدلالة المحسوبة (Sig) كانت معدومة أمام كل من هذه المعاملات، مما يعني رفض فرضية العدم ($H_0: R = 0$) التي تنص على انعدام قيمة معامل الارتباط في المجتمع والقبول بالفرضية البديلة أي أنّ هذه القيم لمعاملات الارتباط قيم معنوية ودالة إحصائية.

وهذا يؤكد إثبات نفي الفرضية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والفاعلية التنظيمية.

يُفسر ذلك بأنّ الاهتمام بالإبداع سوف يسبب تحسناً في الأداء الوظيفي أولاً ثمّ تطوير المهارات ثمّ الرضا الوظيفي.

لبيان حجم الأثر الذي يسببه الإبداع في كل من هذه المتغيرات التابعة الثلاثة (الأداء والرضا الوظيفي وتطوير المهارات)، قامت الباحثة بإدراج نماذج انحدار بسيط بين كل من هذه المتغيرات التابعة والمتغير المستقل (الإبداع) على حدة فكانت النتائج الآتية:

أولاً: الانحدار البسيط بين الإبداع (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول (39) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الإبداع ومتغير الأداء الوظيفي

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الإبداع و الأداء الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.493	0.451584		0.672
b معامل الانحدار	a ثابت الانحدار	Sig.(F)	F
0.505*	1.92*	0	179.264
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معاملات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (39) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (39) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (45.16%)، مما يعني أن (45.16%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغير في الإبداع، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 179.264) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإن النموذج المقترح يعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الإبداع} = 1.920 + 0.505 * \text{الأداء الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الإبداع سيسبّب تغيّراً بمقدار (50.5%) بالمتوسط بمؤشر الأداء الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغير نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، يمكن صياغة الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثانياً: الانحدار البسيط بين الإبداع (متغير مستقل) و الرضا الوظيفي (متغير تابع)

يوضح الجدول (40) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الإبداع ومتغير الرضا الوظيفي.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الإبداع و الرضا الوظيفي			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.628	0.259081		0.509
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig. (F)	F
0.434*	2.229*	0	81.872
0	0	Sig (للمعلومات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلومات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (40) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (40) أنّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (25.91%)، مما يعني أنّ (25.91%) من التغيّرات في الرضا الوظيفي يمكن أن تُعزى إلى التغيّر في الإبداع، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 81.872) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم

(بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنّ النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الإبداع} = 2.229 + 0.434 * \text{الرضا الوظيفي}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الإبداع سيسبّب تغييراً بمقدار (43.4%) بالمتوسط بمؤشر الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث وجهة التغيّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المعدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

ثالثاً: الانحدار البسيط بين الإبداع (متغير مستقل) و تطوير المهارات (متغير تابع)

يوضح الجدول (41) مخرجات نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد ونتائج اختبار ANOVA بين متغير الإبداع ومتغير تطوير المهارات.

نتائج تحليل الانحدار واختبار ANOVA بين الإبداع و تطوير المهارات			
Std. Error of the Estimate	R Square (معامل التحديد)		R
0.573	0.4356		0.66
معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	Sig.(F)	F
0.581*	1.518*	0	175.977
0	0	Sig (للمعلمات المقابلة)	
معنوي	معنوي	معنوية معلمات النموذج	
معنوي		معنوية النموذج	

الجدول (41) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (41) أنَّ قيمة معامل التحديد قد بلغت (43.56%)، مما يعني أنَّ (43.56%) من التغيّرات في تطوير المهارات يمكن أن تُعزى إلى التغيّر في الإبداع، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى. بحسب اختبار Anova وقيمة (F = 175.977) التي تقابلها قيمة مستوى دلالة محسوب (Sig) معدوم (بالتالي أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05)، فإنّ النموذج المقترح يُعدّ نموذجاً مقبولاً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج الانحدار.

يظهر الجدول السابق قيم معامل الانحدار والثابت مع قيم مستويات المعنوية (الدلالة المحسوبة) (المقابلة لها، ويمكن اعتماداً على هذه القيم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

$$\text{الإبداع} * 0.581 + 1.518 = \text{تطوير المهارات}$$

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الإبداع سيسبّب تغيّراً بمقدار (58.1%)، بالمتوسط بمؤشر تطوير المهارات لأفراد عينة البحث وجهة التغيّر نفسها (أي زيادة بزيادة ونقصان بنقصان).

اختبار معنوية معامل الانحدار:

لاختبار معنوية معامل الانحدار، نختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

$$H_0: B = 0 \text{ فرضية العدم}$$

$$H_1: B \neq 0 \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال قيمة Sig المرافقة لمعامل الانحدار (b) المدومة، نرفض فرضية العدم السابقة ونقبل الفرضية البديلة، بالتالي فإنّ معامل الانحدار دال إحصائياً وذو معنوية إحصائية.

تستنتج الباحثة من اختبار الفرضية الأولى:

وجود علاقة ارتباط معنوي موجب متوسط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب منخفض بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات، ووجود علاقة ارتباط معنوي موجب متوسط بين الهيكل التنظيمي وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، ووجود علاقة ارتباط معنوي منخفض بين التدريب وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوي موجب متوسط بين الحوافز وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، ووجود علاقة ارتباط معنوي موجب متوسط بين الإبداع وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات).

قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العوامل الأكثر تأثيراً في مؤشرات الفاعلية التنظيمية، ثم العوامل الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية.

- أولاً: الانحدار المتعدد بين (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والإبداع) كمتغيرات مستقلة وبين محور الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج

Sig(f)	F	Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
.000	50.209	2.162	.457	.513	.523	.723

الجدول (42) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار المتعدد والتي بلغت (51.3%) مما يعني أنّ النموذج يمكننا من تفسير 51% تقريباً من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على التغيرات في المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والحوافز والإبداع). كما تدل قيمة DW (دوربن واتسون) على أنّ النموذج لا يعاني مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، إذ إنّ قيمتها قريبة جداً من (2) وهي القيمة المعتدلة لهذه الاحصاءة.

أي إنّ النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه في التفسير، وذلك كما يبدو من قيمة F – Fisher البالغة (50.209) وقيمة مستوى الدلالة المحسوب المقابل لها والمعدومة، وهي بالتالي أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 المعتمد أو أي مستوى دلالة نظري آخر.

معاملات الانحدار والنموذج المقترح:

يظهر الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد ومستويات الدلالة التي تقبى مدى معنوية كل منها:

معاملات الانحدار لنموذج الانحدار المتعدد

Sig.	t	Unstandardized Coefficients	
		B	
.000	6.187	1.078	(Constant)
.000	3.772	.215	محور التخطيط الاستراتيجي
.002	3.142	.181	محور الهيكل التنظيمي
.502	.673	.028	محور التدريب
.659	.441	.022	محور الحوافز
.000	6.078	.307	محور الإبداع

الجدول (43) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معاملات الانحدار المتعدد مع متغير الأداء الوظيفي معنويّة أمام كل المتغيرات المستقلة باستثناء متغيري التدريب و الحوافز، إذ كانت مستويات الدلالة المحسوبة (المعنوية) المقابلة لكل من (التخطيط والهيكل والإبداع) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، أمّا متغير الحوافز فقد كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل له (مستوى المعنوية) 0.659، ومحور التدريب بلغت قيمة مستوى المعنوية المقابل له 0.502، مما يعني أنّ أثر هذين المتغيرين في النموذج المتعدد غير معنويين ولا داعي لتضمينهما، وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالعلاقة الآتية:

$$Y1 = 1.078 + 0.215 * x_1 + 0.181 * x_2 + 0.307 * x_3$$

إذ تشير:

Y1: الأداء الوظيفي

X1: التخطيط الاستراتيجي.

X2: الهيكل التنظيمي.

X3: الإبداع.

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي سيسبّب تغييراً في الأداء الوظيفي مقداره (0.215) وحدة (بالمتوسط) وجهة التغير نفسها (أي زيادة يقابلها زيادة والعكس بالعكس)، مع افتراض ثبات أثر المتغيرات الأخرى.

وكذلك فإنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سيسبّب تغييراً في الأداء الوظيفي بمقدار (0.181) وحدة بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

كما أنّ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في الإبداع سيسبّب تغييراً مقداره (0.307) في الأداء الوظيفي بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

ترتيب المتغيرات من حيث قوة الأثر والارتباط:

تم ترتيب المتغيرات المستقلة اعتماداً على قوة ارتباطها الجزئي بمتغير الأداء الوظيفي من الأكثر شدة إلى الأقل، ونتائج هذا الاختبار تظهر في الجدول الآتي:

ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها بمتغير الأداء الوظيفي

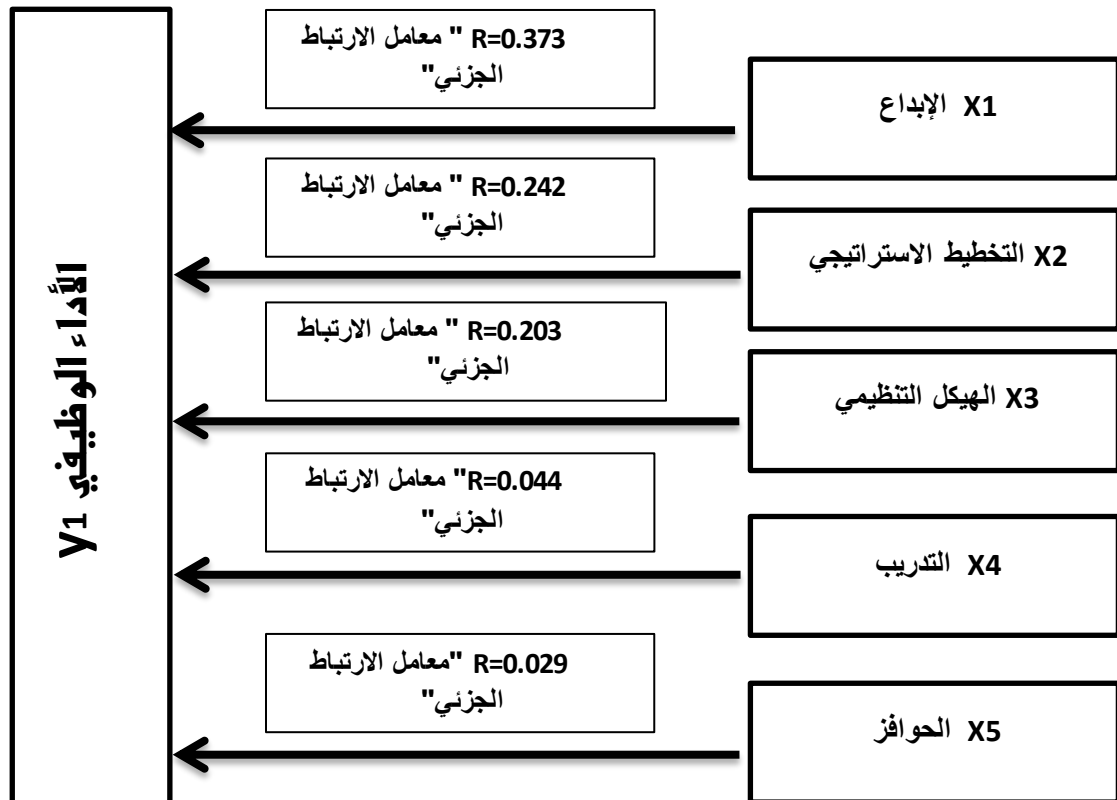
الترتيب	Partial	
2	محور التخطيط الاستراتيجي	.242
3	محور الهيكل التنظيمي	.203
4	محور التدريب	.044
5	محور الحوافز	.029
1	محور الإبداع	.373

الجدول (44) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر من الجدول السابق أنّ المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي كان متغير الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي (37.3%)، تلاه متغير التخطيط الاستراتيجي بمعامل ارتباط جزئي (24.2%)، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط جزئي (20.3%)، ثمّ التدريب (4.4%)، وأخيراً الحوافز (2.9%).

والنموذج يأخذ الشكل الآتي:

الشكل (16) نموذج الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة

- ثانياً: الانحدار المتعدد بين (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والإبداع) كمتغيرات مستقلة وبين محور الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج

Sig(f)	F	Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
.000	33.736	2.093	.559	.412	.424	.651

الجدول (45) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار المتعدد والذي بلغت قيمته (41.2%)، مما يعني أنّ النموذج يمكننا من تفسير (41%) تقريباً من التغيرات في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) اعتماداً على التغيرات في المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والحوافز والإبداع). كما تدل قيمة DW (دوربن واتسون 2.093) على أنّ النموذج لا يعاني مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، إذ إنّ قيمتها قريبة جداً من (2) وهي القيمة المعتدلة لهذه الاحصاءة.

أي إنّ النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه في التفسير، وذلك كما يبدو من قيمة F – Fisher (33.736) وقيمة مستوى الدلالة المقابل لها والمعدومة، وهي بالتالي أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 المعتمد أو أي مستوى دلالة نظري آخر.

معاملات الانحدار والنموذج المقترح:

يظهر الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد ومستويات الدلالة التي تقيس مدى معنويّة كل منها:

Coefficientsa			
Sig.	t	Unstandardized Coefficients	
		B	
.000	5.033	1.072	(Constant)
.000	5.020	.350	محور التخطيط الاستراتيجي
.042	2.048	.144	محور الهيكل التنظيمي
.335	.967	.050	محور التدريب
.017	2.406	.147	محور الحوافز
.094	1.682	.104	محور الإبداع

الجدول (46) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معاملات الانحدار المتعدد مع متغير الرضا الوظيفي معنويّة أمام كل المتغيرات المستقلة باستثناء متغيري التدريب والإبداع، إذ كانت مستويات المعنوية المحسوبة المقابلة لكل من المتغيرات (التخطيط والهيكل التنظيمي والحوافز) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، أمّا متغيرا التدريب والإبداع فقد كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لهما (مستوى المعنوية) أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05

(0.335 أمام التدريب و 0.094 أمام الإبداع)، مما يعني أنّ أثر هذين المتغيرين في النموذج المتعدد غير معنويين ولا داعي لتضمينهما، وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالعلاقة الآتية:

$$Y2 = 1.072 + 0.35 * x_1 + 0.144 * X_2 + 0.147 * x_3$$

إذ يشير :

Y2: الرضا الوظيفي

X1: التخطيط الاستراتيجي.

X2 : الهيكل التنظيمي.

X3: الحوافز.

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي سيسبّب تغييراً في الرضا الوظيفي مقداره (0.35) وحدة (بالمتوسط) وبجهة التغير نفسها (أي زيادة يقابلها زيادة والعكس بالعكس)، مع افتراض ثبات أثر المتغيرات الأخرى.

كذلك فإنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سيسبّب تغييراً في الرضا الوظيفي بمقدار (0.144) وحدة بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى. كما أنّ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في الحوافز سيسبّب تغيراً مقداره (0.147) في الرضا الوظيفي بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

ترتيب المتغيرات من حيث قوة الأثر والارتباط:

تم ترتيب المتغيرات المستقلة اعتماداً على قوة ارتباطها الجزئي بمتغير الرضا الوظيفي من الأكثر شدة إلى الأقل، ونتائج هذا الاختبار تظهر في الجدول الآتي:

ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها بمتغير الرضا الوظيفي

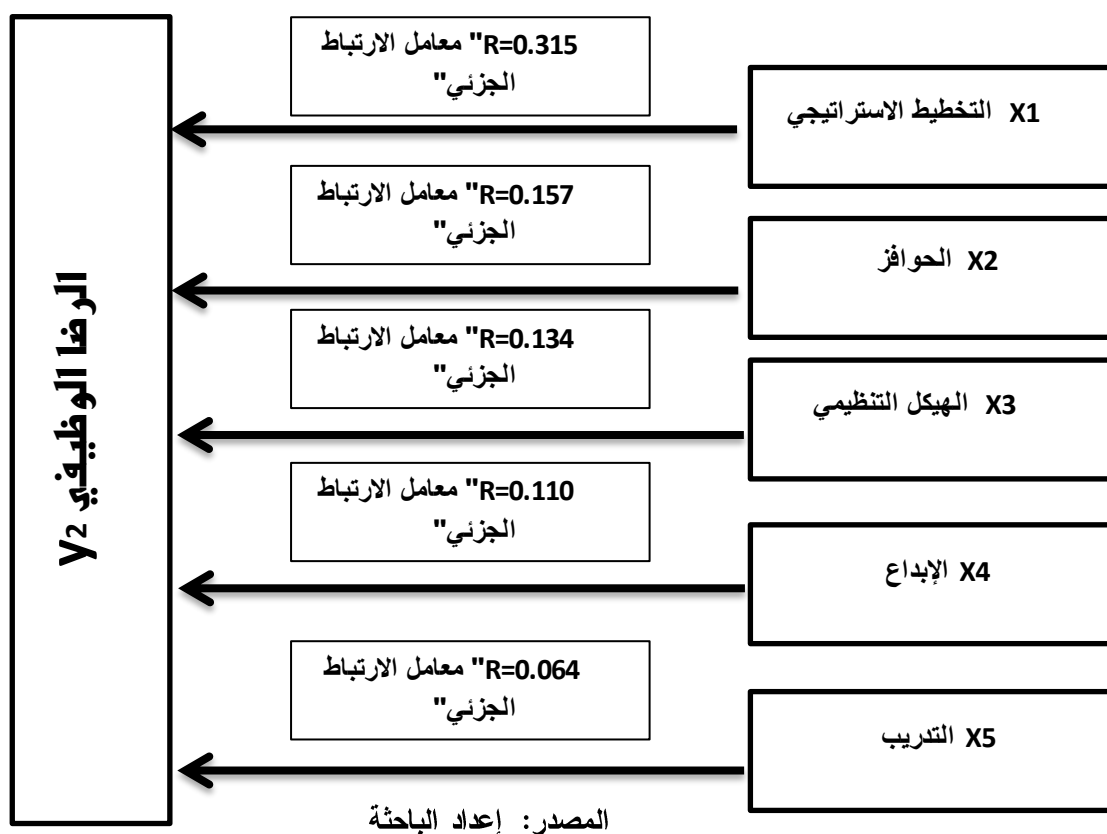
الترتيب	Partial	
1	محور التخطيط الاستراتيجي	.315
3	محور الهيكل التنظيمي	.134
5	محور التدريب	.064
2	محور الحوافز	.157
4	محور الإبداع	.110

الجدول (47) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ويظهر من الجدول السابق أنّ المتغير الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي كان متغير التخطيط الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي (31.5%)، تلاه متغير الحوافز بمعامل ارتباط جزئي (15.7%)، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط جزئي (13.4%)، ثمّ الإبداع (11%)، فالتدريب (6.4%).

والنموذج يأخذ الشكل الآتي:

الشكل (17) نموذج الرضا الوظيفي



- ثالثاً: الانحدار المتعدد بين (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والإبداع) كمتغيرات مستقلة وبين محور تطوير المهارات كمتغير تابع.

معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج

Sig(f)	F	Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
.000	47.406	1.955	.537	.498	.509	.713

الجدول (48) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار المتعدد والذي بلغت قيمته (49.8%)، مما يعني أن النموذج يمكننا من تفسير (49.8 %) تقريباً من التغيرات في المتغير التابع (تطوير المهارات) اعتماداً على التغيرات في المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والحوافز والإبداع). كما تدل قيمة DW (دوربن واتسون 1.955) على أن النموذج لا يعاني مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، إذ إن قيمتها قريبة جداً من (2) وهي القيمة المعتدلة لهذه الاحصاءة. أي إن النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه في التفسير، وذلك كما يبدو من قيمة F – Fisher (47.406) وقيمة مستوى الدلالة المقابل لها والمعدومة، وهي بالتالي أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 المعتمد أو أي مستوى دلالة نظري آخر.

معاملات الانحدار والنموذج المقترح:

يظهر الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد ومستويات الدلالة التي تقيس مدى معنوية كل منها:

Coefficientsa			
Sig.	t	Unstandardized Coefficients	
		B	
.000	4.157	.851	(Constant)
.508	.663	.044	محور التخطيط الاستراتيجي
.012	2.531	.171	محور الهيكل التنظيمي
.005	2.831	.140	محور التدريب
.029	2.200	.129	محور الحوافز
.000	5.638	.334	محور الإبداع

الجدول (49) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معاملات الانحدار المتعدد مع متغير تطوير المهارات معنويّة أمام كل المتغيرات المستقلة باستثناء متغير التخطيط الاستراتيجي، إذ كانت مستويات المعنوية المحسوبة المقابلة لكل من المتغيرات (الهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والإبداع) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، أما متغير التخطيط فقد كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لهما (مستوى المعنوية) أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05 (0.508 أمام التخطيط الاستراتيجي)، مما يعني أنّ أثر هذا المتغير في النموذج المتعدد غير معنوي ولا داعي لتضمينه، وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالعلاقة الآتية:

$$Y_3 = 0.851 + 0.171 * x_1 + 0.140 * x_2 + 0.129 * x_3 + 0.334 * x_4$$

إذ يشير:

Y3: تطوير المهارات

X1: الهيكل التنظيمي.

X2 : التدريب.

X3: الحوافز.

X4: الإبداع

تفسير النموذج:

إنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سيسبّب تغيراً في تطوير المهارات مقداره (0.171) وحدة (بالمتوسط) وبجهة التغير نفسها (أي زيادة يقابلها زيادة والعكس بالعكس)، مع افتراض ثبات أثر المتغيرات الأخرى.

وكذلك فإنّ تغيّراً مقداره وحدة واحدة في التدريب سيسبّب تغيّراً في تطوير المهارات بمقدار (0.140) وحدة بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

كما أنّ تغيّراً بمقدار وحدة واحدة في الحوافز سيسبّب تغيّراً مقداره (0.129) في تطوير المهارات بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى، وتغيّر الإبداع بمقدار وحدة واحدة سيسبّب تغيّراً في تطوير المهارات بمقدار (0.334) بالمتوسط والاتجاه نفسه أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

ترتيب المتغيرات من حيث قوة الأثر والارتباط:

تم ترتيب المتغيرات المستقلة اعتماداً على قوة ارتباطها الجزئي بمتغير تطوير المهارات من الأكثر شدة إلى الأقل، ونتائج هذا الاختبار تظهر في الجدول الآتي:

ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها بمتغير تطوير المهارات

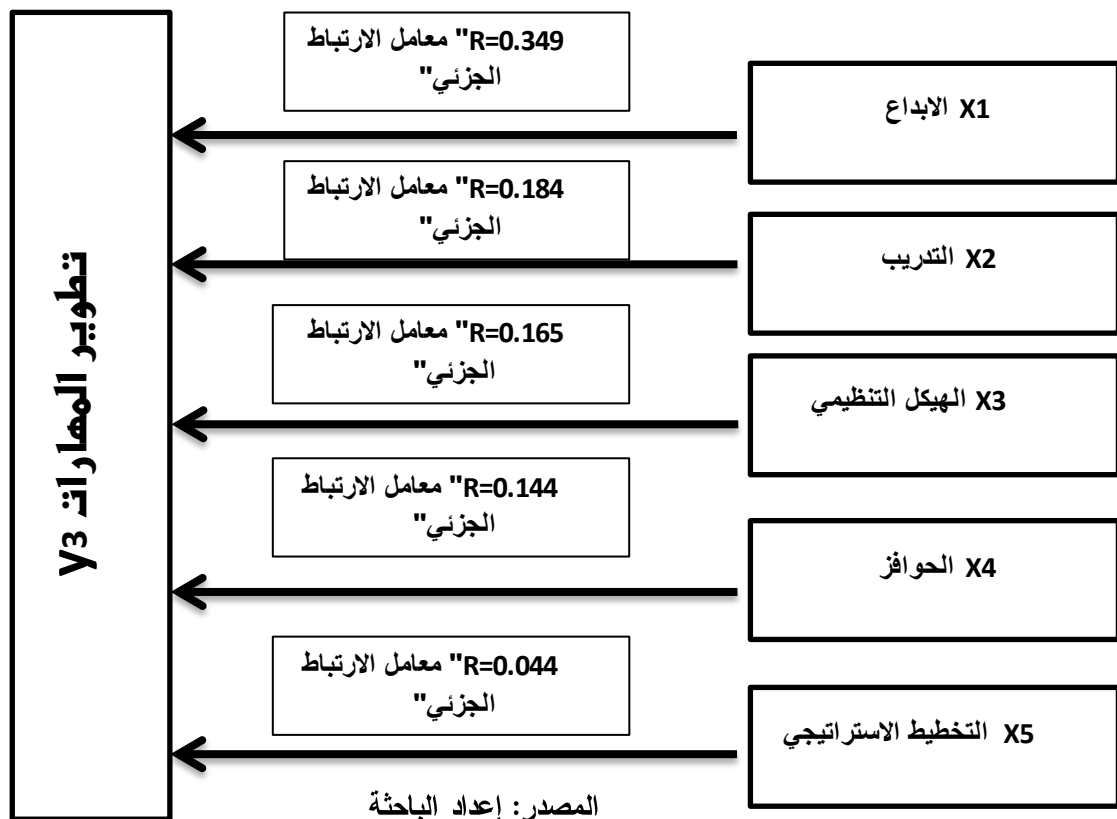
الترتيب	Partial	
5	محور التخطيط الاستراتيجي	.044
3	محور الهيكل التنظيمي	.165
2	محور التدريب	.184
4	محور الحوافز	.144
1	محور الإبداع	.349

الجدول (50) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر من الجدول السابق أنّ المتغير الأكثر تأثيراً في تطوير المهارات كان متغير الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي (34.9%)، تلاه متغير التدريب بمعامل ارتباط جزئي (18.4%)، ثمّ متغير الهيكل بمعامل ارتباط جزئي (16.5%)، ثمّ الحوافز (14.4%)، وأخيراً التخطيط بمعامل ارتباط جزئي (4.4%).

الشكل (18) نموذج تطوير المهارات

والنموذج يأخذ الشكل الآتي:



- رابعاً: الانحدار المتعدد بين (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والإبداع) كمتغيرات مستقلة وبين الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

معامل التحديد ونتيجة اختبار جودة توفيق النموذج

Sig(f)	F	Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
.000	82.249	2.143	.367	.635	.642	.8014

الجدول (51) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار المتعدد والذي بلغت قيمته (63.5%) مما يعني أنّ النموذج يمكننا من تفسير (63.5 %) تقريباً من التغيرات في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) اعتماداً على التغيرات في المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والحوافز والإبداع). كما تدل قيمة DW (دوربن واتسون 2.143) على أنّ النموذج لا يعاني مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، إذ إنّ قيمتها قريبة جداً من (2) وهي القيمة المعتدلة لهذه الاحصاءة. إنّ النموذج جيد ويمكن الاعتماد عليه في التفسير، وذلك كما يبدو من قيمة F – Fisher (82.249) وقيمة مستوى الدلالة المقابل لها والمعدومة، وهي بالتالي أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 المعتمد أو أي مستوى دلالة نظري آخر.

معاملات الانحدار والنموذج المقترح:

يظهر الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد ومستويات الدلالة التي تقيس مدى معنوية كل منها:

Coefficientsa			
Sig.	t	Unstandardized Coefficients	
		B	
.000	7.152	1.000	(Constant)
.000	4.438	.203	محور التخطيط الاستراتيجي
.000	3.580	.165	محور الهيكل التنظيمي
.033	2.151	.073	محور التدريب
.014	2.478	.099	محور الحوافز
.000	6.129	.248	محور الإبداع

الجدول (52) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أنّ معاملات الانحدار المتعدد مع متغير الفاعلية التنظيمية معنوية أمام كل المتغيرات المستقلة دون استثناء، إذ كانت مستويات المعنوية (الدلالة) المحسوبة المقابلة لكل من المتغيرات أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وعليه يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد بالعلاقة الآتية:

$$Y = 1 + 0.203 \cdot x_1 + 0.165 \cdot x_2 + 0.073 \cdot x_3 + 0.099 \cdot x_4 + 0.248 \cdot x_5$$

إذ يشير:

Y: الفاعلية التنظيمية

X1: التخطيط الاستراتيجي.

X2: الهيكل التنظيمي.

X3: التدريب.

X4: الحوافز

X5: الإبداع

تفسير النموذج:

إنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي سيسبب تغييراً في الفاعلية التنظيمية مقداره (0.203) وحدة (بالمتوسط) وبجهة التغير نفسها (أي زيادة يقابلها زيادة والعكس بالعكس)، مع افتراض ثبات أثر المتغيرات الأخرى.

وكذلك فإنّ تغييراً مقداره وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سيسبب تغييراً في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.165) وحدة بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى. كما أنّ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في التدريب سيسبب تغييراً مقداره (0.073) في الفاعلية التنظيمية بالمتوسط وبجهة التغير نفسها أيضاً، وتغيّر الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.099) بالمتوسط والاتجاه نفسه أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

وتغيّر الإبداع بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً متوسطاً في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.248) و بالاتجاه نفسه أيضاً، مع افتراض ثبات العوامل والمتغيرات الأخرى.

ترتيب المتغيرات من حيث قوة الأثر والارتباط.

تم ترتيب المتغيرات المستقلة اعتماداً على قوة ارتباطها الجزئي بمتغير الفاعلية التنظيمية من الأكثر شدة إلى الأقل، ونتائج هذا الاختبار تظهر في الجدول الآتي:

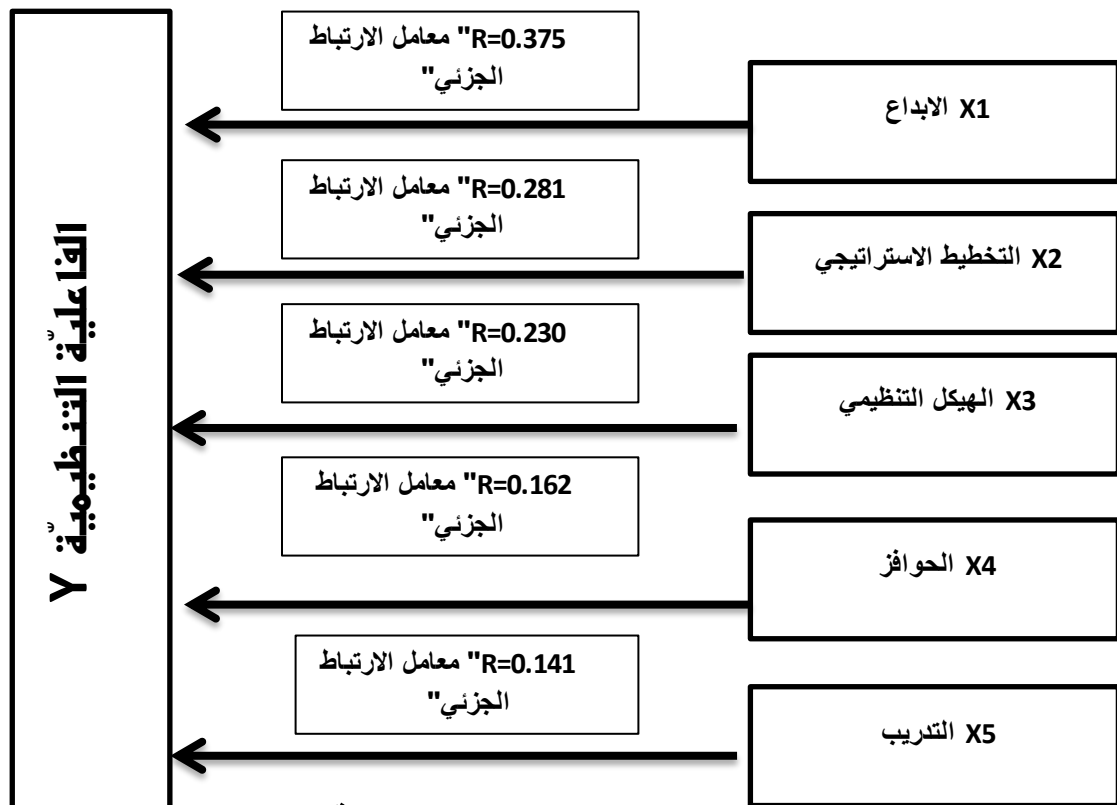
ترتيب العوامل الخمسة بحسب شدة ارتباطها بمتغير الفاعلية التنظيمية

الترتيب	Partial	
2	محور التخطيط الاستراتيجي	.281
3	محور الهيكل التنظيمي	.230
5	محور التدريب	.141
4	محور الحوافز	.162
1	محور الإبداع	.375

الجدول (53) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ويظهر من الجدول السابق أنّ المتغير الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية كان متغير الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي (37.5%)، تلاه متغير التخطيط بمعامل ارتباط جزئي (28.1%)، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي بمعامل ارتباط جزئي (23%)، ثمّ الحوافز (16.2%)، فالتدريب أخيراً بمعامل ارتباط جزئي (14.1%).

والنموذج يأخذ الشكل الآتي: الشكل (19) نموذج الفاعلية التنظيمية



تستنتج الباحثة من اختبار تحليل الانحدار المتعدد ما يأتي:

العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي هو متغير الإبداع، تلاه متغير التخطيط الاستراتيجي، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ التدريب، وأخيراً الحوافز.

والمتغير الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي كان متغير التخطيط الاستراتيجي، تلاه متغير الحوافز، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الإبداع، وأخيراً التدريب.

والمتغير الأكثر تأثيراً في تطوير المهارات كان متغير الإبداع، تلاه متغير التدريب، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الحوافز، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي.

والمتغير الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية كان متغير الإبداع، تلاه متغير التخطيط الاستراتيجي، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الحوافز، وأخيراً التدريب.

النموذج الكمي لمتغير الفاعلية التنظيمية:

$$Y = 1 + 0.203 * x_1 + 0.165 * x_2 + 0.073 * x_3 + 0.099 * x_4 + 0.248 * x_5$$

الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

ينفرع عنها خمس فرضيات جزئية بعدد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الهيكل التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الحوافز تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه التدريب تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الإبداع تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

سيتم اختبار هذه الفرضيات اعتماداً على إحصاءة (Chi – Square) لبيرسون، الذي يحدد فيما إذا كان هناك ارتباط أو علاقة بين اتجاهات أفراد العينة تجاه المتغير الفئوي (المتغيرات المستقلة) العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (والمتغيرات الديموغرافية) أي هل يؤثر انتماء أفراد عينة البحث إلى فئة ما ضمن فئات أحد المتغيرات الديموغرافية في اتجاه كل من المتغير المستقل، وهو ما يطلق عليه اسم اختبارات الاستقلال جداول "الأحداث المحتملة المتقاطعة".

ثم سيتم تحديد حجم هذه العلاقة (الأثر) في حال وجودها اعتماداً على إحصاءة Cramer's v.

الفرضية الجزئية الأولى:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

التخطيط الاستراتيجي				
Sig	Cramer's V	Sig	Pearson Chi-Square	
0.002	0.23	0.002	24.948*	العمر
—	—	0.052	15.374	سنوات الخبرة
—	—	0.111	27.936	المرتبة العلمية
—	—	0.666	2.379	الكلية

الجدول (54) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول (54) قيمة معامل Chi-Square بين متغير التخطيط الاستراتيجي وكل من المتغيرات الديموغرافية الأربعة (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية)، يبدو من مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية Sig) المقابلة لكل منها أنّ اتجاهات أفراد العينة تجاه التخطيط الاستراتيجي تتأثر فقط بمتغير العمر، إذ بلغت قيمة معامل Chi-Square (24.948) مع مستوى دلالة محسوب ($Sig = 0.002$) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني أنّ هذا الارتباط بين اتجاه الأفراد تجاه التخطيط الاستراتيجي والعمر ارتباط معنوي وهذان المتغيران غير مستقلين، ومن ملاحظة قيمة معامل Cramer نلاحظ أنّ حجم هذا الارتباط يبلغ (23%) تقريباً، أي إنّ هذا الارتباط حقيقي وليس نتيجة حظ ومصادفة.

ويفسر ذلك أنّ الفئات العمرية غير متساوية في موقفها تجاه التخطيط الاستراتيجي، فكلما زاد العمر كان الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي إيجابياً.

أمّا اتجاه أفراد عينة البحث تجاه التخطيط الاستراتيجي فلم يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى (سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية)، إذ تظهر مستويات الدلالة المحسوبة Sig المقابلة لمعامل Chi-Square في كل مرة أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي لا يوجد ارتباط جوهري بين سنوات الخبرة أو المرتبة العلمية أو الكلية والتخطيط الاستراتيجي، مما يعني أنّ قيمة معامل Cramer لا تختلف جوهرياً عن الصفر في المجتمع.

الفرضية الجزئية الثانية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الهيكل التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

الهيكل التنظيمي				
Sig	Cramer's V	Sig	Pearson Chi-Square	
0.029	0.173	0.029	14.101*	العمر
—	—	0.169	9.074	سنوات الخبرة
—	—	0.218	18.912	المرتبة العلمية
—	—	0.426	2.783	الكلية

الجدول (55) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل Chi-Square بين متغير الهيكل التنظيمي وكل من المتغيرات الديموغرافية الأربعة، وكما يبدو من مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية Sig) المقابلة لكل منها فإن اتجاهات أفراد العينة تجاه الهيكل التنظيمي تتأثر فقط بمتغير العمر أيضاً، إذ بلغت قيمة معامل Chi-Square (14.101) مع مستوى دلالة محسوب (Sig = 0.029) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني أن هذا الارتباط بين اتجاه الأفراد تجاه الهيكل التنظيمي والعمر ارتباط معنوي وهذا المتغيران غير مستقلين.

ومن ملاحظة قيمة معامل Cramer نلاحظ أن حجم هذا الارتباط يبلغ (17.3%) تقريباً، أي إن هذا الارتباط حقيقي وليس نتيجة حظ ومصادفة.

ويفسر ذلك أن الفئات العمرية غير متساوية في موقفها تجاه الهيكل التنظيمي، فكلما زاد العمر كان الاتجاه إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي السائد.

أما اتجاه أفراد عينة البحث تجاه الهيكل التنظيمي فلم يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى (سنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية)، إذ تظهر مستويات الدلالة المحسوبة Sig المقابلة لمعامل Chi-Square في كل مرة كانت أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي لا يوجد ارتباط جوهري بين سنوات الخبرة أو المرتبة العلمية أو الكلية و الهيكل التنظيمي، مما يعني أن قيمة معامل Cramer لا تختلف جوهرياً عن الصفر في المجتمع.

الفرضية الجزئية الثالثة:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه التدريب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

التدريب				
Sig	Cramer's V	Sig	Pearson Chi-Square	
—	—	0.193	8.673	العمر
0.022	0.177	0.022	14.736*	سنوات الخبرة
—	—	0.648	12.406	المرتبة العلمية
0	0.281	0	18.578*	الكلية

الجدول (56) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل Chi-Square بين متغير التدريب وكل من المتغيرات الديموغرافية الأربع، وكما يبدو من مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية Sig) المقابلة لكل منها فإن اتجاهات أفراد العينة تجاه التدريب تتأثر بمتغير سنوات الخبرة ومتغير الكلية، إذ بلغت قيمة معامل Chi-Square بين سنوات الخبرة والتدريب (14.736) مع مستوى دلالة محسوب (Sig = 0.022) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني أن هذا الارتباط بين اتجاه الأفراد تجاه التدريب وسنوات الخبرة ارتباط معنوي وهذان المتغيران غير مستقلين، ومن ملاحظة قيمة معامل Cramer المقابلة نلاحظ أن حجم هذا الارتباط يبلغ (17.7%) تقريباً. وبلغت قيمة معامل Chi-Square بين اختلاف الكلية والتدريب (18.578) مع مستوى دلالة محسوب معدوم، مما يعني أن هناك اختلافاً في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه التدريب تُعزى إلى الكلية (تطبيقية، نظرية)، وبحسب قيمة Cramer فإن اختلاف الكلية سبب اختلافاً نحو التدريب بنسبة (28.1%).

ويفسر ذلك أن فئات سنوات الخبرة غير متساوية في موقفها تجاه التدريب، فكلما زادت سنوات الخبرة كان التدريب يلعب دوراً إيجابياً من وجهة نظر أفراد عينة البحث وكان الاختلاف لصالح الكليات التطبيقية أكثر من النظرية.

أمّا اتجاه أفراد عينة البحث تجاه التدريب فلم يتأثر بالمتغيرين الديموغرافيين الآخرين (العمر والمرتبة العلمية)، إذ كما تظهر مستويات الدلالة المحسوبة Sig المقابلة لمعامل Chi-Square في كل مرة فقد

كانت أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي لا يوجد ارتباط جوهري بين العمر أو المرتبة العلمية و التدريب، مما يعني أن قيمة معامل Cramer لا تختلف جوهرياً عن الصفر في المجتمع.

الفرضية الجزئية الرابعة:

- لا توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الحوافز تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

الحوافز				
Sig	Cramer's V	Sig	Pearson Chi-Square	
—	—	0.39	8.462	العمر
0.006	0.213	0.006	21.331*	سنوات الخبرة
—	—	0.362	21.609	المرتبة العلمية
—	—	0.562	3.981	الكلية

الجدول(57) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق قيمة معامل Chi-Square بين متغير الحوافز وكل من المتغيرات الديموغرافية الأربعة، إذ يظهر من مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية Sig) المقابلة لكل منها أن اتجاهات أفراد العينة تجاه الحوافز تتأثر بمتغير سنوات الخبرة فقط، فقد بلغت قيمة معامل Chi-Square بين سنوات الخبرة و الحوافز (21.331) مع مستوى دلالة محسوب (Sig = 0.006) أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05، مما يعني أن هذا الارتباط بين اتجاه الأفراد تجاه الحوافز وسنوات الخبرة ارتباط معنوي وهذان المتغيران غير مستقلين.

ومن ملاحظة قيمة معامل Cramer المقابلة نلاحظ أن حجم هذا الارتباط يبلغ (21.3%) تقريباً. وأما اتجاه أفراد عينة البحث تجاه الحوافز فلم يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى (العمر والمرتبة العلمية والكلية)، إذ كما تظهر مستويات الدلالة المحسوبة Sig المقابلة لمعامل Chi-Square في كل مرة فقد كانت أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي لا يوجد ارتباط جوهري بين العمر أو المرتبة العلمية أو الكلية و الحوافز، مما يعني أن قيمة معامل Cramer لا تختلف جوهرياً عن الصفر في المجتمع.

الفرضية الجزئية الخامسة:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة تجاه الإبداع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) عند مستوى دلالة 5%.

الإبداع				
Sig	Cramer's V	Sig	Pearson Chi-Square	
—	—	0.338	9.054	العمر
—	—	0.073	14.338	سنوات الخبرة
—	—	0.735	15.697	المرتبة العلمية
—	—	0.562	2.977	الكلية

الجدول(58) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وأما اتجاه أفراد عينة البحث تجاه الإبداع فلم يتأثر بأي متغير من المتغيرات الديموغرافية الأربعة (العمر وسنوات الخبرة والمرتبة العلمية والكلية)، إذ تظهر مستويات الدلالة المحسوبة Sig المقابلة لمعامل Chi-Square في كل مرة كانت أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي لا يوجد ارتباط جوهري بين أي من هذه المتغيرات الديموغرافية واتجاه أفراد عينة البحث تجاه الحوافز، مما يعني أن قيمة معامل Cramer لا تختلف جوهرياً عن الصفر في المجتمع أيضاً.

تستنتج الباحثة من اختبار الفرضية الثانية ما يأتي:

لدى دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية) على كل من (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الإبداع، الحوافز)، توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر بالمتغير الديموغرافي العمر إذ بلغت قيمة معامل chi-square (24.948) ولم يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى، وتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بالمتغير الديموغرافي العمر، إذ بلغت قيمة معامل chi-square (14.101) ولم يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى، بينما تأثر التدريب بالمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة والكلية إذ بلغت قيم معامل chi-square على الترتيب (14.736) و(18.578) ولم يتأثر بالمتغيرين الديموغرافيين العمر والمرتبة العلمية، أما الحوافز فقد تأثرت بالمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة معامل chi-square (21.331)، إضافة إلى أن الإبداع لم يتأثر بأي من المتغيرات الديموغرافية الأربعة (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) .

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية) .

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الحوافز والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية).

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين التدريب والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية).

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين الإبداع والفاعلية التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والكلية).

قامت الباحثة بهدف اختبار الفرضية الثالثة بالاعتماد على الارتباط الجزئي، وذلك من خلال مقارنة معاملات ارتباط سبيرمان بين كل زوج من المتغيرات بدون الأخذ في الحسبان أثر المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات متحكمّة، ومرة أخرى بالأخذ في الحسبان هذه المتغيرات الديموغرافية، ومراقبة التغيرات في قيم ومعنوية معاملات الارتباط بن الحالتين.

بحسب متغير العمر:

يظهر الجدول الآتي نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين متغيرات البحث بحسب متغير العمر:

Correlations نتائج تحليل الارتباط الجزئي بحسب متغير العمر					
محور تطوير المهارات	محور الرضا الوظيفي	محور الأداء الوظيفي	Control Variables		
0.443*	0.535*	0.544*	Correlation	محور التخطيط الاستراتيجي	-none-a
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.542*	0.517*	0.593*	Correlation	محور الهيكل التنظيمي	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.466*	0.353*	0.351*	Correlation	محور التدريب	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.575*	0.510*	0.526*	Correlation	محور الحوافز	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.66*	0.509*	0.672*	Correlation	محور الإبداع	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.446	.558	.558	Correlation	محور التخطيط الاستراتيجي	العمر
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.523	.487	.555	Correlation	محور الهيكل التنظيمي	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.485	.352	.376	Correlation	محور التدريب	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.581	.525	.524	Correlation	محور الحوافز	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.656	.508	.659	Correlation	محور الإبداع	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		

الجدول (59) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق (59) عدم وجود أي أثر في متغير العمر في معنوية أو اتجاه الارتباط بين المتغيرات، وحتى على مستوى شدة الارتباط قد كانت التغيرات طفيفة في قيم معاملات الارتباط بين الحالات (في حال الأخذ في الحسبان متغير العمر وفي حال عدم أخذه في الحسبان)، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية تعزى إلى متغير العمر، إذ لم يؤثر العمر في شكل وقوة العلاقة بين (التخطيط

الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الابداع) والفاعلية التنظيمية بشكل جوهري ودال إحصائياً.

بحسب متغير المرتبة العلمية:

يظهر الجدول الآتي نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين متغيرات البحث بحسب متغير المرتبة العلمية:

Correlations نتائج تحليل الارتباط الجزئي بحسب متغير المرتبة العلمية					
Control Variables	محور			محور التخطيط الاستراتيجي	-none-a
	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	تطوير المهارات		
Correlation	0.544*	0.535*	0.443*	محور الهيكل التنظيمي	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	0.593*	0.517*	0.542*	محور التدريب	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	0.351*	0.353*	0.466*	محور الحوافز	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	0.526*	0.510*	0.575*	محور الإبداع	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	0.672*	0.509*	0.66*	محور التخطيط الاستراتيجي	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	.553	.558	.437	محور الهيكل التنظيمي	المرتبة العلمية
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	.533	.487	.521	محور التدريب	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	.366	.340	.480	محور الحوافز	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	.520	.521	.580	محور الإبداع	
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		
Correlation	.658	.508	.655		
Significance (1-tailed)	.000	.000	.000		

الجدول (60) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يظهر الجدول السابق (60) عدم وجود أي أثر في متغير المرتبة العلمية أيضاً في معنوية أو اتجاه الارتباط بين المتغيرات وحتى على مستوى شدة الارتباط، فقد كانت التغيرات طفيفة في قيم معاملات الارتباط بين الحالات (في حال الأخذ في الحسبان متغير المرتبة العلمية وفي حال عدم أخذه في الحسبان) باستثناء العلاقة بين متغير الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، إذ انخفضت قيمة معامل الارتباط من 59% إلى 53% تقريباً بعد الأخذ في الحسبان متغير المرتبة العلمية وليس بالانخفاض الكبير أيضاً، علماً أنّ المعنوية لم تتأثر وكذلك جهة الارتباط (أي بقي طردياً في كل الحالات)، مما يدل على عدم وجود فروق

جوهريّة ذات دلالة إحصائيّة في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعليّة التنظيميّة (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعليّة التنظيميّة تعزى إلى متغير المرتبة العلميّة، إذ لم تؤثر المرتبة العلميّة في شكل وقوة العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعليّة التنظيميّة بشكل جوهري ودال إحصائيّاً.

بحسب متغير الرتبة سنوات الخبرة:

يظهر الجدول الآتي نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين متغيرات البحث بحسب متغير سنوات الخبرة:

Correlations نتائج تحليل الارتباط الجزئي بحسب متغير سنوات الخبرة					
محور تطوير المهارات	محور الرضا الوظيفي	محور الأداء الوظيفي	Control Variables		
0.443*	0.535*	0.544*	Correlation	محور التخطيط الاستراتيجي	-none-a
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.542*	0.517*	0.593*	Correlation	محور الهيكل التنظيمي	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.466*	0.353*	0.351*	Correlation	محور التدريب	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.575*	0.510*	0.526*	Correlation	محور الحوافز	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
0.66*	0.509*	0.672*	Correlation	محور الإبداع	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.449	.563	.560	Correlation	محور التخطيط الاستراتيجي	سنوات الخبرة
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.529	.493	.559	Correlation	محور الهيكل التنظيمي	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.478	.359	.381	Correlation	محور التدريب	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.579	.537	.533	Correlation	محور الحوافز	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		
.655	.513	.662	Correlation	محور الإبداع	
.000	.000	.000	Significance (1-tailed)		

الجدول (61) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

كذلك يظهر الجدول السابق نتائج مشابهة لما سبق أي عدم وجود أي أثر لسنوات الخبرة أيضا في معنوية أو اتجاه الارتباط بين المتغيرات وحتى على مستوى شدة الارتباط قد كانت التغيرات طفيفة في قيم معاملات الارتباط بين الحالات، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، إذ لم تؤثر سنوات الخبرة في شكل وقوة العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية بشكل جوهري ودال إحصائياً.

بحسب متغير الكلية:

يظهر الجدول الآتي نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين متغيرات البحث بحسب متغير الكلية:

Correlations نتائج تحليل الارتباط الجزئي بحسب متغير الكلية					
Control Variables	محور التخطيط الاستراتيجي	Correlation	محور	محور	محور
			الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	تطوير المهارات
-none-a	محور التخطيط الاستراتيجي	0.443*	0.535*	0.544*	0.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور الهيكل التنظيمي	0.542*	0.517*	0.593*	0.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور التدريب	0.466*	0.353*	0.351*	0.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور الحوافز	0.575*	0.510*	0.526*	0.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور الإبداع	0.66*	0.509*	0.672*	0.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور التخطيط الاستراتيجي	.439	.564	.561	.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
الكلية	محور الهيكل التنظيمي	.520	.494	.561	.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور التدريب	.471	.333	.376	.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور الحوافز	.581	.523	.524	.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000
	محور الإبداع	.654	.507	.663	.000
		Significance (1-tailed)	.000	.000	.000

الجدول (62) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يُظهر الجدول السابق نتائج مشابهة للحالات السابقة، أي عدم وجود أي أثر للكلية أيضاً في معنوية أو اتجاه الارتباط بين المتغيرات، و حتى على مستوى شدة الارتباط قد كانت التغيرات طفيفة في قيم معاملات الارتباط بين الحالات (في حال الأخذ في الحسبان متغير الكلية وفي حال عدم أخذه في الحسبان).

مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية تعزى إلى متغير الكلية، إذ لم يؤثر اختلاف الكلية في شكل وقوة العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية بشكل جوهري ودال إحصائياً.

تستنتج الباحثة من اختبار الفرضية الثالثة ما يأتي:

توصلت الفرضية الثالثة إلى:

عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية تعزى إلى أي من المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية)، إذ لم تؤثر فئات المتغيرات الديموغرافية في شكل وقوة العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية بشكل جوهري ودال إحصائياً.

الفصل الثالث:

المبحث الخامس: نموذج البحث

نموذج البحث:

- توصل البحث إلى نموذج كمي للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق يأخذ في الحسبان أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، الإبداع) في مؤشرات الفاعلية التنظيمية ثم في الفاعلية التنظيمية، وذلك تمهيداً لإعادة النظر في هذه العوامل ومعالجة نقاط الضعف والخلل فيها:

تبيّن أنّ العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي هو متغير الإبداع، تلاه متغير التخطيط الاستراتيجي، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ التدريب، وأخيراً الحوافز.

النموذج الكمي لمتغير الأداء الوظيفي:

$$Y1 = 1.078 + 0.215 * x_1 + 0.181 * x_2 + 0.307 * x_3$$

إذ يشير: x_1 التخطيط الاستراتيجي و x_2 الهيكل التنظيمي و x_3 الإبداع.

المتغير الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي كان متغير التخطيط الاستراتيجي، تلاه متغير الحوافز، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الإبداع، وأخيراً التدريب.

النموذج الكمي لمتغير الرضا الوظيفي:

$$Y2 = 1.072 + 0.35 * x_1 + 0.144 * x_2 + 0.147 * x_3$$

إذ يشير: x_1 التخطيط الاستراتيجي و x_2 الهيكل التنظيمي و x_3 الحوافز.

المتغير الأكثر تأثيراً في تطوير المهارات كان متغير الإبداع، تلاه متغير التدريب، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الحوافز، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي.

النموذج الكمي لمتغير تطوير المهارات:

$$Y3 = 0.851 + 0.171 * x_1 + 0.140 * x_2 + 0.129 * x_3 + 0.334 * x_4$$

إذ يشير: x_1 الهيكل التنظيمي و x_2 التدريب و x_3 الحوافز و x_4 الإبداع.

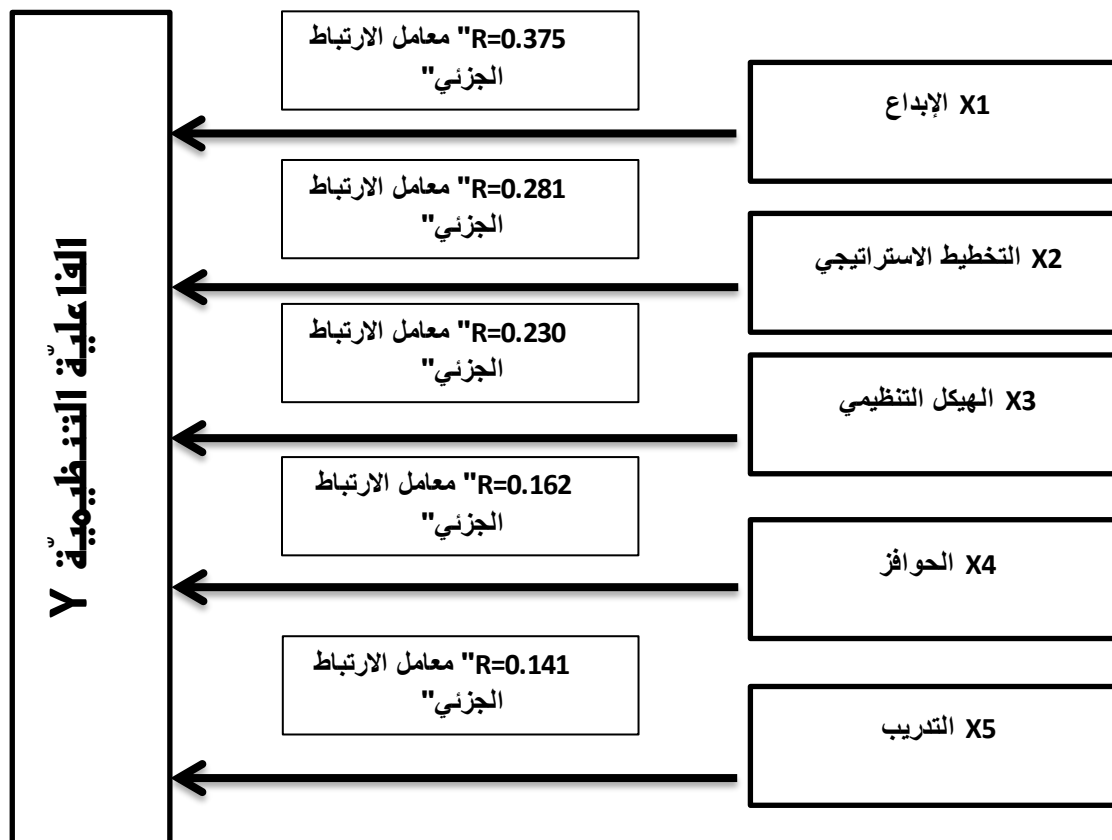
المتغير الأكثر تأثيراً في الفاعلية التنظيمية كان متغير الإبداع، تلاه متغير التخطيط الاستراتيجي، ثمّ متغير الهيكل التنظيمي، ثمّ الحوافز، وأخيراً التدريب.

النموذج الكمي لمتغير الفاعلية التنظيمية:

$$Y = 1 + 0.203 * x_1 + 0.165 * x_2 + 0.073 * x_3 + 0.099 * x_4 + 0.248 * x_5$$

إذ يشير: x_1 التخطيط الاستراتيجي و x_2 الهيكل التنظيمي و x_3 التدريب و x_4 الحوافز و x_5 الإبداع

يأخذ نموذج الفاعلية التنظيمية الشكل الآتي:



النموذج الكمي للفاعلية التنظيمية:

$$Y = 1 + 0.203 * x_1 + 0.165 * x_2 + 0.073 * x_3 + 0.099 * x_4 + 0.248 * x_5$$

إمكانية تطبيق النموذج في جامعة دمشق:

تمتلك جامعة دمشق كافة العوامل السابقة والتي من شأنها رفع مستوى الفاعلية في الجامعة، إلا أنه بالرغم من امتلاكها لهذه العوامل ما زالت تعاني انخفاض فاعليتها، وذلك بسبب وجود صعوبات في أثناء تطبيق هذا النموذج ومن هذه الصعوبات:

بالنسبة إلى عامل الإبداع:

أهم الصعوبات التي تواجه هذا العامل: الخوف من الفشل و الخوف من النقد والافتقار إلى روح الجماعة والحماس وفقدان الثقة بالنفس، وعدم توافر هيكل تنظيمي يشجّع على الإبداع ومقاومة التغيير، وتأخر إجراءات نشر البحوث العلميّة، وعدم الاستفادة من نتائج البحوث وعدم توافر المراكز البحثية وضعف التمويل المالي، إضافة إلى ضعف الاستفادة من التكنولوجيا والبرمجيات وضعف استثمارها بالشكل الأمثل.

بالنسبة إلى عامل التخطيط الاستراتيجي:

أهم الصعوبات التي تواجه هذا العامل: عدم وضوح الأهداف والتمسك بالإجراءات الرسميّة وضعف التحفيز والمركزيّة، والاعتماد على جهات خارجيّة في أثناء وضع الخطة، إضافة إلى عدم القدرة على وضع خطة قادرة على محاكاة الظروف الحاليّة، وضعف تأهيل القيادات الإداريّة للبدء بعملية التخطيط و غياب الدعم الإداري، إلى جانب إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة وعرقلة تنفيذ الخطط، وعدم الدقة في المعلومات و محدوديّة المخصصات المالية والخوف من الفشل.

بالنسبة إلى عامل الهيكل التنظيمي:

أهم الصعوبات التي تواجه هذا العامل: كثرة المستويات الإداريّة والوقت الكبير للقيام بإجراءات العمل وكثرة الإجراءات والتعليمات وعدم وضوح المهمات والمسؤوليّات، إضافة إلى وجود الهيكل التنظيمي الجامد و اقتصار العاملين على القيام بوظائفهم فقط.

بالنسبة إلى عامل الحوافز:

أهم الصعوبات التي تواجه هذا العامل: لا يحقق نظام الحوافز المتبع أهدافه في تحسين الأداء وعدم الإنصاف في منح المكافآت والحوافز، إضافة إلى عدم توافر معايير إداريّة لمنح الحوافز، كما أنّ نظام الحوافز لا يتسم بالموضوعيّة، إذ تلعب المحسوبيات دوراً في منح الحوافز والمكافآت مع عدم وجود حوافز عادلة لاستمراريّة التقدّم في العمل، وعدم الربط بين نتائج التقييم ومنح الحوافز.

بالنسبة إلى عامل التدريب:

أهم الصعوبات التي تواجه هذا العامل: التقصير بوضع برامج تأهيليّة وتدريب وتطوير يؤدي إلى قصور في الأداء والإنتاجيّة وضعف جودة الخدمات المقدّمة، إضافة إلى نقص في المؤهلات والخبرات التدريبيّة وعدم الوعي بأهميّة التدريب و ضعف الموارد الماليّة المخصصة للتدريب، مع عدم وجود رغبة في التعلّم والتدريب، إذ إنّ بيئة العمل لا تسمح بتطبيق ما يتم تعلّمه، إضافة إلى أنّ اختيار المدربين يتم بناء على العلاقات الشخصيّة، وعدم وجود علاقة بين الدورة التدريبيّة والعمل، إذ يتم استهلاك المخصصات الماليّة فقط.

الفصل الرابع

نتائج البحث

مقترحات عامّة للبحث

نتائج البحث:

نتائج الإحصاءات الوصفية وتحليل الاستبانة:

- فيما يخص محور **التخطيط الاستراتيجي**: تمارس إدارة جامعة دمشق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد إذ تبين أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توافراً هو امتلاك إدارة الجامعة رؤية محددة ورسالة تعكس رؤيتها التعليمية وامتلاكها لأهداف تتسم بالقدرة على التكيف مع كافة التغيرات الحاصلة، مع قدرتها على رسم السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها، وأقل خصائص التخطيط الاستراتيجي توافراً هو قيام إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية والخارجية، إذ توصل البحث إلى أن إدارة جامعة دمشق لا تستفيد من نقاط القوة لديها ولا تقوم باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات عند وضع الخطة الاستراتيجية، وأن إدارة جامعة دمشق تعاني خلافاً وضعفاً في متابعة آخر التطورات العلمية والتي تؤثر في فاعليتها.

- فيما يخص محور **الهيكل التنظيمي**: يتسم الهيكل التنظيمي في جامعة دمشق بكثرة المستويات الإدارية وبكثرة التعليمات بما يخص إجراءات العمل، الأمر الذي يخفض من فاعلية الهيكل التنظيمي ويقلل من سرعة إنجاز العمل وجودة العمل وإتقانه.

- فيما يخص محور **التدريب**: كانت توجهات أفراد عينة البحث منخفضة، وسبب ذلك مرور البلد بأزمة منذ سنة 2012، إذ أوضح أفراد عينة البحث أن إدارة جامعة دمشق كانت توفر البرامج التدريبية وتقوم بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب وكانت تُخصص موازنة للتدريب قبل سنة 2012، إلا أنه حالياً لا تتوفر دورات تدريبية، واختلفت دراستنا مع دراسة (الربيع، 2007) والتي توصلت إلى أن التدريب يستخدم في مؤسسة سونلغاز ويسهم في رفع الإنتاجية والأداء.

- فيما يخص محور **الحوافز**: تعاني إدارة جامعة دمشق خلافاً وضعفاً في نظام الحوافز، إذ تبين أن غالبية أفراد عينة البحث غير راضين عن السياسة التحفيزية المتبعة في جامعة دمشق، إذ إن نظام الحوافز لا يتسم بالموضوعية والعدالة، في حين أن الرواتب المعطاة لا تناسب الجهود المبذولة في ظل غلاء نفقات المعيشة مما يسبب توجّهاً نحو العمل الخارجي، إضافة إلى عدم ارتباط نظام الحوافز بكفاءة وفاعلية الأداء الأمر الذي يقلل من روح المبادرة، وبالتالي التأثير بشكل سلبي في فاعلية جامعة دمشق.

- فيما يخص محور الإبداع: تعاني إدارة جامعة دمشق صعوبات فيما يخص محور الإبداع والبحث العلمي، فقد تبين أن إدارة جامعة دمشق لا تدعم أعضاء الهيئة التدريسية مالياً للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية ولا توفر المراكز البحثية المناسبة ولا توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار، في الوقت الذي تطلب فيه إدارة جامعة دمشق من أعضاء الهيئة التدريسية القيام بالأبحاث العلمية وتطوير أفكارهم الإبداعية.

- جميع أفراد عينة البحث لديهم توجهات إيجابية عالية فيما يخص مهارات التواصل مع الزملاء والطلبة ومهارات إدارة الموقف التعليمي واستخدام نظم المعلومات والقدرة على التفكير الاستراتيجي، والتزامهم بكافة النظم واللوائح وامتلاكهم للمعرفة المتعلقة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.

- جميع أفراد عينة البحث لديهم رضا مرتفع فيما يخص أداء كليّاتهم وعدالة توزيع العبء التدريسي وتعامل إدارة جامعة دمشق بعدالة مع أعضاء الهيئة التدريسية والتوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية، باستثناء أن الوظيفة تسهم في تلبية احتياجاتهم، فقد حصلت على درجة منخفضة ويعود ذلك إلى عدم تناسب مستويات الدخل مع الاحتياجات المعيشية.

- جميع أفراد عينة البحث لديهم ولاء لجامعة دمشق، على الرغم من وجود بعض نقاط الضعف في إدارة الجامعة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- وجود علاقة ارتباط معنوي متوسط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباط معنوي منخفض بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات.

- وجود علاقة ارتباط معنوي متوسط بين الهيكل التنظيمي وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة (Rangriz & etc, 2013) في وجود أثر للهيكل التنظيمي في الفاعلية التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباط معنوي منخفض بين التدريب وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات).

- وجود علاقة ارتباط معنوي متوسط بين الحوافز وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات)، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة (الصيد، 2008) في أن الحوافز يسهم في تحقيق الرضا ودراسة (Singh, 2015) في دور التحفيز في تحقيق الفاعلية التنظيمية ودراسة (U,S, 2013) في دور التحفيز في رفع الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط معنوي متوسط بين الإبداع وكل من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، تطوير المهارات).

- لدى دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الكلية) في كل من (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الإبداع، الحوافز)، قد توصل البحث إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي يتأثر بالمتغير الديموغرافي العمر، ويتأثر التدريب بالمتغيرين الديموغرافيين سنوات الخبرة و الكلية، إضافة إلى تأثر الحوافز بالمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة، بينما لم يتأثر الإبداع بأي من المتغيرات الديموغرافية.

- لم تؤثر فئات المتغيرات الديموغرافية في شكل وقوة العلاقة بين العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، الإبداع) والفاعلية التنظيمية بشكل جوهري ودال إحصائياً.

مقترحات عامة للبحث:

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

- فيما يخص محور التخطيط الاستراتيجي: يجب على إدارة جامعة دمشق وضع خطط طويلة الأجل لمناقشة المشكلات المستقبلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة، وكذلك الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه جامعة دمشق، وذلك من خلال توافر عنصر المرونة في التخطيط الاستراتيجي قادر على التكيف مع التغيرات الحاصلة والاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، مع وجود صورة واضحة عن بيئة الجامعة ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديها ومتابعة كافة التطورات الحاصلة، وتوفير القناة الكاملة لدى الإدارة بحجم العوائد المترتبة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية، وتفعيل دور أعضاء الهيئة التعليمية في إعداد الخطط وتخصيص الموارد المالية اللازمة لها وإجراء مراجعة دورية سنوية للتأكد من قدرة الخطط على تحقيق أهدافها، مع وجود نمط إداري يتمتع بروح الفريق.
- فيما يخص محور الهيكل التنظيمي: يجب أن تمتلك إدارة جامعة دمشق هيكلًا تنظيميًا مرناً، وذلك من خلال التقليل من عدد المستويات الإدارية وتجنب الازدواجية وتداخل الصلاحيات والمهام والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لإسهامها في توفير الجهد والوقت، الأمر الذي يسهم في سرعة إنجاز العمل وفي تسهيل مهمة الإدارة في تحقيق أهدافها، وتوفير هيكل تنظيمي مرن يهتم بالظروف والتغيرات الطارئة وتطويره بما يتفق مع هذه التطورات وتحريره من الجمود والبيروقراطية.
- فيما يخص محور التدريب: العمل على عقد الدورات التدريبية الهادفة لتنمية مهارات أعضاء الهيئة التدريسية بما يسهم في رفع مستوى الفاعلية في جامعة دمشق، وذلك من خلال إعادة تفعيل دور الجامعة للبرامج التدريبية وعقد الاتفاقيات والندوات وورش العمل التدريبية في مجال البحث العلمي وتطوير العمل الأكاديمي وتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على إعداد الخطط ومتابعة التطورات وتخصيص موازنة للتدريب، وجعل عملية التدريب مستمرة تواكب كافة التطورات، وضرورة عقد التدريب من ضمن الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع توفير المدربين من ذوي الكفاءات والخبرات، بما يسهم في رفع فاعلية جامعة دمشق من خلال رفع مستوى الأداء المؤسساتي.
- فيما يخص محور الحوافز: يجب على إدارة جامعة دمشق وضع نظام فعال للحوافز، وذلك من خلال التقييم الجيد للأداء، والعمل على تحسين الرواتب بوصفها من الحوافز المادية التي تحظى باهتمام أفراد عينة البحث وربط الزيادة في الرواتب بما يناسب الاحتياجات المعيشية ومراجعة القوانين التي تتعلق

بالعلاوات السنوية وتطويرها، وأن تتم الترقية بناء على ضوابط مهنية بعيدة عن المحسوبيات والمحاباة والأخذ بآراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا لديهم وبالتالي رفع فاعلية جامعة دمشق.

- فيما يخص محور الإبداع: يجب على إدارة جامعة دمشق العمل على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع، وذلك من خلال إرسالهم لحضور المؤتمرات والندوات العلمية ودعمهم مادياً وتوفير مراكز بحثية مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية ودعمهم فيما يخص مواضيع البحث العلمي ومنحهم مكافآت مقابل نشر بحوثهم ووضع خطط استراتيجية للبحث العلمي في مختلف الكليات، والاستفادة من تجارب الجامعات الدولية لمواكبة آخر التطورات العلمية والفنية وزيادة الموازنة المخصصة للبحث العلمي في جامعة دمشق.

- فيما يخص محور تطوير المهارات: يجب على إدارة جامعة دمشق أن تعمل على تطوير المهارات والمعارف بشكل دائم لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال تزويدهم بكل ما يحتاجونه في مجال عملهم من الأساليب الفنية الحديثة وتزويد كليات جامعة دمشق بأحدث المكتبات والاشتراك بقواعد بيانات عالمية ومحلية وتوفيرها مجاناً.

- فيما يخص محور الأداء الوظيفي: يجب على إدارة جامعة دمشق تقييم الأداء المتبع في الجامعة، وذلك من خلال تطوير معايير تقييم الأداء وفق أسس موضوعية، مع وجود لجنة خاصة بالتقييم تتمتع بالمصادقية، وأن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنظم مع ضرورة وضع نظام للتغذية العكسية للاستفادة من عملية التقييم، واستخدام نتائج التقييم للكشف عن الحاجات التدريبية، ووضع نظام تقييم فعال لتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الأداء الجيد، وذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق مع المكافآت والترقية والحوافز.

مقترحات لدراسات لاحقة:

- أنموذج مقترح لرفع الأداء التنظيمي في جامعة دمشق بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية.
- البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في رفع مستوى أداء جامعة دمشق.

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو شيخة، نادر. (2009). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير في تفويض السلطة. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
3. أبو لطيف، ديب. (2015). الإبداع من الفكر إلى الممارسة. دار رسلان للطباعة، سوريا.
4. الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
5. الحسنية، سليم. (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. السالم، مؤيد سعيد. (2008). نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم. ط3، عمان: دار وائل للنشر.
7. السلمي، علي. (1998). تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات.
8. الشماع، خليل محمد حسن (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. الشماع، خليل؛ حمود، خضير. (2000). نظرية المنظمة. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. الشماع، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. الصرن، رعد؛ ديوب، أيمن. (2015). نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي. منشورات جامعة دمشق.
12. الصرن، رعد. (2003). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. ط1، سورية: دار الرضا للنشر.
13. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009). المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث.
14. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2004). مبادئ التنظيم والإدارة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
15. العامري، صالح المهدي؛ الغالبي، طاهر محسن. (2008). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
16. العزاوي، نجم. (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015. الطبعة العربية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
17. العسكري، عبود عبده. (2005). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط3، الحلبوني: دار النمير.
18. العميان، محمود سليمان. (2010). السوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5، عمان: دار وائل للنشر.
19. القاضي، دلال؛ عبده، سهيلة؛ البياتي، محمود. (2005). الإحصاء للإداريين والاقتصاديين. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

20. القريوتي، محمد قاسم.(2000). نظرية المنظمة، والتنظيم. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. المصري، محمد سعيد .(2002). التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. العبادي، هاشم دباس.(2009). إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. الاردن: مؤسسة الوراق.
23. اللوزي، موسى. (2002). التمية الإدارية. ط1، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
24. بميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة). (2005). التخطيط الاستراتيجي هل يخلو من المخاطر؟. الطبعة الثانية.
25. بوشنان، ديفيد ؛ هوشنسكي ،أندرية. (1997). الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
26. جروان، فتحي عبدالرحمن. (2002). الإبداع، مفهومه، تدريبه. ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
27. حسن، راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة.
28. حسن، راوية.(2001). السلوك في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
29. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: جار أسامة للنشر والتوزيع.
30. حمود، خضير كاظم ؛ الخرشة، ياسين كاسب. (2009). إدارة الموارد البشرية. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. درّة، عمر محمد.(2009). مدخل إلى الإدارة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
32. سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي. (2003). ط1، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
33. شاويش، مصطفى نجيب. (2007). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى.
34. عبوي، زيد. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. ط1، عمان: دار أسامة للنشر ودار المشرق الثقافي.
35. ماثيس، ريبورت؛ جاكسون، جون .. (2009). إدارة الموارد البشرية. ط1، سوريا: شعاع للنشر والتوزيع، ترجمة محمود فتوح.
36. ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. ط1، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
37. ماهر، أحمد. (2007). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
38. مسلم، علي عبد الهادي ؛عمر، أيمن علي.(2007). علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخل إعادة الهيكلة وإعادة التصميم. ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية.

39. مصطفى، أحمد سيد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. ط2، دار النهضة العربية.
40. ميا، علي ؛ برهوم، أديب. (2007). مبادئ الإدارة ووظائفها. منشورات جامعة تشرين.
41. نعساني، عبد المحسن ؛ عقيلي، عمر وصفي. (2004). نظريات الإدارة، مدخل لنظرية المنظمة. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب.
42. نوار، بن صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. علم الاجتماع للبحث والترجمة.
43. هوشي، مان هومان. (2016). إدارة الموارد البشرية لغير المختصين. ترجمة فضيلة المحمد.
44. والي، عدنان ماضي. (2012). بناء الهياكل التنظيمية. ب ط.
- البحوث العلمية:**
45. إلهام، منصور ؛ كمال، منصور. (2014). المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16.
46. العنزي، سعد؛ السعيد، يعرب عدنان؛ النوري، أحمد نزار. (2009). فاعلية المنظمة من فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري. مجلة جامعة بغداد، مجلد 15، عدد 53.
47. الغرباوي، جواد سلمان طاهر. (2010). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 2.
48. الفراء، ماجد عبد السلم ؛ اللوح، نبيل عبد شعبان. (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 15، العدد 2.
49. حاوي، ايمان عسكر. (2011). الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. كلية الاقتصاد والإدارة، مجلد 4، العدد 8.
50. خوين، رضوان. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والكليات الانسانية. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75.
51. عمر، عزوي. (2005). الابداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية. مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
52. كركور، عدنان. (2002). استراتيجية بديلة لتحقيق أهداف جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1.
- رسائل الماجستير والدكتوراه:**
53. إبراهيم، بشكي. (2013). تقييم الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح.

54. إبراهيم، عراز ؛ بلال، قرين.(2015). الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SFG. ماجستير، جامعة أكلي أمحمد اولحاج، البويرة.
55. أحمد، بو شمال.(2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات من خلال التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط. ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
56. أمال، حجاج ؛ حواء، بوزيان ؛ حنان، بوزيان ؛ ابتسام، مقدم.(2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس. ماجستير، جامعة مرباح قاصدي، ورقلة.
57. أمينة، جميل.(2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام. رسالة ماجستير، جامعة أكلي أمحمد اولحاج، البويرة.
58. إيمان، نور الدين؛ صورية، كحول.(2008). الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: من وجهة نظر أصحاب المصلحة. دكتوراه، جامعة محمد خضير.
59. الأخضر، خراز.(2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا. ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
60. الأمين، برباح محمد؛ يحي، موساوي.(2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. ماجستير، جامعة تلمسان.
61. الحلابية، غازي حسن عودة.(2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
62. الحلو، عبد العزيز محمد.(2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. ماجستير.
63. الربيع، بوعريوة.(2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
64. الشخصخير، حلا.(2010). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
65. الشنطي، محمود.(2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير، الجامعة الإسلامية.
66. الصيد، نسيمة أحمد.(2008). الترقية والفاعلية التنظيمية، مركب مطاحن الحروش نموذجا. ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

67. العتيبي، عامر ذايب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
68. العتيبي، مشعل. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية.
69. الكبسي، محمد عادل حمد. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية في الأردن. ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
70. بنات، ماهر صالح. (2002). الفعالية التنظيمية للجامعات الإسلامية بغزة: دراسة حالة. ماجستير، الجامعة الإسلامية.
71. تاويريت، نور الدين. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. دكتوراه، جامعة محمد منتوري، قسنطينة.
72. حكيم، العربي؛ يزيد، منقلاتي. (2012). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفطال. ماجستير، جامعة البويرة.
73. حمد، منال خلف الله جبارة الله. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط: دراسة حالة شركة سودابت. رسالة دكتوراه، جامعة الرباط الوطني.
74. دلروم، سوسن. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمه. ماجستير.
75. راضية، بغدود. (2008). تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن. رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
76. رباح، كمال أحمد. (2008). العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي، كلية التربية. جامعة طانطا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
77. زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكير.
78. سويبي، عبد الوهاب. (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى والقياس باستعمال لوحة القيادة. دكتوراه، جامعة الجزائر.
79. شنيق، عبد العزيز. (2008). الحوافز والفاعلية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً. ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيدة.
80. صديقي، أمينة. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.

81. عبد الوهاب، بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس. ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
82. عوض الله، ميرفت. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة. ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
83. فريد، لخنش. (2015). تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية. ماجستير، جامعة محمد سطيف.
84. مداح، كنان علم الدين. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. سورية، الجامعة الافتراضية السورية.
85. يونس، بن فرج ؛ ريمة، شطابي؛ مبروكة، عبايدي. (2014). دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة- تقرت. ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية الصادر بالقانون رقم 1 تاريخ 1975/1/31، وزارة التعليم العالي.

Book:

1. Abston, Kristie.A ; STOUT,VICKIE.J.(2006). Organizational Effectiveness: Exploring what it means in human resource development.
2. Barnard,Chester.(1938).The functions of the Excutive. Cambridg:Harvard university press.
3. Daft, Richard.(2007).Organization theory and design.8edition,Vanderbilt university, south- western.
4. Drumaux, Anne.(2007). management & organization. Solvay business school.
5. Drucker, Peter.(1974).Management,2 edition, Harper & row puplishing,NewYourk.
6. Eeesens,P; Vogelaar,A; Mylle,J; blendell,C;Paris,C;Halpin,S& Baranski,J.(2005).Military command Team effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement .NATO RTO,Technical report, HFM-087
7. Gsiro, Peter.(1996). Approaches To Organizational Effectiveness and their application to construction organization. a paper to be submitted to the Arcom conf, Sheffield Hallam University.
8. Hersey,paul;Blanchard,Kenneth&Johnson, Dewey.(1996).Management of Organizational behavior,7 edition, prentice Hall upper saddce river.
9. Henry,Fayol.(2016).Administration industrielle et générale, Nouvelle éd. augmentée par Luc Marco, postage de Emmanuel Okamba.
- 10.Hodgetts, R.M & Luthans, F.(2000). International management: culture, strategy, and behavior. 4 edition, Irwin, Newyork.
- 11.Jamrog, Jay. J & Overholt, Miles.H.(2005). Measuring organizational effectiveness. Human Resource Institute.
- 12.Moore, Kenny .(2008). What makes organizational effective.
- 13.Mintzberg, Hennry.(2005). structure et dynamiques de le organization. 18 edition.
- 14.Neo, Raymond A .(2010). Employee Training & Development. 5 Edition, Mc Graw-Hill Irwin, The Ohio Stst university.
- 15.Robbins, Stephen &Mathew, Mary.(2009). Organization theory, structure, design, and application. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliff.

RESEARCHES:

- 16.Aktas, Esra; Cicek, Isik & Kiyak, Mithat.(2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and C E O values. social and behavioral science, vol.24,no.
- 17.AL Nuseirat, Ahmed & Biygautana, Mohamed.(2014). The impact of effective training on organizational performance in Dubai 's public sector. Mohammad Bin Rashid school of government, policy brief, no 37.
- 18.Anike, Ozioma OBI & Ekwe, Michael Chidiebere.(2014). The impact of training and development on organization effectiveness: evidence from selected public sector organization in Nigeria. European journal of business & management, vol 6,no29.

19. Babafemi, Ilori David.(2015). Corporate strategy, planning and performance evaluation: a survey of literature. journal of management policies and practices, vol3,no1.
20. Bashir, Nadeem Ahmed & Jehanzeb, KHawaja.(2013). Training & development program and its benefits to employee and organization: A conceptual Study.
21. Chazinejad, Masoumeh; Hussien, Bassam A& Zidane, Youcef.(2018). Impact of trust, commitment and openness on research project performance case study in research institute. Social Science.
22. Estinigtas, Evi & Darmanto, Susetyo.(2018). Mediating role of organizational commitment in development employee performance: study in regional secretariat of Blora region, Central Java, Indonesia. international journal of research, vol 16,no2.
23. Forbes & Lynn.(2006).Organization effectiveness and government performance:A new look at the empirical, university of Hong Kong.
24. Giti, ASHRAF.(2012). A review on the models of organizational effectiveness: A look at Cameron 's model in higher education. international education studies ,vol1,no2.
25. Khalid, Muhammed Imran.(2015). Impact of knowledge management on organizational performance: A case of selected university in southern Punjab-Pakistan. inform action and knowledge management,vol.5,no.6.
26. Khan, Muhammed.(2012). Connotation of organizational effectiveness and factors affecting it. international journal of business and behavior science,vol.2,no9.
27. Kenny, John.(2008). effectiveness and efficiency in higher education. Australian universities review,vol.50,no.1..
28. Manzoon, quratul AIN.(2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. business management and strategy, vol 3,no1.
29. Potocan,vojko.(2006). Business operations between efficiency and effectiveness. journal of information and organizational science,vol.30,no.2.
30. Rangriz, Hassan; Mehrabi, Javad & Naserinajafabady, Razieh.(2013). Effects of organizational structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management : case study seven international transportation company. International research journal of applied and basic science, vol. 7, no.6.
31. Rasula, Jelena; Vuksic, Vesnu & Stemberger, Mojca .(2012). The impact of knowledge management on organizational performance. economic and business review, vol.14, no.2.
32. Seiler, Stefan.(2015).Determining factors of intercultural leadership, A theoretical framework, Head of leadership and communication studies, Swiss Military Academy ETH Zurich.
33. Sheikhalizadeh, Mahboub.(2014). Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azar universities of northwest of Iran. Indian journal of Fundamental and Applied life science, VOL.4, NO.3.
34. Shooshtarian, Zakieh & Latifi, Meisam.(2014).The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness. journal of management studies, vol.10, no.2.
35. Singh, K.P.(2015). Employee motivation and organizational effectiveness: an Empirical study. ROMA university, vol 1,no1.

36. Suleiman, Ibrahim; Ibrahim, MOHD; Hassan, SHarifah & Hahim, CHEnoraini.(2015). Impact of creativity to organizational competitiveness. inter journal of humanities and social science, vol 5,no 8.
37. Toshiba, Cecilia.(2006). Sparks a wave of innovation in new structures & incentives stimulate employee creativity. journal human resources management international digest, vol 14,no 6.
38. Torabi, Fatemah & Jamal, ELden.(2017). The impact of knowledge management on organizational productivity:A case study on Koosar bank in IRAN. procedia computes science, Isico 124.
39. Tsai, Kunan chen.(2014). A review of effectiveness of creative training on adult learner.journal of social studies, vol1,no 1.
40. U.S, Muogbo.(2013). The impact of employee motivation on organizational performance: a study of some selected firm in Anambra state Nigeria. the international journal of engineering and science, vol2,no 7.
41. Vinitwatankhum, Watna.(2002). Factors affecting on organizational effectiveness of nursing in THailand. AUJ,T,VOL.5, NO.4.

Master and doctoral research:

42. Adéle, Malan,(2003), Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS)to Assess the Organization's Effectiveness and Ability to Adapt, Magister Comerci in Business, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African.
43. Almoahadi, Saad ALI.(2011). The relation between strategic choice and organizational structure and their impact on organizational effectiveness. ph. D, to st clement international university.
44. Bisig, Esther-Tresch, Tibor& Seiler, Stefan.(2007). Improving Organizational Effectiveness, Theoretical Framework And Model. Working Paper Of The HFM.
45. Julian, Ongonoge.(2013). Relationship between strategic planning and organization 's performance in nongovernmental organization(ngo): a case of action aid, Kenya.master, university of Nairobi.
46. Mustafa, Yatim.(2012). Factors influencing organizational performance in METRO specialist hospital. master, university Utara Malaysia.
47. Poku, Debrah Kwame.(2012). The effect of strategy planning on the performance and operations of the Agricultural development bank. Kwame Nkrumah University.

المواقع الإلكترونية

- <https://www.marefa.org/>-

-(www.damscusunivesity.edu.sy)

ملاحق البحث:

ملحق (1) الأساتذة المحكمين
ملحق (2) أسئلة المقابلة الشخصية
ملحق (3) الاستبانة الأولى
ملحق (4) الاستبانة النهائية
ملحق (5) ورقة تسهيل المهمة في الإدارة المركزية
ملحق (6) ورقة تسهيل المهمة في كليات جامعة دمشق
ملحق (7) حركة القوى العاملة خلال الربع الرابع من عام 2017
ملحق (8) عدد أعضاء الهيئة التدريسية عام 2016-2017
ملحق (9) الموفدون عام 2017

ملحق (1) الأساتذة المحكمين	
اسم الدكتور	الاختصاص
أ. د. رعد الصرن	إدارة الجودة الشاملة
أ. د. بسام التزه	إدارة الموارد البشرية
أ. د. أيمن ديوب	التنمية الإدارية
أ.م. د. مهند أرناؤوط	إدارة الأسواق المالية
أ.م. د. مجد صفور	الإدارة الاستراتيجية
د. منال صقر	التمويل الدولي

التدقيق اللغوي:

الدكتور حسن الأحمد عضو الهيئة التدريسية في كلية الآداب - جامعة دمشق

ملحق (2)

أسئلة المقابلة الشخصية:

تم إجراء المقابلة الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف كليات جامعة دمشق (النظرية والتطبيقية):

1. هل تعدّ جامعة دمشق فاعلة وتمتلك القدرة على تحقيق أهدافها؟
أكد 40% من أفراد عينة البحث أنّ جامعة دمشق فعالة، ولها القدرة على رسم السياسات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها، إلا أنها تفتقد الخطط الاستراتيجية التي تحاكي واقع جامعة دمشق.
2. هل تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة؟
30% من أفراد عينة البحث أكد أن جامعة دمشق تمتلك رؤية واضحة، إلا أنها غير واضحة بالنسبة لبقية أفراد عينة البحث.
3. هل تمتلك الجامعة رسالة مستقبلية واضحة؟
80% من أفراد عينة البحث أكد أن جامعة دمشق تمتلك رسالة واضحة، والتي تتمثل في الآية القرآنية "وقل ربي زدني علماً" شعار جامعة دمشق .
4. ما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية لجامعة دمشق؟
تمّ الحديث عن واقع جامعة دمشق، والعوامل التي ترفع من مستوى فاعليتها، وتوصلت المقابلة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية والتي تمثلت في (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، الإبداع) والتي برأيهم تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على مستوى عال من الأداء، وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق هذه العوامل والتي تمثلت في (عدم توافر خطة استراتيجية ملائمة لجامعة دمشق، ضعف البرامج التدريبية، كثرة المستويات الإدارية وكثرة التعليمات والتوجيهات، وضعف السياسة التحفيزية وعدم عدالة نظام الترقيّة والمكافآت، وضعف نظام تقييم الأداء، وعدم دعم البحث العلمي وتوافر المراكز البحثية والتي تعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى أداء الجامعة، وعدم توافر الأساليب التكنولوجية التي توفر الوقت والجهد، إضافة إلى ضعف الاشتراك بقواعد البيانات وتوفرها مجاناً).
5. هل تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تنمية قدراتهم الإبداعية؟
65% من أفراد عينة البحث أكد أنّ هناك ضعف في متابعة وتنمية القدرات الإبداعية، حيث تفتقر الجامعة للمراكز البحثية المجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، وعدم الاشتراك بقواعد بيانات عالميّة وتوفرها مجاناً.
6. هل يتوافر تدريب فاعل لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال التعلم والتعليم والتقييم؟
أكد أفراد عينة البحث أنه في الحقيقة لا توجد دورات تدريبية، وأنّ الجامعة تفتقر لهذه الدورات، إذ يتم استهلاك المخصصات المالية المعدة للتدريب، إذ لا يوجد ارتباط بين التدريب والعمل.

ملحق (3) الاستبانة الأولى



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور/المحترم:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة ناريمان عدنان شوكي بإجراء بحث علمي لإعداد أطروحة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، بإشراف الدكتور أيمن ديوب في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد بعنوان:

نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق

تأمل الباحثة منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، للإجابة على فقرات الاستبانة، نظراً لما تتمتعون فيه من خبرة ودراية في هذا المجال، علماً أنّ المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تُعامل بسريّة تامة، ولن تُستعمل إلّا لأغراض البحث العلمي.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

شاكراً لسعادتكم تعاونكم وتجاوبكم معنا في سبيل خدمة البحث العلمي.

الجزء الأول:

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

☐

2 - انثى

☐

1- ذكر

الجنس:

☐

2- 40 سنة وأقل من 50 سنة

☐

1- 30 سنة وأقل من 40 سنة

العمر:

☐

3- 50 سنة فأكثر

☐

2- 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

☐

1- أقل من 5 سنوات

سنوات الخبرة:

☐

3. أكثر من 10 سنوات

☐

2- نظرية

☐

1- تطبيقية

الكلية:

2- أستاذ مساعد

الرتبة العلمية: 1- أستاذ

4. معيد

3- مدرس

الجزء الثاني:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي					
- تمتلك الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح في المستقبل.					
- تقدم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية.					
- تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وأهم ما يميزها عن الجامعات الأخرى.					
- أهداف الجامعة واضحة ومفهومة من قبل جميع أعضاء الهيئة التدريسية.					
- تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة.					
- يتم رسم السياسات والبرامج والميزانية المناسبة لتحقيق الأهداف.					
- يتم تحليل العوامل الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات في الجامعة.					
- تشمل الخطة الاستراتيجية على معايير واضحة لقياس الأداء.					
- تتابع الجامعة كافة التطورات العلمية والتقنية والمعرفية التي تعكس الطموح المستقبلي.					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي					
- يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة.					
- يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة.					
- يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة في إدارة عملية التطوير والتغيير.					
- تمتلك الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف.					
- تتصف الأعمال بدرجة عالية من التعقيد في الإجراءات.					
- إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات.					
- يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بكثرة الأقسام والمستويات الإدارية.					
- الهيكل التنظيمي للجامعة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل.					
- الاختصاصات بين الوحدات الإدارية غير متداخلة.					
- يحتاج الهيكل التنظيمي للجامعة إلى تعديل لزيادة سرعة إنجاز العمل.					
- تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار.					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب					
- يتلقى أعضاء الهيئة التدريسية تدريب مهني متخصص.					

					- تتوفر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين.
					- تتوفر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية.
					- تهتم الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب.
					- توفر الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم.
					- تتناسب عملية تخطيط الموارد المالية مع احتياجات الجامعة وبرامجها التدريبية وأولوياتها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الحوافز					
					- توفر الجامعة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية.
					- تحسين ظروف العمل المادية تدفعني إلى التمسك بعملتي في الجامعة.
					- تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
					- توفر لي وظيفتي في الجامعة فرص التقدم والترقية.
					- يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة وفاعلية الأداء.
					- لا يوجد دور للمحسوبية والوساطة في الترقية.
					- تأخذ الإدارة العليا بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الابداع والتجديد					
					- يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية رؤية دقيقة لحل المشاكل.
					- تتعاون الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى لتطوير وتقديم أفكار ابداعية جديدة.
					- تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي.
					- تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجلات علمية متخصصة.
					- تدعم الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مالياً من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية.
					- توفر الجامعة مراكز بحثية مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية.
					- تشترك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً.
					- تشجع الجامعة كافة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الابداعية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الأداء الوظيفي					
					- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء الجامعة ودعم رسالتها.
					- وضوح المهام والصلاحيات في كافة الأقسام والإدارات.
					- توفير هينات تدريس متخصصة كفؤة.
					- تحديث وتطوير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق التقدم والنمو في الجامعة.
					- يساهم الاشتراك في برامج تقييم الجامعة في تحسين أدائها المهني.
					- الانسجام والنقطة المتبادلة بين الإدارة العليا في الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية يساهم في رفع مستوى الأداء.
					- القدرة على التصرف بعقلانية في الحالات والمواقف الطارئة.

					- امتلاك مهارات الاتصال مع الزملاء والطلبة.
					- امتلاك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
					- الفاعلية والكفاءة في أداء المهام المطلوبة والرغبة والحماس لإنجازها.
					- السعي إلى طرح الأفكار الجديدة بهدف رفع كفاءة وفاعلية الجامعة.
					- تعمل الجامعة على زيادة عائدها من خلال فتح الجامعات الخاصة.
					- الالتزام بكفاءة النظم واللوائح في الجامعة، يساهم في رفع كفاءة الجامعة.
					- تسهيل إجراءات العمل الإداري في الجامعة، وتحديث هذه الإجراءات باستمرار.
					- تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة الجامعة وإمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية داخل الجامعة.
العبارة	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
الرضا الوظيفي					
					- أشعر بالرضا عن أداء الإدارة العليا في الجامعة.
					- أشعر بالرضا عن أداء عمادة الكلية.
					- أشعر بالرضا عن أداء أدائي ومستوى انجازاتي في الجامعة.
					- هناك عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.
					- أشعر بالرضا عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلمية من قبل مجالس الأقسام.
					- تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية وأبحاث التخرج.
					- تساهم وظيفتي في الجامعة في تلبية كافة احتياجاتي.
					- يقوم المسؤولون في الجامعة بمساعدتي على تطوير أدائي وخبراتي العلمية.
					- يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح معنوية عالية ولديهم فهم عال لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء.
					- بيئة الجامعة مريحة وتشجع على أداء العمل بشكل جيد.
					- يشجع في الجامعة جو يشجع على الإبداع والابتكار التجديد.
					- مستعد لبذل جهد إضافي لتحقيق تقدم ونجاح الجامعة.
					- وظيفتي في الجامعة تشعرني بمكانة اجتماعية أفضل.
					- أحرص أن تكون سمعة الجامعة جيدة.
					- أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
					- لو أتاحت لي فرصة العمل في جامعة أخرى لاخترت البقاء في الجامعة التي أعمل بها.
					- أشعر بالانتماء والولاء للجامعة.
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تطوير المهارات والمعارف					
					- تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
					- قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على التعامل مع أحدث الوسائل التكنولوجية، وتوظيفها داخل المحاضرات بما يساهم بالارتقاء بجودة التعليم.
					- قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على إدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية.
					- قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع وتطوير العمل.
					- تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم.
					- اكتساب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الفكرية والذهنية والإبداعية المرتبطة

					بإجراء البحوث العلمية.
					- فسح الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي.
					- تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز الأبحاث العلمية التي تنسم بالأصالة والابداع.
					- تسعى الجامعة إلى تطوير المراكز العلمية المتخصصة في مختلف المجالات.
					- توفر الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة، وبأحدث الكتب والمراجع.
					- توفير بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليمية.
					- تطالب الجامعة بضرورة الانتاج الفكري والعلمي عبر إجراء البحوث والتأليف.
					- تدعوني الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني.
					- تدعو الجامعة إلى زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم أفكار جديدة متطورة.
					- تستطيع الجامعة تقديم خدمات مماثلة للخدمات المقدمة في الجامعات الخاصة في المستقبل.
					- تهتم الجامعة بنتائج التقييم لوضع الخطط من أجل تحسين التحصيل المعرفي والفكري.

إعداد الطالبة: ناريمان شوكي

إشراف: د. أيمن ديوب

ملحق (4) الاستبانة النهائية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور/ة المحترم:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة ناريمان عدنان شوكي بإجراء بحث علمي لإعداد أطروحة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، بإشراف الدكتور أيمن ديوب في جامعة دمشق، كلية الاقتصاد بعنوان:

نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق

تأمل الباحثة منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، للإجابة على فقرات الاستبانة، نظراً لما تتمتعون فيه من خبرة ودراية في هذا المجال، علماً أنّ المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تُعامل بسريّة تامة، ولن تُستعمل إلّا لأغراض البحث العلمي.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

شاكراً لسعادتكم تعاونكم وتجاوبكم معنا في سبيل خدمة البحث العلمي.

الجزء الأول:

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

☐	العمر:	1. 30 سنة وأقل من 40 سنة	☐	2. 40 سنة وأقل من 50 سنة	☐
☐		3. 50 سنة فأكثر	☐		
☐	سنوات الخبرة:	1. أقل من 5 سنوات	☐	2. من 6 سنوات وأقل من 10 سنوات	☐
☐		3. 10 سنوات فأكثر	☐		
☐	المرتبة العلمية:	1. أستاذ	☐	2. أستاذ مساعد	☐
☐		3. مدرس	☐	4. معيد	☐
☐		5. قائم بالأعمال	☐		
☐	الكلية:	1. تطبيقية	☐	2. نظرية	☐

الجزء الثاني:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي					
- تمتلك إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة.					
- تمتلك الجامعة رسالة محددة، ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية.					
- تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وأهم ما يميزها عن الجامعات الأخرى.					
- تقدم رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفق معايير أكاديمية علمية.					
- تتسم أهداف الجامعة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة.					
- يتم رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.					
- تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل.					
- تقوم إدارة الجامعة بتحليل العوامل الخارجية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.					
- تتابع إدارة الجامعة كافة التطورات العلمية التي تعكس الطموح المستقبلي.					
- لدي القدرة على التفكير الاستراتيجي، والعمل بمرونة مع إدارة الجامعة.					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي					
- يتوافق الهيكل التنظيمي للجامعة مع الأهداف العامة المرسومة.					
- يوجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة في الجامعة.					
- تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً.					
- تمتلك إدارة الجامعة وصفاً واضحاً للوظائف.					
- تتميز إجراءات العمل بأنها محددة للجميع من خلال التوجيهات والتعليمات.					
- يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بكثرة المستويات الإدارية.					
- يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعة على سرعة انجاز وجودة العمل.					
- تعمل إدارة الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار، لزيادة سرعة انجاز العمل.					
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب					
- تتوافر فرص التدريب والتطوير حسب طبيعة العمل واحتياجات البرنامج التدريبي والمتدربين.					
- تتوافر دورات تدريبية ذات جودة عالية لإعداد وتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية.					
- تهتم إدارة الجامعة بإرسال أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج من أجل التدريب.					
- توفر إدارة الجامعة كل الدعم والاستشارات لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال					

					استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم.
					- تخصص إدارة الجامعة موازنة محددة للتدريب، تتناسب مع احتياجاتها وبرامجها التدريبية.
					- تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم مستمرة.
					- تدعوني إدارة الجامعة إلى المشاركة في إعداد الدورات التدريبية لتأهيل فئات المجتمع المدني.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الحوافز					
					- تتوافر أنظمة تحفيز جيدة، تعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
					- تهتم الإدارة العليا بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
					- توفر لي مهنتي في الجامعة فرص التقدم والترقية.
					- يرتبط نظام الترقية في الجامعة بكفاءة الأداء.
					- يرتبط نظام الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء.
					- يتسم نظام التحفيز المتنوع في الجامعة بالعدالة والموضوعية.
					- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها.
					- تأخذ إدارة الجامعة بكافة الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
الابداع					
					- تتعاون إدارة الجامعة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات الأخرى لتطوير وتقديم أفكار ابداعية جديدة.
					- تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على البحث العلمي.
					- تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على نشر أبحاثهم في مجالات علمية متخصصة.
					- تشجع إدارة الجامعة كافة أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم مقترحاتهم الابداعية في العمل.
					- تدعم إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مالياً من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية.
					- توفر إدارة الجامعة مراكز بحثية مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية.
					- تشترك الجامعة مع قواعد بيانات عربية ودولية وتوفرها لأعضاء الهيئة التدريسية مجاناً.
					- يتوافر في الجامعة جو يشجع على الابداع والابتكار.
					- تفسح إدارة الجامعة المجال لأعضاء الهيئة التدريسية لإبداء رأيهم نحو تطوير التدريس الجامعي.
					- تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز الأبحاث العلمية التي تتسم بالأصالة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
الأداء الوظيفي					
					- توجه إدارة الجامعة الجهود البحثية لتطوير أدائها ودعم رسالتها.
					- تحدد إدارة الجامعة المهام والصلاحيات في كافة المستويات الإدارية.
					- تقوم إدارة الجامعة بتحديث متطلبات تحسين الأداء بهدف تحقيق التقدم والنمو في الجامعة.
					- يحدد نظام تقييم الأداء في الجامعة نقاط القوة والضعف، وبالتالي توفير أسساً عادلة للترقية.

					- يتم عملية التقييم خلال فترة معينة وفقاً لأسس موضوعية.
					- يُعد تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية.
					- تسهل الجامعة إجراءات العمل الإداري، وتقوم بتحديث هذه الإجراءات باستمرار.
					- لديّ مهارات الاتصال والتواصل مع الزملاء والطلبة.
					- لديّ المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها.
					- التزم بكافة النظم واللوائح في الجامعة، بما يسهم في رفع كفاءة الجامعة.
غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	العبارة
الرضا الوظيفي					
					- أشعر بالرضا عن أداء رئاسة الجامعة.
					- أشعر بالرضا عن أداء عمادة الكلية.
					- أشعر بالرضا عن مستوى إنجازاتي في الجامعة.
					- أشعر بالرضا عن عدالة توزيع العبء التدريسي حسب التخصص والدرجة العلمية من قبل مجالس الأقسام.
					- تتبع الجامعة سياسة التوزيع الموضوعي للإشراف على الرسائل العلمية وأبحاث التخرج.
					- يوجد عدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.
					- تسهم وظيفتي في الجامعة في تلبية كافة احتياجاتي.
					- يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية بروح معنوية عالية ولديهم فهم عال لمعايير الأداء نتيجة شعورهم بالانتماء.
					- أشعر بمكانة اجتماعية أفضل نتيجة العمل الذي أقوم به.
					- أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
					- أشعر بالولاء للجامعة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
تطوير المهارات					
					- تقوم إدارة الجامعة بتحسين المهارات لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
					- تزود إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصاتهم.
					- يكتسب أعضاء الهيئة التدريسية المعارف والمهارات الإبداعية المرتبطة بإجراء البحوث العلمية.
					- توفر إدارة الجامعة المكتبات المجهزة بأحدث الوسائل الحديثة، وبأحدث الكتب والمراجع.
					- توفر إدارة الجامعة بيئة تعليمية محفزة لممارسة العمليات التعليمية.
					- تطالب إدارة الجامعة بالإنتاج الفكري والعلمي من خلال إجراء البحوث والتأليف.
					- تدعو إدارة الجامعة إلى زيادة براءات الاختراع وتقديم أفكار متطورة.
					- لديّ المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل القاعات الدراسية.
					- لديّ مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، والتعامل مع المشكلات وحلها.

.....التصنيف:



الرقم : ٥١/٢

٢٣٤٢
٢٩ جويلية ٢٠١٨



الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٠١٨/٢٠٠

(الآداب والعلوم الإنسانية - الإعلام - الاقتصاد - التربية - الحقوق - الزراعة - السياحة - الشريعة - الصيدلة - الطب - طب الأسنان - العلوم - العلوم السياسية - الفنون الجميلة - الهندسة المدنية - الهندسة المعلوماتية - الهندسة المعمارية - الهندسة الميكانيكية والكهربائية - الكلية التطبيقية - المعهد العالي للغات : السيد الأستاذ الدكتور عميد كلية - المعهد العالي للتنمية الإدارية - المعهد العالي لبحوث الليزر وتطبيقاته - المعهد العالي لبحوث والدراسات الزلزالية - المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية - المعهد العالي للتخطيط الإقليمي)

بالإشارة إلى كتاب مكتب التعليم العالي الفرعي لفرع جامعة دمشق لحزب البحث العربي الاشتراكي رقم /2086/ ص.ت.ع تاريخ 2017/12/21 (مرفق صورة عنه) المتضمن الموافقة على قيام طالبة الدكتوراه ناريمان عدنان شوكي المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعتنا بتطبيق أدوات البحث في كليات جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعده بعنوان "نموذج مقترح للفاعلية التنظيمية في جامعة دمشق" وذلك بإشراف السيد الدكتور أيمن ديوب. يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة سابقاً، علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد غريب

٧ - كورنات - ٢٠١٨ - ٢٠٠٠ - ٢٠١٩

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

مدرسة شؤون تصنيف

الرقم :

التصنيف :
الموضوع :

إلى مديرية التخطيط والإحصاء

نبين لكم حركة القوائم العاملة خلال الربع الرابع للعام ٢٠١٧ وفقاً لما يلي :

البيان		العدد الفعلي بنهاية الربع الثالث عام ٢٠١٧	المضاف خلال الربع الرابع عام ٢٠١٧	العدد الفعلي بنهاية الربع الرابع عام ٢٠١٧
جامعات فما فوق	هيئة تدريسية	1646	17	1654
	هيئة فنية	843	3	825
	معلمين	712	13	707
	فئة أولى + مهنيين	950	16	956
	عقود تدريسية	281	2	278
المجموع		4432	51	4420
معاهد متوسطة		701	0	697
ثانوية عامة		1266	199	1453
ثانوية فنية		39	1	40
مدارس مهنية ومدارس إعدادية و مدارس		1402	351	1728
المجموع		7840	602	8338

دمشق في

مكتب الإحصاء

أمل العلوي

نسخة للذاتية

مدير شؤون العاملين
معتصم عجم و علي

٢٠١٨ / ١٠ / ٢٠

[illegible]

الموفدون عام ٢٠١٧

Faculty	المدون من الأوفد خلال عام ٢٠١٧				الموفدون خلال عام ٢٠١٧				المد التراكمي				الكلية	
	Scholars Come Back		Scholars		Accumulative Number		Total		الكلية					
	موفد خارجي Outside	موفد داخلي Inside	موفد خارجي Outside	موفد داخلي Inside	موفد خارجي Outside	موفد داخلي Inside	موفد خارجي Outside	موفد داخلي Inside						
Humanities and Social Sciences	Letters	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	الاداب	
	Advertising	2	1	6	4	1	11	30	20	25	8	2	الإعلام	
	Education	1	1	6	1	1	9	5	1	13	2	2	التربية	
	Law	1	6	1	3	1	11	4	3	6	6	2	الحقوق	
	political sciences	1	1	1	1	1	5	7	6	1	1	1	العلوم السياسية	
	Islamic Jurisprudence	1	1	1	1	1	5	4	2	1	1	1	الشريعة	
	Tourism	1	1	1	1	1	5	3	8	3	3	5	السياحة	
	Higher Institute for translation and interpretation	1	1	1	1	1	6	3	8	6	6	2	المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية	
	Higher Institute for language	1	1	1	1	1	6	4	1	2	2	2	المعهد العالي للغات	
	Total	4	3	19	8	1	34	60	41	57	20	20	المجموع	
Pure and Applied Sciences	Economics	2	1	2	1	1	7	7	19	3	4	4	الاقتصاد	
	Agriculture	2	2	2	1	1	10	15	12	5	2	2	الزراعة	
	pharmacy	1	1	1	1	1	5	8	3	4	4	4	الصيدلة	
	Medicine	2	1	1	2	1	6	3	8	8	8	8	الطب البشري	
	Dentistry	1	1	1	1	1	5	6	6	5	5	2	طب الأسنان	
	Science	1	2	1	6	1	11	18	15	13	3	3	العلوم	
	Higher Institute of Laser research and Fine Arts	1	1	1	1	1	4	7	3	7	2	2	المعهد العالي لبحوث الليزر وفنون	
	Architecture Engineering	1	2	1	1	1	6	8	6	2	2	2	الهندسة المعمارية	
	Civil of Engineering	1	2	1	1	1	6	12	17	4	1	1	الهندسة المدنية	
	Electrical & Mechanical Engineering	1	1	1	1	1	5	2	11	1	1	2	الهندسة الكهربائية والميكانيكية والكهربائية	
	Informatic Engineering	1	2	1	1	1	6	3	8	1	1	2	الهندسة المعلوماتية	
	High Institute for Administrative Development	1	1	1	1	1	5	4	3	2	2	2	المعهد العالي للتطوير الإداري	
	High Institute for earthquake studies	1	1	1	1	1	5	4	3	2	2	2	المعهد العالي للبحوث والدراسات الزلزالية	
		Total	10	4	10	14	5	33	89	122	66	26	26	المجموع
Sweida	second Education	1	2	1	2	1	7	7	7	17	11	11	الدراسات التربوية	
	second Letters	1	2	1	2	1	7	8	2	5	1	1	الدراسات اللغوية	
	second Agriculture	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات الزراعية	
	second Fine Arts	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات الفنية	
Dara	Fourth Science	1	2	1	2	1	7	10	13	18	7	7	العلوم الرابعة	
	Total	1	2	1	2	1	7	10	13	18	7	7	المجموع	
	Third Education	1	2	1	2	1	7	7	7	17	11	11	الدراسات التربوية	
	Third Letters	1	2	1	2	1	7	8	2	5	1	1	الدراسات اللغوية	
quneitra	Second Economics	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات الاقتصادية	
	Second Law	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات القانونية	
	Total	1	2	1	2	1	7	10	13	18	7	7	المجموع	
	Fourth Education	1	2	1	2	1	7	7	7	17	11	11	الدراسات التربوية	
General Total	Fourth Letters	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات اللغوية	
	Third Economics	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات الاقتصادية	
	Third Law	1	2	1	2	1	7	7	6	9	4	4	الدراسات القانونية	
	Total	0	0	1	0	0	1	1	0	7	1	1	المجموع	
	General Total	15	7	32	10	1	0	35	175	192	178	73	73	المجموع العام

العلوم الأساسية والتطبيقية

العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع السويداء

فرع درعا

فرع القنيطرة

Abstract:

A proposed Model for organizational effectiveness at Damascus University

The study aimed to analyze the reality of the University of Damascus and its organizational effectiveness, and to know the most influential factors in the indicators of organizational effectiveness and the organizational effectiveness from the point of view of faculty members, the study community of all faculty members in various faculties of Damascus University, The sample consisted of 335 members. The researcher used the analytical descriptive method, the questionnaire was used as a data collection tool, and the statistical program (SPSS21) was used to analyze the data and extract the results.

The study results showed that the University of Damascus has a specific message and has the ability to formulate the policies and strategies necessary to achieve its objectives. Its organizational structure is characterized by many administrative levels and procedures and instructions, and it suffers difficulties in terms of training, incentives and creativity. Although there are some difficulties, the faculty members have satisfaction and loyalty to the University of Damascus, Add to the most influential factor on job performance is creativity followed by strategic planning then organizational structure, then training and finally incentive, The most important factor on job satisfaction is strategic planning followed by incentive then organizational structure, followed by creativity and finally training, the most influential factor on skills development is the creativity followed by the training, then organizational structure followed incentive and finally strategic planning, the most influential factor on organizational effectiveness is an creativity, followed by strategic planning then organizational structure, then incentives and finally training.

The study recommended the need to develop long-term plans, encourage faculty members to innovate and develop an effective incentive system, with a flexible organizational structure, holding training courses, skills development, and to evaluate performance on an objective basis.

Key words: Organizational Effectiveness, Strategic planning, Organizational structure, Training, Incentive, Creativity, Job performance, Job satisfaction, Skills Development.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business
Management**



A Proposed Model for Organizational Effectiveness at Damascus University

**Prepared by
Nareman Adnan SHoukie**

**Supervised by:
Dr.Ayman Dayoub**

**participant supervisor:
Dr. Ousama Alfarraj**

2018-2019