



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور التنمية الإدارية في تحقيق التميّز في الأداء
دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية

**The role of management development to achieve excellence in the
Performance
A comparative study in the pharmaceutical sector**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

إعداد

ديما محمد علي الذيب

إشراف

الدكتور أيمن ديوب

مدرس إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

2010

الفصل الأول- منهج البحث

مقدمة

أولاً - مصطلحات البحث

ثانياً - الدراسات السابقة

ثالثاً - مشكلة البحث

رابعاً - أهمية البحث

خامساً - أهداف البحث

سادساً - فروض البحث

سابعاً - حدود البحث

ثامناً - مجتمع وعينة البحث

تاسعاً- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة

عاشراً- أساليب التحليل الإحصائي

مقدمة

في هذا العصر المتميز بالتغيير والمعرفة والتنافسية تعتبر الإدارة العنصر الحركي الهادف إلى تحسين مستويات الأداء، حيث إن تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الأجهزة الإدارية في استيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية في المنظمات، ومدى كفاءة القيادات الإدارية في تحسين قدراتهم وتنمية سلوكهم الإداري للاستجابة لما تفرضه متغيرات هذا العصر الذي أصبح السبيل للبقاء والاستمرارية في ظلّه بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء مرهون ومرتبّط بالأداء المتميز.

حيث لم يعد التميز في الأداء أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو حتمية في ظل سعي المنظمات للبحث عن مفاهيم جديدة للعمل واعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل في المنظمات، وهذا لن يتحقق إلا بوجود التنمية الإدارية التي تمثل العامل الحاسم والاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز حيث تتمثل التنمية الإدارية بالتغييرات الجذرية في الهياكل التنظيمية ونظم وأساليب العمل و في أنماط السلوك الإداري للمديرين وفي البيئة التنظيمية من أجل تمكين الجهاز الإداري للمنظمة من تحقيق أهدافه بكفاءة وبالتالي تحقيق الأداء المتميز وتوفير مقوماته المتمثلة بمجموعة عناصر مترابطة ومتكاملة هي ثقافة التميز والقيادة وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية والتوجه بالعمل.

و في هذا الإطار يتناول هذا البحث بالدراسة والتحليل دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء ومتطلباته المتمثلة بتوفير ثقافة التميز والقيادة وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والموارد البشرية المتميزة والتوجه بالعمل في الشركات محل الدراسة.

أولاً - مصطلحات البحث

التنمية الإدارية: عملية واعية مخططة ومنظمة، مستمرة ودائمة، شاملة وجماعية هادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية ونظم وأساليب العمل، و في أنماط السلوك الإداري للمديرين، وفي البيئة التنظيمية من أجل تمكين الجهاز الإداري للمنظمة من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق المنظمة مزيد من التطور والنجاح في الأداء وبالنهاية الوصول للتنمية الشاملة^(١).

التميز في الأداء: فلسفة إدارية وعملية واعية ومخططة ومنظمة تتضمن مجموعة متشابكة ومتراصة ومتكاملة من العناصر لا يتحقق التميز إلا بتفاعلها معاً وهي:

ثقافة التميز - القيادة - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية - إدارة الموارد البشرية - التوجه بالعميل وذلك لوصول المنظمة إلى مستوى الأداء المستهدف متفوقة بذلك على المنافسين وعلى نفسها أيضاً^(٢).

أنماط التنمية الإدارية هي^(٣):

التنمية الإدارية التنفيذية: وهي تتمثل في التطوير الذي يتكون خلال الحياة الوظيفية للفرد عن طريق الخبرة التراكمية، ومثل هذا النوع يركز على الرقابة والدقة في إنجاز العمل، حيث تكون البيئة المحيطة بالمنظمة متصفة بالاستقرار والثبات.

التنمية الإدارية المشتقة (الثانوية): تتمثل في التخطيط الرسمي الذي تقوم به المنظمات من أجل تطوير قياداتها، ويتصف هذا النمط بارتباطه مع إستراتيجية المنظمة، حيث يتم تصميم وإعداد أنظمة وإجراءات تتعلق بالتنمية الإدارية داعمة لأهداف الشركة، وغالباً ما تتصف البيئة في هذا النمط بعدم الاستقرار ولكن يمكن التنبؤ بها.

التنمية الإدارية المشاركة: تركز عملية التنمية الإدارية وفق هذا النمط على الاتصالات المتبادلة والتوجه نحو العميل، حيث تعتبر التنمية الإدارية أداة إستراتيجية في يد الشركة، وتشكل مع إستراتيجية الشركة شراكة حقيقية في الاستفادة من الفرص المتاحة من خلال الموارد البشرية الموجودة، وغالباً ما تكون البيئة التي تعمل بها الشركة بيئات ابتكارية.

التنمية الإدارية القائدة: وفق هذا النمط تكون التنمية الإدارية هي الإستراتيجية القائدة بالمنظمة، حيث توجد خطة توجيهية للتنمية الإدارية لتحقيق الاستقرار والنمو وبناء السوق والحصول على أكبر الحصص السوقية في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والاضطراب الدائم.

ثانياً - الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول كل من التنمية الإدارية والتميز في الأداء قامت الباحثة بجمعها من عدة مصادر و هذه الدراسات مبينة كما يلي:

الدراسات الخاصة بالتنمية الإدارية:

١- دراسة (نجم المحيّد الخرفان، ١٩٩٨) (٤)

وهي بعنوان "التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام" هدفت الدراسة إلى: التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية ومعدل الدوران. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد ضعف اهتمام بالعنصر البشري بشكل عام.
- توجد علاقة طردية بين التنمية الإدارية وإنتاجية العمل.
- توجد علاقة عكسية بين التنمية الإدارية ومعدل دوران العمل.
- إن التنمية الإدارية بالمفهوم الشامل غير محققة وما يوجد هو التدريب الإداري.
- عدم الاهتمام بالتنمية الإدارية كعامل أساسي لترقية الفرد العامل أو نقله وظيفياً.

٢- دراسة (2001, Jaap Paauwe and Roger Williams) (٥)

بعنوان "إعادة تطوير التنمية الإدارية"

ومن أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم التنمية الإدارية وأنماطها ومكوناتها.
- وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:
- هناك أربعة أنماط للتنمية الإدارية هي: التنمية الإدارية القائمة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية الثانوية، التنمية الإدارية التنفيذية.
- وتطبيق كل نمط يمكن أن يكون مناسب اعتماداً على ظروف المنظمة، ونمط التنمية الإدارية المشارك هو الأفضل في أوروبا ونيوزلندا على وجه التحديد.
- أصبحت التنمية الإدارية الآن أداة إستراتيجية لدى المنظمة لمواجهة التغيرات الحالية وتحقيق الميزة التنافسية.

٣- دراسة (2001, Paul Jansen et al) (٦)

وهي بعنوان "نمذجة التنمية الإدارية"

وقد كان من أهداف الدراسة:

- تعريف التنمية الإدارية وشرح مفهومها.
- التركيز على ممارسات وسياسات التنمية الإدارية المطبقة في بعض المنظمات الألمانية.
- ومن أهم النتائج:
- تعريف التنمية الإدارية كنظام من الممارسات الشخصية الهادفة لتوفير موارد بشرية مؤهلة ومحفزة لدى المنظمة لاستخدامها في الوقت المناسب.
- وجود أربعة أنماط للتنمية الإدارية: التنمية الإدارية التنفيذية، التنمية الإدارية المشتقة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية القائمة.
- تؤكد الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين التنمية الإدارية وإستراتيجية المنظمة، وعلى التقييم المنظم لممارسات التنمية الإدارية الذي يجب أن يلاقي اهتمام أكثر.
- تقارن الدراسة النتائج التي توصلت إليها مع الدراسات التجريبية السابقة للتنمية الإدارية.

٤- دراسة (2005, Paul Brown) (٧)

بعنوان "الدور المتطور للتنمية الإدارية الإستراتيجية"

أهدف الدراسة:

- ١- إثبات الأطر الفكرية التصورية للتنمية الإدارية الإستراتيجية.
 - ٢- اختبار الفرضية القائلة أن تصميم برنامج التنمية الإدارية الإستراتيجية بحاجة إلى التوافق بين مستوى التزام المنظمة بالإدارة الإستراتيجية ودرجة نضج واكتمال كفاءات وعمليات الإدارة الإستراتيجية وبذلك يكون البرنامج فعال في تعزيز القدرة الإستراتيجية للمنظمة.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

اتضح أن نمط (أسلوب) وضع الإستراتيجية المهيمن في المنظمة (إن كان النمط القيادي أو الرمزي أو النسبي أو التفاعلي أو المنتج) يمكن أن يؤثر على قدرة التنمية الإدارية الإستراتيجية.

٥-دراسة (Roger Mumby-Croft and Berman Brown، 2005)^(٨)

ب عنوان "التنمية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة "

هدف الدراسة:

اختبار برنامج التنمية الإدارية المزود للمنظمات الصغيرة المحلية من قبل جامعة في انكلترا لكي تقيّم مدى نجاح البرنامج في مقابلة أهداف المنظمات وللتحقق من مدى استفادة المشاركين في البرنامج ،ومعرفة النقاط التي يجب أن توجد وتساهم في تعليم المهارات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

١- رأى المشاركون أن البرنامج قيم جداً مؤكدين أنه قابل للاحتياجات التدريبية وطور أداء العاملين في العمل .

٢- إن التنمية الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى:

وضع توصيف وظيفي واضح وتأسيس فرق عمل، ربط الأعمال بتخطيط القوى العاملة، تمكين العاملين، التحسينات الكبيرة في علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية ولاسيما العناية بالعملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة وتحسين وضعها التنافسي.

٦-دراسة (Jie Shen، 2005)^(٩)

ب عنوان "التنمية الإدارية والتدريب الدوليين :النظرية والممارسة"

تهدف هذه الدراسة إلى تلخيص الأطر النظرية للتنمية الإدارية والتدريب الدوليين واختبار الأطر النظرية التي طبقت من قبل الممارسين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-أن هناك فجوة كبيرة بين النظريات الأكاديمية للتنمية الإدارية وممارسات الشركات متعددة الجنسيات لها حيث تعطي هذه الشركات اهتماماً أقل للتدريب والتنمية الإدارية.

- تحتاج الشركات متعددة الجنسيات من أجل النجاح في البيئة التنافسية العالمية إلى تدريب وتنمية إدارية فعالة لكل من الموظفين وتدريب وتنمية فريق الإدارة العليا.

٧-دراسة (Mikko Luoma، 2005)^(١٠)

وهي بعنوان "إدراكات المديرين للدور الإستراتيجي للتنمية الإدارية"

هدف الدراسة:

تحديد الأسلوب الأمثل لفهم العلاقة بين التنمية الإدارية والإدارة الإستراتيجية من خلال التعرف على الدور الاستراتيجي للتنمية الإدارية وذلك لأن المنظمات تستخدم مبادرات التنمية الإدارية بشكل متزايد كوسيلة لرفع قدراتها على تحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط جوهري وبدرجة عالية بين الفعالية المدركة للتنمية الإدارية وبين مستوى الوعي الإستراتيجي للمديرين.

٨-دراسة (أيمن حسن ديوب، ٢٠٠٦) (١١)

وهي بعنوان "نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات"

وكانت تهدف الدراسة : إلى اختبار مدى وجود علاقة بين التنمية الإدارية والأداء التنافسي في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

١- وجود اختلافات جوهريّة بين الشركات متعددة الجنسيات من حيث (اتجاهات الشركات متعددة الجنسيات نحو التنمية الإدارية، أنماط التنمية الإدارية فيها، أساليب التنمية الإدارية، أنواع برامج التنمية الإدارية، متوسط الأيام التدريبية المتاحة للمديرين).

٢- يوجد تأثير معنوي لكل من (نمط الإدارة السائد، الاختلافات الثقافية، الإستراتيجية العامة للشركة، نوع الصناعة التي تمارسها الشركة) على التنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات.

٣- يوجد علاقة بين التنمية الإدارية والأداء التنافسي للشركات متعددة الجنسيات.

٤- إن التنمية الإدارية تساهم في زيادة رضا عملاء الشركة وتأمين الموارد البشرية المتميزة وزيادة الحصة السوقية للشركة وتلعب دور مهم في تقليل حدة المشكلات الثقافية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقيق أداء تنافسي عالي.

٩-دراسة (علي السلمي، ٢٠٠٥) (١٢)

بعنوان "المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها"

أهداف الدراسة:

- عرض واقع ومشكلات الإدارة في العالم المعاصر.

- دواعي التنمية الإدارية في العصر الحديث.

- الأسس الحديثة للتنمية الإدارية.

- إستراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١- تطوير الإدارة هو مدخل التنمية العربية الشاملة وتطوير الإدارة العامة هو أساس التنمية الإدارية.

٢- الإدارة العربية لا تتماشى في كثير من مفاهيمها وأساليبها مع متطلبات العصر ومنطق الإدارة الجديدة.

٣- دواعي التنمية الإدارية في العصر الحديث هي: ضغوط العولمة، ضغوط التنافسية وضرورات تحسين الأداء، تسارع الاكتشافات العلمية والتقنية وضرورة المواكبة لها، عدم قدرة الاقتصاديات الوطنية على تحمل الأعباء الناتجة عن ضعف الكفاءة الإدارية وغيرها.

٤- الأسس الحديثة للتنمية الإدارية هي: أهمية الالتزام بمنهج الإدارة الإستراتيجية، حتمية إدماج إدارة التغيير في فلسفة الإدارة وآلياتها، أهمية اعتماد الإدارة الجديدة على العلم والتقنية وتخصيص موارد للبحوث والتطوير، اعتماد المدخل السلوكي الحديث في التعامل مع الموارد البشرية وتطبيق مفهوم التمكين، أهمية العمل على تنمية منطق العمل الجماعي (فرق العمل).

الدراسات الخاصة بالتميز في الأداء:

١- دراسة (حسين الدوري، ٢٠٠٧) (١٣)

بغنوان "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"

الهدف: توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، ووضع الإطار الفكري لإدارة التميز والمنظمة المتميزة .

النتائج: توضيح سمات المنظمة المتميزة : الحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح.

وتركز المنظمة المتميزة على: الرؤية والرسالة والأهداف .

كما وضعت الدراسة النموذج التحليلي لإدارة التميز الذي يتألف من : التخطيط الاستراتيجي – القيادة الإستراتيجية – نظام المعلومات ودعم اتخاذ القرارات- التطوير التنظيمي – طرق وأساليب العمل – نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية – نظام متكامل للجودة الشاملة – البيئة المحيطة.

وإن التميز في الأداء هو عبارة عن : القيادة الفاعلة – الموارد البشرية – الإدارة الاستراتيجية – التقنية المتطورة – البيئة المحيطة.

كما وصفت الدراسة نموذج التخطيط الاستراتيجي للتعليم وربطه بخطة التنمية.

٢- دراسة (صالح الرشيد، ٢٠٠٤) (١٤)

بغنوان " نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"

الهدف من الدراسة: السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال يكون صالحاً للتطبيق داخل المنظمات العربية ، بمعنى أن هذه الدراسة تحاول أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء .

كما تصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن استخدامها لنمذجة الجوانب الهامة في التنفيذ والتي يمكن للمنظمات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة.

توصلت الدراسة إلى: أنه من المناسب صياغة وتوصيف منهج متطور لتمييز الأعمال ينسجم مع معطيات البيئة وتداعيات الفترة بالشكل الذي يمكن الاعتماد عليه في تدعيم متطلبات البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تعج بالكثير من تحديات التنافسية وأيضاً بما يتيح مصدراً إرشادياً لتحقيق التميز في أداء تلك المنظمات.

ويحتاج تنفيذ المنهج المقترح إلى بناء ودفع كافة الأفكار والمفاهيم التي تغطي معاً تلك المجالات والتي تتمثل في :بناء ثقافة التميز- القيادة – التخطيط الاستراتيجي – التوجه بالعمل – الموارد – إدارة الموارد البشرية – العمليات – نتائج الأعمال- التحسين المستمر.

٣- دراسة (صديق عفيفي ، ٢٠٠٤) (١٥)

بغنوان " اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة"

تستهدف هذه الدراسة: التعريف بمفهوم الثقافة وعناصرها وتقييم مدى مواكبة الثقافة العربية لمتطلبات التميز في المنظمة و بالتالي كيفية تحقيق هذه المواكبة.

النتائج: توضيح مصادر الثقافة والدور الذي تلعبه في تكوين الثقافات وتحديد العناصر التي تكوّن الثقافة : الثقافة المادية - المؤسسات والهيكل الاجتماعية – الإنسان- الجوانب الفنية- اللغة.

تثبيت حتمية العلاقة بين الثقافة والإدارة بمعنى أن الإدارة المتميزة تحتاج إلى ثقافة مواثية نسميها ثقافة التميز .

كما استعرضت بعض مظاهر عدم مواءمة الثقافة العربية للتميز حيث هناك أنماط ثقافية في المنظمات العربية غير مواتية للتميز هذه الأنماط يجب العمل على مراجعتها والتفكير في تغييرها، مثل : غياب روح الفريق – غياب المؤسسية – هدر الوقت – التأخير التكنولوجي وغيرها.

ومما سبق أكدت هذه الدراسة على وجوب وجود ثقافة مواتية للتميز في المنظمات العربية، مثل:- ديناميكية الثقافة :حيث إن الاستعارة الثقافية تحدث بفعل احتكاك الثقافات فكل احتكاك يتولد عنه نقل أنماط واستيعاب وإدماج وتكيف هذه هي ديناميكية الثقافة.

– تغيير الثقافة: ويتحقق ذلك بوجود نماذج حقيقية للتميز في المنظمات الدولية يتعرف عليها المدير العربي بالاحتكاك بهذه المنظمات، تطوير نظم التعليم والتدريب لتنمية القيم المواتية للتميز ونبذ الأنماط السلوكية السلبية وتنمية قيم الشفافية والمساءلة.

٤- دراسة (طارق عبد الجليل إسماعيل، ١٩٩٨) (١٦)

بغنوان " أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنافسي للشركات بالتطبيق على قطاع الدواء"

وقد أجريت الدراسة على (١١) شركة منتجة للدواء بعينة قدرها (٣١) مفردة لتوضيح العلاقة بين الاحتياجات التدريبية بالشركات والأداء التنافسي لها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات من حيث: الجهات الإدارية المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، الأسس والمؤشرات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المشكلات التي تحد من كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية لعدم الربط بين النشاط التدريبي وأنشطة الموارد البشرية الأخرى، محتويات الاحتياجات التدريبية.

٥- دراسة (فريق تطوير المسار الوظيفي، ٢٠٠٥) (١٧)

(The Career Development Team، 2005)

بغنوان "تكامُل الأداء والتنمية الإدارية"

الهدف: الوصول إلى نظام يبين التكامل بين التنمية الإدارية والأداء .

النتائج: ١- الوصول إلى نظام للتكامل بين التنمية الإدارية والأداء.

٢- توضيح الاتجاه لتكامل عمليات تطوير الأداء والمسار الوظيفي على شكل خطة يمكن أن يتم تطويرها.

٣- التطبيق لهذا النوع من النظام سوف يوفر بيئة عمل يستطيع العاملون ضمنها تطوير أنفسهم لمواجهة تحديات المستقبل وضمان نمو مستمر وديناميكية للمنظمة.

٦- دراسة (Longenecker & Neubert، 2003) (١٨)

بغنوان "احتياجات المديرين في المستويات الإشرافية للتنمية الإدارية"

الهدف من الدراسة: توضيح دور التنمية الإدارية في تلبية احتياجات المديرين في المستويات الإشرافية وذلك في تحسين أدائهم .

وقد توصلت الدراسة إلى :

- تعتبر التنمية الإدارية عملية استراتيجية في تحسين الأداء.

- ضرورة التركيز على الدور الجديد للتنمية الإدارية وهو ممارسة المدير لعمله في ظل الظروف والمتغيرات العالمية، حيث أنه مطلوب من المديرين قيادة منظماتهم نحو الأفضل بطرق جديدة إبداعية مع تحسين أدائهم حيث لا تتوافر لديه خيارات عديدة لذلك.

- هناك مجموعة من الممارسات المهمة للمديرين تساعد في تحسين أدائهم وهي: توضيح القواعد وتصنيفها مع تحديد الأهداف واحتمالات الأداء، تطوير مقاييس الأداء ، وضع نظام تقييم أداء فعال، تخطيط المسار الوظيفي وزيادة الخبرات التدريبية.

٧- دراسة (Nawach & Winer، 1997) (١٩)

بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين"

الهدف من الدراسة: توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين.
وتوصلت إلى:

١- جميع المنظمات تستخدم تدريب الأفراد وبرامج التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي كبرامج تنفيذية فقط لكي تتلاءم مع التحديات الحالية.

٢- ضرورة جعل برامج التنمية الإدارية و التدريب مرنة بشكل كاف للتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تظهر فيما بعد .

٣- هناك خطوات رئيسة يمكن أن تفيد في تكوين برامج التنمية الإدارية والمساعدة في تطوير المسار الوظيفي وهي :

* الاستفادة من الاحتكاكات الوظيفية.

* معالجة مقاومة التطوير التي تظهر من قبل المسؤولين إيجابياً.

٨- دراسة (James V. Koch & Richard J. Cebula، 1994) (٢٠)

بعنوان "البحث عن إدارة التميز"

الهدف: فحص محددات التميز الإداري كما تُدرك من قبل المدراء التنفيذيين في المنظمات والمحلولون الماليون في المسح السنوي للمنظمات الأمريكية ذات الإدارة الأفضل في ٣٣ صناعة.
النتائج:

لكي تتمتع المنظمات بإدارة متميزة عليها أن تكثر من البحث والتطوير، وأن إدارة التميز تعتمد على مجموعة متنوعة من الكفاءات والقدرات والقيم، وأن الخاصية الأكثر أهمية للأداء المتميز هي قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تلاحظ الباحثة التالي:

- يوجد اهتمام كبير بالتنمية الإدارية باعتبارها العملية المحورية الهامة في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمة ،بينما ترى دراسات أخرى قصور المفهوم الشامل للتنمية الإدارية على التدريب.

- هناك أربعة أنماط للتنمية الإدارية هي: التنمية الإدارية القائدة، التنمية الإدارية المشاركة، التنمية الإدارية الثانوية، التنمية الإدارية التنفيذية، وتطبيق كل نمط يمكن أن يكون مناسباً بناءً على ظروف المنظمة.

- ضرورة جعل برامج التنمية الإدارية و التدريب مرنة بشكل كاف للتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تظهر فيما بعد .

- يوجد علاقة بين التنمية الإدارية والأداء التنافسي للمنظمات ،وهذا يعني أن التنمية الإدارية تساهم في زيادة رضا عملاء المنظمة وتأمين الموارد البشرية المتميزة وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وتلعب دوراً مهماً في تقليل حدة المشكلات الثقافية التي تواجه المنظمات الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقيق أداء تنافسي عالي.

- الأسس الحديثة للتنمية الإدارية هي: أهمية الالتزام بمنهج الإدارة الإستراتيجية، والعلم والتقنية وتخصيص موارد للبحوث والتطوير، اعتماد المدخل السلوكي الحديث في التعامل مع الموارد البشرية وتطبيق مفهوم التمكين.
- إن التنمية الإدارية تؤدي إلى: تأسيس فرق عمل، التحسينات الكبيرة في علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية ولاسيما العناية بالعملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة وتحسين وضعها التنافسي.
- الخاصية الأكثر أهمية للأداء المتميز هي قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير.
- إن تكامل التنمية الإدارية والأداء يوفر بيئة عمل يستطيع العاملون ضمنها تطوير أنفسهم لمواجهة تحديات المستقبل وضمان نمو مستمر وديناميكية للمنظمة.
- التركيز على مفهوم تميز الأداء كونه السبيل الوحيد لاستمرار وبقاء المنظمات في ظل التحديات وضرورة العمل بمتطلباته والتي تتمحور في معظم الدراسات حول ما يلي : بناء ثقافة التميز- القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التوجه بالعمل - الموارد - إدارة الموارد البشرية - العمليات - نتائج الأعمال- التحسين المستمر.
- تثبيت حتمية العلاقة بين الثقافة والإدارة بمعنى أن الإدارة المتميزة تحتاج إلى ثقافة موازية نسميها ثقافة التميز.

وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه يتناول دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء بكل متطلباته ، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل محدد.

ثالثاً- مشكلة البحث:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومن أمثلتها (السلمي ،٢٠٠٥)، (الدوري،٢٠٠٧)، (الرشيد،٢٠٠٤) (Paul Brown،٢٠٠٥) (Jaap Paauwe and Roger Williams،٢٠٠١) فيما يتعلق بكل من التنمية الإدارية والتميز في الأداء لاحظت الباحثة ما يلي :
- يوجد اهتمام كبير بالتنمية الإدارية باعتبارها العملية المحورية الهامة في تحسين الأداء داخل المنظمة فمن خلال تطبيق أنماط وأساليب التنمية الإدارية الفعالة تضمن الوصول بالمنظمة إلى الأداء التنافسي وذلك من خلال قدرتها على تفعيل مفاهيم التوجه الإستراتيجي والتوجه بالعمل وخلق موارد بشرية متميزة في المنظمة .
 - ضرورة جعل برامج التنمية الإدارية مرنة بشكل كاف للتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات وبالتالي ضمان تكيف وسرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية، والعمل بالمفهوم الشامل للتنمية الإدارية وليس اقتصرها على التدريب فقط.
 - التركيز على مفهوم تميز الأداء كونه السبيل الوحيد لاستمرار وبقاء المنظمات في ظل التطورات المحيطة وضرورة العمل بمتطلباته والتي تتمحور في معظم الدراسات حول ما يلي :
- ثقافة التميز - القيادة - إدارة الجودة الشاملة- الإدارة الإستراتيجية- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية- الموارد البشرية المتميزة- التوجه بالعمل.
- مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي:
- (ما هو الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة) وهذا السؤال يتفرع منه مجموعة من الأسئلة وهي :

- ١- ما هو واقع التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٢- هل تعتبر التنمية الإدارية الأساس في توفير متطلبات تميز الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٣- ما العلاقة بين أنماط التنمية الإدارية المتبعة والتميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٤- ما العلاقة بين أساليب التنمية الإدارية المتبعة والتميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٥- ما هو مدى توجه الشركات الدوائية محل الدراسة نحو التميز في الأداء من خلال التنمية الإدارية.
- رابعاً- أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث من حيث:

- ١- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التميز في الأداء ومتطلباته وخاصة في سورية .
 - ٢- يعتبر هذا البحث خطوة جديدة قد تفيد قطاع الصناعات الدوائية السورية في الاهتمام بالتنمية الإدارية لتحقيق التميز في أدائه .
 - ٣- زيادة الحصيلة العلمية للباحثة و تعزيز أسلوب البحث العلمي.
- خامساً- أهداف البحث:**

في ضوء مشكلات البحث وتساؤلاته يهدف هذا البحث إلى:

- ١- التعرف على أنماط التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٢- التعرف على أساليب التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٣- التعرف على مفهوم التميز في الأداء ومتطلباته في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٤- تحديد الدور الذي يلعبه توفر التنمية الإدارية في توفير متطلبات التميز في الأداء .
 - ٥- تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
- سادساً- فرضيات البحث:**

إن متغيرات البحث هي:

المتغير المستقل: التنمية الإدارية (أنماط التنمية الإدارية ،أساليب التنمية الإدارية)
 المتغير التابع : التميز في الأداء (متطلبات التميز في الأداء) وهي: ثقافة التميز- القيادة - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية - إدارة الموارد البشرية - التوجه بالعمل.
 وبناءً على هذه المتغيرات فإن فرضيات البحث هي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة، ويتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع ووجود القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وتوفر موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثاني:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة، ويتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:**
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتأمين القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر جودة شاملة في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر إدارة استراتيجية في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتحقيق إدارة المعرفة في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر الإدارة الإلكترونية في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع ووجود موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثالث:

لا توجد اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث:

- نمط التنمية الإدارية المتبع .
- أسلوب التنمية الإدارية المتبع.
- ثقافة التميز.
- القيادة المتبعة.
- الموارد البشرية المتميزة
- التوجه بالعميل.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء.
- العلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية.

سابعاً- حدود البحث :

١- يقتصر هذا البحث على شركات الأدوية في مدينة دمشق على اعتبار أنها تضم حوالي ٥٠٪ من إجمالي شركات الأدوية في الجمهورية العربية السورية وذلك نظراً لعدم توفر الوقت والتكلفة اللازمين لإجراء الدراسة على كافة الشركات في الجمهورية العربية السورية.

٢- لم تقتصر عينة البحث على المؤسسات العامة فقط وإنما أيضاً الشركات الخاصة (المملوكة لأشخاص معينين) في مدينة دمشق لمقارنة مستوى التطور والتميز الموجود بين الشركات العامة والخاصة.

ثامناً- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الصناعات الدوائية في الجمهورية العربية السورية وستقوم الباحثة بدراسة شركات الأدوية في مدينة دمشق على اعتبار أنها تحتوي على حوالي ٥٠٪ من شركات الأدوية في الجمهورية العربية السورية.

تم تطبيق البحث على الشركات الدوائية العامة والخاصة التابعة لقطاع الصناعات الدوائية في محافظة دمشق حيث بلغ عدد الشركات الدوائية التي تم تطبيق البحث عليها سبع شركات دوائية منها شركتان قطاع عام وخمس شركات خاصة وهي^١:
قطاع عام: تاميكو- ديماس.
قطاع خاص : ابن زهر- دومنا- دياموند- قنواي- بحري .
قامت الباحثة بتوزيع ٣٦١ استمارة وذلك كون مجتمع الدراسة بلغ ٥٨٤٠ مفردة وهو قريب من ٦٠٠٠ والعينة المقابلة لـ ٦٠٠٠ مفردة هي ٣٦١^٢.

و الجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في كل شركة دوائية من الشركات محل الدراسة بما يتناسب وعدد العمال:

جدول رقم (١) عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في الشركات الدوائية محل الدراسة

اسم الشركة الدوائية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المجابهة	نسبة الاستجابة (العائد/ الموزع)
تاميكو	١٣٠	٥٦	٤٣٪
ديماس	٣٥	٣٠	٨٦٪
ابن زهر	٥٦	٥٤	٩٦٪
دياموند	٣٨	٢٤	٦٣٪
دومنا	٤٠	٢٦	٦٥٪
قنواي	٣٢	٢٠	٦٣٪
بحري	٣٠	٢٨	٩٣٪
الإجمالي	٣٦١	٢٣٨	٦٦٪

المصدر: إعداد الباحثة.

^١ اراجع الملحق رقم (٢) تصنيف الشركات الدوائية من حيث عدد العاملين والجامعيين وعدد الأصناف المنتجة في دمشق

^٢ اوماس سيكران، طرائق البحث في الإدارة، ترجمة اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٤١٩.

هذا وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة استقصاء على مفردات العينة، حيث بلغت نسبة الاستجابة العامة ٦٦٪ (٣٦١/٢٣٨)، علماً بأن الاستقصاء تضمن الأجزاء التالية :

الجزء الأول - بطاقة تعريف للمستقصى منه وتتضمن المعلومات التالية:

- اسم الشركة الدوائية.
- مجال عمل الشركة (قطاع عام، قطاع خاص).
- النوع (ذكر- أنثى).
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني - تضمن هذا الجزء الأقسام التالية :

القسم الأول- تضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة البالغة ست أسئلة لمعرفة واقع التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.

القسم الثاني - تضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة البالغة اثنا عشرة سؤال الهدف منها توضيح أنماط التنمية الإدارية الموجودة في الشركات الدوائية محل الدراسة .

القسم الثالث - تضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة البالغة أحد عشر سؤال حول أساليب التنمية الإدارية المستخدمة في الشركات الدوائية محل الدراسة .

القسم الرابع- استهدف هذا القسم بيان واقع التميز في الأداء في الشركات الدوائية وقد تضمن ستة عشر سؤال لتحقيق هذا الهدف.

القسم الخامس - تضمن هذا القسم ثمانية أجزاء كان الهدف منها بيان مدى توافر متطلبات التميز في الأداء في الشركات الدوائية من خلال التنمية الإدارية :

- الجزء الأول: شمل هذا الجزء خمس أسئلة عن ثقافة التميز.
- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء أربع أسئلة عن القيادة.
- الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء خمس أسئلة عن الموارد البشرية المتميزة.
- الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء ثلاث أسئلة عن الإدارة الالكترونية.
- الجزء الخامس: تضمن هذا الجزء ست أسئلة عن إدارة المعرفة.
- الجزء السادس: تضمن هذا الجزء أربع أسئلة عن الإدارة الإستراتيجية.
- الجزء السابع: تضمن هذا الجزء ثلاث أسئلة عن الجودة الشاملة.
- الجزء الثامن: تضمن هذا الجزء أربع أسئلة عن التوجه بالعمل.

تاسعاً- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

يعرف صدق أو صلاحية Validity أداة المقياس على أنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، ويعرف ثبات المقاييس بأنه الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، واختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة إحصائياً قامت الباحثة بالتالي:

١- عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع، حيث قامت الباحثة بإجراء كافة التعديلات التي طلبها الأساتذة قبل توزيعها على المستقصي منهم.

٢- استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، ولقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء المبينة في الجدول رقم (٢) أن جميع بنود الاستقصاء معنوية، وهذا يعني أن جميع بنود الاستقصاء تتمتع بالمصداقية، وعليه فإن الباحثة اعتمدت جميع بنود قائمة الاستقصاء دون حذف أيها كونها كلها معنوية.

جدول رقم(٢)درجة مصداقية النتائج المحققة
من كل بند من بنود الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي

رقم البند	قيمة معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P	رقم البند	قيمة معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P
القسم الأول	التنمية الإدارية X1		القسم الخامس	ثقافة التميز Y1	
S8	0.567	0.000	S61	0.682	0.000
S9	0.766	0.000	S62	0.79	0.000
S10	0.823	0.000	S63	0.837	0.000
S11	0.852	0.000	S64	0.799	0.000
S12	0.836	0.000	S65	0.795	0.000
S13	0.71	0.000	القسم السادس	القيادة Y2	
القسم الثاني	أنماط التنمية الإدارية X2		S66	0.835	0.000
S14	0.63	0.000	S67	0.884	0.000
S15	0.59	0.000	S68	0.911	0.000
S16	0.697	0.000	S69	0.855	0.000
S17	0.708	0.000	القسم السابع	الموارد البشرية المتميزة Y3	
S18	0.751	0.000	S70	0.663	0.000
S19	0.735	0.000	S71	0.805	0.000
S20	0.758	0.000	S72	0.831	0.000
S21	0.792	0.000	S73	0.827	0.000
S22	0.818	0.000	S74	0.759	0.000
S23	0.677	0.000	القسم الثامن	الإدارة الالكترونية Y4	
S24	0.767	0.000	S75	0.719	0.000
S25	0.843	0.000	S76	0.919	0.000
القسم الرابع	التميز في الأداء Y		S77	0.872	0.000
S37	0.783	0.000	القسم التاسع	إدارة المعرفة Y5	
S38	0.711	0.000	S78	0.659	0.000
S39	0.675	0.000	S79	0.83	0.000
S40	0.777	0.000	S80	0.821	0.000
S41	0.719	0.000	S81	0.847	0.000

رقم البند	قيمة معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P	رقم البند	قيمة معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P
S42	0.705	0.000	S82	0.872	0.000
S43	0.598	0.000	S83	0.833	0.000
S44	0.656	0.000	القسم العاشر	الإدارة الإستراتيجية Y6	
S45	0.525	0.000	S84	0.862	0.000
S46	0.568	0.000	S85	0.868	0.000
S47	0.7	0.000	S86	0.925	0.000
S48	0.762	0.000	S87	0.894	0.000
S49	0.56	0.000	القسم الحادي عشر	الجودة الشاملة Y7	
S50	0.663	0.000	S88	0.888	0.000
S51	0.315	0.000	S89	0.89	0.000
S52	0.613	0.000	S90	0.892	0.000
S53	0.279	0.000	القسم الثاني عشر	التوجه بالعمل Y8	
S54	0.59	0.000	S91	0.895	0.000
S55	0.686	0.000	S92	0.878	0.000
S56	0.413	0.000	S93	0.915	0.000
S57	0.45	0.000	S94	0.867	0.000
S58	0.684	0.000			
S59	0.702	0.000			
S60	0.584	0.000			

المصدر: من إعداد الباحثة.

٣- معامل ألفا كرونباخ:

وللتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك من خلال برنامج (SPSS V16)، وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (٠,٦٠) وهو الحد المقبول في هذا الاختبار، على اعتبار أن قيمة معامل الثبات ألفا تتراوح بين صفر وواحد، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (٣) قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha

الترتيب	المقياس	الرمز	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	التنمية الإدارية	X1	6	85.5
2	أنماط التنمية الإدارية	X2	12	92.1
3	التميز في الأداء	Y	24	92.7
4	ثقافة التميز	Y1	5	84.1
5	القيادة	Y2	4	89.2
6	موارد بشرية متميزة	Y3	5	83.2
7	إدارة الكترونية	Y4	3	78.6
8	إدارة المعرفة	Y5	6	89.7
9	إدارة إستراتيجية	Y6	4	90.9
10	الجودة الشاملة	Y7	3	86.00
11	التوجه بالعمل	Y8	4	91.4
12	الاستقصاء ككل ما عدا الأسئلة التعريفية		76	97.2

المصدر: إعداد الباحثة

مما سبق نرى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض من دون حذف أية عبارة من عبارات المقاييس.

عاشراً- أساليب التحليل الإحصائي:

ستقوم الباحثة بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv16) وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التحاليل التالية:

أولاً: الأساليب الوصفية:

- الأعداد والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

ثانياً: الأساليب التحليلية:

- تحليل التباين أحادي الجانب.
- معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار K-S Test .

هوامش الفصل الأول:

- (١) أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ٦٠.
- (٢) صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤، ص ٢٨.
- (٣) - Jaap Paauwe & Roger Williams "Management Development Revisited," **The Journal of Management Development**, (V20, N2, 2001), P 182.
- Michele O'Dwyer & Eamon Ryan,. Management Development-A Model for Retail Business . **Journal of European Industrial Training**, (V26, N9, 2002) ,p 422.
- (٤) نجم المحمد الخرفان، التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ١٩٩٨ .
- (٥) Jaap Paauwe and Roger Williams, " Management Development Revisited," **Journal of Management Development** (V20, N2, 2001) P180.
- (٦) Paul Jansen et al, "A Typology of Management Development," **Journal of Management Development** (V20, N2, 2001) P106.
- (٧) Paul Brown, "The evolving role of strategic management development," **Journal of Management Development** (V24, N3, 2005) PP209- 211-213.
- (٨) Roger Mumby-Croft and Berman Brown, " Management Development in SMEs," **Journal of Management Development** (V24, N8, 2005) PP670- 679.
- (٩) Jie Shen, "International training and management development: Theory and reality", **Journal of Management Development** (V24, N7, 2005) PP656-657-660.
- (١٠) Mikko Luoma, "Managers's Perceptions of the strategic role of management development," **Journal of Management Development**, (V24, N7, 2005) PP645-647.
- (١١) أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٣.
- (١٢) علي السلمي، المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها، الندوة الوطنية حول التنمية الإدارية في سورية، ٨ نيسان ٢٠٠٥ .
- (١٣) حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١٠.
- (١٤) صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤، ص ص ٥٢-٢٨ .
- (١٥) صديق عفيفي، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، ٢٧- ٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤، ص ص ٣-٢١ .
- (١٦) طارق عبد الجليل إسماعيل، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنافسي للشركات بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة ماجستير غير منشورة. مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ١٢٠.
- (١٧) www.blackwell-synergy.com
- (١٨) Clinton O Longenecker & Mitchell Neubert, "The Management Development Needs of Front-Lin Managers : Voices From The Field," **Career Development International** (V8, N4, 2003).
- (١٩) Nowach –Kenneth-M& Winer-Soctt, (" Coaching For Human Performance," **Training & Development**, (V51, N10, OCT 1997)
- (٢٠) James V. Koch, Richard J. Cebula, " In Search Of Excellent Management ", **Journal of Management Studies** ,(V31, N5, 1994) ,PP 681–699.

الفصل الثاني- الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول - التنمية الإدارية.

المبحث الثاني - التميز في الأداء.

المبحث الثالث - دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء.

المبحث الأول - التنمية الإدارية.

أولاً: مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها

ثانياً: صفات التنمية الإدارية ومتطلباتها

ثالثاً: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية

رابعاً: أهمية التنمية الإدارية

خامساً: أهداف التنمية الإدارية

سادساً: أسس عملية التنمية الإدارية وعناصرها

سابعاً: مراحل عملية التنمية الإدارية

ثامناً: أساليب التنمية الإدارية

تاسعاً: أنماط التنمية الإدارية

عاشراً: مشكلات ومقومات نجاح التنمية الإدارية

هوامش المبحث الأول

مقدمة:

في ظل العولمة والشفافية والتنافسية والانفتاح الذي يشهده العالم حالياً بدأت تتعاظم أهمية القيادات الإدارية العاملة في المنظمات تبعاً لما تفرضه المتغيرات السابقة من تحديات وتحولات عميقة على الصعيدين المحلي والعالمي في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، ومواجهة هذه التحديات تتطلب تحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية وتغيير اتجاهاتهم ضمن استراتيجية تطويرية تكون التنمية الإدارية الأساس في نجاحها سواء أكان ذلك على صعيد المنظمات أم على صعيد الدول.

أولاً: مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها:

تعتبر التنمية الإدارية من المسائل الحيوية والهامة التي استدعت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في الإدارة، نظراً لأهميتها وفائدتها كوسيلة أو أداة لرفع كفاءة العمل، وتحسين الأداء داخل المنظمة^(١).

ويمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها أحد الأنشطة المخططة والمستمرة والهادفة إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، كما تتمثل التنمية الإدارية بالجهود المبذولة بصورة مستمرة بغية تطوير الجهاز الإداري من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة وتطوير السلوك التنظيمي وتبسيط الإجراءات للمديرين العاملين في التنظيم وتحسين بيئة العمل، وهي تساعد في تحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة أفضل، كما أنها ليست قاصرة على الإدارة العليا في المنظمة بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل^(٢).

هذا وقد تنوعت التعاريف المتعلقة بالتنمية الإدارية وفقاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية. فقد عُرِّفت التنمية الإدارية في بادئ الأمر بأنها عملية تدريب الإداريين، ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلاً، إذ تخطت التنمية الإدارية هذا النطاق إلى الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم وإجراءات هذا الجهاز الإداري، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين تجاهه وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق أهداف التنمية بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف^(٣).

كما عرفها (حسن أبشر الطيب) بأنها :

" الجهود الواعية المتكاملة التي تهدف إلى تزويد الجهاز الإداري بالقدرة المتجددة على مقابلة الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..... " ^(٤).

ويرى (أحمد دباس) بأنها :

" العمليات الإرادية الواعية التي تساعد على رفع مستوى الإدارة، وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وواجباتها المختلفة على أفضل وجه وبكفاءة عالية" ^(٥).

ويرى (Dessler) بأنها :

"محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمديرين من خلال الاهتمام بمعارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم وزيادة مهاراتهم"^(٦).

كما عرفها (عبد الله طلبة) بأنها :

" الجهود الهادفة إلى تطوير الجهاز الإداري للدولة وتحديثه بشكل مستمر ، ليصبح قادراً - وبشكل دائم - على الاستجابة الفعالة لمتطلبات التنمية الشاملة والمواجهة الكفوءة للتحديات المتجددة التي تواجه هذه الدولة"^(٧).

وتعرف أيضاً بأنها " التغييرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك الإداري والبشري فيه من أجل زيادة فعالية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية "^(٨).

وفي تعريف الخطة الوطنية للتنمية الإدارية في سورية يُنظر للتنمية الإدارية على أنها " عملية منظمة مستمرة وعقلانية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي والخدمي والخاص في سورية "^(٩).

كما يعرف (Jansen) التنمية الإدارية أنها "نظام من الممارسات الشخصية يهدف لتأمين أو توفير الكفاءات الإدارية المؤهلة والمحفزة في المنظمة في الوقت المناسب"^(١٠).

كما تُعرّف التنمية الإدارية على أنها : كافة الجهود الإرادية الواعية المتكاملة الدائمة المتواصلة والمنظمة، والقائمة على أسس علمية والهادفة - عن طريق استخدام كافة الطرق والوسائل الممكنة داخل وخارج الجهاز الإداري - إلى تمكين هذا الجهاز وبشكل دائم ومستمر من تحقيق الأهداف المنوطة به بكفاءة مرتفعة وفعالية عالية ومن التطور الذاتي والتأقلم والتكيف الإيجابي مع تغيرات ظروفه وحاجاته والأوضاع المحيطة به، بحيث يصبح قادراً على تحقيق أفضل النتائج في أقصر وقت وبأقل التكاليف، وبشكل ينسجم مع معايير دولية نوعية، وعلى مقابلة الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"^(١١).

ويشير (بوسنيته والفارسي) أن التنمية الإدارية تعتمد على عناصر ثلاث : المهارات الإدارية والمناخ التنظيمي والظروف البيئية"^(١٢).

كما عُرفت بأنها : عملية واعية مخططة ومنظمة جماعية ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير، تمثل الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري في المنظمة تبدأ مع تطوير النظم و البيئة الداخلية حيث تتأقلم مع البيئة المحيطة ومن ثم تطوير أساليب العمل والكوادر الإدارية أو توفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطرق تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة"^(١٣).

ولتوضيح مفهوم التنمية الإدارية بشكل أكثر تحديداً لابد من عرض لعلاقة هذا المفهوم مع غيره من المفاهيم الأخرى مثل (إدارة التنمية ، والتنمية الاقتصادية و التنمية الاجتماعية ،التدريب):

وبالنسبة لعلاقة التنمية الإدارية مع إدارة التنمية فإن إدارة التنمية مفهومين عامين يرتبط أحدهما بالآخر، هما^(١٤):

المفهوم الأول: هو أن التنمية الإدارية مفهوم يستخدم للدلالة على مجموعة الأجهزة الإدارية التي تُنشأ وتُقام لأغراض تنفيذ العمليات التنموية المختلفة في المجتمع.

المفهوم الثاني: يشير إلى أن إدارة التنمية هي عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسة العمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العمليات التنموية في المجتمع.

وفقاً لهذين المفهومين فيمكن أن تُعرّف إدارة التنمية من منظور شامل بأنها:

الأجهزة الإدارية ونشاطاتها الفنية والإدارية المطلوبة لتحقيق التنمية بمختلف أشكالها في المجتمع.

ويجب الإشارة إلى تكاملية وضرورية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية على اعتبار أن إدارة التنمية تركز على تحديد نهج ومسار التنمية ومستقبلها بينما تركز التنمية الإدارية على دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه^(١٥).

- أما العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية فإن :

التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية مرتبطتان ببعضهما ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، حيث لا يمكن قيام تنمية اجتماعية بدون تنمية اقتصادية ولا توجد تنمية اقتصادية بدون تنمية اجتماعية ذلك لأن التنمية الاقتصادية تنمية نوعية لا تتم في فراغ وإنما يجب أن تتم ضمن إطار اجتماعي محدد ومعين.

وبنفس الاتجاه فإن التنمية الاجتماعية التي تسعى إلى بناء القاعدة الأدائية الأساسية في المجتمع والتي تشمل التعليم والصحة والثقافة والإسكان والضمان الاجتماعي... الخ.

لا يمكن أن تقوم أو تُنفذ إلا بوجود تنمية اقتصادية تنمي وتطور وتحسن استخدام موارد المجتمع المادية والبشرية لتوفر قواعد اقتصادية مادية وبشرية كفوءة لتحقيق التنمية الاجتماعية كونها تحتاج إلى موارد ضخمة لتحقيقها.

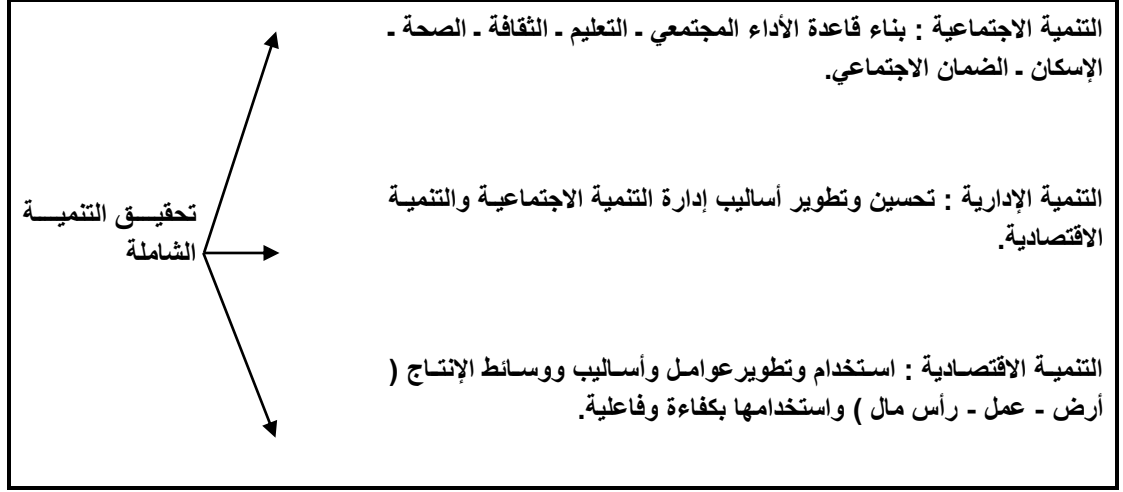
أو ضمن هذا الإطار فإن التنمية الاجتماعية تعمل على خدمة العملية الإنتاجية والإنتاج من ناحية والإنسان من ناحية أخرى، كما أن التنمية الاقتصادية تهدف إلى رفع مستوى الدخل من ناحية وتوفير فرض متكافئة من الرعاية الاجتماعية للأفراد من ناحية أخرى.

أما عن علاقة التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية بالتنمية الإدارية فإن القاعدة الأساسية لبناء هذه العلاقة ناشئة عن مفهوم وتطبيقات التنمية الشاملة في المجتمع، حيث أن التنمية الشاملة لا تتحقق ما لم تتضمن ضمن منظورها الشمولي التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية معاً وتحقيقهما من خلال استخدام التنمية الإدارية كطريقة توازن بينهما لتحقيق أهداف التنمية الشاملة في رفع مستوى الرفاهية في المجتمع.

إذاً التنمية الإدارية هي الوعاء التطويري والأدائي الذي يتم من خلاله تحسين أدوات ووسائل وتطبيقات ونظم التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية وتنسيقهما بشكل مثالي يخدم عملية تنمية المجتمع

بكفاءة وفعالية، فالتنمية الإدارية ترسم وتحدد وتطور الأساليب والوسائل والأنماط الأدائية التي تحرك وتنظم وتدير الأجهزة المسؤولة عن تحقيق كل من التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية^(١٦).

شكل رقم (١) : العلاقة بين التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة.



المصدر: قياس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ١٩٩٧، ص ٥٤.

كما أن العلاقة بين التدريب والتنمية الإدارية هي علاقة الجزء بالكل فالتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية، كما أن علاقة التدريب بالتنمية الإدارية كعلاقة التنمية الإدارية بالتنمية الشاملة فكما أن التنمية الإدارية أحد مداخل التنمية الشاملة فإن التدريب هو أحد مداخل التنمية الإدارية^(١٧).

حيث يعرف التدريب : بأنه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة^(١٨).

مما سبق ترى الباحثة أن التنمية الإدارية عملية واعية مخططة ومنظمة، مستمرة ودائمة، شاملة وجماعية هادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية ونظم وأساليب العمل، وأنماط السلوك الإداري للمديرين، والبيئة التنظيمية والبيئة المحيطة من أجل تمكين الجهاز الإداري للمنظمة من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق المنظمة مزيد من التطور والنجاح في الأداء وبالنهاية الوصول للتنمية الشاملة.

ثانياً: صفات التنمية الإدارية ومتطلباتها :

لكي تحقق التنمية الإدارية أهدافها والمضامين الواسعة لمحتواها لا بد من أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات والمتطلبات منها^(١٩):

١ - الشمولية :

أي أن تضم التنمية الإدارية جميع المستويات الإدارية في التنظيمات المختلفة وأن تُمارس فيها جميع الوظائف الإدارية أيضاً.

٢ - ضرورة: تستوي في ضرورتها البلاد المتقدمة والنامية، الغنية والفقيرة.

٣ - ذات خصوصية : أي لا بد للتنمية الإدارية من مراعاة الظروف المحلية البيئية أولاً (المستوى الاجتماعي، العادات وأنماط التفكير السائدة) قبل الاطلاع على تجارب الآخرين برغم ضرورته.

٤ - المسؤولية عنها جماعية : إن مسؤولية التنمية الإدارية مشتركة تضم جميع الوظائف والمستويات مع إعطاء دور متميز للإدارة العليا منها.

٥ - الاستمرارية : فهي ليست إصلاحاً ظرفياً مؤقتاً ويجب أن ترافق (أو تسبق) المستجدات والمتغيرات داخل المجتمع وخارجه فالأوضاع في تغير وتطور دائم.

٦ - تتطلب وجود أجهزة مختصة وكفوءة و دائمة في كل التنظيمات.

٧ - متكاملة: أي أن تكون جميع الأجهزة والأقسام والأجزاء والمكونات متكاملة بحيث تشكل كلاً متكامللاً لا مكان فيه للتقصير والإهمال.

٨ - مرتبطة عضوياً في المجتمع بالتنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها فهي في الأصل الأداة الأساسية اللازمة لتحقيق هذه التنميات بفعالية كي تحقق أهدافها على أفضل وجه.

٩ - أن تكون على شكل منظومة : إن منطق التطوير يفرض أن تأخذ التنمية الإدارية شكل منظومة تسعى لتنمية القدرة الإدارية بشكل هادف وتستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة.

كما أن هناك متطلبات رئيسية للتنمية الإدارية يجب أن تهتم بها المنظمات نظراً لضرورتها في فعالية التنمية الإدارية وإسهامها في خطط التنمية الشاملة^(٢٠) :

١ - الشمول : أي من الضروري أن تكون برامج التنمية الإدارية شاملة لجميع مقوماتها والمتمثلة في:

أ - تطوير المديرين.

ب - المنظمات.

ج - النظم.

هذا ويعتبر إغفال أي من العناصر السابقة يعني قصور جهود التنمية الإدارية وعدم فعاليتها باعتبار أن العناصر الثلاثة متشاركة ومتضامنة في عملية التنمية الإدارية.

٢ - القناعة والرغبة :

فمن الضروري توفير القناعة والرغبة الصادقة في عملية التنمية الإدارية وذلك من:

أ - الإدارة العليا.

ب - المديرين.

ج - العاملين في المنظمات.

٣ - تحديد الأدوار :

أي تحديد أدوار كافة الجهات المعنية بعملية التنمية الإدارية وهي :

أ - الإدارة العليا.

ب - المديرين.

ج - الأجهزة الإدارية الاستشارية ومراكز التنمية الإدارية.

٤ - تحديد المراكز وتوفير الإمكانيات :

من الضروري توفير مراكز التنمية الإدارية وتنمية الإمكانات المادية والبشرية لها وتنمية قدرات العاملين فيها وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم لتحفيزهم على رفع مستوى قدراتهم للمساهمة الفعالة في عملية التنمية الإدارية.

٥ - الإستراتيجية الشاملة :

وضع إستراتيجية شاملة للتنمية الإدارية من خلال التحليل الكامل للأهداف الاقتصادية والاجتماعية والقومية وغيرها ووضع خطط وبرامج شاملة لمختلف قطاعات الدولة للقيام بعملية التخطيط الإداري ومتابعة تنفيذها وتقويمها على ضوء النتائج.

ترى الباحثة أن هناك متطلبات رئيسية للتنمية الإدارية يجب أن تدرسها المنظمات وتهتم بها وتوفيرها في المنظمة نظراً لضرورتها في فعالية التنمية الإدارية وتحقيقها لأهدافها المنشودة في المنظمة.

ثالثاً: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية تغطي الجوانب التالية^(٢١):

١ - الجوانب الهيكلية والوظيفية:

وتشمل تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق بينها وبين الأداء المطلوب من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات بشكل دقيق.

٢ - الجوانب الإنسانية:

تتعلق بتطوير الجوانب السلوكية والأدائية للأفراد المتمثلة بتخطيط القوى العاملة واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وزيادة مهاراتها.

٣ - الجوانب الإجرائية:

تتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال تطوير وسائل وأساليب ونظم العمل واستخدامها بشكل فاعل وكفاء لزيادة فاعلية وكفاءة النظام والأداء الإداري.

٤ - الجوانب التشريعية:

وتتعلق بتطوير الجوانب القانونية والتشريعية المتعلقة بالعمل الإداري وبما يسهل ويشجع الأداء وفق أسس قانونية وتشريعية سليمة.

٥ - الجوانب البيئية:

وتتعلق بتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال تشجيع المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية بما يحقق التوازن بين أهداف المجتمع ومنظماته والجماعات العاملة فيها.

ترى الباحثة ضرورة التأكيد على أن التنمية الإدارية عملية شاملة حيث تغطي جميع جوانب العمل داخل المنظمة من هياكل تنظيمية ووظيفية وجوانب إنسانية وإجرائية وتشريعية وبيئية أيضاً أي هي مسؤولة عن أي عملية تتم في المنظمة للوصول للأداء المنشود.

رابعاً- أهمية التنمية الإدارية:

تستمد التنمية الإدارية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه الجهاز الإداري في تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية الشاملة ومن ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق الجهاز الإداري في تحقيق ذلك لأن عملية التنمية الشاملة تعتمد أساساً على كفاءة الجهاز الإداري في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمتابعة وتوفير الأسس والمستلزمات المطلوبة للتنمية الشاملة^(٢٢).

ويوجد العديد من الأسباب أو العوامل التي تحتم الاهتمام بالتنمية الإدارية منها^(٢٣):

١ - تطور دور الدولة من دورها التقليدي وهو الدور الأمني إلى دور ظهرت به وظائف متعددة فرضها امتداد نشاطها إلى مجالات مختلفة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية تطلبت تلك المجالات أن تتسلح إداراتها بالكثير من المعرفة الإدارية.

٢ - التوسع في التنمية الاقتصادية يستلزم التوسع في نطاق العلوم التكنولوجية وكذلك استعمال الأنماط المتعددة من التنظيمات الجديدة، إلى جانب استخدام وسائل إدارية متنوعة وتقنيات حديثة، الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الإدارة وتعميق معرفتها لتواكب تلك المتطلبات.

٣ - الزيادة المستمرة للسكان والتطورات في متطلباته من السلع والخدمات والارتقاء في مستوى المعيشة من خلال وجود سلع وخدمات تتسم بالجودة، وجميعها تمثل أعباء وواجبات إضافية تواجهها الأجهزة الإدارية في الدولة.

كما وإن دواعي التنمية الإدارية في الدولة الحديثة في القرن الحادي والعشرين هي^(٢٤):

١ - ضغوط العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية، وما يصاحبها من مقومات أساسية تشرف على تنفيذها منظمة التجارة العالمية (WTO) وتعاقب على الإخلال بها.

٢ - ضغوط التنافسية وضرورات تحسين الأداء ورفع القيود عن منظمات الأعمال لمواجهة التهديدات الخارجية، وأهمية خلق الآليات لمساندة منظمات الأعمال للتوافق مع أوضاع العالم المعاصر.

٣ - تسارع الاكتشافات العلمية والمنجزات التقنية وضرورة المواكبة النشطة لتلك المستجدات من أجل المحافظة على المركز التنافسي النسبي للدولة.

٤ - تزايد التوجه نحو الأخذ باقتصاديات السوق وإطلاق الفرص للقطاع الخاص للمشاركة الفاعلة في التنمية الشاملة وتبني كثير من دول العالم برامج نشطة للخصخصة.

٥ - تصاعد تطلعات المواطنين نتيجة الانفتاح وشيوع المعلومات على كافة المستويات.

وهناك عوامل إضافية تؤكد ضرورة التنمية الإدارية للدول النامية ومنها^(٢٥):

١ - عامل التخلف الإداري:

تعاني أغلب الدول النامية حالة التخلف الإداري، إذ لا تخلو دولة مهما كانت متقدمة من المشكلات الإدارية التي تتطلب وجود أنماط إدارية جديدة ولكن ذلك لا يمنع من القول أن الدول النامية هي الأكثر تخلفاً من الدول المتقدمة لعمق مشكلاتها وصعوبة تدبير وسائل ومتطلبات التنمية الإدارية فيها.

٢ - عامل الفساد الإداري:

يقصد بالفساد الإداري استعمال الوظائف العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية، وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية وبناء عليه فإن الفساد الإداري يمثل النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي إلى صرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة ولهذا السبب فإن تراخي الجهاز الإداري في معالجة الانحراف وضعف الرقابة الإدارية يؤديان إلى انتشار الفساد الإداري وشعور المواطنين أنه لا سبيل للحصول على الخدمة إلا عن طريق الوساطة كل ذلك يبرر ضرورة التنمية الإدارية في الدول النامية.

٣ - عامل التحدي الإداري:

إن التحديات الإدارية في الدول النامية كثيرة جداً، كما أن الطموحات كبيرة جداً ولذلك فإن الدول النامية ترغب في اختصار الوقت والحقاق بالدول المتقدمة لذا فهي بحاجة إلى جهد مضاعف يزيد على ما هو عليه في الدول المتقدمة متمثلاً بتنمية الثروة البشرية عموماً، وفي تنمية الهياكل الإدارية على وجه الخصوص.

٤ - عامل التغيير الإداري:

إن التغيير بصورة عامة هو عملية مفادها تغيير مراكز القوى السائدة وذلك عن طريق إزلال المقاومة وكسب التأييد للتغيير وإن الإدارة المدربة جيداً والخاضعة لبرامج التنمية الإدارية في الدول النامية هي تلك الإدارة التي تقيم تلك القوى وتدرك مكوناتها ولا يتحقق هذا الإدراك إلا عن طريق المشاركة والالتزام في تشخيص تلك القوى ومن ثم تحريرها.

وقد أصبحت التنمية الإدارية أداة إستراتيجية تستخدمها المنظمات لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها في الوقت الحالي والمستقبلي والتكيف معها وتحقيق العديد من المزايا التنافسية في الموارد البشرية، كونها عنصر مساعد للمديرين من أجل التصدي للمهام التي سوف تواجههم في المستقبل كونهم هم المسؤولين عن قيادة منظماتهم فيما بعد، فالتنمية الإدارية أصبحت تستخدم كأداة إستراتيجية من قبل المنظمات لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل معاً، بعدما كان التركيز في فترات سابقة على أحد هذه الأهداف دون الآخر وغالباً كان التركيز على الأهداف قصيرة الأجل دون طويلة الأجل^(٢٦).

وهكذا ترى الباحثة أن التنمية الإدارية تستمد أهميتها من الدور الذي تلعبه في رفع كفاءة الجهاز الإداري الذي يعتبر المحور الأساسي في تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن جميع التطورات الحالية والمستقبلية تستدعي ضرورة التأكيد على أهمية التنمية الإدارية لتستطيع المنظمات النهوض بجهازها الإداري لمواكبة التطورات والاستمرار والبقاء.

خامساً - أهداف التنمية الإدارية:

تهدف التنمية الإدارية إلى معالجة المشكلات وأوجه القصور التي يشكو منها الجهاز الإداري وتحسين قدراته ورفع كفاءته وزيادة فعاليته بحيث يصبح هذا الجهاز قادراً على تأدية مهامه على أكمل وجه وعلى بناء وتنمية وتطوير هياكل تنظيمية وموارد بشرية ومهارات ونظم لمقابلة الاحتياجات المستقبلية المتجددة حتى يتمكن من مواكبة عمليات التنمية الشاملة وذلك عن طريق^(٢٧):

١ - رفع مستوى أداء المهام والوظائف العامة للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وغيرها.

٢ - العناية المستمرة - حسب ظروف وحاجات المجتمع والجهاز الإداري - بمرتكزات ومجالات العمل الإداري البشرية والقانونية والتنظيمية والتقنية وتحسينها بشكل دائم بما يمكن الجهاز الإداري من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

٣ - تأمين القوى البشرية علمياً وفنياً وإدارياً والمدرية بالشكل الكافي والمناسب والملتزمة بأهداف الإدارة وفي الأوقات التي تتطلبها خطط وظروف الجهاز الإداري وعملية التنمية الشاملة في الوقت الحالي أو في المستقبل.

٤ - إيجاد الأطر التنظيمية السليمة واللائمة والقادرة عن طريق التفاعل الفعال بين أجزائها على تنفيذ أهدافها ومواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية للجهاز الإداري وعملية التنمية الشاملة.

٥ - تبسيط وتطوير إجراءات وأساليب العمل وقوانينه لتكون مرنة وبسيطة وفعالة وقادرة على التكيف مع المتغيرات داخل الجهاز الإداري وفي البيئات المحيطة به وبشكل مستمر.

٦ - تطوير تقانات وأساليب وأدوات العمل بما يناسب خطط تطوير الجهاز الإداري الحالية والمستقبلية.

٧ - تخصيص مناخ العمل بابتداع سبل تحقيق التلاقي بين أهداف ومهام التنظيمات وأهداف واحتياجات العاملين فيها.

كما ويوجد تصنيف آخر لأهداف التنمية الإدارية وفقاً لمجالات مختلفة هي^(٢٨):

١ - الأهداف الإرشادية أو التوجيهية:

وهي تحتوي على أهداف ترتبط بعدد المديرين، وساعات التدريب، وتكلفة المتدرب، والوقت المطلوب للمتدرب لكي يصل إلى المستوى المعياري للمعرفة كما وهناك حاجة لتحديد الأهداف اللازمة للمفاهيم والمعلومات المراد تعلمها من خلال برامج التنمية الإدارية.

٢ - الأهداف التنظيمية:

وهي تهتم بتأثير برامج التنمية الإدارية على النواتج التنظيمية والإدارية.

٣ - الأهداف الفردية:

وتهتم بتأثير برامج التنمية الإدارية على النواتج السلوكية واتجاهات الأفراد.

تلاحظ الباحثة أن أهداف التنمية الإدارية تتجلى برفع كفاءة الجهاز الإداري في بناء وتنمية هياكل تنظيمية وموارد بشرية وأساليب عمل ونظم وبيئة عمل قادرة على مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية والوصول إلى الأداء المطلوب.

سادساً - أسس عملية التنمية الإدارية وعناصرها:

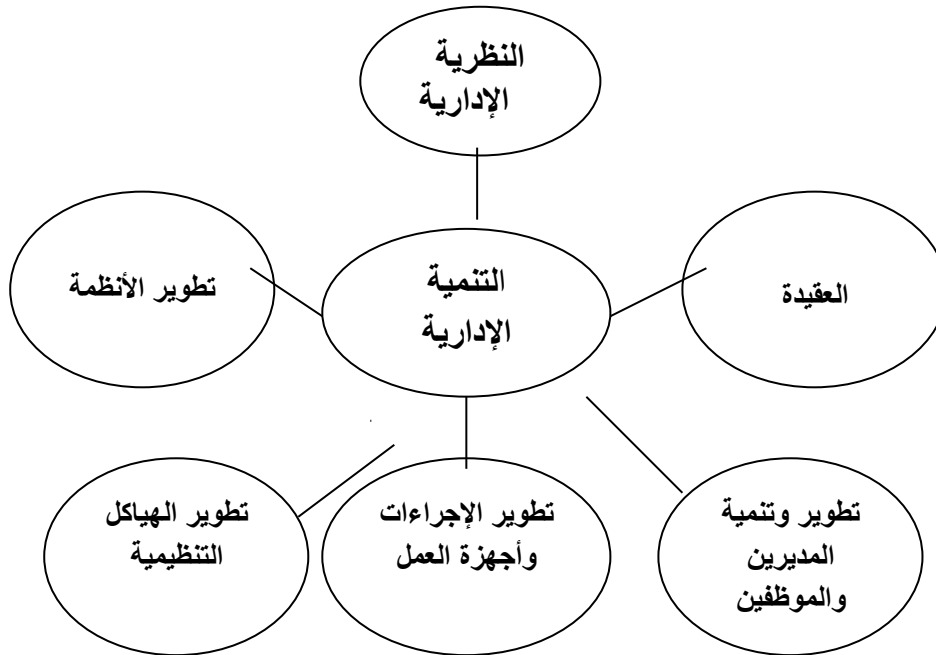
١- أسس عملية التنمية الإدارية:

- هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم عملية التنمية الإدارية تتمثل بالتالي^(٢٩) :
- أن يكون أساس التنمية الإدارية هو التنمية الشاملة .
- أن تتسم برامج التنمية الإدارية بطول الأمد لأن اكتساب المهارات الإدارية أمر يصعب تحقيقه في الأجل القصير لتعدد وتنوعها.
- إقناع الإدارة العليا بأهمية برامج تنمية مهارات المديرين الأمر الذي يساعد في توفير الظروف المناسبة لتنفيذها.
- أن تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة في إعداد وتنفيذ وتقييم برامج التنمية الإدارية.

٢- عناصر عملية التنمية الإدارية:

- ترتكز التنمية الإدارية على ثلاثة اتجاهات رئيسية هي^(٣٠) :
- الاتجاه الهيكلي - الاتجاه السلوكي - الاتجاه الإداري.
- ويمكن عرض عناصر التنمية الإدارية التي يتطلب تنميتها والاهتمام بها كما في الشكل التالي:

شكل رقم (٢): عناصر التنمية الإدارية



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٤٧.

- فالعقيدة هي ما يؤمن به أفراد المجتمع وتشكل الإطار العام للقيم والسلوك والمعاملات، على حين أن النظرية الإدارية تمثل الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين في إدارة منظماتهم ومن المفترض تطوير الأنظمة والهياكل والإجراءات كونها تصبح غير ملائمة مع مرور الزمن كما أن تطوير وتنمية العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر التنمية الإدارية بالمقابل يجب التركيز على تعديل السلوك أكثر من تعديل العقيدة كون العقيدة مسألة عقلية واعتقاد.

هذا وتؤكد الباحثة على ضرورة النظر إلى التنمية الإدارية بشمولية أكثر فهي لا تقتصر على التدريب وإنما هناك محاور أخرى مع التدريب كالاستشارات الإدارية والأبحاث ليكتمل مفهوم التنمية الإدارية وتحقق أهدافها بكفاءة.

سابعاً- مراحل عملية التنمية الإدارية:

هناك الكثير من الصيغ التي تناولها الباحثون والمفكرون حول مراحل عملية التنمية الإدارية وهي في معظمها لا تخرج عن كونها تتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: تصميم برامج التنمية الإدارية

المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التنمية الإدارية.

المرحلة الرابعة : التقييم.

وفيما يلي شرح هذه المراحل:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعدّ تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البدء في أي برنامج تنمية إدارية، فإذا تم تحديد الاحتياجات التدريبية أو على الأقل وضع تصور منطقي لها لأمكن تفعيل دور التنمية الإدارية في إعداد قيادات قادرة على النهوض بمستوى أداء منظماتها إلى المستوى المنشود^(٣١) .

وتتمثل الاحتياجات التدريبية في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، وغالباً ما ترتبط الاحتياجات التدريبية بوجود نقص في الأداء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، وقد يكون هذا النقص في المعرفة والمفاهيم أو في مهارات التنفيذ^(٣٢).

حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب القيام بما يلي^(٣٣):

أ- القيام بتحديد الأعمال.

ب- تعريف مجموعة المهارات والقدرات والمعارف.

ت- تحديد أماكن الخلل في الأداء.

كما وهناك نوعين من الاحتياجات^(٣٤):

أ- الاحتياجات الحالية: وهي احتياجات مرتبطة بمستوى الأداء الحالي .

ب- الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل والمدى الطويل وهذه الاحتياجات يتم التنبؤ بها من خلال الحاجة المستقبلية للمديرين. ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن يتضح^(٣٥):

- أ- المستوى التنظيمي الذي تظهر فيه الحاجة إلى التدريب (الإدارة أو القسم) أي تحليل التنظيم.
 - ب- الوظائف والنشاطات التي يتعلق بها التدريب أي تحليل العمل (توصيف الوظائف).
 - ت- الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب أي تحليل الفرد.
- حيث أنه من الضروري أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية التمييز بين احتياجات كل مستوى إداري على حدا ، فمثلاً احتياجات مستوى الإدارة العليا تتمثل في التدريب على اتخاذ القرار وإدارة الوقت وبناء الفريق ووضع الأهداف وهذه الاحتياجات تختلف عن احتياجات الإدارة الوسطى وعن احتياجات الإدارة التنفيذية أيضاً^(٣٦).

ويمكن توضيح نوع المهارات التي يتطلبها المديرون حسب مستوياتهم الوظيفية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (٣) تنوع مهارات المديرين حسب مستوياتهم الوظيفية

الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية
الإدارية الإشرافية			

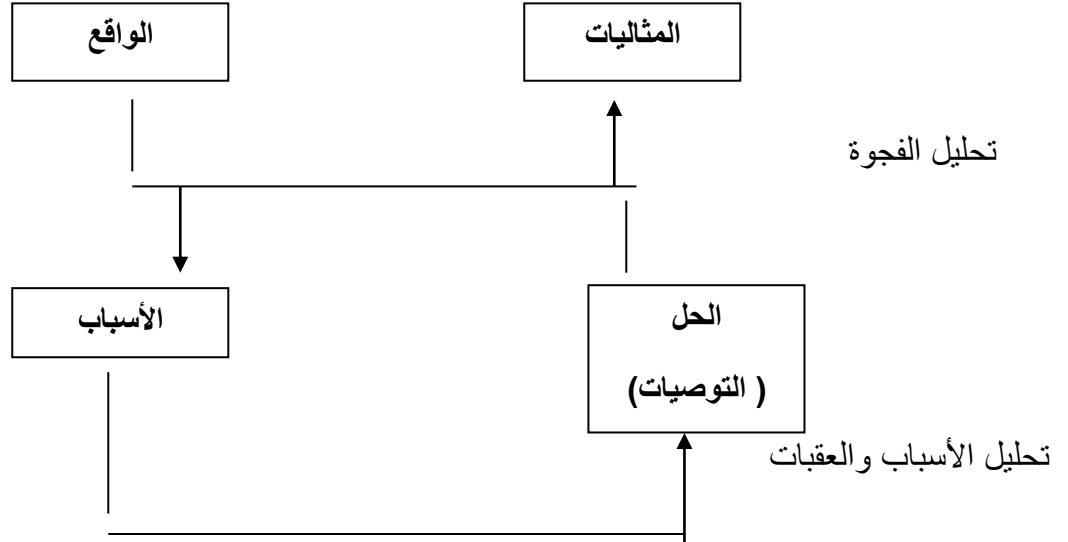
Source: Michael R. Carrel & others; Personnel\ Human Resource Management. Macmillan Publishing Company 1992., P313.

وتتنوع الأساليب المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها الآتي^(٣٧) :

- ١- المقابلات المخططة.
- ٢- الملاحظة وقوائم الاستقصاء.
- ٣- الاختبارات.
- ٤- تحليل المشاكل الموجودة.
- ٥- استشارات المختصين.
- ٦- تقييم نتائج الدورات التدريبية .
- ٧- تحليل معدلات الأداء وتصنيفها.

كما يوجد نماذج لتحديد الاحتياجات التدريبية منها:

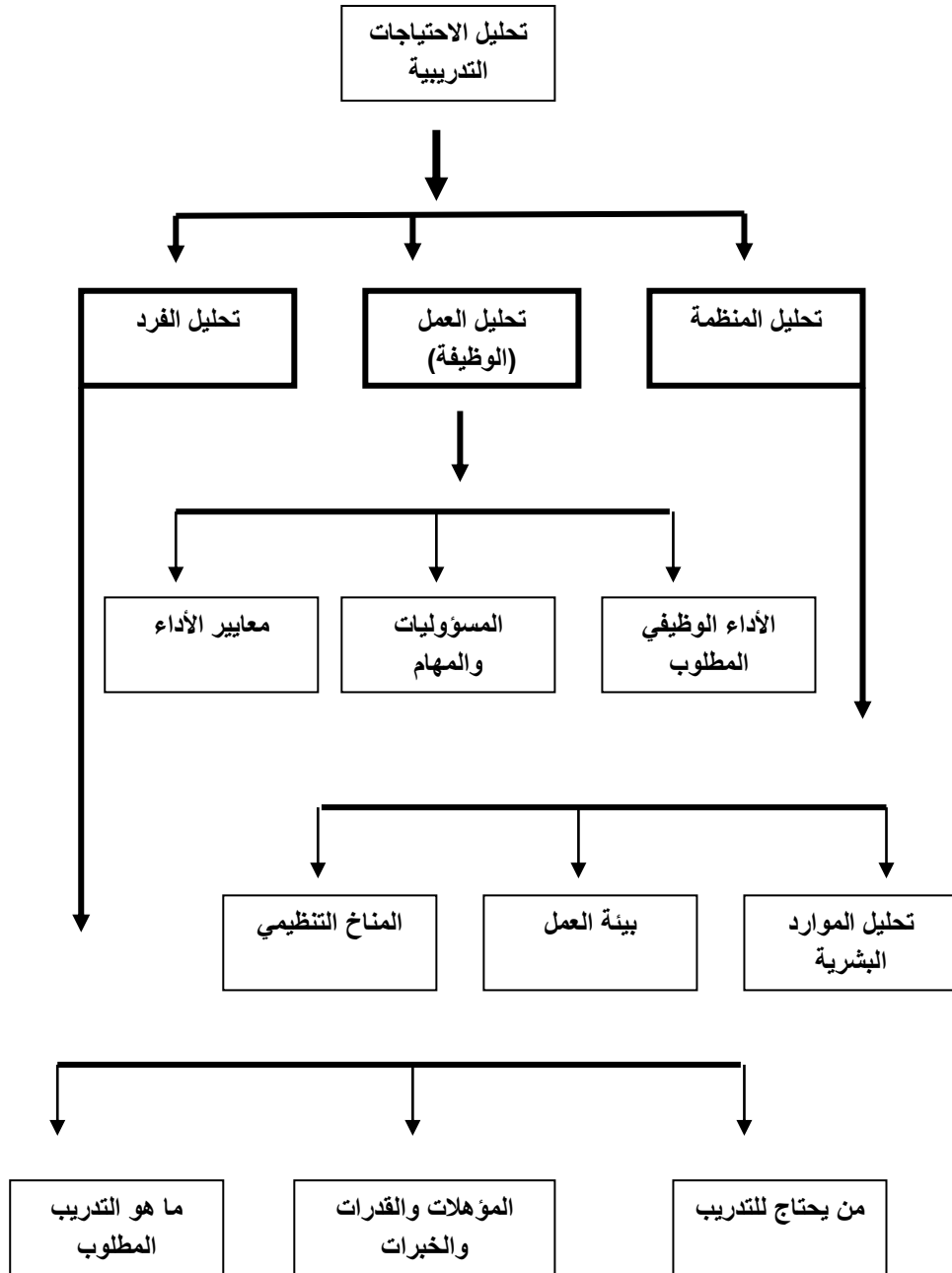
- ١- نموذج أليسون روزيت لتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يقوم على تحليل الفجوة بين المثاليات والواقع كما في الشكل التالي^(٣٨) :
- شكل رقم (٤) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية لأليسون روزيت



المصدر: إبراهيم عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٩٦.

٢- نموذج تحليل الاحتياجات التدريبية القائم على تحليل المنظمة والعمل والفرد كما في الشكل التالي^(٣٩):

الشكل رقم (٥) تحليل الاحتياجات التدريبية



المصدر: محمد عبد الغني حسن هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٣، ص ٦٦.

المرحلة الثانية: تصميم برامج التنمية الإدارية:

في هذه المرحلة يتم تصميم برامج التنمية الإدارية على ضوء الاحتياجات التدريبية وتتضمن عملية تصميم برامج التنمية الإدارية الخطوات التالية وهي تحديد^(٤٠):

- أهداف العملية التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية وإمكانية قياسها.
 - تكلفة العملية التدريبية.
 - مدتها.
 - مكان التدريب.
 - الأساليب التدريبية التي ستستخدم.
 - المدربين ومحتويات وموضوعات العملية التدريبية ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أولوياتها والتسلسل المنطقي في عرضها.
 - التقييم السابق للعملية التدريبية.
 - توافق التدريب مع المهام الفعلية التي يمارسها المتدرب.
- المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التنمية الإدارية

إن المرحلة التالية لتصميم برامج التنمية الإدارية وتحديد أهدافها هي مرحلة التنفيذ وتشتمل على^(٤١):

- أ- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات .
 - ب- تجهيز وإعداد مكان العملية التدريبية.
 - ت- متابعة المدربين والمتدربين.
- ومن ناتج الخطوات السابقة جميعاً، يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرامج التدريبية في صورتها النهائية^(٤٢).

المرحلة الرابعة: التقييم:

تعدّ عملية تقييم برامج التنمية الإدارية أهم مراحل عملية التنمية الإدارية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، ويعرف كيرك باتريك التقييم بأنه : عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها^(٤٣).

فتقييم برامج التنمية الإدارية يقدم لنا الطريقة الهامة لتحديد القيمة المضافة الناتجة عن التنمية الإدارية ، وهو يقدم الطريقة لحساب فيما إذا كانت التغيرات في القيمة ستؤدي إلى قيمة موجبة للعائد على الاستثمار في التنمية الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن عملية التقييم هي تحديد القيمة الكلية للتنمية الإدارية وتحديد المنافع التي سوف تتكون لدى المنظمة لتحسين الأداء^(٤٤).

والاهتمام بعملية التقييم يعود للأسباب التالية^(٤٥):

- أ- إن عملية التقييم توضح كيفية تحسين برامج التنمية الإدارية في المستقبل.
- ب- معرفة فيما إذا سيتم استمرار تنفيذ برامج التنمية الإدارية الحالية أم لا.

ولعملية التقييم أربعة مستويات (عناصر) رئيسة هي^(٤٦):

المستوى الأول: تقييم التفاعل أي التعرف على ردود أفعال المتدربين نحو البرامج.

المستوى الثاني: تقييم التعلم أي قياس مقدار ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات باستخدام الاختبارات القبلية والبعدية.

المستوى الثالث: تقييم السلوك أي التعرف على التغييرات التي طرأت على سلوك المتدرب بعد عودته للعمل لمعرفة مدى التقدم في العمل.

المستوى الرابع: تقييم النتائج النهائية أي قياس نتائج الأداء التنظيمي ويستدل عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل مستوى الأداء كمياً ونوعاً وتكاليف الإنتاج ومعدل دوران العمل وغيرها.

ويلخص ذلك بعض الباحثين من خلال تناول عملية التقييم بشكل يربطون فيه بين كل من قيمة عملية التقييم للمنظمة، مستويات التقييم، صعوبة (أساس) التقييم كما في الشكل التالي^(٤٧):

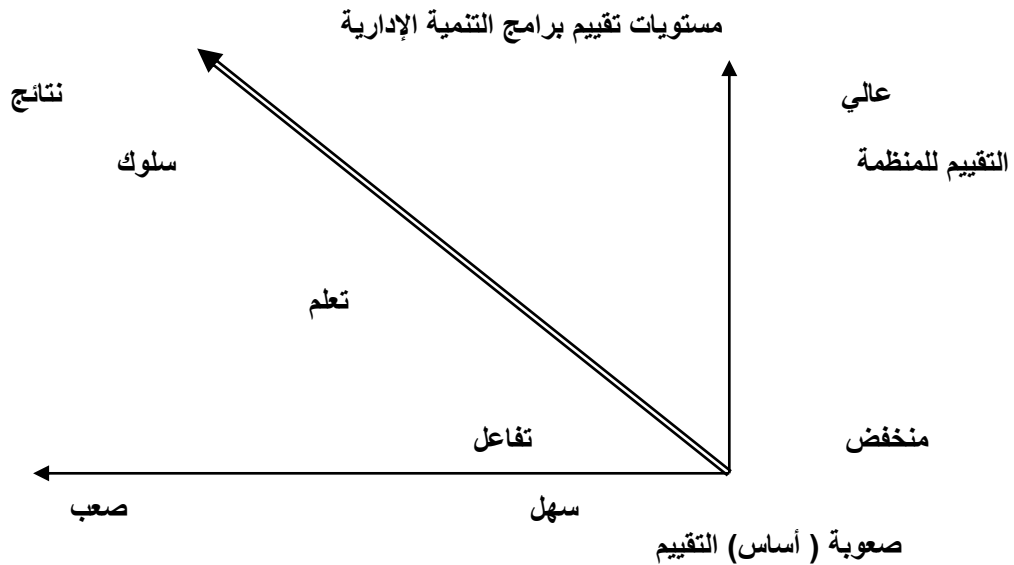
التفاعل: من خلال المقابلات أو الاستقصاءات للمتدربين.

التعلم : من خلال قياس مدى تعلم المتدربين للحقائق، القيم، المفاهيم، النظريات، الاتجاهات وذلك من خلال اختبارات قبلية وبعدية.

السلوك : ويعني قياس أثر التدريب على الأداء للأعمال من خلال مقابلات مع المتدربين وزملائهم، ومن خلال ملاحظات أداء الأعمال.

النتائج: من خلال قياس أثر التدريب على تحقيق الأهداف التنظيمية مثل : الإنتاجية، دوران العمل، الجودة، الوقت ، المبيعات، التكلفة وذلك من خلال اختبارات قبلية وبعدية.

شكل رقم (٦) مستويات تقييم برامج التنمية الإدارية



Source: Gary Dessler, A Framework for Human Resource Management. Third Edition. person Education, ٢٠٠٤, P179.

و بذلك تتضمن هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل عملية التنمية الإدارية الآتي^(٤٨):

أ- الإشراف على عملية التنفيذ.

ب - تقييم أداء الأفراد والأداء العام للمنظمة ومتابعة الأماكن التي كان فيها خلل معين من أجل معرفة فيما إذا تمت معالجة النقص أم إنه بحاجة إلى إعادة تصميم برامج تدريبية أو حلول أخرى.

أي أن تقييم برامج التنمية الإدارية يجب أن يشمل جميع مكونات البرنامج من متدربين ومدرّبين ومحتوى برنامج التنمية الإدارية ومدة وتوقيت وسياسات وأساليب البرنامج وغيرها^(٤٩).

وهذه العملية مستمرة على مدار العملية التدريبية من قبل البدء بتنفيذ العملية التدريبية وأثناء تنفيذها وبعد تنفيذها ومن أهم الطرق المستخدمة في التقييم^(٥٠):

١- الامتحانات واستقصاء الآراء.

٢- الملاحظة المباشرة .

٣- الاختبارات والتجارب.

٤- تقارير الأداء .

٥- التغيرات التي طرأت على العمل.

٦- معايير التقدير.

ويلاحظ أنه كلما تعددت وسائل التقييم كلما كانت النتائج أقرب إلى الدقة، ومتابعة المتدربين في عملهم مطلوبة باستمرار للتأكد من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.

كما ويشير بعض الباحثين إلى أن عملية التقييم تتضمن ثلاث مراحل أساسية^(٥١):

- مرحلة التقييم قبل التدريب: وفي هذه المرحلة يتم تقدير الاحتياجات التدريبية الأولية وتصميم البرنامج التدريبي، ومن الممكن هنا أن يتم تحليل الموظف والمنظمة.
- مرحلة التقييم أثناء التدريب: أي عملية تقييم المرحلة لتحصيل المتدربين والتأكد من قدرتهم على النجاح في البرنامج التدريبي.
- مرحلة التقييم النهائي : وتتم هذه المرحلة عند انتهاء البرنامج التدريبي وذلك بهدف كشف فاعلية التدريب في إحداث التغيرات السلوكية المطلوبة.

كما وأن المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ برامج التنمية الإدارية تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى المشاركين من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية، فتقييم برامج التنمية الإدارية يتضمن مراجعة أهداف هذه البرامج للتأكد من تحققها ومعرفة مستوى الانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها، كما انه يعتمد في عملية التقييم على آراء الجهات الإدارية المسؤولة عن التدريب الإداري حول فاعلية هذه البرامج، أو يعتمد على آراء المشاركين باستخدام أسلوب الاستقصاء ، أو عن طرق إخضاع المشاركين لاختبارات محددة تكشف مدى التغيير في سلوك أدائهم في معالجة الحالات والمشكلات ، أو في قدرتهم على ترشيد قراراتهم^(٥٢) .

وتعتبر عملية تقييم برامج التنمية الإدارية عملية صعبة للأسباب التالية^(٥٣):

- ضعف الاهتمام من القيادة العليا في المنظمة.
 - صعوبة قياس أثر التدريب على أداء الأفراد ومقارنته بالأداء الجماعي.
 - عدم وضوح أهداف العمليات التدريبية.
 - غموض عملية التقييم بحد ذاتها.
 - صعوبة تحديد المعايير والمقاييس اللازمة لقياس النتائج العملية النهائية.
 - صعوبة تحديد نتائج جهود التنمية الإدارية نظراً لعدم تحقيقها إلا بعد مرور فترة من الزمن.
- وبهذا ترى الباحثة ضرورة مراعاة عملية التنمية الإدارية وإعطاء كل مرحلة من مراحل التنمية الإدارية الاهتمام الكافي من تحديد وتوفير متطلبات كل مرحلة والتخطيط لها وتنفيذها بشكل جيد وغيرها من المتطلبات التي تضمن نجاح عملية التنمية الإدارية ككل .

ثامناً- أساليب التنمية الإدارية:

يتفق العديد من الباحثين والكتاب (Carrell ، 1992) و (Dessler ، ٢٠٠٤) و (حنفي ، ١٩٩٣) و (ديوب، ٢٠٠٦) على أن أساليب التنمية الإدارية بشكل عام تتوزع في مجموعتين هما^(٥٤):

١- التنمية الإدارية في بيئة العمل.

٢- التنمية الإدارية خارج بيئة العمل.

١- التنمية الإدارية في بيئة العمل:

وتعني القيام بتعليم المديرين وتدريبهم وهم على رأس عملهم وفق أساليب التدريب المناسبة، وهذه العملية ستكون مفيدة وتساهم في زيادة قدرات المديرين ورفع كفاءاتهم إذا نُفذت بالشكل الصحيح خاصة إنهم قريبون من العمل الذي يقومون به ومن هذه الأساليب: التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي(الدوران الوظيفي)، التوجيه أثناء القيام بالعمل، المشاركة في عضوية اللجان، التنمية الذاتية، شغل وظائف الغائبين وغيرها.

٢- التنمية الإدارية خارج بيئة العمل:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم إبعاد المدير عن ضغط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب وهذا يعني تخصيص الوقت الكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمدير لمقابلة العديد من المديرين الباقين وتبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات بينهم وهذا الأمر يعتبر مستحباً بعد العودة إلى الوظائف ومن أساليب هذا النوع: المحاضرة، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، دراسة الحالة، تدريب الحساسية، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، حلقات النقاش، نمذجة السلوك، المهمات الفردية، أسلوب المحاكاة.

وفيما يلي تعريف بعض أساليب التنمية الإدارية في بيئة العمل^(٥٥):

التعلم خلال العمل: حيث يقضي المدير عدة أشهر تحت إشراف رئيسه أو زميل قديم قبل أن يصبح مسؤولاً تماماً عن العمل.

التناوب الوظيفي: يستهدف نقل المتدربين من قسم لآخر في المنظمة بهدف زيادة خبرتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة.

المشاركة في عضوية اللجان: لتعريف المتدرب على خبرات وآراء أفراد آخرين، والتدريب على عرض آرائه ومناقشة الآخرين والعمل ضمن جماعة.

التنمية الذاتية (التعلم الموجه ذاتياً): أي الدرجة التي يرغب فيها الأفراد على التعلم ذاتياً وقدرتهم على ذلك، وهذا يوحي بأنهم (٥٦) :

- أ- يأخذون المبادرة للتعلم.
 - ب- يشخصون احتياجاتهم الذاتية.
 - ج- يضعون أهداف التعلم.
 - د- يوفرّون الموارد.
 - هـ- ينفذون التعلم.
 - و- يقيمون النتائج.
- وأيضاً فيما يلي تعريف بعض أساليب التنمية الإدارية خارج بيئة العمل (٥٧):

المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: وهي اجتماع منظم، وله هدف محدد وجدول أعمال وأسلوب محدد في الحوار، يستخدم عادة في الموضوعات ذات الطبيعة الخلافية مثل السياسات الإدارية وسلوكيات العمل، يسمح هذا الأسلوب بمشاركة أكبر عدد من المتدربين، ولكنه لا يساعد على إكساب المهارات أو تغيير سلوكيات الأفراد.

المباريات الإدارية: يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر، ويتم توزيع الأدوار على المتدربين وقواعد القيام بها، ويتم وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات يترتب عليها ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المحددة، ينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه.

تدريب الحساسية: يعتمد هذا الأسلوب على مواجهة المتدربين لمواقف التفاعل ضمن الجماعات الصغيرة لمساعدة المتدربين على معرفة وتفهم سلوكهم وكيفية إدراك الآخرين له، وتجعل الفرد أكثر حساسية لأداء ومشاعر الآخرين وتنمية علاقاته معهم، وكيفية تقبل انتقاداتهم له، ويكون دور المدرب هنا فقط التدخل أحياناً أثناء المناقشات للفت نظر المتدربين لجانب سلوكي مهم أو سلوك غير مرغوب فيه، ويترك للمتدربين حرية اختيار موضوع النقاش والتعبير عن آرائهم في سلوك أفراد الجماعة وتحليل هذا السلوك.

تمثيل الأدوار: أسلوب يتضمن وضع المتدرب في مواقف عملية معينة يكون طرفاً مباشراً فيها، ويطلب منه معالجة الموقف بسلوك فعلي كما لو كان في الحياة الواقعية.

دراسة الحالة: أسلوب يقوم على معالجة مسألة معينة من حيث وصفها واقتراح الحلول لها.

نمذجة السلوك: أسلوب يستهدف إكساب المديرين مجموعة من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده في الفيلم.

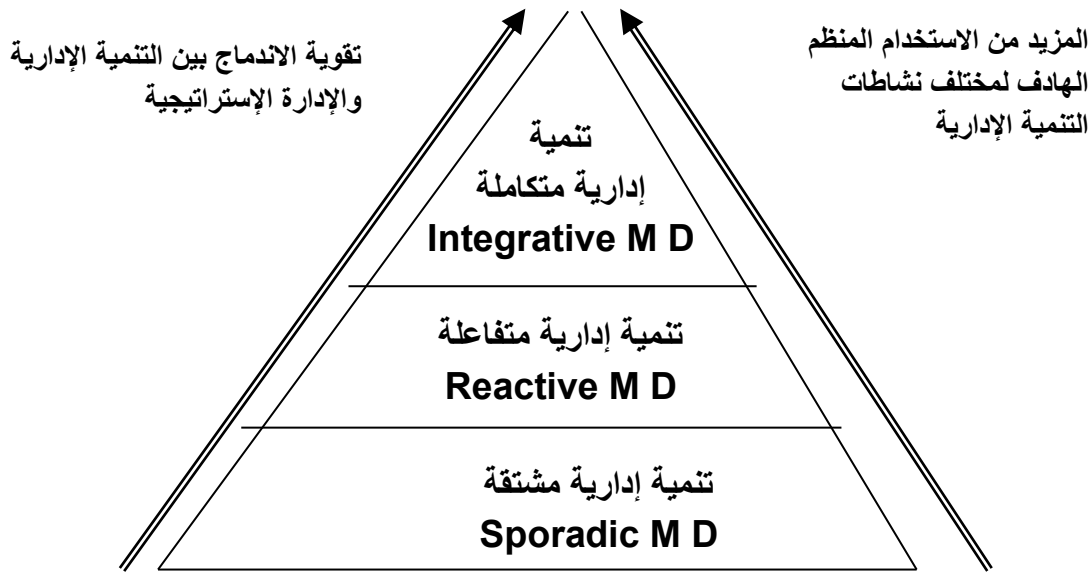
المحاكاة الثقافية: تقوم على تعريض المتدرب لموقف انتقادي أو تقييمي سابق الإعداد يتضمن بعض التعاملات والتفاعلات بين الثقافات العالمية.

أما فيما يخص أساليب التنمية الإدارية التي تستخدم في مرحلة تنفيذ التنمية الإدارية ترى الباحثة أنه بغض النظر عن نوع الأسلوب المستخدم يجب مراعاة الاختيار الجيد للأسلوب المناسب لظروف واحتياجات المنظمة ليؤدي الهدف المطلوب منه.

تاسعاً- أنماط التنمية الإدارية:

لقد صنف (Luoma ، ٢٠٠٥) بالاعتماد على نموذج (Mumford، ١٩٩٤) ونموذج (Burgoyne ، ١٩٨٨) التنمية الإدارية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (٧) أنماط التنمية الإدارية



Source: Mikko Luoma, Managers' perceptions of the strategic role of management development. Journal of management development. V24, N7, 2005, P 646-647.

فمضمون التنمية الإدارية المشتقة لا يقترن باحتياجات تنموية معينة وطموحات مستقبلية للمنظمة، حيث تكون التنمية الإدارية غير منسقة واتجاه المنظمة لمبادرات التنمية الإدارية ضعيف وتفيد الأفراد أكثر من المنظمة، بينما التنمية الإدارية المتفاعلة تستخدم كاستجابة لمشكلات محدودة لوجود فجوة بين الأداء الحالي والمستقبلي، والتنمية الإدارية هنا ترتبط باعتبارات الإستراتيجية وتميل لأن تصبح رسمية وتكون مصممة لصالح المنظمة أكثر من الأفراد، أما التنمية الإدارية المتكاملة فهي الرسمية وتصبح مبادرات التنمية الإدارية المختلفة كل متكامل وتركز هنا على العناصر الرئيسية للإستراتيجية الحالية أو على التحديد المسبق للمشاكل، وتكون هنا التنمية الإدارية مفيدة لكل من المنظمة والأفراد(58).

فيما يميز بعض الباحثين مثل (Woodall & Winstanley ، ١٩٩٨) بين نوعين للتنمية الإدارية(59):

* التنمية الإدارية على المستوى الشخصي : تتمثل في العملية التي تمكن الفرد من اكتساب مهارات وقدرات جديدة لتنمية المدير.

* التنمية الإدارية على المستوى التنظيمي: فتمثل الطريقة التي ننجز بها الأعمال فهي تتعلق بكل من الاستقطاب، الاختيار، التدريب، وضع الأهداف، التعليم في بيئة العمل، تقييم الأداء، تدريب وتطوير القيادة، إدارة المسار الوظيفي، تطوير وإدارة الفريق والتطوير الذاتي.

وفيما بعد أعاد كل من (Jansen et al، ٢٠٠١) و(Paauwe & Williams، ٢٠٠١) و(O'Dwyer & Ryan، ٢٠٠٢) تصنيف أنماط للتنمية الإدارية كما يلي⁽⁶⁰⁾:

١- **التنمية الإدارية التنفيذية:** وهي تتمثل في التطوير الذي يتكون خلال الحياة الوظيفية للفرد عن طريق الخبرة التراكمية، ومثل هذا النوع يركز على الرقابة والدقة في إنجاز العمل، حيث تكون البيئة المحيطة بالمنظمة متصفة بالاستقرار والثبات.

٢- **التنمية الإدارية المشتقة (الثانوية):** تتمثل في التخطيط الرسمي الذي تقوم به المنظمات من أجل تطوير قياداتها، ويتصف هذا النمط بارتباطه مع إستراتيجية المنظمة، حيث يتم تصميم وإعداد أنظمة وإجراءات تتعلق بالتنمية الإدارية داعمة لأهداف المنظمة، وغالباً ما تتصف البيئة المحيطة بالمنظمة في هذا النمط بعدم الاستقرار ولكن يمكن التنبؤ بها.

٣- **التنمية الإدارية المشاركة:** تركز عملية التنمية الإدارية وفق هذا النمط على الاتصالات المتبادلة والتوجه نحو العميل، حيث تعتبر التنمية الإدارية أداة إستراتيجية في يد المنظمة، وتشكل مع إستراتيجية المنظمة شراكة حقيقية في الاستفادة من الفرص المتاحة من خلال الموارد البشرية الموجودة، وغالباً ما تكون البيئة التي تعمل بها المنظمة بيئة ابتكارية.

٤- **التنمية الإدارية القائدة:** وفق هذا النمط تكون التنمية الإدارية هي الإستراتيجية القائدة بالمنظمة، حيث توجد خطة توجيهية للتنمية الإدارية لتحقيق الاستقرار النمو في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والاضطراب الدائم.

تلاحظ الباحثة تعدد التصنيفات التي تناولت أنماط التنمية الإدارية وذلك وفقاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم التي نظروا من خلالها للتنمية الإدارية، فبعض هذه التصنيفات تعبر عن التطور في مفهوم التنمية الإدارية واتساع المجال الذي تغطيه بينما التصنيفات الأخرى تتعلق بمستوى معين كالمستوى الشخصي والمستوى التنظيمي.

عاشراً- مشكلات التنمية الإدارية ومقومات نجاحها:

تواجه عملية التنمية الإدارية مجموعة من المشاكل والمعوقات، تقلل من فعاليتها تتمثل في^(٦١):

١- حصر المسؤولية الأساسية للتنمية الإدارية في المدربين دون إعطاء المسؤولية الأكبر للمديرين .

٢- وجود نقص كبير في عملية تدريب المدربين.

٣- الإهمال والتقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٤- اقتصار عملية التخطيط للتنمية الإدارية على عقد الدورات التدريبية دون الاهتمام بمراحل العملية التدريبية كاملة.

٥- زيادة الاهتمام بشخصية المدير وهذا الأمر يعتبر خارج عملية التنمية الإدارية.

٦- الانشغال بوسائل التنمية الإدارية ووصفها للمدربين دون التركيز على مدى الارتباط بين هذه الوسائل واحتياجاتهم.

٧- التطابق التام في برامج التنمية الإدارية وعدم إدراك أن لكل مدير احتياجات تختلف عن احتياجات المدير الآخر.

٨- عدم إتباع الأساليب العلمية في عقد برامج التنمية الإدارية.

٩- عدم إتاحة الفرصة من قبل المنظمات للمتدربين لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من برامج التنمية الإدارية.

ويضيف بعض الباحثين المشاكل والمعوقات التالية^(٦٢):

أ- محدودية إدراك وإيمان بعض المديرين بأهمية التنمية الإدارية في تنمية المهارات وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.

ب- محدودية الموارد المادية و البشرية للتنمية الإدارية.

ت- عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم على التنمية الإدارية في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية .

ث- عدم استخدام الوسائل التوضيحية التدريبية والاعتماد على المحاضرات كطريقة أساسية للتنمية الإدارية.

كما أن التحديات التي تواجه عملية التنمية الإدارية أيضاً تتمثل بالآتي^(٦٣):

١- الفجوة الإدارية وهي عبارة عن الفرق الناتج بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ وبين المتابعة الفعالة.

٢- قلة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وتحديد حجمها ودراسة الحاجة إليها لأغراض التعليم والتدريب.

٣- غياب النظم والأساليب والوسائل التي تضمن زيادة الفعالية الإدارية للتنظيمات.

كما أن أهم مشكلة تتمثل في التطوير غير المناسب وهي تحصل عندما يتلقى المديرين ويتعلموا معلومات وطرق وأفكار جديدة في مناهج التطوير، وعند العودة إلى المنظمة يجدوا أن المنظمة مازالت تتعامل باتجاهات وطرق قديمة، بمعنى عدم قدرة المتدرب على لعب دور رئيسي في التعامل مع حالات محددة عند العودة للعمل^(٦٤).

وقد صنف الباحثون المشاكل التي تواجه التنمية الإدارية وأهم مقومات نجاحها كما يلي^(٦٥):

جدول رقم (٤) المشاكل التي تواجه التنمية الإدارية وأهم مقومات نجاحها

العوامل المعيقة للتنمية الإدارية	العوامل المساعدة للتنمية الإدارية
إستراتيجية طارئة.	إستراتيجية مخططة ومدروسة.
التزام منخفض بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	التزام عالي بالإستراتيجية المخططة.
استجابة ضعيفة للتنمية الإدارية للقضايا الإستراتيجية	التنمية الإدارية ترتبط بالإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية
أعمال قصيرة الأمد وفشل في الاستثمار في الأمد الطويل.	اعتبار التنمية الإدارية دليل على التغير التحويلي.
التقليل من أهمية الموارد البشرية في إستراتيجية الشركة.	الدور المهم للمدير التنفيذي وتحسين الرؤية للتنمية الإدارية.
صعوبة نقل القضايا الإستراتيجية من خلال عملية التنمية الإدارية.	تحليل لاحتياجات التنمية الإدارية الناشئة من الإستراتيجية العامة.
خطط صارمة وثابتة للموارد البشرية.	استجابة التنمية الإدارية للتغيرات الديناميكية الإستراتيجية.
فصل التنمية الإدارية عن القضايا الحقيقية والتضمنات الفعلية.	التنمية الإدارية من خلال المشاريع والطرق داخل بيئة العمل وتحقيق التكامل في المنظمة.
صعوبة تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمية	توفير الدعم لبيئة التعلم في المنظمة.

Source: Paul Brown,. Seeking Success Through Strategic Management Development . Journal of European Industrial Training, (V27, N6, 2003)p296.

بينما يرى بعض الباحثين لزيادة فعالية التنمية الإدارية لا بد من وضع إستراتيجية تساهم في زيادة فعالية التنمية الإدارية تقوم على^(٦٦):

- توفر الثقافة التنظيمية والنمط الإداري الذي يتيح إمكانية تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من خلال المشاركة في برامج التنمية الإدارية .
- تقييم فعالية التنمية الإدارية من خلال مستوى أداء الأفراد.
- إدراك العاملين أن تحقيق أهدافهم لا يتم إلا بتحقيق أهداف المنظمة.
- وضع تعريف إجرائي مناسب للتنمية الإدارية.
- تحديد من المسؤول عن التنمية الإدارية.
- تحديد الجوانب المطلوبة للتعلم.
- تحديد الوقت المناسب لتقديم التدريب.
- تحديد مدى تكامل أم استقلال التنمية الإدارية مع أنشطة المنظمة الأخرى.
- تحديد المهتمين الأساسيين بالتنمية الإدارية.

- ربط عملية التنمية الإدارية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالتركيز على المهارات الفنية والكفاءات والخبرات.
 - استخدام التعليم الفعال المعتمد على التفاعل بين المدربين والمتدربين وليس فقط الاعتماد على المحاضرات.
- ولكي تحقق برامج التنمية الإدارية الفعالية المطلوبة لابد أيضاً من توافر مجموعة الشروط التالية (٦٧) :
- أ- أن تتولى هيئة متخصصة مهمة برامج التنمية الإدارية .
 - ب- التشخيص الجيد إذ أن تحديد محتويات برنامج التنمية الإدارية يجب أن يكون بناءً على تحليل متطلبات المراكز الإدارية.
 - ت- إعداد وتدريب الهيئة أو الجماعة الإدارية التي تتولى تنمية الأفراد.
 - ث- اقتناع كل من المنظمة والمتدرب بأهمية التنمية الإدارية وارتباط مضمون البرنامج التدريبي بحاجة فعلية للمتدرب.
 - ج- أن تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار عند وضع المادة التدريبية.
 - ح- الاختيار الجيد والمساعدة من قبل الإدارة العليا.
 - خ- تطوير المادة التدريبية وأسلوبها حتى يستطيع المتدربون أن يسايروا موكب التقدم والتطور وتحقيق الربط بين العمل الذي يقوم به المتدرب وأنشطة التطوير والتنمية الإدارية.
- هذا وتؤكد الباحثة على التشخيص الجيد للمشكلة التي تواجه عملية التنمية الإدارية ومعرفة الأسباب والخلل والمعالجة المناسبة أيضاً كما يجب على المنظمة التنبؤ بها قبل حدوثها ومن جهة أخرى على المنظمة الاهتمام بمقومات نجاح عملية التنمية الإدارية والعمل على اكتشاف مقومات نجاح أخرى لمقابلة الاحتياجات المستقبلية والوصول بالمنظمة إلى الأداء المتميز المنشود.

هوامش المبحث الأول:

- (١) عمر وصفي عقيلي، فلسفة الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ١٩٩٥، ص ٢٣٢.
- (٢) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٣٧.
- (٣) مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٣، ص ٩.
- (٤) حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٨٢، ص ٤١.
- (٥) أحمد عبد السلام دباس، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، دار طلاس، دمشق، ١٩٨٨، ص ٢٣.
- (٦) Gary Dessler, **Personnel \Human Resource Management**, 5th ; NEWJERSY: Prentice Hall, 1991, p283.
- (7) عبد الله طلبة، الإدارة العامة، منشورات جامعة حلب، حلب، ١٩٩٦، ص ٤٣٥.
- (8) قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ١٩٩٧، ص ٢١.
- (9) حسان النوري، الخطة الوطنية للتنمية الإدارية في سورية: نحو تنمية مستمرة، الندوة الوطنية الأولى للتنمية الإدارية في سورية، وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية والقوى العاملة والجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، دمشق ١٣-١٥ آب ٢٠٠٠، ص ٢.
- (10) Paul Jansen & others, "A Typology Of Management Development," **The Journal Of Management Development**, (V20, N2, 2001) P106.
- (11) أديب حسن الشيخ، العنصر البشري وعملية التنمية الإدارية في سورية، دبلوم، جامعة دمشق، ٢٠٠٣، ص ١٠.
- (12) الصديق منصور بوسنييه وسليمان الفارسي، الموارد البشرية- أهميتها- تنظيمها- مسئوليتها- مهامها، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس: الجماهيرية العظمى، ٢٠٠٣، ص ٢١٤.
- (13) أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ٦٠.
- (14) مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي. التنمية الإدارية والدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.
- (15) طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص ٣٤.
- (16) قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣-٥٤.
- (17) علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٨٨-١٨٩.
- (18) سليمان الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٢، ص ١٧٩.
- (19) يراجع كل من :
- أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، مؤسسة النوري، دمشق: سورية، ١٩٩٦، ص ١١٧-١١٨.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢، ص ٣٠.
- (20) عادل الجودة، التنمية الإدارية والتطوير الإداري بين المفهوم والمقومات والمتطلبات، شؤون الإدارة الحديثة، مجلة فصلية تصدر عن مركز الإدارة والإنتاجية بدمشق، العدد الثالث، تشرين الأول ١٩٨١، ص ٩.
- (21) قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.
- (22) المرجع السابق مباشرة، ص ٢١.
- (23) مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي. التنمية الإدارية والدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص ١٨-١٩.

(٢٤) علي السلمي، المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها، الندوة الوطنية حول التنمية الإدارية في سورية، دمشق، ٢٠٠٥، ص ٧.

(٢٥) رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

(٢٦) S.G.Reitsma, "Management Development In Unliver ", **The Journal Of Management Development** (V20,N2,2001) PP131-141.

(٢٧) أديب حسن الشيخ ، **العنصر البشري وعملية التنمية الإدارية في سورية**، مرجع سبق ذكره، ص ١٠-١١-١٢.

(٢٨) راوية محمد حسن ، **إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ١٩٢.**

(٢٩) محمد عثمان إسماعيل حميد ، **حمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى العاملة في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٠٥.**

(٣٠) أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٤٦-٢٤٧.**

(٣١) أحمد صبري لاشين، **تحديات القرن الحادي والعشرين والاحتياجات التدريبية للقائد الإداري ، ندوة التدريب الموجه بالأداء، (دمشق: ١٢-١٠ أيلول ٢٠٠٠).**

(٣٢) علي نصر الله، **تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات، مجلة العمل، السنة الثامنة عشرة (العدد ٧٢، ١٩٩٥)، ص ٢٥.**

(٣٣) Craig Eric Schneier & others, " A Practical Approach To Conducting & Using The Training Needs Assessment," **Public Personnel Management**, (V17,N2,1998), P 192.

(٣٤) Michael R. Carrel & others; **Personnel\ Human Resource Management**. Macmillan Publishing Company, 1992., P314.

(٣٥) علي عبد الوهاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٥-١٥٦.**

(٣٦) Gary Dessler; **Personnel \ Human Resource Management: ,op.cit, P285.**

(٣٧) عادل رمضان الزبيدي، **الإدارة العامة، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، ١٩٨٩، ص ٣٨٦-٣٨٩.**

(٣٨) إبراهيم عبد الباري درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٩٦.**

(٣٩) محمد عبد الغني حسن هلال، **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٣، ص ٦٦.**

(٤٠) يوسف بن محمد القبيلات، **أسس التدريب الإداري. تجربة معهد الإدارة العامة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، السعودية، الطبعة الثانية، ١٩٩٢، ص ٣٦-٣٩.**

(٤١) صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص ٢٣١.**

(٤٢) أيمن ديوب، **التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة ماجستير ، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٧٩.**

(٤٣) عبد المحسن فالح اللحيد، **"تقييم البرامج التدريبية" ، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء، دمشق، ١٢-١٠ أيلول، ٢٠٠٠.**

(٤٤) Philip Lewis & Adrian Thornhill, " The Evaluation of Training: An organizational culture Approach," **Journal of European Industrial Training** (V18, N8, 1994), P25.

(٤٥) Donald L. Kirkpatrick, **Evaluation Training Programmes: The Four Levels**, (San Francisco, California: Berrett - Koehler Publishers, 1994), P20.

(٤٦) ياسر الخطيب ، وهيب صوفي، **العملية التدريبية واتجاهات المسؤولين والعاملين نحوها ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الأول، ١٩٩٥)، ص ٨١٣.**

(٤٧) Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**. Third Edition. person Education, 2004., P179.

- Robert L Mathis, & John H Jackson, **Human Resource Management**. 10th . 2004, P239.

(^{٤٨}) Craig Eric Schneier and others, A Practical Approach To Conducting & Using The Training Needs Assessment; op.cit., P192.

(^{٤٩}) سليمان الفارس، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٢.

(^{٥٠}) عادل رمضان الزبيدي، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٦.

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد، حلب، ١٩٩٠، ص ٣٢٣.

(^{٥١}) رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ٤١٨.

(^{٥٢}) الصديق منصور بوسنينه وسليمان الفارسي، الموارد البشرية- أهميتها- تنظيمها- مسئوليتها- مهامها، مرجع سبق ذكره،

ص ٢٢٣.

(^{٥٣}) Review: - Jonathan Winterton & Ruth Winterton. **Developing Management Competence**

. Routledge, 1999 , P31.

- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٨، ص ٣٩٦.

- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٧١.

(^{٥٤}) Review:-Michael R. Carrel & others, **Personnel \ Human Resource Management**, op.cit., PP317-323.

- Gary Dessler; **Personnel \ Human Resource Management**: Op.cit, PP286-297.

- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣، ص ص ٢٦٧-٢٦٩.

- أيمن ديبوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠.

(^{٥٥}) يراجع كل من :

- طارق الخير وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص ١٠٥-١٠٧.

- سليمان الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٢، ص ١٨٩.

(^{٥٦}) رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ص ٣٩٤-٣٩٥.

(^{٥٧}) يراجع كل من:

سليمان الفارس، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٠-١٩١-١٩٢.

طارق الخير وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص ١٠٦-١٠٧.

(^{٥٨}) Mikko Luoma, op cit, Managers' perceptions of the strategic role of management development. **Journal of management development**. (V24, N7, 2005), P 646-647.

(^{٥٩}) Jean Woodall & Diana Winstanley, **Management Development: Strategy And Practice**, Blackwell Business. 1998, p 4.

(^{٦٠}) Paul Jansen & et al. **A Typology Of Management Development**, op . cit , p114.

- Jaap Paauwe & Roger Williams "Management Development Revisited," **The Journal of Management Development**, (V20, N2, 2001), P 182.

- Michele O'Dwyer & Eamon Ryan,. Management Development-A Model for Retail Business . **Journal of European Industrial Training**, (V26, N9, 2002) ,p 422.

^(١١)Michael R. Carrel & others, **Personnel\ Human Resource Management**,op.cit.,PP333.

^(١٢) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة. جامعة بنها. ٢٠٠٠، ص ص ٢٨٧-٣٩٠.

^(١٣) عفاف محمد الباز، نحو دور فعال للاستشارات الإدارية في التنمية الإدارية، **منتدى السياسات العامة**، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارية العامة، أغسطس ٢٠٠١، ص ص ١٢-١٣.

^(١٤) أيمن ديوب، **نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات**، رسالة دكتوراة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ٩٨.

^(١٥) Brown, Paul. Seeking Success Through Strategic Management Development . **Journal of European Industrial Training**, (V27, N6, 2003)p296.

^(١٦) أيمن ديوب، **نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩٨-٩٩.

^(١٧) عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧١.

المبحث الثاني: التميز في الأداء

أولاً: التميز في الأداء

١ - مفهوم التميز وتعريفه

٢ - أسباب ودوافع التميز

٣ - تكلفة التميز

٤ - معادلة التميز في الأداء

٥ - معايير التميز في الأداء

ثانياً: إدارة التميز

١ - مفهوم إدارة التميز

٢ - الإطار الفكري لإدارة التميز

٣ - عوامل نجاح إدارة التميز

ثالثاً: عناصر معادلة التميز في الأداء

١ - ثقافة تميز الأداء في المنظمة

٢ - القيادة

٣ - إدارة الجودة الشاملة

٤ - الإدارة الإستراتيجية

٥ - إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

٦ - الإدارة الإلكترونية

٧ - التميز من خلال الموارد البشرية

٨ - التميز من خلال التوجه بالعميل

رابعاً: نماذج التميز

هوامش المبحث الثاني

مقدمة:

في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات والتطوير المستمر لا بد من التفكير بامتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها كونها السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها ،حيث لم يعد التميز في الأداء أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من المتغيرات والظروف.

أولاً: التميز في الأداء:

تعتبر المنظمة المعاصرة في رأي رواد الفكر الإداري الحديث كائن حي يتعلم ويتطور ويكتسب الخبرة والمعرفة من مصادر ذاتية داخلية ومن مصادر خارجية وتنعكس هذه المعرفة المتجددة على فعاليات المنظمة وقدراتها، كما أن المنظمة المعاصرة في نظر الكثير من رواد الإدارة الحديثة قادرة على تخليق المعرفة وليس مجرد اكتسابها.

١- مفهوم التميز وتعريفه :

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات صارخة تجعله مختلفاً اختلافاً نوعياً عن كل ما سبق من عصور عاشتها الإنسانية وتفاعلت مع معطياتها ولعل أبرز تلك السمات كما يراها العديد من الباحثين^(١):

١- التوصل غير المنقطع بين شعوب العالم ودون اعتبار لفروق الوقت وتباعد المسافات وخصوصيات المجتمعات .

٢- الانفتاح والشفافية بقدر هائل على المعلومات والمعارف الإنسانية، وسرعة وسهولة وتيسر تداولها وإتاحتها لكل من يريد بها بالحد الأدنى من القيود.

٣- التراكم المعرفي بمعدلات هائلة وسريعة وتجدد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة بما يجعل تقادم المعرفة من أخطر مهددات العاملين في حقول العلم والتقنية والإدارة وغيرها من المهن وثيقة الاعتماد على منتجات البحث العلمي.

٤- التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر ، وبزوغ فئات من العاملين ذوي المعرفة يتميزون بمستويات عالية من التعليم والإحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات ويتمتعون بقدرات ذهنية وإمكانيات للابتكار والإبداع تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحققة المنظمات التي يعملون بها من انجازات.

٥- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي واعتباره الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تعميق القدرات التنافسية للمنظمة.

٦- سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات وكثرة الابتكارات والانجازات.

٧- تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء واعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل في المنظمات ،تستند جميعها إلى فكر الجودة والإتقان في كل ما يتم من عمل مادي أو فكري وترفض كل مستويات الأداء التي لا تتحقق فيها معايير الجودة الشاملة.

٨- تطور أنماط غير عادية من العلاقات بين أعضاء المنظمات تتخلص من مفاهيم النمط البيروقراطي المعتمد على سلطة الرئاسة وتأثير القوة ، إلى اعتماد مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة الإيجابية من عناصر التنظيم المختلفة في توجيه الأداء واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، وتمكين الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمات.

٩- تطور نماذج لعلاقات المنظمات بعضها ببعض تعتمد مفاهيم الترابط والتحالف وتبادل المنافع ، فضلاً عن إدارة المنافسة واستثمار القدرات الذاتية لكل منظمة في بناء وتنمية قوتها التنافسية وتحسين مركزها النسبي في علاقات الترابط والتحالف التي تجمعها مع غيرها من المنظمات ذات العلاقة .

١٠- وضوح مفهوم التطور المستمر نتيجة للتعلم واكتساب المعرفة باعتباره الأساس في بناء واستمرار المنظمات .

١١- التركيز على مفهوم بناء وإدارة العلاقات مع العملاء والمتعاملين وأصحاب المصلحة جميعاً باعتبارهم أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة والمصدر الحقيقي للأرباح والعوائد التي تسعى إليها.

١٢- البعد عن التقليد والتماس حلول ونماذج وتقنيات غير عادية لحل مشكلات المنظمات والتوصل إلى منتجات ونظم عمل مبتكرة.

وهكذا ترى الباحثة أنه تكريساً لتلك السمات ونتيجة لها في ذات الوقت نشأت أنماط ونماذج جديدة من القيادات الإدارية التي استطاعت في سنوات قليلة أن تنطلق بمنظوماتها إلى آفاق عالية من النجاح القائم على التطوير والتحديث والابتكار المتواصل لنظم عمل وأنماط في القيادة والتوجيه بتفوق على كل ما سبق من ممارسات كما تمكنت من ابتكار فلسفات ونظم إدارية متميزة أصبحت تعتبر من أركان الفكر الإداري الجديد.

وقد ظهر على قمة هذه التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ذلك المفهوم هو التميز.

ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة^(٢):

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية لكي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدين متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ورغم ظهور مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة لكن جهود وعلماء الإدارة الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء التنظيمي لم تتوقف منذ القدم وهي مستمرة إلى الآن في محاولات

لتحديد نموذج أمثل لتميز الأداء ، ومن هذا المنطلق فإن تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بتميز الأداء إنما تعكس الرغبة الدائمة للممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج أداء كل من وجهة نظره تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمات ، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم (الكفاءة) كأساس لتميز الأداء التنظيمي أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية تميز الأداء التنظيمي وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيساً على ذلك فقد أضيفت إلى قاموس التميز في الأداء التنظيمي مصطلحات عدة مثل (العمل الجماعي) و(فرق العمل) و(جودة الحياة التنظيمية) غير أن مفاهيم تميز الأداء التنظيمي التي ظهرت من بدايات القرن العشرين أغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية على الأداء المتميز ، إلا أن نماذج تميز الأداء التنظيمي التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز في الأداء ، أي استمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز في الأداء حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمات^(٣).

- حيث يعرف التميز بأنه: " فلسفة إدارية ، وليس وظيفة تنظيمية" ^(٤)

كما تشير إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام ١٩٩٩ للتميز بأنه :الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج ، والتوجه بالعمل ، والقيادة ، والإدارة من خلال العمليات ، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة، والمسؤولية تجاه المجتمع^(٥) .

وكما عُرف التميز بأنه : " نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة حكومية أو غير حكومية" ^(٦).

كما يؤكد عادل زايد بأن الأداء المتميز هو: " الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها

الإستراتيجية" ^(٧) .

وترى الباحثة أن التميز في الأداء هو: فلسفة إدارية وعملية واعية ومخططة ومنظمة تتضمن مجموعة متشابكة ومتراصة ومتكاملة من العناصر لا يتحقق التميز إلا بتفاعلها معاً وهي ثقافة التميز والقيادة وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية والموارد البشرية والتوجه بالعمل وذلك لوصول المنظمة إلى مستوى الأداء المستهدف متفوقة بذلك على المنافسين وعلى نفسها أيضاً، كما ترى الباحثة ضرورة التأكيد على أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية والتميز في الأداء ليس له حدود أو موانع فهو يجب أن يكون فلسفة إدارية في المنظمة.

٢- أسباب ودوافع التميز :

إن تعدد الأسباب الداعية للتميز من ثورة المعرفة وما تبعها من أحداث وتطورات تجعل المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى كما يلي^(٨):

١- معدلات تغير سريعة.

٢- منافسة بلا حدود.

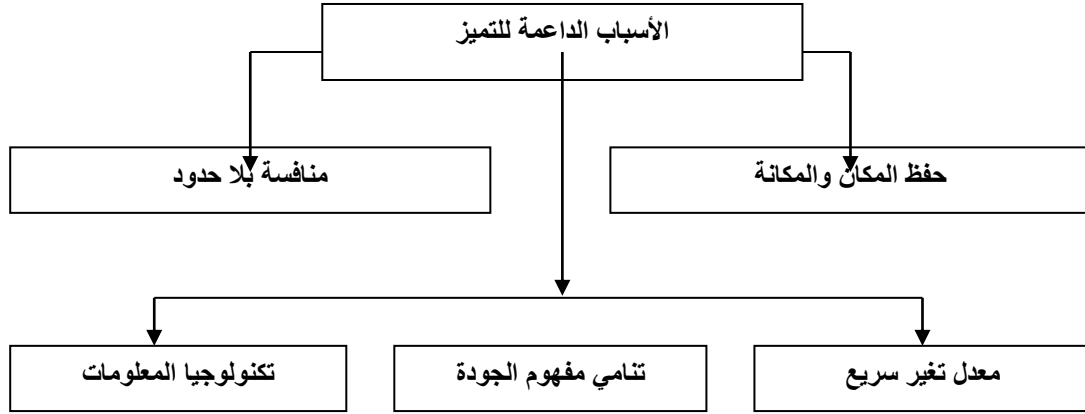
٣- حفظ المكان والمكانة: (المكان هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها أما المكانة فهي تعكس الموقع

التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال)

٤- تنامي الشعور بالجودة.

٥- تكنولوجيا المعلومات.

شكل رقم (٨) الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٧.

٣- تكلفة التميز:

يرى البعض أن تكاليف التميز عالية جداً أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن يحققه كل المنظمات غير أن مثل هذا النمط من التفكير الإداري غير صحيح من منظور طويل الأجل فقد تكون تكلفة التميز في الأداء عالية لكن بالتأكيد تكلفة عدم التميز أعلى فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة.

وبرغم أهمية وحساسية موضوع تكاليف التميز في الأداء إلا أنه يمكن بصفة عامة تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين من التكاليف هما : التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة أما التكاليف المباشرة فهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة في حين أن التكاليف غير المباشرة هي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمنظمة.

ويمكن تقسيم التكاليف المباشرة إلى ثلاثة أنواع من التكاليف هي^(٩):

- تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
 - تكاليف التقييم : تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.
 - تكاليف الفشل: تتضمن نوعين من التكاليف هما التكاليف الداخلية (مثل التالف وإعادة التصنيع) وتكاليف خارجية (مثل تكاليف علاج شكاوى العملاء)
- ومن الممكن أن تبلغ نسبة التكاليف المباشرة للتميز حوالي ٣٠٪ من إجمالي إيرادات المنظمة أما التكاليف غير المباشرة فيصعب قياسها بشكل دقيق غير أنها تتضمن التكاليف التالية أهمها:
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات.
 - تكاليف نقص الحصة السوقية للمنظمة.
 - تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الإبداعية لهم.

وإن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة.

٤- معادلة التميز في الأداء :

تعددت النماذج الإدارية لتمييز الأداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير وتدور معظم هذه النماذج حول محورين هامين هما:

- مسببات التميز وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية والإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والتوجه بالعميل وثقافة مهيئة للتميز.
 - نواتج التميز: وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز مثل رضا العميل وقيادة السوق ونتائج الأعمال الأخرى.
- ومن خلال الجوانب الأساسية للتمييز (المسببات والنواتج) كانت المعادلة التالية معادلة التميز = القيادة - الموارد البشرية - الإدارة الإستراتيجية - المستهلك - السوق.

وإن معادلة التميز هذه تتصف بدرجة عالية من العمومية التي تسمح لعدد كبير من المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها والحكومية وغير الحكومية وهذا ما انتهت إليه بعض النماذج الحديثة للتمييز في الأداء وخاصة نموذج Baldrige National Award الأمريكي الذي تعامل مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير واستخدم لفظ Organization للإشارة إلى كليهما.

فلا شك أن حافز الربح الذي يعتبر المحرك الأساسي للمنظمات لم يعد المعيار الوحيد للتمييز في الأداء خاصة في ظل تنامي الدور الاجتماعي للمنظمات ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية الاجتماعية أصبحت أحد معايير التميز الأساسية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية وغير الحكومية وكذلك أصبح معيار الاهتمام برضا العميل معياراً أساسياً لتمييز المنظمة الحكومية وغير الحكومية وليس أدل على ذلك من وجود العديد من جوائز التميز التي خصصت للأداء الحكومي المتميز خاصة بالنسبة لرضا العملاء.

غير أن ما سبق لا ينفي حقيقة خصوصية المنظمة فالمنظمات وإن تشابهت في العديد من الجوانب يظل بينها اختلافات عدة إن مثل هذه الخصوصية يمكن أن تعالج من خلال المرونة في تطبيق المعايير الأساسية لمفردات معادلة التميز^(١٠).

- وترى الباحثة إلى جانب معادلة التميز في الأداء السابقة أن الباحثين في مجال التميز يكشفون عن جوانب أخرى أساسية للتمييز في الأداء، فبعض الباحثين يرى أن التميز في الأداء هو (القيادة الفاعلة - القوى البشرية - الإدارة الإستراتيجية - التقنية المتطورة - البيئة المحيطة)^(١١)، والبعض يرى التميز في الأداء هو (القيادة الإدارية - إدارة الجودة الشاملة - إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي - الإدارة الالكترونية).^(١٢)

وأيضاً يعتبر التميز هو (ابتكار - جودة)، وهناك من يبين أن تمكين العاملين والتدريب أيضاً جوانب تؤدي للتمييز^(١٣).

كما اقترح منهجاً لتحقيق التميز في أداء المنظمات العربية خطوات ومحاور للتميز هي: بناء ثقافة التميز - القيادة- التخطيط الاستراتيجي- التوجه بالعميل والسوق - الموارد - إدارة الموارد البشرية - العمليات- نتائج الأعمال- التحسين المستمر^(١٤).

من خلال ما سبق ترى الباحثة تعدد النماذج الإدارية لتمييز الأداء التنظيمي وتعدد الطروحات التي تناولت مفهوم التميز في الأداء وجوانبه الأساسية وبعد الأخذ بطروحات التميز تبين أنه للتميز في الأداء التنظيمي يجب الأخذ بالمفاهيم التالية: بناء ثقافة تميز- القيادة - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية- التوجه بالعميل - إدارة الموارد البشرية، أي أن التميز في الأداء يكون من خلال العمل بالمفاهيم الأساسية السابقة فهي أساس التميز وتمثل منظومة متشابهة ومتكاملة تؤثر في بعضها البعض ولا يتحقق التميز في أداء المنظمات إلا بتفعيلها معاً واستثمارها بكفاءة كما ينبغي المحافظة عليها حتى بعد تحقيق غاية المنظمة في التميز، مع تأكيد الباحثة على خصوصية المنظمة فالمنظمات وإن تشابهت فهي تختلف بجوانب عدة ويجب التعامل مع هذه الخصوصية من خلال المرونة في تطبيق المعايير الأساسية للتميز في الأداء.

٥- معايير التميز في الأداء

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز في الأداء لاحظت الباحثة تعدد معايير التميز في الأداء وهي تعكس في مضمونها معادلات التميز في الأداء السابقة الذكر ورغم تعددها إلا أنها تدور في حقل واحد وتهدف لمعايير متشابهة ولكن بأوزان وتقديرات مغايرة تقريباً فيرى بعض الباحثين أن معايير تميز الأداء التنظيمي في المنظمات^(١٥):

- ١- القيادة.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- التركيز على العميل.
- ٤- نظم المعلومات.
- ٥- تنمية الموارد البشرية.
- ٦- إدارة العمليات.
- ٧- نتائج الأعمال

كما وضع بعض الباحثين المعايير التالية لتمييز الأداء^(١٦):

القيادة - السياسات والاستراتيجيات -التخطيط الاستراتيجي - حسن استخدام الموارد والتقنيات- إرضاء العملاء والتوجه بالسوق- التحليل والإدارة بالمعلومات- استثمار طاقات الموارد البشرية- إدارة العمليات.

هذا وبعد التعرف على مفهوم التميز في الأداء والنقاط الأساسية المتعلقة به من أسباب داعمة للتميز وتكلفته والجوانب الأساسية لتمييز الأداء ومعاييره . هناك ما يستدعي البحث عن الآلية أو السبيل لتحقيق التميز في الأداء فمن المؤكد أن عملية تميز الأداء لا يمكن أن تُترك للصدفة أو أن تحدث بصورة عشوائية وهذا يعني وجود عملية على قدر كبير من الأهمية بل وتعتبر مكملية لتمييز الأداء ألا وهي إدارة التميز .

ثانياً: إدارة التميز

١- مفهوم إدارة التميز :

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق التميز في الأداء بذلك^(١٧) .

كما تعرّف إدارة التميز بأنها : " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة " ^(١٨) .

٢- الإطار الفكري لإدارة التميز :

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة . ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة .

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز " العناصر التالية ^(١٩):

١- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف واعتمادها أساساً للتخطيط في كافة مجالات النشاط بالمنظمة ، وكذلك اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج .

٢- إن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز .

٣- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط ، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبذلك تصبح القيادة الإدارية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز .

٤- اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي " الإدارة الإستراتيجية " التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات ومن ثم تحقيق إدارة التميز .

٥- إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس أي الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" .

٦- ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات التي تنتجها المنظمة ، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات ، إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضى العميل سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

٧- تعتمد " إدارة التميز " على التعامل الواعي مع المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط ، وتوقع المشكلات والتننبؤ بالفرص والمهددات ، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في إدارة التميز .

٨- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها بالقياس إلى المعايير المحددة في خططها ، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات أدائها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة ، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

٩- ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للإدارة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين ، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات ونظم الأداء.

١٠- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة ، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم ، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات ، حيث إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة للموارد البشرية المتميزة.

١١- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة ، من أصحاب رأس المال وعاملين وعملاء ، كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها كما يكون للمجتمع بأسره مصالح ومتطلبات ينبغي على إدارة التميز تحقيقها .

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة ، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها ، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك الأسس ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي للمنظمات الراغبة في الحصول على تلك الجوائز .

٣- عوامل نجاح إدارة التميز :

إن نجاح إدارة التميز يتلخص بالعوامل التالية (٢٠):

- ١- بناء استراتيجي متكامل يُعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
 - رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها .
 - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة المنتجات التي تتميز بها عن المنافسين .
 - الأهداف التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها .
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

٤- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد أسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات.

٥- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٦- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن النظام قواعد وآليات تقويم الأداء.

٧- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج.

٨- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل والأداء التنظيمي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

٩- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

هذا وتتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق ، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء المتميز ، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أفضل ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يحقق خدمة العملاء وارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها ، وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليست أمراً يسيراً ، ولكنه يحتاج إلى جهد متواصل من جانب العاملين بالمنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات .

وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي (٢١) :

- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء .
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية .
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين وتشجيع الابتكار .
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي .
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات .
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين .

ثالثاً- عناصر معادلة التميز في الأداء

وستستعرض الباحثة هنا عناصر معادلة التميز في الأداء أي العناصر التي تحقق التميز في الأداء والمتفوق عليها من قبل معظم الباحثين ونماذج التميز في الأداء وتبدأ بالعنصر الضروري والمهيئ لظهور وتفعيل المفاهيم والعناصر الأخرى وهو ثقافة التميز .

حيث يكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الأداء ما لم تكن الثقافة السائدة في المنظمة هي ثقافة التميز .

١- ثقافة تميز الأداء في المنظمة :

تهدف هذه المرحلة إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ، حيث أن قبول أو رفض أي فكر أو منهج جديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها ، إن ثقافة التميز تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وأيضاً تختلف عن ثقافة الجودة الشاملة وبالتالي يلزم خلق وتغيير ثقافة المنظمة إلى مثل هذه الثقافة الملائمة لتهيئة وإعداد المنظمة لتطبيق مفهوم التميز في الأداء .

١- بناء ثقافة تميز الأداء في المنظمة (٢٢):

تبدأ هذه المرحلة بالإجابة على تساؤل رئيسي يحدد اتجاه ومسار بناء ثقافة التميز في المنظمة ، يتمثل في: هل تتبنى المنظمة حالياً ثقافة أو رؤية لتمييز أو جودة الأداء ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، يتم التوجه إلى تغيير ثقافة المنظمة ، أما إذا كانت الإجابة بلا ، فيجب التوجه إلى بناء وإنشاء ثقافة تميز الأداء في المنظمة .

البديل الأول : تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تميز الأداء :

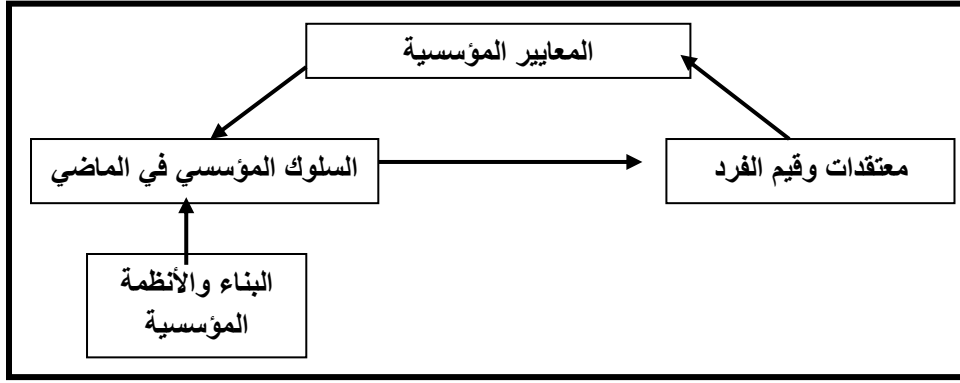
يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من أصعب المهام التي قد تسعى المنظمة لإجرائها ، إلا أنه يبقى ممكناً في حدود معينة إذا ما تم إتباع أسلوب منهجي يصاحبه قدر كبير من الصبر والمثابرة لدى قيادة المنظمة ، فقد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في منظمة ما عبر العديد من السنوات وقتاً مائلاً إن لم يكن أطول عندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مغايرة لذلك فإن عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي عادة ما تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة في المنظمة أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة لدى المنظمة ومهما كان مستوى التغيير فإنه سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقرراً كبيراً من الاتصال بين قياديي المنظمة والعاملين بها وكلما كانت دوافع التغيير قوية ومقبولة لدى العاملين بالمنظمة وكان التغيير تدريجياً كلما زادت فرص نجاحه .

تغيير الثقافة للتوافق مع إدارة التميز في الأداء :

إن بعض المبادئ الموجودة في المنظمة قد لا تتوافق تماماً مع ثقافة تميز الأداء ولهذا فإن التطبيق الفعال لإدارة التميز في الأداء ينبغي أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن ودرجة الاختلاف والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء وإذا كانت الاختلافات والفجوة كبيرة جداً فلا بد من وضع البرامج المناسبة للتدريب والتعليم لتقليص هذه الفجوة .

وفي سبيل نمذجة تغيير الثقافة التنظيمية ، يمكن استخدام أحد النماذج المعروفة وهو نموذج (Jaime Herrera) الذي يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق منهج التميز، وتوضح مدى أهمية ثقافة التميز بمعرفة أن تلك الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي تعتبر محدداً رئيسياً يقرر مدى نجاح أو فشل برنامج التميز ككل .

شكل رقم (٩): نموذج تغيير الثقافة التنظيمية إلى تميز الأداء



Source: Jaime Herrera ,Strategic Planning :Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models: A Guideline for Managers and Consultants, International Telecommunication, Geneva, 1993, P32.

و غالباً ما تكون هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي ، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة التنظيمية أما النواحي الأخرى (مثل المعتقدات وقيم الفرد ، والمعايير المؤسسية) فلم يتم تغييرها وهذا هو السبب الأساسي لفشل تميز الأداء في غالبية المنظمات.

البديل الثاني: بناء وإنشاء ثقافة تميز الأداء:

إن عدم وجود إصرار قوي لثقافة تميز الأداء تجعل إدارة التميز في الأداء مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل أو النجاح ولذلك فمن الضروري جداً تفهم ماهية ثقافة المنظمة وكيفية بنائها وتعديلها حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح ثم تشترك فيها كافة الأطراف المعنية في المنظمة ،ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها التصور التراكمي للطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الأفراد أو تلك الطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل هذه المنظمة وتعتمد الثقافة على الأفعال المتواصلة والثابتة للإدارة والتي يلاحظها ويعتادها العاملون والعملاء بمرور الوقت (٢٣).

٢- الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية:

وفيما يخص ثقافة المنظمات العربية هناك بعض الأنماط الثقافية غير المواتية للتميز في الأداء، حيث يوجد عدد لا بأس به من عناصر الثقافة التي إن لم تكن معوقة للتقدم فهي على الأقل غير مواتية بدرجة كافية لتحقيق التميز في الأداء هذه الأنماط هي ما يجب العمل على مراجعته والتفكير في تطويره ومنها (٢٤):

١- غياب روح الفريق :

إن غياب روح الفريق في كثير من الأعمال سبب رئيسي لمحدودية الإنجاز ولا يعني العمل كفريق تجاهل الخصوصية الفردية أو طمس الإنجاز الفردي وإنما يبقى البروز الأكبر للفرد من خلال الفريق .

٢- غياب المؤسسية :

تقلل من فرص التميز وتقلل من فرص حشد الموارد وتعبئتها وترتبط التميز بشخص فضلاً عن احتمالات الميل للاعتبارات الشخصية في السلوك الإداري على حساب الاعتبارات الموضوعية .

٣- عدم الحرص على المساءلة .

٤- هدر الوقت :

فتصبح الجدولة الزمنية لبرامج العمل والارتباط بمدة محددة للإنجاز استثناء وليس في ذلك مناحاً ملائماً لأي تميز .

٥- التأخر التكنولوجي.

٦- ضعف الإطار القانوني للعمل .

إن ما سبق يمثل بعض جوانب الثقافة العربية التي تُعتبر سلبية ومعوقة لتحقيق التميز في الأداء.

٣- مداخل تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية لتحقيق التميز في الأداء (٢٥):

١- ديناميكية الثقافة :

إن الاستعارة الثقافية تحدث طول الوقت بفعل احتكاك الثقافات ، فكل احتكاك يتولد عنه نقل أنماط واستيعاب وإدماج وتكييف أنماط وهذه هي ديناميكية الثقافة ومع ذلك فإن كل تغيير في أنماط الحياة والسلوك يقابل بالمقاومة أكثر من الترحيب فالإنسان يحب التغيير ويقاومه في نفس الوقت حيث أن رد الفعل الأول للتغيير هو المقاومة التي قد تنتج من عدم الفهم أو من الغموض أو من تهديد المصالح أو من التعارض الشديد للجديد مع أنماط ومعتقدات مستقرة أو لأن التغيير لم تصاحبه خطة ترويج واقناع مناسبة أو لأن التغيير جاء فجأة ودون تحضير أو لغير ذلك من الأسباب .

تختلف درجة المقاومة :

- حسب درجة الاهتمام بالموضوع .
- حسب درجة تحدي الجديد للقديم .
- حسب عمق ورسوخ القيم القائمة .

٢- تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية عن طريق :

- نماذج حقيقية للتميز حيث يتعرض المدير العربي للتعرف على والاحتكاك بمنظمات متميزة حيث حققت الكثير من المنظمات الدولية العاملة بالمنطقة العربية نجاحات كبيرة وتميزاً واضحاً لأن بها ثقافات تميز والمطلوب هو إبراز هذه النماذج والدعوة للإقتداء بها وإن نجاح هذه المنظمات في تحقيق التميز في الأداء وهي تعمل داخل الثقافة العربية دليل حاسم على إمكانية التغيير .
- القدوة على مستوى الأفراد القادة ، وذلك ممكن إذا توجه الاهتمام الكافي لحسن اختيار القيادات وإعدادهم فيكونوا قدوة لغيرهم في الأنماط السلوكية التي يتحلون بها .
- تطوير نظم التعليم والتدريب لتنمية القيم المواتية للتميز .
- الدعوة المباشرة وغير المباشرة لنبيذ الأنماط السلوكية السلبية .
- تنمية قيم الشفافية والمساءلة .

٢- القيادة:

إن الحديث عن التميز في الأداء لابد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات المنظمة ودفعها للسعي للوصول إلى مستوى التميز هذا العنصر هو القيادة الذي يعتبره الكثير من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة والموجهة لفعاليات المنظمة نحو التميز نظراً لدوره الأساسي في التميز في الأداء ولتأثيره المباشر على بقية عناصر التميز (٢٦) .

وبرغم تعدد تعاريف مفهوم القيادة إلا أنها تشترك جميعاً في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية هذا المفهوم ومن أهم هذه الخصائص أن القيادة هي " العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة" (٢٧) .

كما أن القيادة تتطلب أكثر من مجرد المسؤوليات الإشرافية أو السلطة الرسمية إن عملية القيادة تتعدى المفهوم التقليدي للسلطة لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية.

ومن الواضح أن تلك التأثيرات القيادية يمكن أن تتحقق بدرجات متفاوتة كما و تختلف درجة تأثيرها على العاملين في نفس الإدارة (٢٨) .

ويتضح أن القيادة في المنظمات الساعية إلى التميز في الأداء تلعب الدور الأساسي فيما يلي (٢٩) :

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة .
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء .
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم للإبداع والابتكار .
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم التنظيمي .
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بالمناخ المحيط .
- ١- وتتطور العملية القيادية في مرحلتين متكاملتين هما (٣٠) :
- ١/١ - مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة .
- ١/٢ - مرحلة إدارة الأداء وتحريك طاقات المنظمة .
- ١/١ - **مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية وتتضمن ما يلي :**
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .
- تحديد الغاية الإستراتيجية والرسالة للمنظمة .
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل ، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط .
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز .
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية .
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز .
- ١/٢ - **مرحلة إدارة الأداء :**

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتشمل عمليات إدارة الأداء بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية :

- تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة .
- توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على العامل إدراكها والتعامل معها بإيجابية .

- توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء العاملين.
- متابعة الأداء ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة .
- تقويم الأداء وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية الأداء .
- تخطيط عمليات تطوير الأداء وتحسين العمليات في ضوء ماسبق من متابعة الأداء وتحليله .

٢- المسؤولية الاجتماعية للقيادة :

لا تقتصر مسؤولية القيادة في المنظمات الساعية للتميز على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياها التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظمة إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع^(٣١).

هذا وقد اقترح صالح الرشيد أنه يمكن إحراز القيادة المطلوبة لتحقيق تميز الأداء من خلال خطوات متوازية ، يمكن البدء أو الاستغناء عن أيأ منهما حسب ما تقتضيه ظروف ومتطلبات المنظمة وذلك في المنهج المقترح لتمييز الأداء في المنظمات ، تتمثل تلك الخطوات فيما يلي باختصار^(٣٢) :

١- تطوير نظام القيادة في المنظمة :

وذلك من خلال توضيح التالي:

- القادة الذين تحتاج إليهم المنظمة
- تحديد أنواع القيادة التي يُفضل تبنيها في المنظمة لإحراز التميز، مثلاً هل القيادة بالأهداف أم القيادة الموقفية ؟ ويسعى المنهج المقترح لتمييز الأداء الأخذ بمنهج مشترك يسعى للتركيز على نوعي القيادة بشقيها الموجه بالأهداف والموقفية .
- تحديد سمات القيادة المطلوبة لإحراز التميز في الأداء ، من الضروري أن تتصف قيادة التميز بسمات معينة من أبرزها القدرات الذهنية والقدرة العالية على التخاطب والتفاهم ومهارات بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وقوة الشخصية وروح المبادرة ، أيضاً لا بد أن يتصف قائد التميز بامتلاك القدرات والمهارات الإدارية الضرورية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتقييم الآخرين والقدرة على اتخاذ القرار الصائب وامتلاك فن الاتصالات وإدارة الوقت والتعامل مع الخلافات والمنازعات بين أعضاء الفريق .
- سلوكيات العلاقات والدعم المساند المطلوبة في القيادة لإحراز التميز، تتمثل أبرزها في الاستماع إلى مشاكل العامل المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة بالعمل وتشجيعه ودعّمه وطلب المقترحات والآراء .

٢- تحديد وتوضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة .

٣- التمكين وتنمية التزام الإدارة العليا بالتميز :

تتمثل عملية التمكين في تلك العمليات التي تساعد المنظمة على القيام بتنفيذ مبادئ وممارسات برنامج التميز في الأداء ،ويتطلب ذلك تنمية التزام الإدارة العليا بخلق بيئة تدعم جهود هذه النظام ككل وتخلق وضوح الرؤية له .

٤- تطوير الهيكل التنظيمي :

تعتبر تلك الخطوة من أبرز وأهم عناصر القيادة لصنع تميز الأداء وذلك في كلا الحالتين سواء تتبنى المنظمة ثقافة تميز الأداء لأول مرة أو أنها تسعى لتغيير وتطوير ثقافة التميز .

٥- تطوير إستراتيجية الاتصالات :

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء ،وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل.

٦- إنشاء فرق العمل :

أيضاً من أبرز مهام القيادة السعي لتطوير فرق العمل لمراجعة المشاكل التي تسبب عدم التوازن في بيئة العمل ،ويوجد هناك العديد من فرق العمل من أبرزها: اللجان والمجموعات ذات المهام المحددة ، وحلقات الجودة ، ومجموعات المشروعات . وإن بناء الفريق يساعد مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ،ويمكن للقيادة أن تدعم هذا التوجه من خلال غرس روح التعاون في مجموعات العمل وابتكار حلولاً للمشكلات التي تواجه مجموعات العمل وفي اتخاذ القرارات.

٧- كسب ولاء العاملين بالمنظمة :يمكن إحراز ذلك من خلال التواضع والمشاركة من قبل القادة.

كما وهناك بعض الصفات الواجب توافرها في القيادة لتحقيق التميز حيث إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه ومستوى معارفه ومهاراته وتوجهاته ومدى إدراكه لمسؤولياته والتزاماته التنظيمية ،أي أن القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به،ومن ثم فإن البحث عن صفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما :

- **البعد الأول :** ويتكون من الصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدرجات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي .

- **البعد الثاني :** ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المنظمة .

إن مواصفات قادة التميز تعكس هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار ، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على مقومات التميز في الأداء وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية والتقدم الوظيفي.

وينبغي التأكيد على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا في قمة التنظيم بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على الآخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق والأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها، حيث يوجد قادة التميز في جميع مستويات المنظمة ومجالات نشاطها المختلفة ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع الآخرين من داخل المنظمة أو خارجها.

مع الإشارة إلى أن استخدام مفهوم الصفات يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السمات الشخصية التي يتميز بها القادة دون غيرهم والتي أثبتت الدراسات والتجارب العملية عدم دقتها وعموميتها في تحليل ظاهرة القيادة (٣٣) .

فيما يرى بعض الباحثين على أن قادة التميز يجب أن يتصفوا بسمات سلوكية تكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر من أن تكون خصائص شخصية ثابتة يوضح ذلك بما يلي (٣٤):

١- **التوجه الإستراتيجي**: يسير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة وتفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها.

٢- **التوجه التسويقي**: ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين.

٣- **التوجه العلمي**: يعتمد قادة التميز المنطق العلمي في التفكير وتحليل المواقف واتخاذ القرارات ، وهم أيضاً يستفيدون من التراكم المعرفي في منظماتهم وخارجها ويتعلمون الدروس المستفادة من تجاربهم وتجارب الآخرين .

٤- **التوجه التقني**: يقوم قادة التميز بدراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها ويعتمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة الذي يستخدمونه ، وضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة ، كما لا يوظفوها لدعم ومساندة طاقات البشر في الأداء فقط بل يمتد ليشمل إدارة التقنية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة .

٥- **التوجه المستقبلي**: يحاول قادة التميز استكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع المتغيرات والتحويلات المتوقعة ، كما يرسموا صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.

٦- **التوجه المنظومي**: إن التميز لا يتجزأ وكذلك منطق قادة التميز ويتجلى تكامل منطق قادة التميز في كونهم يعتمدون منهجية فكرية تستند إلى فكرة (النظام) التي ترى المنظمة كل متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات.

٧- **التوجه التطويري**: يؤمن قادة التميز بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

٨- **التوجه الإنساني**: يتبلور هذا التوجه الإنساني في مفهوم (التمكين) بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والإنجازات .

٩- **التوجه التفاعلي**: يعتمد قادة التميز إلى التفاعل مع الأطراف ذات العلاقات مع المنظمة ويعتبرون أن إدارة العلاقات والتحالفات مهمة رئيسية لهم .

١٠- **التوجه للتغيير**: حيث يُقبل قادة التميز على التغيير دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتماً بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يستهدفون من ورائه تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين .

١١- **التوجه المعلوماتي**: حيث يرى قادة التميز أن:

- المعلومات تمثل عنصراً أساسياً في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة الأداء .

- يستفيد قادة التميز من تكامل تقنيات المعلومات والاتصالات في التوصيل والوصول للعاملين أينما كانوا مما يحقق لهم التعرف الدائم والمستمر لمجريات الأداء .

١٢- **التوجه للجودة**: حيث يمارس قادة التميز الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد المقومات الأساسية لبناء المنظمات المتميزة في الأداء .

١٣- **التوجه العقلاني**: يستند قادة التميز إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره .

١٤- **التوجه المجتمعي**: يرى قادة التميز أنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمات للمجتمع كما هم ملزمون بتحقيق أهداف وغايات منظماتهم .

وهنا ستستعرض الباحثة موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد العناصر المهمة في تحقيق التميز في الأداء وستبين العناصر الأساسية في فلسفة الجودة الشاملة وفي حديثنا عن إدارة الجودة الشاملة كان لابد أولاً من معرفة معنى الجودة الشاملة أولاً.

٣- إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة:

وقد تعددت الآراء حول هذه القضية وذلك بحسب اهتمامات المجتهدين واختلاف أصولهم الفكرية والمهنية ولكن النتيجة ذاتها بتعبيرات مختلفة ويمكن القول أن الجودة الشاملة هي تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من المنتجات التي تقدمها المنظمة وهي تشمل جميع المجالات في المنظمة^(٣٥).

أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:

تضافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المنظمات على جميع المستويات من أهمها مايلي^(٣٦):

١- حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات .

٢- المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات يجعل العملاء في موقف يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين ولا يقبل سوى الأفضل والأعلى جودة.

٣- اهتمام الدول بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة وقد ساهمت هذه الحركة في لفت انتباه الإدارة الحكومية إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيره على التميز في خدمة المتعاملين (٣٧).

٤- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانحياز الحواجز التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة تجعل المنظمات ملتزمة بمواكبة المعايير العالمية في المنتجات والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون أعمال وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً لتوجد نظاماً جديداً للأعمال يتطلب أنماطاً إدارية مختلفة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التي أوجدتها تلك التحولات والتغيرات والأخذة في التعاضد، وقد كانت المحصلة الأساسية لتلك الحالة الجديدة اتجاه الإدارة المعاصرة للبحث عن تقنيات وآليات تساعد في المواكبة للتحديات الجديدة وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي قدمت نفسها للإدارة باعتبارها الوعاء الجديد المتناسب مع المعطيات الجديدة والقادر على مواجهتها بإيجابية.

إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم للمنظمة وذلك بتقديم المنتجات التي يحتاجونها وفق ما يرضونه من مواصفات وتوقيت وحدود تكلفة وهي نظام متكامل مع باقي نظم وأنشطة المنظمة ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ويتخلل جميع إجراءات العمل.

وتتبلور عمليات إدارة الجودة الشاملة في أمور كثيرة منها (٣٨):

١- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مستويات المنظمة وقبول العاملين مسؤولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها.

٢- بلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المنظمة.

٣- تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها وتقييم مدى الالتزام بها.

٤- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط في المنظمة على آليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على استمرارية التدريب لتحديث المفاهيم وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

٥- ضمان التطابق مع المستويات العالمية المعتمدة لمواصفات المنتجات.

٦- إشراك العملاء في تقديم أفكار ومقترحات تستعين بها المنظمة في إدارة الجودة الشاملة.

وتتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (٣٩):

١- بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة وأهدافها ومجموعة السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته.

٢- هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية ويتيح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة.

- ٣- تصميم للعمليات الرئيسية والمساندة يتبنى مفاهيم إدارة العمليات ويوفر الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المنظمة بأعلى معدلات الكفاءة.
 - ٤- هيكل من التقنيات المناسبة تتوافق مع احتياجات الأداء وتوفر للمنظمة القدرات الإنتاجية الأفضل .
 - ٥- نظام لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء لكل الوظائف في المنظمة ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع أداءهم ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ إجراءات تصحيحها.
 - ٦- هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والمتحفزة للأداء الأفضل والتي تتناسب من حيث الأعداد والتكوين العلمي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في المنظمة وتحصل على التمكين المناسب.
 - ٧- نظم للحوافز للعاملين ترتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباته بالمستوى المطلوب.
 - ٨- نظم للمعلومات توفر الرصد الفوري لحركة الأداء وتطور الأنشطة وتقدم المؤشرات ونتائج التحليل إلى القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأكيد الجودة وفق المواصفات المستهدفة.
 - ٩- قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية تتبنى فكر الجودة وتعتبر تأكيدها مسؤوليتها الرئيسية وتوفر للعاملين المناخ الملائم لتنفيذ المهام المسندة إليهم وفق معايير الجودة ومستوياتها المستهدفة.
 - ١٠- نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخلين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى المنتجات المقدمة لهم والاستجابة المرنة والسريعة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم.
- مميزات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز (٤٠):**
- ١- إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة مخرجات المنظمة من المنتجات.
 - ٢- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين.
 - ٣- الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أمور إستراتيجية:
- مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة في أي مجال بالمنظمة.
 - تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكلفة وعاء الخسائر الناجمة عن انخفاضها وتأثيراتها على وضع المنظمة في السوق.
 - العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.
- ٤- تحقيق تميز أداء المنظمات من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية:
 - نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.
 - أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.
 - سياسات للجودة واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع.
 - ٥- تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال العمليات المتساندة التالية:
- تخطط الجودة
 - تنظم الجودة
 - تأكيد الجودة
 - مراجعة الجودة.
- ٦- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمنظمة من خلال:
 - تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل.
 - تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ والتأخير.

- زيادة رضا العملاء عن خدمات المنظمة.
 - تحسين المركز التنافسي للمنظمة بين المنافسين.
- وهكذا نرى أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن التميز ومن ثم تنطوي إدارة التميز على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً طبيعياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة .

٤- الإدارة الإستراتيجية:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أدائها وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة لديها قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة وبما يحقق رضا عملائها ،وفي الواقع العملي المعاصر الذي تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمنية حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء،حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة^(٤١).

وتُعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها"العملية التي يتمكن بواسطتها المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة" ^(٤٢)

وإن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للمنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات غير عادية عديدة محلية وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا فعوائد الإدارة الإستراتيجية تتمثل بالنّاتج^(٤٣):

- ١- وضوح الرؤية المستقبلية:حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير لضمانات الاستثمار والنمو.
- ٢- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل ،فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
- ٣- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: وذلك من خلال القرارات الإستراتيجية للمنظمة التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- ٤- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية المحلية والخارجية حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة منافسيها.

٥- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة.

٦- تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية: حيث أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء.

فالإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع وتساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية وتمثل ثورة وتطور إيجابي في الفكر الإداري كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل.

أما مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي(٤٤):

١- التحليل والرصد البيئي: ويتضمن التحليل للبيئة الداخلية والخارجية والتحليل البيئي: هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة.

وهدف التحليل الإستراتيجي هو التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل SWOT وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الخارجية هي المتغيرات الخارجية أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في أداء المنظمة وأيضاً تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الداخلية هي المتغيرات الداخلية في المنظمة (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، موارد تنظيمية)

٢- صياغة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) :

ويقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من :

- تحديد رسالة المنظمة ،حيث تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى ويحدد الغرض من وجودها.

فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة .

- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق وهي النتائج النهائية للنشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه.

- وضع الاستراتيجيات وتطويرها.

الإستراتيجية : هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستعجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال

الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة.

- وضع السياسات التي تشكل القواعد الأساسية للتنفيذ وأيضاً تشكل خطوط وإرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

٣- تنفيذ الإستراتيجية: أي وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

٤- تقييم الإستراتيجية: عملية مراقبة يحدد فيها المدبرون مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لأهداف

المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ويلاحظ مما سبق أن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تحقق نجاحاً أكبر من تلك المنظمات التي لا تطبقه، فعلامات التميز تكون واضحة منذ أن تبدأ المنظمة في تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها، وكذلك يلاحظ أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تميز المنظمة من خلال توجهاتها الإستراتيجية غير أن دور القيادة لا يقتصر فقط على تحديد التوجهات الإستراتيجية بل يمتد أيضاً ليشمل وضع تلك الإستراتيجيات موضع التنفيذ وكذلك يبرز دور القيادة في تعظيم العائد من عملية الإدارة الإستراتيجية عن طريق تحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية فمن الخطأ أن نفترض أن مجرد تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة سوف يضمن لها التميز بغض النظر عن مساهمات الموارد البشرية^(٤٥).

٥- إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي:

تحت ضغوط المتغيرات والتطورات العلمية والمعرفية تبين للمنظمة أنها بحاجة من أجل مواكبة هذه التطورات ومواجهة المنافسة المتزايدة والوصول إلى التميز في الأداء البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي وتوظيفه في كافة عملياتها ومن هنا كان الظهور القوي لمفهوم (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي)^(٤٦).

حيث إن المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين وأطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسببه له من أضرار ومشكلات^(٤٧).

أما المعرفة التنظيمية:

فهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرة أعمالهم وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تُكوّن القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات العاملين في المنظمة ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة^(٤٨):

- المعرفة التنظيمية المعلنة: وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة وبتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.

- المعرفة التنظيمية الكامنة: وهي التي يخزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك، وتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي .

- المعرفة التنظيمية الداخلية: وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعل أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلهم وعلاقتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.

- المعرفة التنظيمية الخارجية: وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

إدارة المعرفة فيما يحقق التميز في الأداء :

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين" (٤٩).

التوجهات الحقيقية لإدارة المعرفة:

وسبب العمل بمفهوم إدارة المعرفة لتحقيق التميز في الأداء كون إدارة المعرفة تستهدف مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية (٥٠):

- ١- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتوقعها في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الايجابية وما ينشأ عنها من فرص أو بتفادي التحولات السلبية وما تفرزه من مخاطر ومهددات.
 - ٢- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة.
 - ٣- تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
 - ٤- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات .
- التعلم التنظيمي:

التغير في السلوك (الممارسة) في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها، فالمنظمات تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين (٥١):

- ١- إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات أداء أفضل .
 - ٢- أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع.
- وفي كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارستها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد (أي تكون المنظمة قد تعلمت) .
- ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة (٥٢).

ويشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز في الأداء إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها ، حيث إن نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية . ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز في الأداء من خلال ما يلي^(٥٣) :

- استثمار طاقات البشر وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها .
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما ، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل .
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم ، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه .

٦- الإدارة الإلكترونية :

إن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً تعيشها المنظمات المعاصرة حيث نشأت أوضاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ، وللتعايش مع الحالة الجديدة والوصول إلى مستوى التميز فيها كان لابد من البحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة هي أسس الإدارة الإلكترونية.

حيث يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة^(٥٤).

و إن المنطق الأساسي في التميز في الأداء هو إضفاء قدر كبير من المرونة والحركية على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وتنسيق وتكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال تفعيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى الأنية (أي العمل في الوقت الحقيقي) في أداء وتنفيذ وظائف الإدارة وعمليات التنظيم بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تقوم بتوفير وتفعيل العناصر التالية في المنظمة^(٥٥) :

- الترابط والشبكية في المنظمة .
- التكامل والتنسيق بين عناصر وعمليات التنظيم .
- التحرر من قيود المكان والزمان .
- عمق استخدام التقنية الحديثة وتقنيات الاتصالات والمعلومات .
- درجة عالية من الجودة والسرعة في الأداء .
- درجة عالية من التنمية المعرفية وتيسير التعلم التنظيمي وتمكين الموارد البشرية .

٧- التميز من خلال الموارد البشرية :

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف كلاً من المنظمة و الموارد البشرية، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة لذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي فهي رأس المال الفكري للمنظمات (أي ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية في المنظمات) (٥٦).

ففي ضوء التحول إلى عصر المعرفة أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الأساسيات التي تميز أداء المنظمات خلال السنوات القليلة الماضية فهي أهم أصول المنظمة وثروتها الوحيدة (٥٧) .

وإن التعامل مع متطلبات هذا العصر لا يتضمن مجرد سعي المنظمات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو التكنولوجيا الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد وللوصول لذلك يجب تنمية الموارد البشرية فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب على المنظمات أن تراعيها إذا ما أرادت تنمية مواردها البشرية وهي أن (٥٨):

- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي .
- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات مما يرتب عليه أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- تكامل عمليات إدارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها .
- التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .
- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف للفرد أو لجماعة العمل وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية والاستثمار في تطوير الأداء .
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية لموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة .
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات بينها وبين الهياكل المطلوبة .

٨- التميز من خلال التوجه بالعميل :

التركيز على العميل والسوق^(٥٩) :

يركز هذا البعد على قياس مدى قدرة المنظمة على تحديد احتياجات وتوقعات وتفضيلات العميل، ويهتم هذا البعد أيضاً بدراسة مدى قدرة المنظمة على بناء علاقات جديدة مع العميل لتحديد العوامل الأساسية التي تساعد على جذب العميل والاحتفاظ به وتنمية قاعدة العملاء.

التميز من خلال التوجه بالعميل :

حيث أصبح التوجه بالعميل فلسفة المنظمات الناجحة في عصرنا الحديث وفي الآونة الأخيرة وسعت المنظمات الحديثة هذا المفهوم لیتضمن نوعين من العملاء هما العميل الداخلي و العميل الخارجي ويقصد بالعميل الداخلي العاملين في المنظمة حيث إن تحقيق درجة عالية من رضا العميل الداخلي يضمن إلى حد كبير تحقيق رضا العميل الخارجي حيث إن التوجه بالعميل هو أحد العوامل لتمييز أداء المنظمة وهو مدى قدرة المنظمة على التعرف على متطلبات واحتياجات عملائها والوفاء بها بشكل منظم وإدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة إليه أي التعامل مع مدركات ومشاعر العميل وتقييم اتجاهات ومشاعر العملاء نحو المنظمة والمحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها وضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار^(٦٠).

رابعاً: نماذج التميز

ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء ،ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة هي^(٦١):

- النموذج الأوروبي للتميز والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، كما يقيم مسابقة تتقدم إليها المنظمات للحصول على جائزة التميز.
 - النموذج الأمريكي (نموذج Baldrige) ويحصر عناصر التميز في الأداء على مستوى المنظمة ويبين مقومات وشروط اكتسابها ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك العناصر، ويقيم النموذج مسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة Baldrige للتميز.
 - النماذج اليابانية للجودة Kaizen والمبني على مفهوم التحسين المستمر والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير جودة المنظمات، وأيضاً النموذج الياباني ديمينج Deming للجودة ،ونذكر نماذج الجودة كون الجودة الشاملة من عناصر ومقومات التميز في الأداء .
 - منهج تحقيق التميز في أداء المنظمات العربية.
- ١- النموذج الأوروبي للتميز^(٦٢):

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ينبع من

فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 ويرتبط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته .

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

ويعرف النموذج الأوروبي (التميز) بأنه :الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة (إدارة التميز) إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية :

- التركيز على النتائج المستهدفة.
- التركيز على العملاء.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة .
- تنمية وتمكين العاملين في المنظمة.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف.
- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ويرتب النموذج معايير التميز في مجموعتين هما^(٦٣):

مجموعة (الممكنات) :أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها (النتائج) ، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها ،ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج :

جدول رقم(٥): توزيع الأهمية النسبية لعناصر التميز

المجموعة	عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	١ القيادة		٪١٠
	٢ الناس		٪٩
	٣ السياسات والإستراتيجية		٪٨
	٤ العلاقات والموارد		٪٩
	٥ العمليات		٪١٤
		٪٥٠	
النتائج	٦ نتائج للناس		٪٩
	٧ نتائج للعملاء		٪٢٠
	٨ نتائج للمجتمع		٪٦
	٩ نتائج الأداء الرئيسية		٪١٥
		٪٥٠	

Source: John S. Oakland , Total Organizational Excellence – Achieving world – class performance, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001, P 99.

٢- النموذج الأمريكي للتميز (٦٤):

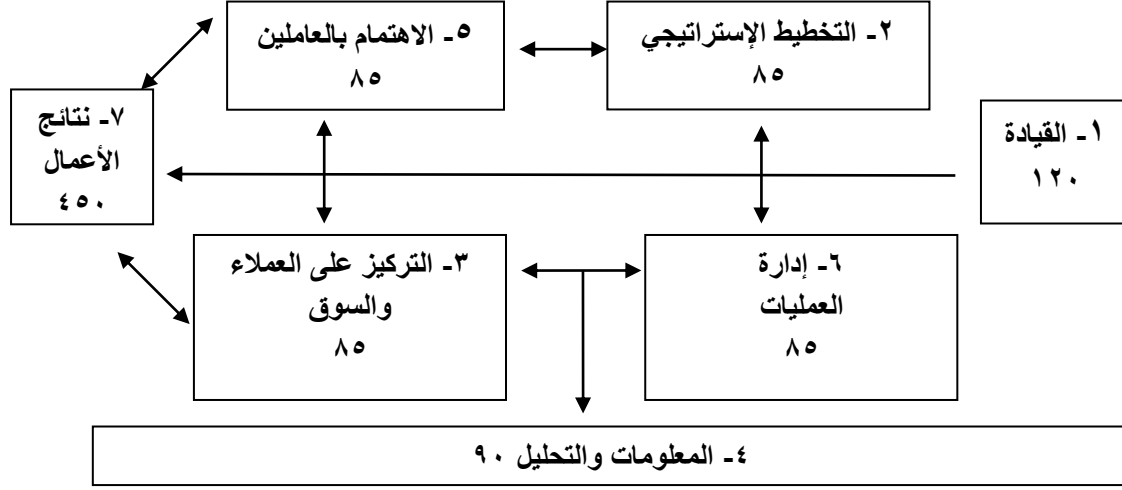
يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للتميز مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم ، حيث يتم تقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية وحسب النظام المعلن للجائزة، وإن الهدف من النموذج ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز .

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج ، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي .

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع

إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها ، ويعرض الشكل التالي عناصر النموذج وعلاقاتها التبادلية :

شكل رقم (١٠) : عناصر النموذج الأمريكي Baldrige



Source: www.baldrige.org

٣- منهج تحقيق التميز في أداء المنظمات العربية^(٦٥):

ينبثق بشكل رئيسي عن النموذج الأوروبي للتميز ، ولكن مع الاستفادة جوهرياً من مزايا العديد من النماذج الأخرى ، النموذج الياباني ونموذج Victory-C لإدارة الجودة الشاملة ، ونموذج جائزة Baldrige ، والنموذج الياباني للإدارة المتكاملة الشاملة ، والمنهج الاستراتيجي لتميز الأداء وأيضاً بناء على تحليل لبيئة وإطار عمل المنظمات العربية .

ويشكل منهج التميز في الأداء إطاراً تنظيمياً متكاملاً وشاملاً ، وبغض النظر عن حجم المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، فإن كل منظمة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم ، من أهم نقاط القوة في هذا النموذج هو إمكانية استخدامه كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسن والتطوير ، كما يوضح للمنظمة موقعها على طريق الجودة والتميز ، حيث أجريت العديد من الأبحاث العلمية كما عقد العديد من المؤتمرات وورش العمل التي أثبتت فعالية وقوة هذا النموذج ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه .

هوامش المبحث الثاني:

- (^١) يراجع كل من :
علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،٢٠٠٢ ، ص ٩-١٠ .
- Arie De Geus , The Living Company-Growth, Learning and Longevity in Business-London: Nicholas Brealey Publishing ,1999,P 15
Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company, NewYork ,Oxford: Oxford University Press,1995,P 20
- (^٢) علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ،مرجع سبق ذكره،ص ص ١٢ .
- (^٣) عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ٥ .
- (^٤) عادل زايد ،الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز،مركز البحوث والدراسات التجارية،القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٦ .
- (^٥) European Foundation for Quality Management , Assessing for Excellence : A Practical Guide for Self-Assessment, EFQM, Brussels, (1999), PP 26 .
- (^٦) عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص ٣ .
- (^٧) عادل زايد ،الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سبق ذكره ،ص ٥ .
- (^٨) عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص ٦ .
- (^٩) المرجع السابق مباشرة ،ص ص ١٦-١٧ .
- (^{١٠}) يراجع كل من:
- عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨-١٩ .
- كوكب كامل نور،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة ،مصر، ١٧-٢١ شباط، ٢٠٠٨، ص ٢ .
- (^{١١}) حسين الدوري،الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ١٠ .
- (^{١٢}) علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ،مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣-٢٥ .
- (^{١٣}) علي السلمي ، القيادة الواعية هي التي تدفع المؤسسة دوماً تجاه تحسين الجودة ،مجلة إدارة العصر،القاهرة، العدد ٤٠ ، ٢٠٠٢، ص ٤٥ .
- (^{١٤}) صالح الرشيد ،نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة :الإبداع والتجديد ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ ،مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤، ص ٢٨ .
- (^{١٥}) عادل زايد ،الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز،مرجع سابق ذكره، ص ١٧ .
- (^{١٦}) علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ،مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٣ .
- (^{١٧}) المرجع السابق مباشرة ص ٢٠ .
- (^{١٨}) حسين الدوري،الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي،مرجع سبق ذكره، ص ١٠ .
- (^{١٩}) مصطفى محمود أبو البكر،الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية،الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٨٦ .
- (^{٢٠}) سهيلة عباس،القيادة الابتكارية والأداء المتميز،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، ٢٠٠٤، ص ص ٣٠-٣١ .
- (^{٢١}) علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ،مرجع سبق ذكره، ص ٢٥ .
- (^{٢٢}) صالح الرشيد ،نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية،مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١-٣٣ .
- (^{٢٣}) المرجع السابق مباشرة ،ص ٣٣ .
- (^{٢٤}) صديق عفيفي ،اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، مرجع سبق ذكره ،ص ص ١٤-١٥-١٨ .
- (^{٢٥}) المرجع السابق مباشرة ، ص ص ١٩-٢١ .
- (^{٢٦}) علي السلمي ،إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ،مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩ .
- (^{٢٧}) عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣ .
- (^{٢٨}) George, S., and Weimerskirch, A, **Total Quality Management:Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies** . John and Wiley & Sons, Inc, 1994,P 130
- (^{٢٩}) Baldrige National Quality Program,Criteria for Performance Excellence,2002, P12 in www.baldrige.org
- (^{٣٠}) Baldrige National Quality Program,Criteria for Performance Excellence,2002, P12 in www.baldrige.org

(31) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٢-٢٨٣.
 (32) صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥-٣٦-٣٧-٣٩-٤٠.

(33) Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **The New Leaders- Transforming the Art of Leadership into the Science of Results**-London: Little, Brown, 2002, P11.

(٣٤) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٩-٢٩٩.
 (٣٥) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٥٧-٥٨.
 (٣٦) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٧.

(37) Al Gore, **Businesslike Government-Lessons Learned from America's Best Companies**, National Performance Review, 1997, P210.

(٣٨) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٥١.
 (٣٩) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣-١٤٤.
 (٤٠) المرجع السابق مباشرة، ص ١٤٤-١٤٥-١٢٧.
 (٤١) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١١.

(42) Thompson & Strickland, **strategic management**, Boston, Irwin, McGraw-Hill, 1998, p40.

(43) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩-٣١.
 (44) مؤيد سعيد سالم- أساسيات الإدارة الإستراتيجية- دار وائل للنشر الأردن - عمان - ٢٠٠٥ ص ١١٤-١٤٤-١٥٨.
 (٤٥) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.

(46) Peter F. Drucker, **The Coming of the New Organization**. In Harvard Business Review On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, PP1-20.

(47) Peter F. Drucker, op.cit. PP1-20.

(48) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٤.
 (49) Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management :Understanding the Complete Picture. **IHRAM journal**, December 1998, PP6-10.

(50) Scott I. Tannenbaum, op.cit. PP6-10.

(51) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٧.
 (52) Edgar Schein, "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning " **MIT Organizational Learning Network Working Paper**, 1994, P7.

(٥٣) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٤.
 (٥٤) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١.

(55) Davenport, t.h., **Mission Critical, Realizing the promise of Enterprise Systems**, Harvard Business School Press, Boston., 2000, P107.

(٥٦) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣-٣٩.
 (٥٧) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، الناشر غير محدد، ٢٠٠٠، ص ٢٠.
 (٥٨) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٦٨.
 (٥٩) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.
 (٦٠) المرجع السابق مباشرة، ص ٥٩-٦٧.

(٦١) www.efqm.org
www.baldrige.org

- Masaaki Imai, **Gemba Kaizen**, New York :McGraw-hill, 1997.

- صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

(62) www.efqm.org

(63) John S. Oakland, **Total Organizational Excellence – Achieving world – class performance**, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001, P99.

(64) www.baldrige.org

(٦٥) صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦-٣٠.

المبحث الثالث: دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء

١- دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء

٢- دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات (عناصر) التميز في الأداء

مقدمة:

في عالم مليء بالتغيرات السريعة والتطورات في كافة المجالات، أصبح البقاء والاستمرارية للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء مرهون أو مرتبط بأداء متميز وللوصول إلى أداء متميز كان لابد من حصول تغييرات في كافة مجالات ونظم وأساليب المنظمة أي بمعنى تهيئة أساس مناسب لتحقيق متطلبات الأداء المتميز ولحدوث هذه التغييرات كان لابد من أن تأخذ التنمية الإدارية دورها في المنظمة فهي تعتبر العامل المحوري والاستراتيجي والعملية الواعية والمخططة والمنظمة والشاملة والمستمرة المسؤولة عن إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية ونظم وأساليب العمل وأنماط السلوك الإداري والبيئة التنظيمية والبيئة المحيطة بالمنظمة من أجل تمكين الجهاز الإداري للمنظمة من النهوض لتحقيق أهدافه وتحسين الأداء وبالتالي الوصول لأداء متميز .

١- دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء:

يساعد الاستثمار في التدريب والتنمية الإدارية المنظمات في تحقيق التميز في الأداء حيث إن المنظمة الناجحة في التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية كتحديات العولمة والجودة والتكنولوجيا والتحديات التنافسية والثقافية والاجتماعية تستطيع أن تحقق تميز في أسواقها، من خلال مساهمة التدريب في مواجهة هذه التغيرات عبر^(١):

- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية.
- يمثل ضمان في أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة.
- ضمان أن ثقافة المنظمة تعزز الابتكار والإبداع وتشجع على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات المختلفة أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية.

كما تبين أن تحقيق التنمية الإدارية لمزايا تنافسية يتوقف على اعتبار تقدم احتياجات تدريبية مشبعة تحدث تغيرات في السلوك وتغيير في مستوى الأداء للمتدربين وترتقي بالإنتاجية وتساعد في تخفيض المشكلات التي تواجه المنظمات و تحقق كفاءة كلية أعلى وتعزز قيم التوجه بالسوق والمنتج و تقدم مديرين ذوي مهارات عالية^(٢).

ولقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة أن يتم استخدام التنمية الإدارية كإستراتيجية لتحول التنمية الإدارية لتصبح استثمار ولأهميتها في تكوين فرق عمل ضرورية لإيجاد المزيج المختلط بين الأفراد والمنظمة.

هذا ويعتبر نقص التدريب على سبيل المثال من أهم أسباب تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية في مواجهة الشركات اليابانية، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، حيث تنفق الشركات الأمريكية بالمتوسط ٢٦٠٠ دولار للعامل الواحد في السنة على التدريب بينما تنفق الشركات اليابانية ٦٥٠٠ دولار للعامل في السنة في مجال التدريب^(٣).

وحتى تؤدي عملية التنمية الإدارية نتائجها الفعالة في المنظمات لا بد لها من أن تراعى الملامح والمتطلبات الجديدة التي تفرضها المتغيرات الدولية، حيث إن التنمية الإدارية الإستراتيجية تمثل القاعدة الأولى في تأمين مزايا تنافسية من خلال تقديم نوع / خدمة جديدة وهي التخطيط والتطوير، والعديد من المنظمات مثل كوكا كولا، GE، Xerox، IBM قد بدأت بالفعل وبدرجات متفاوتة في بناء استراتيجيات للتنمية الإدارية من أجل تأمين الحصول على مزايا تنافسية كجزء من جهودها للبقاء في دنيا الأعمال من خلال ربط التنمية الإدارية بكل من أهداف واستراتيجيات الشركة.

هذا ويعتبر اعتماد التنمية الإدارية جزء من إستراتيجية المنظمات التنافسية سوف يضيف لها العديد من الفوائد مثل^(٤):

- إعطاء الأولوية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.
 - تعتبر مدخل للتغير من خلال التركيز على التخطيط المسبق بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية.
 - تعزيز الاتصالات المفتوحة والتنسيق بين وحدات المنظمة المختلفة.
- كما يرى البعض أن تطوير الموارد البشرية من خلال التنمية الإدارية بشكل خاص تقود دائماً إلى تحسين وتطوير الأداء والحفاظ على المزايا التنافسية، حيث أن قياس أثر التنمية الإدارية يتطلب تحديد سلوك إداري فعال وعمليات تطويرية تحدد الأنشطة المطلوبة لكل مدير لكي يكون فعال^(٥).
- ويرى بعض الباحثين بأن التنمية الإدارية عامل إستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، حيث تمثل التنمية الإدارية العامل الحاسم في الاستجابة للمتغيرات العالمية الحالية، وهذا يتطلب^(٦):

- القيادة من أعلى.
 - تحقيق الربط بين التنمية الإدارية والإستراتيجية العامة في الشركة.
 - الاهتمام بالتطوير الذاتي.
 - تقديم التنمية الإدارية كحالة عملية للتطوير الرسمي وغير الرسمي.
- فالمنظمات التي لوحظ بها وجود دليل جوهري لتحسن الأداء عائد بشكل أساسي للتنمية الإدارية، ارتبطت فيها التحسينات (مجالات التطوير المتعلقة بالتنمية الإدارية) مثل المرونة في العمل، الوعي بمسؤوليات الفريق، تحسين الانتماء والتحفيز وتطوير العلاقات بين الأفراد وبين الأقسام بكل من : جودة الخدمات، انخفاض التكاليف، التركيز على حاجات العميل وتحسين العلاقة مع العملاء، التقليل في عامل الزمن، رقابة أكثر فعالة وسلوك إستراتيجي أكبر.

كما يؤكد بعض الباحثين أن التنمية الإدارية أصبحت أداة إستراتيجية لدى المنظمة لمواجهة التغيرات الحالية وتحقيق التميز في الأداء^(٧).

هذا وتعتبر تنمية المدخلات في المدخل المتكامل للتنمية الإدارية هي تنمية للعناصر الأساسية المكونة للتميز في الأداء^(٨).

ويوضح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (١١) المدخل المتكامل للتنمية الإدارية

<u>تنمية المدخلات</u>	<u>تنمية الأنشطة</u>	<u>تنمية الخرجات</u>
القيم	التخطيط	القرارات
المورد البشري	التنسيق	الهيكل
المعلومات	التوجيه	النظم
التقنيات	الرقابة	الخدمات
الموارد المادية	توفير الموارد	المنافع العامة
<u>تنمية المناخ المحيط</u>		

المصدر: علي السلمي، المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها، الندوة الوطنية حول التنمية الإدارية في سورية، دمشق، ٢٠٠٥، ص ٥٢.

٢- دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات (عناصر) التميز في الأداء:

فيما يتعلق بتحقيق التنمية الإدارية للإدارة الإستراتيجية كأحد متطلبات التميز في الأداء يرى بعض الباحثين أن التنمية الإدارية تمثل عملية واعية مخططة ومنظمة جماعية ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري في المنظمة تبدأ مع تطوير النظم و البيئة الداخلية حيث تتأقلم مع البيئة المحيطة ومن ثم تطوير أساليب العمل والكوادر الإدارية أو توفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطرق تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة.^(٩)

هذا وترى الباحثة أن التنمية الإدارية هي الأساس في توفير وتهيئة ما يلزم من موارد مادية وبشرية وبيئة عمل ملائمة لتحقيق مقومات الأداء المتميز في المنظمة.

كما أن تدخل التنمية الإدارية مهما كان شكل التنظيم يتمثل في التغلب على حالات الضعف والنقص في الكفاءات والمهارات، وهي تمتلك الكثير من المفاتيح لصناعة القرارات التنظيمية وتقدم مجموعة من المدخلات المؤثرة في الإستراتيجية العامة للشركة والدفاع عنها والحصول على الحصة الأكبر في السوق.^(١٠)

وبصفة عامة فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية ، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضاً ، وفي الحقيقة فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية وهذا يتم عن طريق التنمية الإدارية بأساليبها وأنماطها.^(١١)

ومن ناحية أخرى تساهم التنمية الإدارية في نجاح إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن قدرة المنظمة على التميز ترتبط بقدرة المنظمة على تحفيز العاملين ومساعدتهم على استغلال قدراتهم الذاتية في تحقيق أهداف المنظمة وخططها من جهة ونموهم الشخصي من جهة أخرى، وتعتبر العملية التدريبية أحد هذه المداخل لتحقيق ذلك، حيث أن تحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية ودعم دورها في تحقيق مزايا تنافسية يتوقف على محاور ثلاث هي^(١٢):

- نظم العمل.
- تدريب وتعلم وتنمية العاملين.
- رضا ورفاهية العاملين.

هذا ويعتبر تطوير رأس المال البشري من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وفي هذا المجال تبدي المنظمات اهتمام كبيراً لزيادة الأصول البشرية لديها، ويرى البعض أن ذلك مع الاتجاه المتزايد والمستمر في وسائل الاتصالات والنقل والتطورات على مستوى الحاسب والاستثمار في مثل هذه التكنولوجيا لتوفير كوادر متقدمة يتطلب الأمر من هذه الشركات تنمية الموارد البشرية للعاملين لديها من خلال توفير فرص تدريبية وتقديم حوافز تشجيعية لزيادة مهاراتهم^(١٣). فالتنمية الإدارية في المنظمات تؤدي إلى^(١٤):

- وضع توصيف وظيفي واضح وتأسيس فرق عمل.
- ربط الأعمال بتخطيط القوى العاملة.
- تمكين العاملين.
- التحسينات الكبيرة في علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية ولاسيما العناية بالعملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة وتحسين وضعها التنافسي. وهذا يدل على دور التنمية الإدارية في تنمية اتجاه التوجه بالعمل.
- ومما يدل على دور التنمية الإدارية في تطوير القيادات الإدارية هو أن وسائل بلوغ تنافسية القائد تتمثل بالتالي^(١٥):
- إنشاء وتطوير معاهد للتدريب والتنمية الإدارية لا تقوم على التدريب التقليدي بل على مناهج تدريبية بتكنولوجيا تدريبية متطورة على أن يكون البدء بتحديد سليم للاحتياجات التدريبية للمديرين بكل منظمة أو قطاع نوعي من المنظمات وترجمتها لأهداف ثم برامج تدريبية تستخدم فيها طرق التدريب المناسبة .
- السعي لتزويد المديرين- ضمن تخطيط التدريب- بعناصر الإبداع ليس فقط للإفادة منها في قيادة إبداعية بل لنقلها لمرووسيهم وحثهم على الاستزادة منها واستخدامها في السلوك الإبداعي ضمن فرق عمل ممكنة ومحفزة.
- وبالإضافة لذلك فإن القيادة المتميزة تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة الداعية إلى تكوين القاعدة القيادية في المنظمة^(١٦).

وفيما يتعلق بدور التنمية الإدارية في توفير ثقافة التميز يؤكد بعض الباحثين على القيمة الكبيرة للتنمية الإدارية والتدريب تكون من خلال التحسينات الناتجة في تلك المشروعات وأهم هذه التحسينات^(١٧):

- * التغيير في الثقافة التنظيمية.
- * تقليل الاعتماد على استخدام العمالة الخارجية والاعتماد على تطوير فرق عمل داخلية.
- * التعريف بالاحتياجات على المدى الطويل بالنسبة لتنمية الموارد البشرية.

كما تبين أنه ومن خلال تبني منهج تميز الأداء وجود فوائد كبيرة كالتحسين المستمر للعمليات وإشراك العاملين في عملية التحسين وغيرها، ومع هذا فإن بعض هذه المبادئ قد لا تتوافق تماماً مع ثقافة المنظمة، ولهذا فإن التطبيق الفعال للتميز في الأداء ينبغي أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن ودرجة الاختلاف والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء وإذا كانت الاختلافات والفجوة كبيرة جداً، فلا بد من وضع البرامج المناسبة للتدريب لتقليص هذه الفجوة.^(١٨)

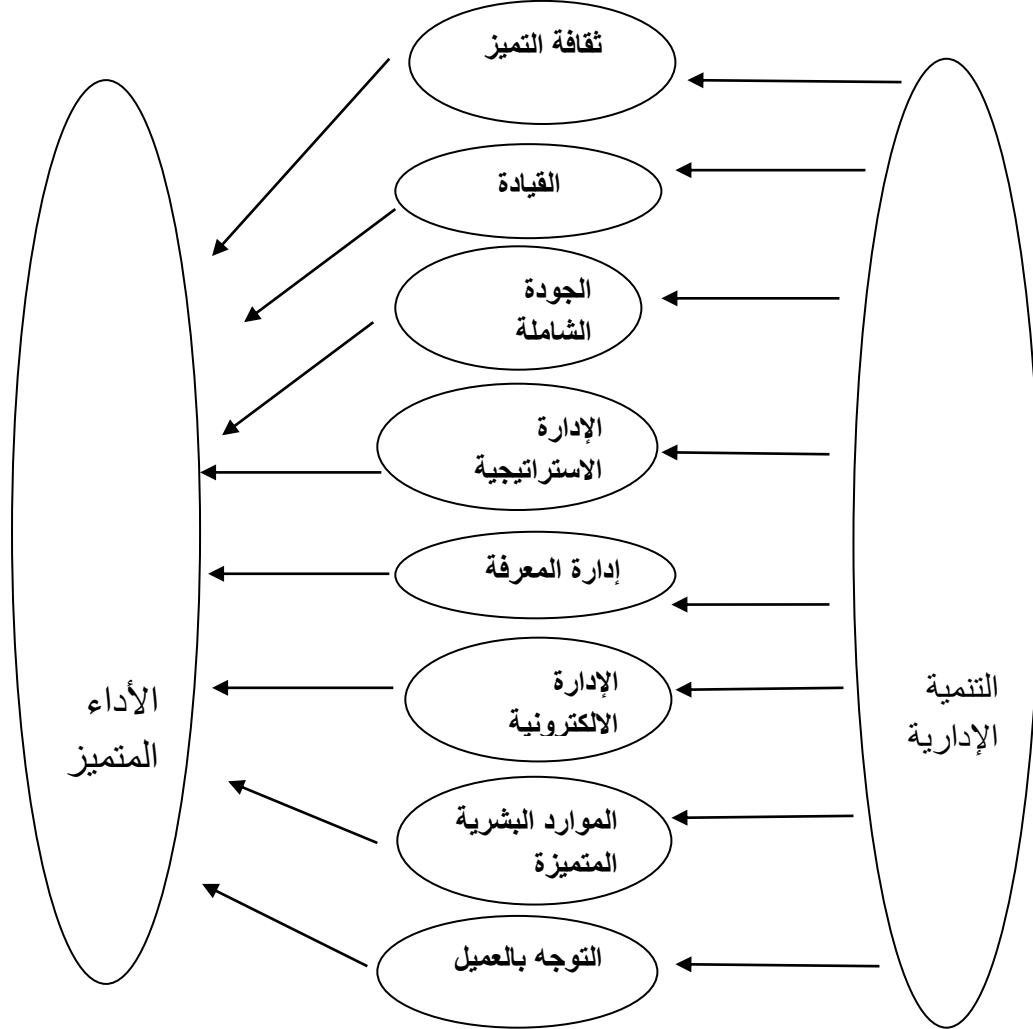
ويجب على المنظمات الساعية تجاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بتدريب الموارد البشرية من خلال تنمية العديد من المهارات الإدارية والتي من بينها مهارات التفكير الابتكاري والعمل الجماعي للحصول على الموارد البشرية المدربة القادرة على تطبيق الفلسفة الإدارية الجديدة أي الجودة الشاملة، فضلاً عن أهمية تصميم نظام فعال لتقييم الأداء يتماشى مع مفهوم الجودة الشاملة المطلوب من جميع المنظمات الاتجاه إليه^(١٩).

وبشكل عام نلاحظ من خلال عرض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين التنمية الإدارية ومستوى الوعي الإستراتيجي للمدراء وهذه العلاقة بشكل خاص تدعم التكامل بين التنمية الإدارية والإدارة الإستراتيجية^(٢٠).

كما وتبين أن المنظمات ذات الحصة السوقية العالية والشركات التي تتراوح فيها نسبة الصادرات إلى المبيعات (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ %) تتميز بوجود تأثير جوهري للتنمية الإدارية على الأداء التنافسي، وهذا يعني أن التنمية الإدارية تساهم في زيادة رضا عملاء الشركة وتأمين الموارد البشرية المتميزة وزيادة الحصة السوقية للشركة وتلعب دوراً مهماً في تقليل حدة المشكلات الثقافية التي تواجه المنظمات، الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقق الريادة في مجال الأعمال الدولية وهذا يعني تحقيق أداء تنافسي عالي^(٢١).

هذا ويلخص الشكل التالي نموذج البحث المقترح من قبل الباحثة حول دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء :

شكل رقم (١٢) النموذج المقترح لدور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء



المصدر : إعداد الباحثة.

مما سبق ترى الباحثة أن تأثير التنمية الإدارية على التميز في الأداء يكون من خلال قدرة التنمية الإدارية في المنظمة على توفير عناصر التميز في الأداء من ثقافة التميز - القيادة - الجودة الشاملة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية - الموارد البشرية المتميزة - التوجه بالعمل، وإن كان تحقيق ذلك بنسب متفاوتة حسب ظروف كل منظمة.

هوامش المبحث الثالث:

- (^١) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. كلية التجارة: جامعة المنوفية، ٢٠٠٣. ص ٣٣٦.
- (^٢) أيمن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤.
- (^٣) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ص ٣٣٥-٣٣٧.
- (^٤) Alan Mumford, .Gower Handbook of Management development, 4th, Gower, 1994., PP6-11.
- (^٥) Jonathan Winterton & Ruth Winterton. **Developing Management Competence**. By Routledge, 1999, P 28.
- (^٦) Jackson S et al , " Executive Development at BAA, Royal Bank of Scotland and The BBC-Going Beyond Management development For Competitive advantage," **Development and Learning in Organizations** (V17, N4, 2003), P26
- (^٧) Jaap Paauwe, & Roger Williams. Management Development Revisited . **The Journal of Management Development**, V20, N2, 2001.
- (^٨) علي السلمي، المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.
- (^٩) طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.
- (^{١٠}) Alan Mumford, .Gower Handbook of Management development, 4th, Gower, 1994., P389.
- (^{١١}) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.
- (^{١٢}) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.
- (^{١٣}) علي عباس إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام). الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٣٨٧.
- (^{١٤}) Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N. and Thwaites, A. (1997), "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 8 No. 1, pp. 44-65.
- (^{١٥}) أحمد سيد مصطفى، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية.. كيف؟، أفاق اقتصادية، العدد ٨٥، ٢٠٠١، ص ص ١٤٤-١٤٦.
- (^{١٦}) علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٤.
- (^{١٧}) Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N. and Thwaites, A. "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", **The International Journal of Human Resource Management**, (Vol. 8 No. 1, 1997), pp. 44-65.
- (^{١٨}) صالح الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.
- (^{١٩}) محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٩٨.
- (^{٢٠}) Mikko Luoma, "Managers's Perceptions of the strategic role of management development," **Journal of Management Development** (V24, N7, 2005) PP645-647.
- (^{٢١}) أيمن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٨.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث على الشكل التالي:

أولاً- الإحصاءات الوصفية .

ثانياً- اختبار الفروض.

ثالثاً- النتائج: يتضمن كل من:

١ . نتائج الدراسة الميدانية.

٢ . نتائج اختبار الفروض.

أولاً- الإحصاءات الوصفية:

أ- توصيف عينة البحث:

يوضح الجدول التالي عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (الشركات الدوائية ، نوع القطاع،النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

جدول رقم (٦) توصيف عينة البحث

المتغير الديموغرافي	التكرار	النسبة المئوية	المتغير الديموغرافي	التكرار	النسبة المئوية
اسم الشركة الدوائية	A	56	دكتوراه	14	5.9
	B	30	ماجستير	10	4.2
	C	54	دبلوم	14	5.9
	D	24	جامعة	158	66.4
	E	26	المستوى التعليمي	أقل من جامعة	42
	F	20			
	G	28			
نوع القطاع	عام	86	الخبرة	أقل من 5 سنوات	76
	خاص	152			
	ذكر	129			
	أنثى	109			
	أقل من 30 سنة	78			
العمر	بين 30-40 سنة	70		بين 5-10 سنة	36
	بين 40-50 سنة	64			
	بين 50-60 سنة	24			
	أكثر من 60 سنة	2			
	أقل من 30 سنة	32.8			

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة :

- ١- النوع: بلغ عدد الذكور (١٢٩) بنسبة (٥٤,٢٪)، أما عدد الإناث فقد بلغ (١٠٩) بنسبة (٤٥,٨٪) وهذا يدل على تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة.
- ٢- العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، إذ تركز معظمها في الفئة الأولى وهي (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ عدد أفرادها (٧٨) بنسبة (٣٢,٨٪)، وكان هناك تقارب بين أعداد كل من الفئتين الثانية والثالثة حيث بلغ عدد أفراد الفئة الثانية وهي (بين ٣٠-٤٠) بنسبة (٧٠) بنسبة (٢٩,٤٪)، أما الفئة الثالثة وهي (بين ٤٠-٥٠) فقد بلغ عدد أفرادها (٦٤) بنسبة (٢٦,٩٪)، يليها الفئة الرابعة وهي (بين ٥٠-٦٠) حيث بلغ عدد أفرادها (٢٤) بنسبة (١٠,١٪)، كما حققت الفئة الخامسة وهي (أكثر من ٦٠) أقل نسبة وهي (٠,٨٪) حيث بلغ عدد أفرادها (٢) .
- ٣- المستوى التعليمي: تبين النتائج المبينة في الجدول أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (١٥٨) بنسبة (٦٦,٤٪)، أما النسبة التي تليها فهي فئة (أقل من جامعة) حيث بلغ عدد أفرادها (٤٢) بنسبة (١٧,٦٪)، كما تساوى عدد أفراد كل من فئتي مؤهل (الدكتوراة، الدبلوم) حيث بلغ عدد أفراد كل فئة (١٤) بنسبة (٥,٩٪)، بينما كانت فئة مؤهل الماجستير هي أقل نسبة بين هذه الفئات فقد حققت نسبة (٤,٢٪) وبلغ عدد أفرادها (١٠) .
- ٤- الخبرة: من بين خمس فئات تمثل الخبرة، حصلت الفئة الأولى وهي (أقل من ٥ سنوات) على أعلى نسبة وهي (٣١,٩٪) وقد بلغ عدد أفرادها (٧٦)، وباقي الفئات تعددت نسبها حيث أن عدد أفراد الفئة الثالثة وهي (من ١٠ إلى ١٥ سنة) بلغ عدد أفرادها (٤٨) بنسبة (٢٠,٢٪)، كما أن الفئة الخامسة وهي (أكثر من ٢٠ سنة) بلغ عدد أفرادها (٤٤) بنسبة (١٨,٥٪)، وحققت الفئة الثانية (من ٥ إلى ١٠ سنوات) نسبة (١٥,١٪) حيث بلغ عدد أفرادها (٣٦)، أما الفئة الرابعة وهي (من ١٥ إلى ٢٠ سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (٣٤) وحققت نسبة (١٤,٣٪) .
- ٥- نوع القطاع: كان عدد أفراد القطاع العام (٨٦) بنسبة (٣٦,١٪) وكان عدد أفراد القطاع الخاص (١٥٢) من إجمالي مجتمع الدراسة المكون من شركتان حكوميتان (تاميكو وديماس) وخمس شركات دوائية خاصة (ابن زهر، دياموند، دومنا، قنواطي، بحري).

٦- تحليل أساليب التنمية الإدارية حسب الاستجابة:

١- التعلم خلال العمل:

جدول رقم (٧) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التعلم خلال العمل

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.7	4	2.6	4	0	0	غير موافق أبداً
4.2	10	3.9	6	4.7	4	غير موافق
2.5	6	2.6	4	2.3	2	محايد
40.3	96	31.6	48	55.8	48	موافق
51.3	122	59.2	90	37.2	32	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٢- التناوب الوظيفي:

جدول رقم (٨) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التناوب الوظيفي

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.7	4	0	0	4.7	4	غير موافق أبداً
15.1	36	10.5	16	23.3	20	غير موافق
4.2	10	2.6	4	7.0	6	محايد
58.8	140	61.8	94	53.5	46	موافق
20.2	48	25.0	38	11.6	10	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٣- المشاركة في عضوية اللجان:

جدول رقم (٩) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المشاركة في عضوية اللجان

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.2	10	3.9	6	4.7	4	غير موافق أبداً
24.4	58	32.9	50	9.3	8	غير موافق
18.5	44	21.1	32	14.0	12	محايد
40.3	96	28.9	44	60.5	52	موافق
12.6	30	13.2	20	11.6	10	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٤- التنمية الذاتية:

جدول رقم (١٠) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التنمية الذاتية

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	0	0	غير موافق أبداً
12.6	30	6.6	10	23.3	20	غير موافق
15.1	36	15.8	24	14.0	12	محايد
54.6	130	56.6	86	51.2	44	موافق
17.6	42	21.1	32	11.6	10	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٥- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

جدول رقم (١١) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2.5	6	0	0	7.0	6	غير موافق أبداً
26.9	64	23.7	36	32.6	28	غير موافق
7.6	18	6.6	10	9.3	8	محايد
47.9	114	52.6	80	39.5	34	موافق
15.1	36	17.1	26	11.6	10	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٦- المباريات الإدارية:

جدول رقم (١٢) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المباريات الإدارية

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6.7	16	6.6	10	7.0	6	غير موافق أبداً
61.3	146	60.5	92	62.8	54	غير موافق
16.0	38	17.1	26	14.0	12	محايد
13.4	32	13.2	20	14.0	12	موافق
2.0	6	2.6	4	2.3	2	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٧- تدريب الحساسية:

جدول رقم (١٣) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب تدريب الحساسية

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.0	12	3.9	6	7	6	غير موافق أبداً
50.4	120	56.6	86	39.5	34	غير موافق
28.6	68	21.1	32	41.9	36	محايد
11.8	28	13.2	20	9.3	8	موافق
4.2	10	5.3	8	2.3	2	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٨- تمثيل الأدوار:

جدول رقم (١٤) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب تمثيل الأدوار

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.0	12	3.9	6	7.0	6	غير موافق أبداً
38.7	92	40.8	62	34.9	30	غير موافق
26.9	64	23.7	36	32.6	28	محايد
26.9	64	28.9	44	23.3	20	موافق
2.5	6	2.6	4	2.3	2	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

٩- دراسة الحالة:

جدول رقم (١٥) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب دراسة الحالة

الإجمالي		قطاع خاص		قطاع عام		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.4	8	1.3	2	7	6	غير موافق أبداً
24.4	58	21.1	32	30.2	26	غير موافق
17.6	42	14.5	22	23.3	20	محايد
38.7	92	47.4	72	23.3	20	موافق
16.0	38	15.8	24	16.3	14	موافق جداً
100.0	238	100.0	152	100.0	86	الإجمالي

١٠ - نمذجة السلوك:

جدول رقم (١٦) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب نمذجة السلوك

قطاع عام		قطاع خاص		الإجمالي		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11.6	10	5.3	8	7.6	18	غير موافق أبداً
39.5	34	27.6	42	31.9	76	غير موافق
25.6	22	17.1	26	20.2	48	محايد
9.3	8	38.2	58	27.7	66	موافق
14.0	12	11.8	18	12.6	30	موافق جداً
100.0	86	100.0	152	100.0	238	الإجمالي

١١ - المحاكاة الثقافية:

جدول رقم (١٧) نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المحاكاة الثقافية

قطاع عام		قطاع خاص		الإجمالي		الخيارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16.3	14	7.9	12	10.9	26	غير موافق أبداً
46.5	40	52.6	80	50.4	120	غير موافق
16.3	14	18.4	28	17.6	42	محايد
9.3	8	13.2	20	11.8	28	موافق
11.6	10	7.9	12	9.2	22	موافق جداً
100.0	86	100.0	152	100.0	238	الإجمالي

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب التنمية الإدارية:

جدول رقم (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب التنمية الإدارية المستخدمة في الشركات الدوائية

ترتيب	قطاع عام		قطاع خاص		الإجمالي		الأساليب المستخدمة
	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	
1	4.2558	0.72251	4.4079	0.92325	4.3529	0.85771	التعلم خلال العمل S26
2	3.4419	1.11255	4.0132	0.83774	3.8067	0.98321	التناوب الوظيفي S27
6	3.6512	0.96732	3.1447	1.13586	3.3277	1.10319	المشاركة في عضوية اللجان S28
3	3.5116	0.97913	3.9211	0.7934	3.7731	0.88529	التنمية الذاتية S29
4	3.1628	1.20646	3.6316	1.02734	3.4622	1.11597	المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30
11	2.4186	0.90052	2.4474	0.89731	2.4370	0.89668	المباريات الإدارية S31
9	2.6047	0.84407	2.5921	0.95151	2.5966	0.91236	تدريب الحساسية S32
8	2.7907	0.95937	2.8553	0.97252	2.8319	0.96626	تمثيل الأدوار S33
5	3.1163	1.21189	3.5526	1.03444	3.3950	1.11921	دراسة الحالة S34
7	2.7442	1.20963	3.2368	1.13777	3.0588	1.18567	نمذجة السلوك S35
10	2.5349	1.21459	2.6053	1.06825	2.5798	1.12130	المحاكاة الثقافية S36

أساليب التنمية الإدارية المستخدمة في الشركات الدوائية بحسب الترتيب:

- ١- التعلم خلال العمل
- ٢- التناوب الوظيفي
- ٣- التنمية الذاتية
- ٤- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث
- ٥- دراسة الحالة
- ٦- المشاركة في عضوية اللجان
- ٧- نمذجة السلوك
- ٨- تمثيل الأدوار
- ٩- تدريب الحساسية
- ١٠- المحاكاة الثقافية
- ١١- المباريات الإدارية

وبعد الحصول على النتائج السابقة تلاحظ الباحثة أنه في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة : أسلوب التنمية الإدارية التعلم خلال العمل هو الأكثر استخداماً حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي (٤,٣٥٢٩) وهي نسبة عالية كما أن نسبة المتوسط لاستخدامه في القطاع الخاص وهو (٤,٤٠٧٩) أكبر من نسبة متوسط استخدامه في القطاع العام وهو (٤,٢٥٥٨) ، ويأتي بالمرتبة الثانية في استخدام أساليب التنمية الإدارية أسلوب التناوب الوظيفي حيث بلغت نسبة المتوسط (٣,٨٠٦٧) وهي نسبة جيدة، كما بلغ متوسط أسلوب التنمية الذاتية نسبة (٣,٧٧٣١) وهي نسبة مقبولة حيث هناك توجه جيد لاستخدام التنمية الذاتية ، يليه في الاستخدام أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث بنسبة متوسط (٣,٤٦٢٢) وهي نسبة مقبولة ، ثم يتم استخدام دراسة الحالة بنسبة متوسط مقبولة (٣,٣٩٥٠) ، وترى الباحثة أن كل الأساليب السابقة نسبة المتوسط في استخدامها في القطاع الخاص أكبر من نسبة المتوسط في استخدامها في القطاع العام للصناعات الدوائية .

ويأتي أسلوب دراسة الحالة أسلوب المشاركة في عضوية اللجان حيث حقق في المتوسط (٣,٣٢٧٧) وهي نسبة مقبولة وهذا الأسلوب يستخدم في القطاع العام بنسبة متوسط (٣,١١٦٣) أكبر من نسبة متوسط استخدامه (٣,٥٥٢٦) في القطاع الخاص. ثم يليه أسلوب نمذجة السلوك الذي بلغ في المتوسط (٣,٠٥٨٨) وهي نسبة مقبولة، ثم أسلوب تمثيل الأدوار بنسبة متوسط (٢,٨٣١٩) وهي نسبة قليلة إلى حد ما، كما يستخدم كل من أسلوب نمذجة السلوك وتمثيل الأدوار في القطاع الخاص بنسبة متوسط أكبر من نسبة متوسط استخدامهما في القطاع العام.

ويأتي بالمرتبة التاسعة في استخدام أساليب التنمية الإدارية تدريب الحساسية بنسبة متوسط قليلة (٢,٥٩٦٦) حيث يستخدم من قبل القطاع العام بنسبة متوسط (٢,٦٠٤٧) أكبر من نسبة متوسط استخدامه (٢,٥٩٢١) في القطاع الخاص. كما ويأتي بالمرتبة العاشرة في استخدام أساليب التنمية الإدارية المحاكاة الثقافية بنسبة متوسط قليلة (٢,٥٧٩٨) .

ثم أسلوب المباريات الإدارية في المرتبة الأخيرة في استخدام أساليب التنمية الإدارية في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية بنسبة متوسطة ضئيلة (٢,٤٣٧٠) وهذا يدل على قلة الاهتمام باستخدام أسلوب المباريات الإدارية .
كما ويستخدم كل من أسلوب المحاكاة الثقافية والمباريات الإدارية في القطاع الخاص بنسبة متوسطة أكبر من نسبة متوسطة استخدامهما في القطاع العام.

تري الباحثة أن القطاع الخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة يستخدم معظم أساليب التنمية الإدارية بنسبة أكبر من نسبة استخدامها في القطاع العام في حين أن أساليب التنمية الإدارية (المشاركة في عضوية اللجان، تدريب الحساسية) تستخدم بنسبة أكبر في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.

وأن إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية يستخدمان أساليب التنمية الإدارية التقليدية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،.....) أكثر من استخدامهم لأساليب التنمية الإدارية الحديثة تقريباً مثل (دراسة الحالة، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية،.....)

ولمعرفة فيما إذا كان هناك اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بأساليب التنمية الإدارية قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA حسب الخبرة والمستوى التعليمي وكانت النتائج كما في الجداول التالية :

ولمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بأساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين ANOVA :

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل التباين ANOVA لأساليب التنمية الإدارية حسب الخبرة

حسب الخبرة						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التعلم خلال العمل S26	داخل المجموعات	6.149	4	2.129	0.078	غير معنوية
	بين المجموعات	168.204	233			
	تباين كلي	174.353	237			
تناوب وظيفي S27	داخل المجموعات	37.705	4	11.475	0.000	معنوية
	بين المجموعات	191.404	233			
	تباين كلي	229.109	237			
المشاركة في عضوية اللجان S28	داخل المجموعات	8.859	4	1.846	0.121	غير معنوية
	بين المجموعات	279.578	233			
	تباين كلي	288.437	237			
التنمية الذاتية S29	داخل المجموعات	24.672	4	8.922	0.000	معنوية
	بين المجموعات	161.076	233			
	تباين كلي	185.748	237			
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	داخل المجموعات	7.974	4	1.617	0.171	غير معنوية
	بين المجموعات	287.185	233			
	تباين كلي	295.160	237			
المباريات الإدارية S31	داخل المجموعات	9.037	4	2.900	0.023	معنوية
	بين المجموعات	181.517	233			
	تباين كلي	190.555	237			
تدريب الحساسية S32	داخل المجموعات	8.044	4	2.476	0.045	معنوية
	بين المجموعات	189.233	233			
	تباين كلي	197.277	237			
تمثيل الأدوار S33	داخل المجموعات	30.629	4	9.358	0.000	معنوية
	بين المجموعات	190.648	233			
	تباين كلي	221.277	237			
دراسة الحالة S34	داخل المجموعات	33.271	4	7.352	0.000	معنوية
	بين المجموعات	263.603	233			
	تباين كلي	296.874	237			
نمذجة السلوك S35	داخل المجموعات	17.89	4	3.305	0.012	معنوية
	بين المجموعات	315.286	233			
	تباين كلي	333.176	237			
المحاكاة الثقافية S36	داخل المجموعات	16.994	4	3.523	0.008	معنوية
	بين المجموعات	280.989	233			
	تباين كلي	297.983	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التناوب الوظيفي- التنمية الذاتية- المباريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار- دراسة الحالة- نمذجة السلوك - المحاكاة الثقافية)

ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التعلم خلال العمل- المشاركة في عضوية اللجان- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث)

ولمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بأساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين ANOVA :

جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل التباين ANOVA لأساليب التنمية الإدارية حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
التعلم خلال العمل S26	داخل المجموعات	13.640	4	4.944	0.001	معنوية
	بين المجموعات	160.713	233			
	تباين كلي	174.353	237			
تناوب وظيفي S27	داخل المجموعات	1.250	4	0.320	0.865	غير معنوية
	بين المجموعات	227.859	233			
	تباين كلي	229.109	237			
المشاركة في عضوية اللجان S28	داخل المجموعات	12.778	4	2.700	0.031	معنوية
	بين المجموعات	275.659	233			
	تباين كلي	288.437	237			
التنمية الذاتية S29	داخل المجموعات	7.982	4	2.616	0.036	معنوية
	بين المجموعات	177.766	233			
	تباين كلي	185.748	237			
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	داخل المجموعات	7.780	4	1.577	0.181	غير معنوية
	بين المجموعات	287.379	233			
	تباين كلي	295.160	237			
المباريات الإدارية S3١	داخل المجموعات	12.187	4	3.980	0.004	معنوية
	بين المجموعات	178.368	233			
	تباين كلي	190.555	237			
تدريب الحساسية S32	داخل المجموعات	16.385	4	5.276	0.000	معنوية
	بين المجموعات	180.892	233			
	تباين كلي	197.277	237			
تمثيل الأدوار S33	داخل المجموعات	13.165	4	3.685	0.006	معنوية
	بين المجموعات	208.112	233			
	تباين كلي	221.277	237			
دراسة الحالة S34	داخل المجموعات	1.374	4	0.271	0.897	غير معنوية
	بين المجموعات	295.499	233			
	تباين كلي	296.874	237			
نمذجة السلوك S35	داخل المجموعات	11.388	4	2.062	0.087	غير معنوية
	بين المجموعات	321.788	233			
	تباين كلي	333.176	237			
المحاكاة الثقافية S36	داخل المجموعات	16.808	4	3.482	0.009	معنوية
	بين المجموعات	281.176	233			
	تباين كلي	297.983	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التعلم خلال العمل - المشاركة في عضوية اللجان- التنمية الذاتية- المماريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار - المحاكاة الثقافية).

ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التناوب الوظيفي - المؤتمرات والندوات وحلقات البحث- دراسة الحالة- نمذجة السلوك).

ب- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٢١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات	الرمز	الصفة
التنمية الإدارية	X1	الوسط الحسابي 3.7857
		الانحراف المعياري 0.76096
أنماط التنمية الإدارية	X2	الوسط الحسابي 4.1078
		الانحراف المعياري 0.65508
التميز في الأداء	Y	الوسط الحسابي 3.7110
		الانحراف المعياري 0.58670
ثقافة التميز	Y1	الوسط الحسابي 4.1815
		الانحراف المعياري 0.55908
القيادة	Y2	الوسط الحسابي 4.2647
		الانحراف المعياري 0.65868
موارد بشرية متميزة	Y3	الوسط الحسابي 3.8118
		الانحراف المعياري 0.70360
الإدارة الالكترونية	Y4	الوسط الحسابي 3.5490
		الانحراف المعياري 0.79093
إدارة المعرفة	Y5	الوسط الحسابي 3.7353
		الانحراف المعياري 0.75362
إدارة إستراتيجية	Y6	الوسط الحسابي 3.7542
		الانحراف المعياري 0.82739
الجودة الشاملة	Y7	الوسط الحسابي 4.0588
		الانحراف المعياري 0.79219
التوجه بالعمل	Y8	الوسط الحسابي 3.8046
		الانحراف المعياري 0.75484

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن الشركات الدوائية تهتم بالتنمية الإدارية بشكل مقبول حيث بلغت في المتوسط (٣,٧٨٥٧) على الرغم من أنها يجب أن تكون أكثر من ذلك، كما أن توجه الشركات الدوائية نحو أنماط التنمية الإدارية كبير حيث بلغ في المتوسط (٤,١٠٧٨) أي أنها نسبة جيدة، كما أن التوجه نحو التميز في الأداء مقبول حيث بلغ في المتوسط (٣,٧١١٠)، وإن ثقافة التميز تتوفر بشكل جيد حيث بلغت في المتوسط (٤,١٨١٥)، أما عن القيادة فقد حققت في المتوسط (٤,٢٦٤٧) وهذا يعني أن القيادة تشكل

نسبة جيدة تدل على إجماع أفراد العينة على أهمية توفر القيادة في الشركات الدوائية، وقد بلغ متوسط توفر موارد بشرية متميزة (٣,٨١١٨) وهي تشكل نسبة مقبولة، كما أن توفر الإدارة الالكترونية شكل نسبة مقبولة بلغت في المتوسط (٣,٥٤٩٠) على الرغم من أنها يجب أن تكون أكثر من ذلك، أما توفر إدارة المعرفة فقد بلغ في المتوسط (٣,٧٣٥٣) وهو مقبول ويدل على توجه جيد للشركات الدوائية نحو إدارة المعرفة إلى حد ما، وقد بلغ متوسط توفر إدارة إستراتيجية (٣,٧٥٤٢) وهي نسبة مقبولة وقد بلغ متوسط تطبيق الجودة الشاملة (٤,٠٥٨٨) وهي نسبة جيدة وتدل على اهتمام وتوجه جيد للشركات الدوائية نحو تطبيق الجودة الشاملة، كما بلغ متوسط التوجه بالعميل (٣,٨٠٤٦) وهو متوسط مقبول يدل على اهتمام الشركات الدوائية بالتوجه بالعميل ولكن يجب زيادة هذه النسبة.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA حسب النوع والعمر والخبرة والمستوى التعليمي وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب النوع جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج:

جدول رقم (٢٢) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب النوع

حسب النوع						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	داخل المجموعات	0.274	1	0.472	0.493	غير معنوية
	بين المجموعات	136.964	236			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	0.057	1	0.133	0.716	غير معنوية
	بين المجموعات	101.647	236			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	0.628	1	1.829	0.177	غير معنوية
	بين المجموعات	80.952	236			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	0.096	1	0.307	0.580	غير معنوية
	بين المجموعات	73.982	236			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	0.978	1	2.267	0.133	غير معنوية
	بين المجموعات	101.845	236			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	0.048	1	0.096	0.756	غير معنوية
	بين المجموعات	117.279	236			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة الكترونية Y4	داخل المجموعات	1.870	1	3.014	0.084	غير معنوية
	بين المجموعات	146.392	236			
	تباين كلي	148.261	237			

حسب النوع						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	0.001	1	0.001	0.974	غير معنوية
	بين المجموعات	134.601	236			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	0.336	1	0.490	0.484	غير معنوية
	بين المجموعات	161.909	236			
	تباين كلي	162.246	237			
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	0.594	1	0.946	0.332	غير معنوية
	بين المجموعات	148.139	236			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	0.232	1	0.406	0.524	غير معنوية
	بين المجموعات	134.808	236			
	تباين كلي	135.040	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب النوع (ذكر، أنثى) وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة- التوجه بالعمل).

لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل ANOVA وكانت النتائج:

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب العمر

حسب العمر						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	داخل المجموعات	8.886	4	4.033	0.004	معنوية
	بين المجموعات	128.352	233			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	2.829	4	1.666	0.159	غير معنوية
	بين المجموعات	98.876	233			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	2.945	4	2.182	0.072	غير معنوية
	بين المجموعات	78.635	233			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	2.385	4	1.938	0.105	غير معنوية
	بين المجموعات	71.693	233			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	1.523	4	0.876	0.479	غير معنوية
	بين المجموعات	101.301	233			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	1.041	4	0.522	0.720	غير معنوية
	بين المجموعات	116.286	233			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة الكترونية Y4	داخل المجموعات	3.242	4	1.302	0.270	غير معنوية
	بين المجموعات	145.020	233			
	تباين كلي	148.261	237			
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	2.411	4	1.062	0.376	غير معنوية
	بين المجموعات	132.191	233			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	11.773	4	4.557	0.001	معنوية
	بين المجموعات	150.473	233			
	تباين كلي	162.246	237			
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	0.634	4	0.249	0.910	غير معنوية
	بين المجموعات	148.098	233			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	2.235	4	0.980	0.419	غير معنوية
	بين المجموعات	132.805	233			
	تباين كلي	135.040	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (واقع التنمية الإدارية- الإدارة الإستراتيجية).

ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).

لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل ANOVA وكانت النتائج:

جدول رقم (٢٤) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	داخل المجموعات	12.600	4	5.889	0.000	معنوية
	بين المجموعات	124.638	233			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	2.045	4	1.798	0.130	غير معنوية
	بين المجموعات	98.659	233			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	3.403	4	2.535	0.041	معنوية
	بين المجموعات	78.177	233			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	6.516	4	5.618	0.000	معنوية
	بين المجموعات	67.562	233			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	8.134	4	5.004	0.001	معنوية
	بين المجموعات	94.690	233			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	4.180	4	2.152	0.075	غير معنوية
	بين المجموعات	113.147	233			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة الكترونية Y4	داخل المجموعات	3.298	4	1.325	0.261	غير معنوية
	بين المجموعات	144.964	233			
	تباين كلي	148.261	237			
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	2.037	4	0.895	0.467	غير معنوية
	بين المجموعات	132.564	233			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	4.362	4	1.609	0.173	غير معنوية
	بين المجموعات	157.883	233			
	تباين كلي	162.246	237			

حسب المستوى التعليمي						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	2.345	4	0.933	0.445	غير معنوية
	بين المجموعات	146.387	233			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	2.320	4	1.018	0.399	غير معنوية
	بين المجموعات	132.719	233			
	تباين كلي	135.040	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (واقع التنمية الإدارية - واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة).

ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (أنماط التنمية الإدارية - إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة- التوجه بالعمل).

لمعرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة جوهرية أم لا قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين ANOVA وكانت النتائج:

جدول رقم (٢٥) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب الخبرة

حسب الخبرة						
المتغير	التباينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	داخل المجموعات	4.462	4	1.957	0.102	غير معنوية
	بين المجموعات	132.776	233			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	1.075	4	0.622	0.647	غير معنوية
	بين المجموعات	100.629	233			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	6.571	4	5.103	0.001	معنوية
	بين المجموعات	75.008	233			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	1.993	4	1.611	0.172	غير معنوية
	بين المجموعات	72.085	233			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	4.006	4	2.361	0.054	غير معنوية
	بين المجموعات	98.818	233			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	3.635	4	1.862	0.118	غير معنوية
	بين المجموعات	113.693	233			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة الكترونية Y4	داخل المجموعات	3.498	4	1.407	0.232	غير معنوية
	بين المجموعات	144.764	233			
	تباين كلي	148.261	237			
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	3.263	4	1.447	0.219	غير معنوية
	بين المجموعات	131.339	233			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	9.171	4	3.490	0.009	معنوية
	بين المجموعات	153.075	233			
	تباين كلي	162.246	237			
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	0.672	4	0.264	0.901	غير معنوية
	بين المجموعات	148.060	233			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	3.851	4	1.710	0.149	غير معنوية
	بين المجموعات	131.189	233			
	تباين كلي	135.040	237			

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التميز في الأداء - الإدارة الإستراتيجية).

ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).

ثانياً: اختبار الفروض:

تتمثل فرضيات البحث بالتالي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

ويتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع ووجود القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وتوفر موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

ويتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتأمين القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر جودة شاملة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر إدارة إستراتيجية في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتحقيق إدارة المعرفة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر الإدارة الإلكترونية في منظمات القطاع محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع ووجود موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثالث:

لا توجد اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث:

- نمط التنمية الإدارية المتبع .
- أسلوب التنمية الإدارية المتبع.
- ثقافة التميز.
- القيادة المتبعة.
- الموارد البشرية المتميزة
- التوجه بالعميل.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء.
- العلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية.

اختبار صحة الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

ويتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع ووجود القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وتوفر موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

يقيس هذا الفرض العلاقة بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة، و لاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون **Person** وتحليل الانحدار الخطي، وذلك بهدف دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط فكانت مصفوفة الارتباط في القطاع الخاص، وفي القطاع العام ثم في كلا القطاعين كما في الجداول التالية:

كما اقترحت الباحثة المتطلبات التالية للتميز في الأداء (ثقافة التميز، القيادة، موارد بشرية متميزة، التوجه بالعميل) فقط لاعتبارها الأكثر أهمية في هذا المجال من وجهة نظر الباحثة .

جدول رقم (٢٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في القطاع الخاص

الأساليب		ثقافة التميز	القيادة	موارد بشرية متميزة	التوجه بالعمل
التعلم خلال العمل S26	المعامل	-0.144	0.045	0.123	-0.013
	المعنوية	0.076	0.585	0.131	0.877
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
التناوب الوظيفي S27	المعامل	-0.090	0.084	0.390 **	0.315 **
	المعنوية	0.272	0.301	0.000	0.000
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
المشاركة في عضوية اللجان S28	المعامل	-0.222	-0.107	0.208 **	0.178 *
	المعنوية	0.006	0.191	0.010	0.028
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
التنمية الذاتية S29	المعامل	0.193 *	0.153	0.075	0.058
	المعنوية	0.017	0.060	0.358	0.477
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	المعامل	-0.162	-0.021	0.371 **	0.263 **
	المعنوية	0.046	0.801	0.000	0.001
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
المباريات الإدارية S31	المعامل	0.039	0.103	0.257 **	0.393 **
	المعنوية	0.636	0.208	0.001	0.000
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
تدريب الحساسية S32	المعامل	0.313 **	0.270 **	0.242 **	0.425 **
	المعنوية	0.000	0.001	0.003	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
تمثيل الأدوار S33	المعامل	0.298 **	0.067	0.238 **	0.335 **
	المعنوية	0.000	0.412	0.003	0.000
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية
دراسة الحالة S34	المعامل	0.511 **	0.181 *	0.295 **	0.243 **
	المعنوية	0.000	0.026	0.000	0.003
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
نمذجة السلوك S35	المعامل	0.377 **	0.209 **	0.314 **	0.184 *
	المعنوية	0.000	0.010	0.000	0.024
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
المحاكاة الثقافية S36	المعامل	0.214 **	0.074	0.194 *	0.249 **
	المعنوية	0.008	0.364	0.017	0.002
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية	معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

في شركات الصناعات الدوائية في القطاع الخاص:

من الجدول تلاحظ الباحثة أنه لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي،المباريات الإدارية) وتحقيق أحد متطلبات التميز وهو ثقافة التميز بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،تدريب الحساسية،تمثيل الأدوار، دراسة الحالة،نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) وثقافة التميز.

كما أنه لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار،المحاكاة الثقافية) و تحقيق القيادة وبينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (تدريب الحساسية، دراسة الحالة،نمذجة السلوك) و تحقيق القيادة.

و لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التعلم خلال العمل،التنمية الذاتية) و (إعداد موارد بشرية متميزة و التوجه للعميل) ،بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة،نمذجة السلوك) و (إعداد موارد بشرية متميزة والتوجه للعميل).

جدول رقم (٢٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في القطاع العام

الأساليب	ثقافة التميز	القيادة	موارد بشرية متميزة	التوجه بالعمل
المعامل	0.064	0.028	0.046	-0.022
المعنوية	0.558	0.796	0.676	0.840
الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
المعامل	0.106	0.275 *	0.233 *	0.025
المعنوية	0.330	0.010	0.031	0.820
الدلالة	غير معنوية	معنوية	معنوية	غير معنوية
المعامل	0.103	0.215 *	-0.001	0.035
المعنوية	0.347	0.047	0.992	0.749
الدلالة	غير معنوية	معنوية	غير معنوية	غير معنوية
المعامل	0.517 **	0.271 *	0.097	0.292 **
المعنوية	0.000	0.011	0.373	0.006
الدلالة	معنوية	معنوية	غير معنوية	معنوية
المعامل	0.261 *	0.312 **	0.190	0.418 **
المعنوية	0.015	0.003	0.079	0.000
الدلالة	معنوية	معنوية	غير معنوية	معنوية
المعامل	-0.010	0.116	0.130	0.028
المعنوية	0.929	0.288	0.231	0.795
الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
المعامل	0.015	0.204	0.281 **	0.066
المعنوية	0.894	0.059	0.009	0.544
الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية	غير معنوية

الأساليب	ثقافة التميز	القيادة	موارد بشرية متميزة	التوجه بالعمل
تمثيل الأدوار S33	المعامل	-0.079	0.008	0.292 **
	المعنوية	0.472	0.940	0.708
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
دراسة الحالة S34	المعامل	0.057	0.046	0.234 *
	المعنوية	0.605	0.675	0.827
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
نمذجة السلوك S35	المعامل	-0.050	0.014	0.005
	المعنوية	0.646	0.897	0.966
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
المحاكاة الثقافية S36	المعامل	-0.052	0.027	0.108
	المعنوية	0.632	0.807	0.324
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

أما في شركات الصناعات الدوائية في القطاع العام:

من الجدول تلاحظ الباحثة أن بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، تمثيل الأدوار،دراسة الحالة،نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بينها وبين ثقافة التميز بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث) و ثقافة التميز.

كما أن لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية،تمثيل الأدوار،دراسة الحالة، نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) و القيادة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث)و تحقيق القيادة.

وإنه لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، التنمية الذاتية،المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) وإعداد موارد بشرية متميزة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التناوب الوظيفي، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) و إعداد موارد بشرية متميزة.

كما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نمذجة السلوك) والتوجه بالعمل بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التوجه بالعمل وكل من (التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث).

وعند دراسة الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات تميز الأداء في كلا القطاعين(العام والخاص) للصناعات الدوائية

جدول رقم (٢٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في كلا القطاعين

الأساليب	ثقافة التميز	القيادة	موارد بشرية متميزة	التوجه بالعمل
التعلم خلال العمل S26	المعامل	-0.057	0.058	0.094
	المعنوية	0.384	0.373	0.953
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
التناوب الوظيفي S27	المعامل	0.036	0.245 **	0.293 **
	المعنوية	0.576	0.000	0.002
	الدلالة	غير معنوية	معنوية	معنوية
المشاركة في عضوية اللجان S28	المعامل	-0.116	-0.036	0.145 *
	المعنوية	0.074	0.584	0.025
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية
التنمية الذاتية S29	المعامل	0.360 **	0.259 **	0.071
	المعنوية	0.000	0.000	0.274
	الدلالة	معنوية	معنوية	غير معنوية
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	المعامل	0.054	0.189 **	0.281 **
	المعنوية	0.404	0.003	0.000
	الدلالة	غير معنوية	معنوية	معنوية
المباريات الإدارية S31	المعامل	0.020	0.107	0.209 **
	المعنوية	0.764	0.100	0.001
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية
تدريب الحساسية S32	المعامل	0.190 **	0.224 **	0.255 **
	المعنوية	0.003	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
تمثيل الأدوار S33	المعامل	0.141 *	0.047	0.256 **
	المعنوية	0.030	0.471	0.000
	الدلالة	معنوية	غير معنوية	معنوية
دراسة الحالة S34	المعامل	0.314 **	0.158 *	0.256 **
	المعنوية	0.000	0.015	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
نمذجة السلوك S35	المعامل	0.205 **	0.164 *	0.182 **
	المعنوية	0.001	0.011	0.005
	الدلالة	معنوية	معنوية	غير معنوية
المحاكاة الثقافية S36	المعامل	0.095	0.057	0.158 *
	المعنوية	0.143	0.382	0.015
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

تلاحظ الباحثة أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ثقافة التميز و(التنمية الذاتية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، نموذج السلوك) بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ثقافة التميز و(التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، المحاكاة الثقافية) .

كما أنه لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية) و تحقيق القيادة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بينها وبين (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية ، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نموذج السلوك) .

وأما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل، التنمية الذاتية) وإعداد موارد بشرية متميزة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نموذج السلوك، المحاكاة الثقافية) و إعداد موارد بشرية متميزة.

وأما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، نموذج السلوك، المحاكاة الثقافية) والتوجه بالعميل، بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) والتوجه بالعميل.

ولدراسة معنوية العلاقة بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لكل متطلب على حدا وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (٢٩) نتائج انحدار التنمية الذاتية على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	P	الدلالة	
3.324	22.365	0.000	-----	الثابت
0.227	5.923	0.000	جوهرية	التنمية الذاتية
معامل التحديد R ² = 0.129		الخطأ المعياري = 0.52275		
قيمة F المحسوبة = 35.087		المعنوية = 0.000		

تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التنمية الذاتية) في توفير ثقافة التميز، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y= 3.324 + 0.227 X$$

جدول رقم (٣٠) نتائج انحدار تدريب الحساسية على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.995	3.878	الثابت
جوهرية	0.003	2.981	0.117	تدريب الحساسية
الخطأ المعياري = 0.55000			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.003			قيمة F المحسوبة = 8.884	

تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تدريب الحساسية) في توفير ثقافة التميز ،
ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y 8= 3.878 + 0.117 X$$

جدول رقم (٣١) نتائج انحدار تمثيل الأدوار على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.414	3.950	الثابت
جوهرية	0.030	2.189	0.082	تمثيل الأدوار
الخطأ المعياري = 0.55466			معامل التحديد $R^2 = 0.020$	
المعنوية = 0.030			قيمة F المحسوبة = 4.791	

تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تمثيل الأدوار) في توفير ثقافة التميز ،
ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y 8= 3.950 + 0.082 X$$

جدول رقم (٣٢) نتائج انحدار دراسة الحالة على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	33.073	3.649	الثابت
جوهرية	0.000	5.077	0.157	دراسة الحالة
المعيار الخطأ = 0.53196			معامل التحديد $R^2 = 0.098$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 25.780	

تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (دراسة الحالة) في توفير ثقافة التميز ،
ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y 8= 3.649 + 0.157 X$$

جدول رقم (٣٣) نتائج انحدار نمذجة السلوك على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	39.437	3.885	الثابت
جوهرية	0.001	3.223	0.097	نمذجة السلوك
الخطأ المعياري = 0.54832			معامل التحديد $R^2 = 0.042$	
المعنوية = 0.001			قيمة F المحسوبة = 10.388	

تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (نمذجة السلوك) في توفير ثقافة التميز، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.885 + 0.097 X$$

جدول رقم (٣٤) نتائج انحدار التناوب الوظيفي على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.995	3.878	الثابت
جوهرية	0.003	2.981	0.117	التناوب الوظيفي
الخطأ المعياري = 0.55000			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.003			قيمة F المحسوبة = 8.884	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التناوب الوظيفي) في توفير القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.878 + 0.117 X$$

جدول رقم (٣٥) نتائج انحدار التنمية الذاتية على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	19.515	3.538	الثابت
جوهرية	0.000	4.119	0.193	التنمية الذاتية
الخطأ المعياري = 0.63755			معامل التحديد $R^2 = 0.067$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 16.970	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التنمية الذاتية) في توفير القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.538 + 0.193 X$$

جدول رقم (٣٦) نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	28.269	3.879	الثابت
جوهرية	0.003	2.953	0.111	المؤتمرات والندوات وحلقات البحث
الخطأ المعياري = 0.64821			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.003			قيمة F المحسوبة = 8.719	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المؤتمرات والندوات وحلقات البحث) في توفير القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y= 3.879 + 0.111 X$$

جدول رقم (٣٧) نتائج انحدار تدريب الحساسية على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	30.507	3.845	الثابت
جوهرية	0.000	3.532	0.162	تدريب الحساسية
الخطأ المعياري = 0.64329			معامل التحديد $R^2 = 0.050$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 12.474	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تدريب الحساسية) في توفير القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.845+ 0.162 X$$

جدول رقم (٣٨) نتائج انحدار دراسة الحالة على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	29.209	3.949	الثابت
جوهرية	0.015	2.459	0.093	دراسة الحالة
الخطأ المعياري = 0.65177			معامل التحديد $R^2 = 0.025$	
المعنوية = 0.015			قيمة F المحسوبة = 6.048	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (دراسة الحالة) في توفير القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.949 + 0.093 X$$

جدول رقم (٣٩) نتائج انحدار نمذجة السلوك على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	39.437	3.885	الثابت
جوهرية	0.011	3.223	0.097	نمذجة السلوك
الخطأ المعياري = 0.65117			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.011			قيمة F المحسوبة = 6.496	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (نمذجة السلوك) في توفير القيادة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.885 + 0.097 X$$

جدول رقم (٤٠) نتائج انحدار التناوب الوظيفي على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	36.053	2.943	الثابت
جوهرية	٠,٠٠٠	2.549	0.091	التناوب الوظيفي
الخطأ المعياري = 0.76500			معامل التحديد $R^2 = 0.025$	
المعنوية = 0.0٠٠			قيمة F المحسوبة = 5.654	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التناوب الوظيفي) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.943 + 0.091 X$$

جدول رقم (٤١) نتائج انحدار المشاركة في عضوية اللجان على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	38.073	3.845	الثابت
جوهرية	0.0٢٥	2.674	0.081	المشاركة في عضوية اللجان
الخطأ المعياري = 0.65117			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.0٢٥			قيمة F المحسوبة = 6.653	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المشاركة في عضوية اللجان) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.845 + 0.081 X$$

جدول رقم (٤٢) نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	43.749	3.899	الثابت
جوهرية	0.0٠٠	2.432	0.115	المؤتمرات والندوات وحلقات البحث
الخطأ المعياري = 0.64821			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 8.719	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المؤتمرات والندوات وحلقات البحث) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.899 + 0.115 X$$

جدول رقم (٤٣) نتائج انحدار المباريات الإدارية على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	34.073	4.537	الثابت
جوهرية	0.001	3.549	0.089	المباريات الإدارية
الخطأ المعياري = 0.654322			معامل التحديد $R^2 = 0.089$	
المعنوية = 0.001			قيمة F المحسوبة = 6.499	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المباريات الإدارية) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 4.537 + 0.089 X$$

جدول رقم (٤٤) نتائج انحدار تدريب الحساسية على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	30.507	3.845	الثابت
جوهرية	0.000	3.532	0.162	تدريب الحساسية
الخطأ المعياري = 0.64329			معامل التحديد $R^2 = 0.050$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 12.474	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تدريب الحساسية) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.845 + 0.162 X$$

جدول رقم (٥) نتائج انحدار تمثيل الأدوار على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.414	3.950	الثابت
جوهرية	0.000	2.189	0.082	تمثيل الأدوار
الخطأ المعياري = 0.55466			معامل التحديد $R^2 = 0.020$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 4.791	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تمثيل الأدوار) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=3.950+ 0.082 X$$

جدول رقم (٦) نتائج انحدار دراسة الحالة على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	33.073	3.649	الثابت
جوهرية	0.000	5.077	0.157	دراسة الحالة
المعيار الخطأ = 0.53196			معامل التحديد $R^2 = 0.098$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 25.780	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (دراسة الحالة) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=3.649+ 0.157 X$$

جدول رقم (٧) نتائج انحدار نمذجة السلوك على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	34.073	3.967	الثابت
جوهرية	0.005	2.549	0.084	نمذجة السلوك
الخطأ المعياري = 0.54832			معامل التحديد $R^2 = 0.044$	
المعنوية = 0.005			قيمة F المحسوبة = 10.388	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (نمذجة السلوك) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=3.967+ 0.084 X$$

جدول رقم (٨) نتائج انحدار المحاكاة الثقافية على الموارد بشرية متميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	34.073	3.987	الثابت
جوهرية	0.015	2.549	0.091	المحاكاة الثقافية
الخطأ المعياري = 0.65117			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.015			قيمة F المحسوبة = 6.496	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المحاكاة الثقافية) في توفير موارد بشرية متميزة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.987 + 0.091 X$$

جدول رقم (٩) نتائج انحدار التناوب الوظيفي على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.995	3.878	الثابت
جوهرية	0.002	2.981	0.117	التناوب الوظيفي
الخطأ المعياري = 0.55000			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.002			قيمة F المحسوبة = 8.884	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التناوب الوظيفي) في التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.878 + 0.117 X$$

جدول رقم (١٠) نتائج انحدار التنمية الذاتية على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	19.515	3.538	الثابت
جوهرية	0.002	4.119	0.193	التنمية الذاتية
الخطأ المعياري = 0.63755			معامل التحديد $R^2 = 0.067$	
المعنوية = 0.002			قيمة F المحسوبة = 16.970	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (التنمية الذاتية) في التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 3.538 + 0.193 X$$

جدول رقم (٥١) نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على التوجه بالعمل

التوجه بالعمل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	28.269	3.879	الثابت
جوهرية	0.000	2.953	0.112	المؤتمرات والندوات وحلقات البحث
الخطأ المعياري = 0.64821			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 8.719	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المؤتمرات والندوات وحلقات البحث) في التوجه بالعمل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.879 + 0.112 X$$

جدول رقم (٥٢) نتائج انحدار المباريات الإدارية على التوجه بالعمل

التوجه بالعمل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	39.076	3.566	الثابت
جوهرية	0.000	2.549	0.081	المباريات الإدارية
الخطأ المعياري = 0.54117			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 6.496	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (المباريات الإدارية) في التوجه بالعمل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.566 + 0.081 X$$

جدول رقم (٥٣) نتائج انحدار تدريب الحساسية على التوجه بالعمل

التوجه بالعمل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	35.995	3.878	الثابت
جوهرية	0.000	2.981	0.117	تدريب الحساسية
الخطأ المعياري = 0.55000			معامل التحديد $R^2 = 0.036$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 8.884	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تدريب الحساسية) في التوجه بالعمل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.878 + 0.117 X$$

جدول رقم (٥٤) نتائج انحدار تمثيل الأدوار على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	34.073	3.997	الثابت
جوهرية	0.007	2.549	0.081	تمثيل الأدوار
الخطأ المعياري = 0.65117			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.007			قيمة F المحسوبة = 6.496	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (تمثيل الأدوار) في التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.997 + 0.081 X$$

جدول رقم (٥٥) نتائج انحدار دراسة الحالة على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	38.073	3.896	الثابت
جوهرية	0.032	2.549	0.091	دراسة الحالة
الخطأ المعياري = 0.4111			معامل التحديد $R^2 = 0.027$	
المعنوية = 0.032			قيمة F المحسوبة = 6.781	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لأسلوب التنمية الإدارية (دراسة الحالة) في التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 3.896 + 0.091 X$$

نتائج اختبار الفرض الأول:

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التنمية الذاتية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك) و ثقافة التميز، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة بين (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، المحاكاة الثقافية) و ثقافة التميز.

كما نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية ، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نمذجة السلوك) و القيادة ، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية) و القيادة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) و إعداد موارد بشرية

متميزة ، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة بين (التعلم خلال العمل، التنمية الذاتية) و إعداد موارد بشرية متميزة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) و التوجه بالعمل، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) و التوجه بالعمل.

اختبار صحة الفرض الثاني:

الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

وينفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتأمين القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفير جودة شاملة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفير إدارة استراتيجية في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتحقيق إدارة المعرفة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفير الإدارة الإلكترونية في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع ووجود موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعمل في منظمات القطاع محل الدراسة.

يقيس هذا الفرض العلاقة بين نمط التنمية الإدارية و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة ، و لاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون Person وتحليل الانحدار الخطي، وبهدف دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين نمط التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط فكانت مصفوفة الارتباط في القطاع الخاص ، وفي القطاع العام ثم في كلا القطاعين كما في الجداول التالية:

جدول رقم (5٦) مصفوفة معاملات الارتباط
للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في القطاع الخاص

المتغيرات	نمط التنمية الإدارية التنفيذي	نمط التنمية الإدارية الثانوي	نمط التنمية الإدارية المشارك	نمط التنمية الإدارية القائد
التميز في الأداء Y	المعامل	0.362**	0.511**	0.615**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
ثقافة التميز Y1	المعامل	0.259**	0.397**	0.351**
	المعنوية	0.001	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
القيادة Y2	المعامل	0.487**	0.546**	0.512**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
موارد بشرية متميزة Y3	المعامل	0.463**	0.504**	0.634**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة الكترونية Y4	المعامل	0.320**	0.393**	0.491**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة المعرفة Y5	المعامل	0.393**	0.555**	0.603**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة إستراتيجية Y6	المعامل	0.282**	0.436**	0.492**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
الجودة الشاملة Y7	المعامل	0.304**	0.477**	0.569**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
التوجه بالعمل Y8	المعامل	0.433**	0.541**	0.602**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

في شركات الصناعات الدوائية في القطاع الخاص:
تلاحظ الباحثة أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) و تحقيق متطلبات التميز في الأداء .

جدول رقم (٥٧) مصفوفة معاملات الارتباط
للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في القطاع العام

المتغيرات	نمط التنمية الإدارية التنفيذي	نمط التنمية الإدارية الثانوي	نمط التنمية الإدارية المشارك	نمط التنمية الإدارية القائد
التميز في الأداء Y	المعامل	0.414**	0.321**	0.433**
	المعنوية	0.000	0.003	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
ثقافة التميز Y1	المعامل	0.003	0.387**	0.129
	المعنوية	0.975	0.000	0.235
	الدلالة	غير معنوية	معنوية	غير معنوية
القيادة Y2	المعامل	0.218*	0.336**	0.370**
	المعنوية	0.044	0.002	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
موارد بشرية متميزة Y3	المعامل	0.286**	0.353**	0.426**
	المعنوية	0.008	0.001	0.010
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة إلكترونية Y4	المعامل	-0.158	0.086	-0.073
	المعنوية	0.147	0.431	0.503
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
إدارة المعرفة Y5	المعامل	0.041	0.162	0.105
	المعنوية	0.706	0.135	0.336
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
إدارة إستراتيجية Y6	المعامل	0.069	0.057	0.187
	المعنوية	0.529	0.601	0.952
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
الجودة الشاملة Y7	المعامل	-0.058	0.099	0.253*
	المعنوية	0.598	0.363	0.019
	الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية
التوجه بالعمل Y8	المعامل	-0.013	0.284**	0.361**
	المعنوية	0.903	0.008	0.001
	الدلالة	غير معنوية	معنوية	معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

أما في شركات الصناعات الدوائية في القطاع العام :
يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية التنفيذي و تحقيق التوجه للتميز في الأداء والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية التنفيذي وتحقيق ثقافة التميز والإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والتوجه بالعمل.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية الثانوي وتحقيق التوجه للتميز وثقافة التميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة والتوجه بالعمل بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية الثانوي وتحقيق الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية المشارك وتحقيق التوجه للتميز وثقافة التميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة وإدارة المعرفة والجودة الشاملة والتوجه بالعمل بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين هذا النمط وتحقيق الإدارة الالكترونية والإدارة الإستراتيجية.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية القائد وتحقيق التوجه للتميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين هذا النمط و تحقيق ثقافة التميز والإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والتوجه بالعمل.

جدول رقم (٥٨) مصفوفة معاملات الارتباط
للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في كلا القطاعين

المتغيرات	نمط التنمية الإدارية التنفيذي	نمط التنمية الإدارية الثانوي	نمط التنمية الإدارية المشارك	نمط التنمية الإدارية القائد
التميز في الأداء Y	المعامل	0.426**	0.456**	0.545**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
ثقافة التميز Y1	المعامل	0.166*	0.403**	0.320**
	المعنوية	0.010	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
القيادة Y2	المعامل	0.398**	0.467**	0.496**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
موارد بشرية متميزة Y3	المعامل	0.405**	0.449**	0.565**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة إلكترونية Y4	المعامل	0.141*	0.271**	0.351**
	المعنوية	0.029	0.000	0.001
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة المعرفة Y5	المعامل	0.273**	0.397**	0.479**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
إدارة إستراتيجية Y6	المعامل	0.219**	0.283**	0.377**
	المعنوية	0.001	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
الجودة الشاملة Y7	المعامل	0.146*	0.305**	0.449**
	المعنوية	0.024	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية
التوجه بالعمل Y8	المعامل	0.254**	0.432**	0.501**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية

** تعني الارتباط معنوي عند ٠,٠١

تلاحظ الباحثة أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية في كلا القطاعين العام والخاص. ولدراسة معنوية العلاقة بين نمط التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لكل متطلب على حدا وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (٥٩) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على التميز في الأداء

التميز في الأداء				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.111	2.008	الثابت
جوهرية	0.000	7.239	0.383	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري=0.53186			معامل التحديد $R^2 = 0.182$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة=52.401	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق التميز في الأداء ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=2.008 + 0.383 X_{21}$$

جدول رقم (٦٠) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على التميز في الأداء

التميز في الأداء				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	13.988	2.392	الثابت
جوهرية	0.000	7.868	0.335	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.52330			معامل التحديد $R^2 = 0.208$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 61.906	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق التميز في الأداء ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=2.392 + 0.335 X_{22}$$

جدول رقم (٦١) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على التميز في الأداء

التميز في الأداء				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.468	1.820	الثابت
جوهرية	0.000	11.050	0.460	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.47729			معامل التحديد $R^2 = 0.341$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة=122.113	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق التميز في الأداء ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=1.820 + 0.460 X_{23}$$

جدول رقم (٦٢) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على التميز في الأداء

التميز في الأداء				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	12.729	2.097	الثابت
جوهرية	0.000	9.987	0.392	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.49293			معامل التحديد $R^2 = 0.297$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 99.747	

كما تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق التميز في الأداء ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y=2.097+ 0.392 X24$$

جدول رقم (٦٣) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	15.090	3.576	الثابت
جوهرية	0.010	2.584	0.142	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.55250			معامل التحديد $R^2 = 0.028$	
المعنوية = 0.010			قيمة F المحسوبة = 6.678	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق ثقافة التميز ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y1= 3.576 + 0.142 X21$$

جدول رقم (٦٤) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	18.324	3.071	الثابت
جوهرية	0.000	6.764	0.282	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.51276			معامل التحديد $R^2 = 0.162$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 45.749	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق ثقافة التميز ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y1 = 3.071+ 0.282 X22$$

جدول رقم (٦٥) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
الثابت	0.000	16.522	3.195	
نمط التنمية الإدارية المشارك	0.000	5.181	0.240	
الخطأ المعياري = 0.53088			معامل التحديد R ² = 0.102	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 26.845	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق ثقافة التميز، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y1 = 3.195 + 0.240 X23$$

جدول رقم (٦٦) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على ثقافة التميز

ثقافة التميز				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
الثابت	0.000	18.759	3.360	
نمط التنمية الإدارية القائد	0.000	4.673	0.200	
الخطأ المعياري = 0.53601			معامل التحديد R ² = 0.085	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 21.839	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق ثقافة التميز، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y1 = 3.360 + 0.200 X24$$

جدول رقم (٦٧) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
الثابت	0.000	9.826	2.552	
نمط التنمية الإدارية التنفيذي	0.000	6.672	0.402	
الخطأ المعياري = 0.60543			معامل التحديد R ² = 0.159	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 44.516	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق القيادة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y2 = 2.552 + 0.402 X21$$

جدول رقم (٦٨) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	14.410	2.750	الثابت
جوهرية	0.000	8.102	0.384	نمط التنمية الإدارية الثانوي
معامل التحديد $R^2 = 0.218$ الخطأ المعياري = 0.58384				
قيمة F المحسوبة = 65.648 المعنوية = 0.000				

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق القيادة ،ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y2 = 2.750 + 0.384 X22$$

جدول رقم (٦٩) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	11.787	2.461	الثابت
جوهرية	0.000	8.782	0.438	نمط التنمية الإدارية المشارك
معامل التحديد $R^2 = 0.246$ الخطأ المعياري = 0.57304				
قيمة F المحسوبة = 77.126 المعنوية = 0.000				

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق القيادة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y2 = 2.461 + 0.438 X23$$

جدول رقم (٧٠) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على القيادة

القيادة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	13.658	2.616	الثابت
جوهرية	0.000	8.770	0.401	نمط التنمية الإدارية القائد
معامل التحديد $R^2 = 0.246$ الخطأ المعياري = 0.57324				
قيمة F المحسوبة = 76.915 المعنوية = 0.000				

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق القيادة ،ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y2 = 2.616 + 0.401 X24$$

جدول رقم (٧١) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الموارد البشرية المتميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.059	1.952	الثابت
جوهرية	0.000	6.803	0.437	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.64470			معامل التحديد R ² = 0.164	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 46.285	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في إعداد موارد بشرية متميزة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y3 = 1.952 + 0.437 X21$$

جدول رقم (٧٢) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الموارد البشرية المتميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.943	2.253	الثابت
جوهرية	0.000	7.729	0.396	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.62987			معامل التحديد R ² = 0.202	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 59.731	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في إعداد موارد بشرية متميزة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y3= 2.253 + 0.396 X22$$

جدول رقم (٧٣) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الموارد البشرية المتميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.637	1.619	الثابت
جوهرية	0.000	10.512	0.533	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.58189			معامل التحديد R ² = 0.319	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 110.505	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في إعداد موارد بشرية متميزة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y3 = 1.619 + 0.533 X23$$

جدول رقم (٧٤) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الموارد البشرية المتميزة

موارد بشرية متميزة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.519	1.884	الثابت
جوهرية	0.000	9.932	0.469	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.59211			معامل التحديد R ² = 0.295	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 98.647	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في إعداد موارد بشرية متميزة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y3 = 1.884 + 0.469 X24$$

جدول رقم (٧٥) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.673	2.391	الثابت
جوهرية	0.000	4.364	0.316	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.72647			معامل التحديد R ² = 0.075	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 19.046	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في الإدارة الإلكترونية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y4 = 2.391 + 0.316 X21$$

جدول رقم (٧٦) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.972	2.258	الثابت
جوهرية	0.000	6.654	0.375	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.69300			معامل التحديد R ² = 0.154	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 44.276	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق الإدارة الإلكترونية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y4 = 2.258 + 0.375 X22$$

جدول رقم (٧٧) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.217	1.743	الثابت
جوهرية	0.000	8.383	0.484	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.66293			معامل التحديد $R^2 = 0.229$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 70.281	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق الإدارة الإلكترونية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 1.743 + 0.484 X_{23}$$

جدول رقم (٧٨) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.155	2.081	الثابت
جوهرية	0.000	7.422	0.402	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.68000			معامل التحديد $R^2 = 0.189$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 55.089	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق الإدارة الإلكترونية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y_4 = 2.081 + 0.402 X_{24}$$

جدول رقم (٧٩) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على إدارة المعرفة

إدارة المعرفة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	8.376	2.171	الثابت
جوهرية	0.029	2.194	0.171	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.78465			معامل التحديد $R^2 = 0.020$	
المعنوية = 0.029			قيمة F المحسوبة = 4.812	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق إدارة المعرفة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y_5 = 2.171 + 0.171 X_{21}$$

جدول رقم (٨٠) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على إدارة المعرفة

إدارة المعرفة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.997	2.493	الثابت
جوهرية	0.000	4.322	0.268	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.76299			معامل التحديد $R^2 = 0.073$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 18.679	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق إدارة المعرفة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y_5 = 2.493 + 0.268 X_{22}$$

جدول رقم (٨١) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على إدارة المعرفة

إدارة المعرفة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.465	2.019	الثابت
جوهرية	0.000	5.750	0.372	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.74231			معامل التحديد $R^2 = 0.123$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 33.064	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق إدارة المعرفة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y = 2.019 + 0.372 X_{23}$$

جدول رقم (٨٢) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على إدارة المعرفة

إدارة المعرفة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.295	2.658	الثابت
جوهرية	0.001	3.517	0.216	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.77262			معامل التحديد $R^2 = 0.050$	
المعنوية = 0.001			قيمة F المحسوبة = 12.369	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق إدارة المعرفة، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y_5 = 2.658 + 0.216 X_{24}$$

جدول رقم (٨٣) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.405	2.570	الثابت
جوهرية	0.001	3.454	0.278	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.80895			معامل التحديد $R^2 = 0.048$	
المعنوية = 0.001			قيمة F المحسوبة = 11.928	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق الإدارة الإستراتيجية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y6 = 2.570 + 0.278 X21$$

جدول رقم (٨٤) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.000	2.599	الثابت
جوهرية	0.000	4.537	0.293	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.79519			معامل التحديد $R^2 = 0.080$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 20.585	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق الإدارة الإستراتيجية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y6 = 2.599 + 0.293 X22$$

جدول رقم (٨٥) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.272	2.035	الثابت
جوهرية	0.000	6.244	0.418	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.76812			معامل التحديد $R^2 = 0.142$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 38.988	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق الإدارة الإستراتيجية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y6 = 2.035 + 0.418 X23$$

جدول رقم (٨٦) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.205	2.416	الثابت
جوهرية	0.000	5.196	0.325	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.78544			معامل التحديد R ² = 0.103	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 26.994	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق الإدارة الإستراتيجية ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y6 = 2.416 + 0.325 X24$$

جدول رقم (٨٧) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الجودة الشاملة

الجودة الشاملة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.805	3.303	الثابت
جوهرية	0.024	2.269	0.177	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.78534			معامل التحديد R ² = 0.021	
المعنوية = 0.024			قيمة F المحسوبة = 5.151	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق الجودة الشاملة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y7 = 3.303 + 0.177 X21$$

جدول رقم (٨٨) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الجودة الشاملة

الجودة الشاملة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	11.610	2.869	الثابت
جوهرية	0.000	4.913	0.302	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.75613			معامل التحديد R ² = 0.093	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 24.141	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق الجودة الشاملة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y7 = 2.869 + 0.302 X22$$

جدول رقم (٨٩) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الجودة الشاملة

الجودة الشاملة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	8.112	2.096	الثابت
جوهرية	0.000	7.717	0.477	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.70939			معامل التحديد $R^2 = 0.201$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 59.553	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق الجودة الشاملة ،ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y7 = 2.096 + 0.477 X23$$

جدول رقم (٩٠) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الجودة الشاملة

الجودة الشاملة				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.878	2.719	الثابت
جوهرية	0.000	5.462	0.326	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.74799			معامل التحديد $R^2 = 0.112$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 29.838	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق الجودة الشاملة ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y7 = 2.719 + 0.326 X24$$

جدول رقم (٩١) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	8.140	2.555	الثابت
جوهرية	0.000	4.028	0.293	نمط التنمية الإدارية التنفيذي
الخطأ المعياري = 0.73171			معامل التحديد $R^2 = 0.064$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 16.224	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية التنفيذي في تحقيق التوجه بالعميل ، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y8 = 2.555 + 0.293 X21$$

جدول رقم (٩٢) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	9.853	2.197	الثابت
جوهرية	0.000	7.358	0.408	نمط التنمية الإدارية الثانوي
الخطأ المعياري = 0.68223			معامل التحديد $R^2 = 0.187$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 54.138	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية الثانوي في تحقيق التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y8 = 2.197 + 0.408 X22$$

جدول رقم (٩٣) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	7.200	1.717	الثابت
جوهرية	0.000	8.896	0.507	نمط التنمية الإدارية المشارك
الخطأ المعياري = 0.65461			معامل التحديد $R^2 = 0.251$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 79.133	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية المشارك في تحقيق التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y8 = 1.717 + 0.507 X23$$

جدول رقم (٩٤) نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على التوجه بالعميل

التوجه بالعميل				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	0.000	10.561	2.511	الثابت
جوهرية	0.000	5.544	0.314	نمط التنمية الإدارية القائد
الخطأ المعياري = 0.71153			معامل التحديد $R^2 = 0.115$	
المعنوية = 0.000			قيمة F المحسوبة = 30.732	

من الجدول تلاحظ الباحثة وجود دور جوهري لنمط التنمية الإدارية القائد في تحقيق التوجه بالعميل، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y=a+bX$$

$$Y8 = 2.511 + 0.314 X24$$

ولمعرفة أفضل أنماط التنمية الإدارية التي لها تأثير في تحقيق تميز الأداء قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٩٥) نتائج انحدار أنماط التنمية الإدارية على التميز في الأداء

انحدار	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	المعنوية	الدلالة
الثابت	1.680	7.986	0.000	
نمط التنمية الإدارية التنفيذي	0.027	0.415	0.678	غير معنوية
نمط التنمية الإدارية الثانوي	0.012	0.214	0.830	غير معنوية
نمط التنمية الإدارية المشارك	0.302	3.695	0.000	معنوية
نمط التنمية الإدارية القائد	0.152	2.383	0.018	معنوية
معامل التحديد $R^2 = 0.360$ الخطأ المعياري = 0.47355				
قيمة F المحسوبة = 32.699 المعنوية = 0.000				

من الجدول تلاحظ الباحثة أن نمط التنمية الإدارية المشارك ونمط التنمية الإدارية القائد لهما تأثير جوهري في تحقيق التميز في الأداء بينما نمط التنمية الإدارية التنفيذي ونمط التنمية الإدارية الثانوي ليس لهما تأثير جوهري في تحقيق التميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية، حيث يأخذ النموذج الشكل التالي:

$$Y = a + b_1X_{21} + b_2X_{22} + b_3X_{23} + b_4X_{24}$$

$$Y = 1.680 + 0.302 X_{23} + 0.152 X_{24}$$

نتائج اختبار الفرض الثاني :

نقبل الفرض فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) وتحقيق متطلبات التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية. لاختبار الفرض الثالث:

لا توجد اختلافات جوهريّة بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث:

- نمط التنمية الإدارية المتبع .
- أسلوب التنمية الإدارية المتبع.
- ثقافة التميز.
- القيادة المتبعة.
- الموارد البشرية المتميزة
- التوجه بالعمل.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء.
- العلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية.

يقيس هذا الفرض الاختلافات بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعميل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء، والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية، ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٩٦) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب القطاع

حسب القطاع						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	داخل المجموعات	3.691	1	6.523	0.011	معنوية
	بين المجموعات	133.547	236			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	3.539	1	8.507	0.004	معنوية
	بين المجموعات	98.166	236			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	6.441	1	20.231	0.000	معنوية
	بين المجموعات	75.139	236			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	0.844	1	2.721	0.100	غير معنوية
	بين المجموعات	73.234	236			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	7.477	1	18.506	0.000	معنوية
	بين المجموعات	95.347	236			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	1.228	1	2.496	0.115	غير معنوية
	بين المجموعات	116.099	236			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة إلكترونية Y4	داخل المجموعات	1.546	1	2.487	0.116	غير معنوية
	بين المجموعات	146.715	236			
	تباين كلي	148.261	237			
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	4.043	1	7.309	0.007	معنوية
	بين المجموعات	130.558	236			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	4.021	1	5.998	0.015	معنوية
	بين المجموعات	158.225	236			
	تباين كلي	162.246	237			

حسب القطاع						
المتغير	مصدر التباين	المربعات مجموع	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	0.333	1	0.529	0.468	غير معنوية
	بين المجموعات	148.399	236			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	2.491	1	4.436	0.036	معنوية
	بين المجموعات	132.549	236			
	تباين كلي	135.040	237			
أساليب التنمية الإدارية X3	داخل المجموعات	2.148	1	6.720	0.010	معنوية
	بين المجموعات	75.439	236			
	تباين كلي	77.586	237			
نمط التنمية الإدارية التنفيذي X21	داخل المجموعات	6.166	1	15.352	0.000	معنوية
	بين المجموعات	94.793	236			
	تباين كلي	100.960	237			
نمط التنمية الإدارية الثانوي X22	داخل المجموعات	5.645	1	9.140	0.003	معنوية
	بين المجموعات	145.754	236			
	تباين كلي	151.399	237			
نمط التنمية الإدارية المشارك X23	داخل المجموعات	1.544	1	2.799	0.096	غير معنوية
	بين المجموعات	130.205	236			
	تباين كلي	131.750	237			
نمط التنمية الإدارية القائد X24	داخل المجموعات	2.024	1	3.072	0.081	غير معنوية
	بين المجموعات	155.504	236			
	تباين كلي	175.528	237			
التعلم خلال العمل S26	داخل المجموعات	1.270	1	1.732	0.189	غير معنوية
	بين المجموعات	173.083	236			
	تباين كلي	174.353	237			
التناوب الوظيفي S27	داخل المجموعات	17.926	1	20.033	0.000	معنوية
	بين المجموعات	211.183	236			
	تباين كلي	229.109	237			
المشاركة في عضوية اللجان S28	داخل المجموعات	14.086	1	12.117	0.001	معنوية
	بين المجموعات	274.351	236			
	تباين كلي	288.437	237			
التنمية الذاتية S29	داخل المجموعات	9.207	1	12.308	0.001	معنوية
	بين المجموعات	176.541	236			
	تباين كلي	185.748	237			
حسب القطاع						

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	داخل المجموعات	12.070	1	10.063	0.002	معنوية
	بين المجموعات	283.089	236			
	تباين كلي	295.160	237			
المباريات الإدارية S31	داخل المجموعات	0.045	1	0.056	0.813	غير معنوية
	بين المجموعات	190.509	236			
	تباين كلي	190.555	237			
تدريب الحساسية S32	داخل المجموعات	0.009	1	0.010	0.919	غير معنوية
	بين المجموعات	197.269	236			
	تباين كلي	197.277	237			
تمثيل الأدوار S33	داخل المجموعات	0.229	1	0.244	0.621	غير معنوية
	بين المجموعات	221.048	236			
	تباين كلي	221.277	237			
دراسة الحالة S34	داخل المجموعات	10.458	1	8.617	0.004	معنوية
	بين المجموعات	286.416	236			
	تباين كلي	296.874	237			
نمذجة السلوك S35	داخل المجموعات	13.331	1	9.836	0.002	معنوية
	بين المجموعات	319.846	236			
	تباين كلي	333.176	237			
المحاكاة الثقافية S36	داخل المجموعات	0.272	1	0.216	0.643	غير معنوية
	بين المجموعات	297.711	236			
	تباين كلي	297.983	237			

حيث تلاحظ الباحثة من خلال الجدول أن هناك اختلافات جوهرية بين القطاعين (العام والخاص) فيما يتعلق بتوجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية (التنفيذي و الثانوي) والتميز في الأداء والقيادة وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والتوجه بالعمل وأساليب التنمية الإدارية (التنارب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، دراسة الحالة، نمذجة السلوك)

كما لا يوجد هناك اختلافات جوهرية بين القطاعين (العام والخاص) فيما يتعلق بتوجه شركات الصناعات الدوائية نحو ثقافة التميز وإعداد موارد بشرية متميزة والإدارة الالكترونية والجودة الشاملة وأنماط التنمية الإدارية (المشارك والقائد) وأساليب التنمية الإدارية (التعلم خلال العمل، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية).

جدول رقم (٩٧) نتائج التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب الشركات

حسب الشركات						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الانتمية الإدارية X1	داخل المجموعات	51.808	6	23.348	0.000	معنوية
	بين المجموعات	85.430	231			
	تباين كلي	137.238	237			
أنماط التنمية الإدارية X2	داخل المجموعات	24.771	6	12.396	0.000	معنوية
	بين المجموعات	76.933	231			
	تباين كلي	101.704	237			
التميز في الأداء Y	داخل المجموعات	29.017	6	21.254	0.000	معنوية
	بين المجموعات	52.563	231			
	تباين كلي	81.580	237			
ثقافة التميز Y1	داخل المجموعات	15.453	6	10.148	0.000	معنوية
	بين المجموعات	58.625	231			
	تباين كلي	74.079	237			
القيادة Y2	داخل المجموعات	28.328	6	14.640	0.000	معنوية
	بين المجموعات	74.496	231			
	تباين كلي	102.824	237			
موارد بشرية متميزة Y3	داخل المجموعات	33.051	6	15.099	0.000	معنوية
	بين المجموعات	84.276	231			
	تباين كلي	117.327	237			
إدارة الكترونية Y4	داخل المجموعات	27.954	6	8.946	0.000	معنوية
	بين المجموعات	120.307	231			
	تباين كلي	148.261	237			
إدارة المعرفة Y5	داخل المجموعات	39.154	6	15.793	0.000	معنوية
	بين المجموعات	95.448	231			
	تباين كلي	134.601	237			
إدارة إستراتيجية Y6	داخل المجموعات	44.261	6	14.443	0.000	معنوية
	بين المجموعات	117.985	231			
	تباين كلي	162.246	237			
الجودة الشاملة Y7	داخل المجموعات	31.013	6	10.143	0.000	معنوية
	بين المجموعات	117.719	231			
	تباين كلي	148.732	237			
التوجه بالعمل Y8	داخل المجموعات	33.807	6	12.857	0.000	معنوية
	بين المجموعات	101.233	231			
	تباين كلي	135.040	237			

حسب الشركات						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
أساليب التنمية الإدارية X3	داخل المجموعات	18.277	6	11.865	0.000	معنوية
	بين المجموعات	59.309	231			
	تباين كلي	77.586	237			
نمط التنمية الإدارية التفذي X21	داخل المجموعات	16.585	6	7.868	0.000	معنوية
	بين المجموعات	84.375	231			
	تباين كلي	100.960	237			
نمط التنمية الإدارية الثانوي X22	داخل المجموعات	29.991	6	9.511	0.000	معنوية
	بين المجموعات	121.408	231			
	تباين كلي	151.399	237			
نمط التنمية الإدارية المشارك X23	داخل المجموعات	26.378	6	9.638	0.000	معنوية
	بين المجموعات	105.371	231			
	تباين كلي	131.750	237			
نمط التنمية الإدارية القائد X24	داخل المجموعات	36.441	6	11.586	0.000	معنوية
	بين المجموعات	121.087	231			
	تباين كلي	157.528	237			
التعلم خلال العمل S26	داخل المجموعات	46.708	6	14.088	0.000	معنوية
	بين المجموعات	127.644	231			
	تباين كلي	174.353	237			
التناوب الوظيفي S27	داخل المجموعات	42.418	6	8.748	0.000	معنوية
	بين المجموعات	186.691	231			
	تباين كلي	229.019	237			
المشاركة في عضوية اللجان S28	داخل المجموعات	90.639	6	17.642	0.000	معنوية
	بين المجموعات	197.798	231			
	تباين كلي	288.437	237			
التنمية الذاتية S29	داخل المجموعات	22.176	6	5.220	0.000	معنوية
	بين المجموعات	163.571	231			
	تباين كلي	185.748	237			
المؤتمرات والندوات وحلقات البحث S30	داخل المجموعات	43.515	6	6.657	0.000	معنوية
	بين المجموعات	251.645	231			
	تباين كلي	295.160	237			
المباريات الإدارية S31	داخل المجموعات	28.422	6	6.749	0.000	معنوية
	بين المجموعات	162.132	231			
	تباين كلي	190.555	237			
حسب الشركات						

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
تدريب الحساسية S32	داخل المجموعات	56.084	6	15.293	0.000	معنوية
	بين المجموعات	141.193	231			
	تباين كلي	197.277	237			
تمثيل الأدوار S33	داخل المجموعات	71.071	6	18.216	0.000	معنوية
	بين المجموعات	150.207	231			
	تباين كلي	221.277	237			
دراسة الحالة S34	داخل المجموعات	82.076	6	14.711	0.000	معنوية
	بين المجموعات	214.797	231			
	تباين كلي	296.874	237			
نمذجة السلوك S35	داخل المجموعات	115.824	6	20.516	0.000	معنوية
	بين المجموعات	217.352	231			
	تباين كلي	333.176	237			
المحاكاة الثقافية S36	داخل المجموعات	29.425	6	4.218	0.000	معنوية
	بين المجموعات	268.558	231			
	تباين كلي	297.983	237			

كما تلاحظ الباحثة من خلال الجدول أن هناك اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتوجه هذه الشركات نحو التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية و أساليب التنمية الإدارية والتميز في الأداء ومتطلباته.

ومما سبق وكاختبار تأكيد قامت الباحثة بإجراء اختبار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٩٨) نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
لمتغيرات البحث حسب الشركات

المتغيرات	قيمة معامل K-S	المعنوية	الدلالة
التنمية الإدارية X1	1.905	0.001	معنوية
أنماط التنمية الإدارية X2	1.908	0.001	معنوية
التميز في الأداء Y	1.661	0.008	معنوية
ثقافة التميز Y1	2.509	0.000	معنوية
القيادة Y2	3.231	0.000	معنوية
موارد بشرية متميزة Y3	2.036	0.001	معنوية
إدارة إلكترونية Y4	2.076	0.000	معنوية
إدارة معرفة Y5	2.808	0.000	معنوية
إدارة إستراتيجية Y6	2.385	0.000	معنوية
الجودة الشاملة Y7	2.979	0.000	معنوية
التوجه بالعمل Y8	2.807	0.000	معنوية
نمط التنمية الإدارية التنفيذي X21	2.858	0.000	معنوية
نمط التنمية الإدارية الثانوي X22	2.721	0.000	معنوية
نمط التنمية الإدارية المشارك X23	2.880	0.000	معنوية
نمط التنمية الإدارية القائد X24	2.442	0.000	معنوية
أساليب التنمية الإدارية X3	1.034	0.235	غير معنوية

تلاحظ الباحثة أن هناك اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتوجهها نحو التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية والتميز في الأداء ومتطلبات التميز (ثقافة التميز والقيادة والجودة الشاملة وموارد بشرية متميزة وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والإدارة الإلكترونية والتوجه بالعمل)، كما تلاحظ الباحثة أنه لا يوجد اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتوجهها نحو أساليب التنمية الإدارية.

ولدراسة الاختلافات الجوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بأثر التنمية الإدارية على متطلبات التميز في الأداء كانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٩٩) نتائج تحليل التباين ANOVA لأثر التنمية الإدارية على متطلبات التميز في الأداء حسب الشركات

أثر التنمية الإدارية على متطلبات التميز في الأداء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
أثر التنمية الإدارية على تحقيق التميز في الأداء	داخل المجموعات	36.461	1	190.716	0.000	معنوية
	بين المجموعات	45.119	236			
	تباين كلي	81.580	237			
أثر التنمية الإدارية في توفير ثقافة التميز	داخل المجموعات	14.531	1	57.591	0.000	معنوية
	بين المجموعات	59.547	236			
	تباين كلي	74.079	237			
أثر التنمية الإدارية على امتلاك القيادة المتميزة	داخل المجموعات	36.818	1	131.642	0.000	معنوية
	بين المجموعات	66.005	236			
	تباين كلي	102.824	237			
أثر التنمية الإدارية في توفير موارد بشرية متميزة	داخل المجموعات	62.841	1	272.191	0.000	معنوية
	بين المجموعات	54.486	236			
	تباين كلي	117.327	237			
أثر التنمية الإدارية على توفير الإدارة الالكترونية	داخل المجموعات	26.135	1	50.503	0.000	معنوية
	بين المجموعات	122.127	236			
	تباين كلي	148.261	237			
أثر التنمية الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة	داخل المجموعات	56.570	1	171.092	0.000	معنوية
	بين المجموعات	78.031	236			
	تباين كلي	134.601	237			
أثر التنمية الإدارية على تحقيق الإدارة الإستراتيجية	داخل المجموعات	50.154	1	105.596	0.000	معنوية
	بين المجموعات	112.092	236			
	تباين كلي	162.246	237			
أثر التنمية الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة	داخل المجموعات	46.764	1	108.233	0.000	معنوية
	بين المجموعات	101.968	236			
	تباين كلي	148.732	237			
أثر التنمية الإدارية على التوجه بالعمل	داخل المجموعات	42.683	1	109.068	0.000	معنوية
	بين المجموعات	92.357	236			
	تباين كلي	135.04	237			

تلاحظ الباحثة أن هناك اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتأثير التنمية الإدارية على التميز في الأداء ومتطلبات التميز (ثقافة التميز والقيادة والجودة الشاملة وموارد بشرية متميزة وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والإدارة الالكترونية والتوجه بالعمل).

ولمعرفة الاختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء حسب القطاع وحسب الشركات

قامت الباحثة بإجراء اختبار Oneway وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠٠) نتائج اختبار Oneway للعلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء حسب الشركات

حسب الشركات	التيابينات	مجموع المربعات	قيمة F	المعنوية	الدلالة
العلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء	داخل المجموعات	262.331	14.242	0.000	معنوية
	بين المجموعات	4,346.992			
	تباين كلي	4,609.323			

تلاحظ الباحثة أن هناك اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء .

جدول رقم (١٠١) نتائج اختبار Oneway للعلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء حسب القطاع

حسب القطاع	التيابينات	مجموع المربعات	قيمة F	المعنوية	الدلالة
العلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء	داخل المجموعات	1,950.768	28.250	0.000	معنوية
	بين المجموعات	2,658.556			
	تباين كلي	4,609.323			

كما تلاحظ الباحثة أن هناك اختلافات بين القطاعين (العام والخاص) لشركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

عدم صحة الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع ،أسلوب التنمية الإدارية المتبع ،ثقافة التميز،القيادة المتبعة ،الموارد البشرية المتميزة،التوجه بالعمل،توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع ،أسلوب التنمية الإدارية المتبع ،ثقافة التميز،القيادة المتبعة ،الموارد البشرية المتميزة،التوجه بالعمل،توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

ثالثاً- النتائج: يتضمن كل من:

١- النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

- ١- تبين من الدراسة تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة، وبالنسبة للعمر تركزت معظم عينة البحث في الفئة الأولى وهي (أقل من ٣٠ سنة)، كما أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي بالنسبة للمستوى التعليمي وحصلت الفئة الأولى وهي (أقل من ٥ سنوات) على أعلى نسبة في عينة البحث بالنسبة للخبرة نسبة عدد أفراد القطاع العام أقل من نسبة عدد أفراد القطاع الخاص من إجمالي مجتمع الدراسة المكون من شركتان حكوميتان (تاميكو وديماس) وخمس شركات دوائية خاصة (ابن زهر، دياموند، دومنا، قنواي، بحري).
- ٢- أساليب التنمية الإدارية في الشركات الدوائية بحسب درجة استخدامها :

- ١- التعلم خلال العمل، ٢- التناوب الوظيفي، ٣- التنمية الذاتية، ٤- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، ٥- دراسة الحالة، ٦- المشاركة في عضوية اللجان، ٧- نمذجة السلوك، ٨- تمثيل الأدوار، ٩- تدريب الحساسية، ١٠- المحاكاة الثقافية، ١١- المباريات الإدارية.
- ٣- إن القطاع الخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة يستخدم معظم أساليب التنمية الإدارية بنسبة أكبر من نسبة استخدامها في القطاع العام في حين أن أساليب التنمية الإدارية (المشاركة في عضوية اللجان، تدريب الحساسية) تستخدم بنسبة أكبر في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.
- ٤- يستخدم إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية أساليب التنمية الإدارية التقليدية مثل (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،) أكثر من استخدامهم لأساليب التنمية الإدارية الحديثة تقريباً مثل (دراسة الحالة، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية،).
- ٥- يعتبر أسلوب التنمية الإدارية (التعلم خلال العمل) الأكثر استخداماً في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية، بالمقابل فإن أسلوب التنمية الإدارية (المباريات الإدارية) الأقل استخداماً في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة .
- ٦- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التناوب الوظيفي- التنمية الذاتية- المباريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار- دراسة الحالة- نمذجة السلوك - المحاكاة الثقافية)
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التعلم خلال العمل- المشاركة في عضوية اللجان- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث)
- ٧- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التعلم خلال العمل - المشاركة في عضوية اللجان- التنمية الذاتية- المباريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار - المحاكاة الثقافية).
- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التناوب الوظيفي - المؤتمرات والندوات وحلقات البحث- دراسة الحالة- نمذجة السلوك).
- ٨- تهتم الشركات الدوائية محل الدراسة بالتنمية الإدارية بشكل مقبول كما يتوفر توجه لثقافة التميز بشكل جيد بالرغم من ضرورة زيادة هذا التوجه بشكل أكبر، كما يجب زيادة الاهتمام بكل من الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والتوجه بالعمل بشكل أكبر.

- ٩- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب النوع (ذكر، أنثى) وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة-التوجه بالعميل).
- ١٠- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (واقع التنمية الإدارية- الإدارة الإستراتيجية).
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).
- ١١- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (واقع التنمية الإدارية - واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة).
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (أنماط التنمية الإدارية - إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).
- ١٢- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التميز في الأداء - الإدارة الإستراتيجية).
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الجودة الشاملة-التوجه بالعميل).

٢- نتائج اختبار الفروض: أ- النتائج الخاصة باختبار الفروض:

نتائج اختبار الفرض الأول:

في شركات الصناعات الدوائية في القطاع الخاص:

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي،المباريات الإدارية) وتحقيق أحد متطلبات التميز وهو ثقافة التميز بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،تدريب الحساسية،تمثيل الأدوار، دراسة الحالة،نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) وثقافة التميز.

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار،المحاكاة الثقافية) و تحقيق القيادة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (تدريب الحساسية، دراسة الحالة،نمذجة السلوك) و تحقيق القيادة.

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التعلم خلال العمل،التنمية الذاتية) و (إعداد موارد بشرية متميزة و التوجه للعميل) ،بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة،نمذجة السلوك) و(إعداد موارد بشرية متميزة والتوجه للعميل).

أما في شركات الصناعات الدوائية في القطاع العام:

إن بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي،المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية،تمثيل الأدوار،دراسة الحالة،نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بينها وبين ثقافة التميز بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التنمية الذاتية،المؤتمرات والندوات وحلقات البحث) و ثقافة التميز.

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية،تمثيل الأدوار،دراسة الحالة، نمذجة السلوك،المحاكاة الثقافية) و القيادة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان،التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث)و تحقيق القيادة.

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، التنمية الذاتية،المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) وإعداد موارد بشرية متميزة بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين (التناوب الوظيفي، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) و إعداد موارد بشرية متميزة.

لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أساليب التنمية الإدارية مثل (التعلم خلال العمل،التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نمذجة السلوك) والتوجه بالعميل بينما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التوجه بالعميل وكل من (التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث).

نتائج اختبار الفرض الثاني :

في شركات الصناعات الدوائية في القطاع الخاص:
يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) و تحقيق متطلبات التميز في الأداء .

أما في شركات الصناعات الدوائية في القطاع العام :

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية التنفيذي و تحقيق التوجه للتميز في الأداء والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية التنفيذي وتحقيق ثقافة التميز والإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والتوجه بالعميل.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية الثانوي وتحقيق التوجه للتميز وثقافة التميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة والتوجه بالعميل بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية الثانوي وتحقيق الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية المشارك وتحقيق التوجه للتميز وثقافة التميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة وإدارة المعرفة والجودة الشاملة والتوجه بالعميل بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين هذا النمط وتحقيق الإدارة الالكترونية والإدارة الإستراتيجية.

يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نمط التنمية الإدارية القائد وتحقيق التوجه للتميز والقيادة وإعداد الموارد البشرية المتميزة بينما لا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين هذا النمط و تحقيق ثقافة التميز والإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والتوجه بالعميل.

نمط التنمية الإدارية المشارك ونمط التنمية الإدارية القائد لهما تأثير جوهري في تحقيق التميز في الأداء بينما نمط التنمية الإدارية التنفيذي ونمط التنمية الإدارية الثانوي ليس لهما تأثير جوهري في تحقيق التميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية

نتائج اختبار الفرض الثالث:

هناك اختلافات جوهريّة بين القطاعين (العام والخاص) فيما يتعلق بتوجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية (التنفيذي و الثانوي) والتميز في الأداء والقيادة وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والتوجه بالعميل وأساليب التنمية الإدارية (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، دراسة الحالة، نمذجة السلوك) .

لا يوجد هناك اختلافات جوهريّة بين القطاعين (العام والخاص) فيما يتعلق بتوجه شركات الصناعات الدوائية نحو ثقافة التميز وإعداد موارد بشرية متميزة والإدارة الالكترونية والجودة الشاملة وأنماط التنمية الإدارية (المشارك والقائد) وأساليب التنمية الإدارية (التعلم خلال العمل، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية).

هناك اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتوجه هذه الشركات نحو التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية و أساليب التنمية الإدارية والتميز في الأداء ومتطلباته.

هناك اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بتأثير التنمية الإدارية على التميز في الأداء ومتطلباته (ثقافة التميز والقيادة والجودة الشاملة وموارد بشرية متميزة وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والإدارة الالكترونية والتوجه بالعميل).

هناك اختلافات بين شركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

هناك اختلافات بين القطاعين (العام والخاص) لشركات الصناعات الدوائية فيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

ب- النتائج العامة لاختبار الفروض:

نتائج اختبار الفرض الأول:

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التنمية الذاتية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، نموذج السلوك) و ثقافة التميز، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، المحاكاة الثقافية) و ثقافة التميز.

كما نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نموذج السلوك) و القيادة، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية) و القيادة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نموذج السلوك، المحاكاة الثقافية) و إعداد موارد بشرية متميزة، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، التنمية الذاتية) و إعداد موارد بشرية متميزة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) و التوجه بالعميل، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، نموذج السلوك، المحاكاة الثقافية) و التوجه بالعميل.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

نقبل الفرض فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) وتحقيق متطلبات التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

عدم صحة الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعميل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعميل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

التوصيات :

- ١- ضرورة اعتبار التنمية الإدارية استثمار حقيقي بالشركات الدوائية محل الدراسة مما يعطيها وزنها الحقيقي كشريك استراتيجي في عملية التطوير، كما أنه يضمن وضع خطة طويلة الأجل للتنمية الإدارية وهذا يتيح إمكانية ربطها بالاستراتيجية العامة للشركة مع ضرورة الإشارة إلى توفير قدر من المرونة في مثل هذه الخطة للتوافق مع أية مستجدات داخل أو خارج الشركة.
- ٢- الاعتماد على نمط التنمية الإدارية المشارك والقائد كأنماط أساسية في تنمية المديرين في الشركات الدوائية.
- ٣- تمكين المديرين إذ يساعد تمكين المديرين بالمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يسمح بحدوث الاختلاف بالرأي مما يعني توفير رؤية واضحة لواقع الشركات ومتطلبات التنمية الإدارية فيها.
- ٤- التنوع في استخدام أساليب التنمية الإدارية مع الاهتمام باستخدام أساليب التنمية الإدارية مثل نمذجة السلوك ودراسة الحالة والمحاكاة الثقافية وليس فقط استخدام أساليب التنمية الإدارية التقليدية مثل التناوب الوظيفي والمؤتمرات والندوات وحلقات البحث.
- ٥- إنشاء ودعم أنظمة الجودة في القطاع العام للصناعات الدوائية والربط مع التنمية الإدارية بما يحقق التميز في الأداء.
- ٦- إنشاء قسم أو إدارة للتنمية الإدارية وليس للتدريب فقط في كل شركة من الشركات الدوائية.
- ٧- تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة للتميز في الشركات الدوائية .
- ٨- تحقيق المشاركة الفعالة والمنظمة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الإدارية من قبل إدارة التدريب بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة إدارة الموارد البشرية، والاستفادة من الخبرات الاستشارية الخارجية، وآراء المرشحين.
- ٩- إرساء دعائم التنافسية بين الشركات الدوائية للقطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إنشاء عدد أكبر من الشركات الدوائية العامة.
- ١٠- تشجيع التنافسية بين الشركات الدوائية الخاصة فيما بينها وبين الشركات الدوائية العامة للعمل على زيادة اهتمام الشركات الدوائية العامة في استخدام أساليب تنمية إدارية متطورة والوصول لأداء متميز والقدرة على التنافس في الأسواق العالمية.
- ١١- الاستعانة بخبرات أجنبية في مجال تحديد أساليب التنمية الإدارية الواجب استخدامها في الشركات الدوائية وذلك من خلال التعاون بين هذه الخبرات والخبرات الوطنية.
- ١٢- إعطاء قدر كبير من الاهتمام في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في الشركات الدوائية وتوفير نظام معلومات مركزي وفعال للتنمية الإدارية.
- ١٣- نشر نتائج الأبحاث التي تتوصل إليها الشركات الدوائية في مجال أساليب التنمية الإدارية المجدية لتبادلها والاستفادة منها.
- ١٤- ابتكار طرق مجدية لتحفيز وتشجيع المديرين على المشاركة في برامج التنمية الإدارية مع الاهتمام بتغيير نظرة المدير على أنه متدرب فقط في برنامج التنمية الإدارية إلى أنه شريك أساسي واستراتيجي في عملية التنمية الإدارية وبالتالي مسؤول عن التغيير والتطوير في الشركة.
- ١٥- ضرورة اقتناع إدارة الشركة بالدور الأساسي للتنمية الإدارية في تحقيق مقومات التميز في الأداء.

المراجع:

الكتب:

- ١- أبو البكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٢- الطيب، حسن أبشر، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.
- ٣- الخير، طارق وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٧.
- ٤- المؤمن، قيس وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ١٩٩٧.
- ٥- الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠٢.
- ٦- الزيايدي، عادل رمضان، الإدارة العامة، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، ١٩٨٩.
- ٧- القبيلات، يوسف بن محمد، أسس التدريب الإداري. تجربة معهد الإدارة العامة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، السعودية، الطبعة الثانية، ١٩٩٢.
- ٨- الفارس، سليمان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٢.
- ٩- السلمي، علي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ١٠- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢.
- ١١- السلمي، علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٢- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. كلية التجارة: جامعة المنوفية، ٢٠٠٣.
- ١٣- الخضر، علي إبراهيم، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٨.
- ١٤- اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- ١٥- بوسنييه، الصديق منصور وآخرون، الموارد البشرية- أهميتها- تنظيمها- مسئوليتها- مهامها، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس: الجماهيرية العظمى، ٢٠٠٣.
- ١٦- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- ١٧- حميد، محمد عثمان إسماعيل، المعاز، حمدي مصطفى، إدارة القوى العاملة في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٨- حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٩- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- ٢٠- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣.
- ٢١- حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٤.
- ٢٢- دباس، أحمد عبد السلام، تأملات ودراسات في الإدارة والتنمية الإدارية، دار طلاس، دمشق، ١٩٨٨، ص ٢٣.
- ٢٣- دباس، أحمد عبد السلام، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، مؤسسة النوري، دمشق: سورية، ١٩٩٦.
- ٢٤- زويلف، مهدي حسن واللوزي، سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٣.
- ٢٥- سالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن، عمان، ٢٠٠٥.
- ٢٦- سيكران، اوماس، طرائق البحث في الإدارة، ترجمة اسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٢٧- طلبة، عبد الله، الإدارة العامة، منشورات جامعة حلب، حلب، ١٩٩٦.
- ٢٨- عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.
- ٢٩- عباس، علي، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام). الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
- ٣٠- عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٣١- عبد الوهاب، علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٣٢- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد، حلب، ١٩٩٠.
- ٣٣- عقيلي، عمر وصفي، فلسفة الإدارة. كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ١٩٩٥.
- ٣٤- عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
- ٣٥- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٠.
- ٣٦- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، الناشر غير محدد، ٢٠٠٠.

الدوريات:

- ١- الجودة، عادل، التنمية الإدارية والتطوير الإداري بين المفهوم والمقومات والمتطلبات، شؤون الإدارة الحديثة، مجلة فصلية تصدر عن مركز الإدارة والإنتاجية بدمشق، العدد الثالث، تشرين الأول ١٩٨١.
- ٢- الخطيب، ياسر، صوفي، وهيب، العملية التدريبية واتجاهات المسؤولين والعاملين نحوها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (العدد الأول، ١٩٩٥).
- ٣- الدوري، حسين، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.
- ٤- السلمي، علي، القيادة الواعية هي التي تدفع المؤسسة دوماً تجاه تحسين الجودة، مجلة إدارة العصر، القاهرة، العدد ٤٠، ٢٠٠٢.
- ٥- درة، إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

- ٦- زايد، عادل ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٧- سيد مصطفى، أحمد ، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية ..كيف؟، أفاق اقتصادية، العدد ٨٥، ٢٠٠١.
- ٨- نصر الله ،علي، تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات ،مجلة العمل، السنة الثامنة عشرة(العدد ٧٢، ١٩٩٥).

الرسائل العلمية:

- ١- إسماعيل ،طارق عبد الجليل، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنافسي للشركات بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة ماجستير غير منشورة ،مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.
- ٢- الخرفان ،نجم المحيمد ،التنمية الإدارية وأثرها على الإنتاجية في بعض مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ١٩٩٨ .
- ٣- الشيخ ،أديب حسن،العنصر البشري وعملية التنمية الإدارية في سورية، دبلوم، جامعة دمشق ، ٢٠٠٣.
- ٤- ديوب ،أيمن حسن ،التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢.
- ٥- ديوب ،أيمن حسن، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراة غير منشورة ،مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

الندوات والمؤتمرات:

- ١- الياز ،عفاف محمد، نحو دور فعال للاستشارات الإدارية في التنمية الإدارية ، منتدى السياسات العامة، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارية العامة، أغسطس، ٢٠٠١.
- ٢- الرشيد ،صالح ، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة :الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ ،مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤.
- ٣- السلمي، علي، المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية واستراتيجياتها ،الندوة الوطنية حول التنمية الإدارية في سورية، ٨ نيسان ٢٠٠٥ .
- ٤- اللعيد ،عبد المحسن فالح، تقييم البرامج التدريبية ، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء، دمشق، ١٠-١٢ أيلول، ٢٠٠٠.
- ٥- النوري ،حسان ، الخطة الوطنية للتنمية الإدارية في سورية: نحو تنمية مستمرة ، الندوة الوطنية الأولى للتنمية الإدارية في سورية ،وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية والقوى العاملة والجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، دمشق ١٣-١٥ آب، ٢٠٠٠.
- ٦- زايد ،عادل، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٧- عفيفي ،صديق، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة :الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ ،مصر، ٢٧- ٢٩ تشرين الثاني، ٢٠٠٤.

٨- لاشين ،أحمد صبري، تحديات القرن الحادي والعشرين والاحتياجات التدريبية للقائد الإداري ، ندوة التدريب الموجه بالأداء، (دمشق: ١٠-١٢ أيلول ٢٠٠٠).

٩- نور ،كوكب كامل ،الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"،القاهرة ،مصر، ١٧-٢١ شباط، ٢٠٠٨.

١٠- هلال ،محمد عبد الغني حسن، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٣.

Books:

1- Al Gore,Businesslike Government-**Lessons Learned from America's Best Companies**,National Performance Review ,1997.

2-Carrel ,Michael R. & others; **Personnel\ Human Resource Management**. Macmillan Publishing Company, 1992.

3- De Geus, Arie , The Living Company-Growth, **Learning and Longevity in Business**-London: Nicholas Brealey Publishing ,1999.

4-Dessler ,Gary, **Personnel \ Human Resource Management**, 5th ; NEWJERSY: Prentice Hall,1991.

5- Drucker ,Peter F ., **The Coming of the New Organization**. In Harvard Business Review On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press,1998.

6- Davenport ,t.h., Mission Critical, **Realizing the promise of Enterprise Systems** ,Harvard Business School Press,Boston.,2000.

7- Dessler ,Gary, **A Framework for Human Resource Management**. Third Edition. person Education, 2004.

8- European Foundation for Quality Management , **Assessing for Excellence:A Practical Guide for Self-Assessment**, EFQM, Brussels, (1999).

9- Goleman ,Daniel, Richard Boyatzis and Annie Mckee,**The New Leaders-Transforming the Art of Leadership into the Science of Results**: London, Little Brown,2002.

10-Herrera ,Jaime ,Strategic Planning :**Organizational Development and Human Resource Management and Development Strategy Models**: A Guideline for Managers and Consultants, International Telecommunication,Geneva,1993.

11-Imai ,Masaaki. Kaizen ,Gemba, **Organizational Excellence**, New York :McGraw-hill,1997.

12- Kirkpatrick ,Donald L., **Evaluation Training Programes: The Four Levels**, (San Francisco, California: Berrett - Koehler Publishers, 1994).

13-Mathis ,Robert L, & Jackson ,John H, **Human Resource Management**. 10th . 2004.

14-Mumford ,Alan, .**Gower Handbook of Management development**, 4th, Gower, 1994.

15-Nonaka ,Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, **The Knowledge Creating Company**, NewYork ,Oxford: Oxford University Press,1995.

16-S ,George, and A ,Weimerskirch, **Total Quality Management:Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies** . John and Wiley &Sons, Inc, 1994.

17-S. Oakland ,John, **Total Organizational Excellence – Achieving world – class performance**, Oxford: Butterworth Heinemann,2001.

18-Thompson& strickland, **strategic management**,boston,Irwin,mcgraw-hill,1998.

19-Winterton, Jonathan & Winterton, Ruth. **Developing Management Competence**. Routledge, 1999.

20-Woodall ,Jean & Winstantey ,Diana, **Management Development: Strategy And Practice**, Blackwell Business. 1998.

21-Winterton ,Jonathan & Winterton,Ruth . **Developing Management Competence**. By Routledge, 1999.

Periodicals:

1-Brown ,Paul, "The evolving role of strategic management development," **Journal of Management Development** (V24, N3, 2005).

2- Brown, Paul. Seeking Success Through Strategic Management Development . **Journal of European Industrial Training**, (V27, N6, 2003).

3- Jackson S et al , " Executive Development at BAA, Royal Bank of Scotland and The BBC-Going Beyond Management development For Competitive advantage," **Development and Learning in Organizations** (V17, N4, 2003) .

4-Jansen ,Paul et al, "A Typology of Management Development," **Journal of Management Development**, (V20, N2, 2001).

5- Kenneth ,Nowach --M& Soctt ,Winer,(" Coaching For Human Performance,") **Trainning & Development**,(V51, N10, OCT 1997).

6- Koch ,James V., Richard J. Cebula," In Search Of Excellent Management ", **Journal of Management Studies**,(V31, N5, 1994).

- 7- Lewis ,Philip & Thornhill ,Adrian," The Evaluation of Training: An organizational culture Approach," **Journal of European Industrial Training** (V18, N8, 1994).
- 8-Longenecker ,Clinton O & Neubert ,Mitchell , "The Management Development Needs of Front-Lin Managers : Voices From The Field, " **Career Development International** (V8, N4, 2003).
- 9-Luoma ,Mikko, "Managers's Perceptions of the strategic role of management development," **Journal of Management Development** (V24, N7, 2005).
- 10-Mumby-Croft ,Roger & Brown ,Berman, " Management Development in SMEs," **Journal of Management Development** (V24, N8, 2005).
- 11-O'Dwyer ,Michele & Ryan ,Eamon,. Management Development-A Model for Retail Business . **Journal of European Industrial Training**, (V26, N9, 2002).
- 12-Paauwe ,Jaap & Williams, Roger," Management Development Revisited," **Journal of Management Development** (V20, N2, 2001).
- 13- Reitsma ,S.G. , "Management Development In Unliver ," **The Journal Of Management Development**,(V20,N2,2001).
- 14- Schneier ,Craig Eric & others," A Practical Approach To Conducting & Using The Training Needs Assessment," **Public Personnel Management**, (V17,N2,1998).
- 15- Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management :Understanding the Complete Picture. **IHIRAM journal**, December 1998.
- 16- Schein ,Edgar, "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning " **MIT Organizational Learning Network Working Paper**,1994.
- 17- Shen ,Jie, "International training and management development: Theory and reality",**Journal of Management Development** (V24, N7, 2005).
- 18- Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N. and Thwaites, A., "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", **Journal of Human Resource Management**,(Vol. 8 No. 1,1997).

الانترنت:

www.blackwell-synergy.com

www.baldrige.org

www.efqm.org

www.emeraldinsight.com

www.humanresources/about.com

www.proquest.com

www.wikipedia.com

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الكريمة, أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية حول دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية.

وذلك في إطار دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق.

وإذ نشمن غالباً تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستقصاء على أساس أرائكم الفعلية، لذا نرجو التكرم بالإجابة على هذه الاستقصاء، علماً إن البيانات الواردة فيها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم يعتبر أساسياً لإنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحثة: ديمة محمد علي الذيب

الجزء الأول: بطاقة تعريف:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لك:
معلومات عامة عن الشركة:
١- اسم الشركة:

٢- مجال عمل الشركة: () قطاع عام () قطاع خاص

٣- النوع: () ذكر () أنثى

٤- العمر: () أقل من 30 سنة () من 30- أقل من 40 سنة
() من 40- أقل من 50 سنة () من 50- أقل من 60 سنة
() أكثر من 60 سنة.

٥- المستوى التعليمي: () دكتوراة () ماجستير () دبلوم دراسات عليا
() مؤهل جامعي () أقل من جامعي

٦- عدد سنوات الخبرة: () أقل من خمس سنوات.
() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .
() من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.
() من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة.
() أكثر من ٢٠ سنة.

الجزء الثاني:
أولاً - فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بواقع التنمية الإدارية في الشركات الدوائية، الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١- يتمثل هدف التنمية الإدارية في إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية والنظم والأساليب والسلوك الإداري في شركتك.					
٢- تمكن التنمية الإدارية شركتك من التكيف الإيجابي مع المناخ المحيط ومقابلة الاحتياجات.					
٣- تقوم شركتك بوضع برامج تنمية إدارية واضحة ومتوافقة مع احتياجات العاملين.					
٤- توجد قناعة ورغبة صادقة في تطبيق برامج تنمية إدارية في شركتك.					
٥- يشجع المناخ السائد في شركتك على الابتكار واستقدام أفكار جديدة حول تطبيق برامج التنمية الإدارية.					
٦- تمثل التنمية الإدارية استثمار حقيقي لشركتك.					

ثانياً- فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح أنماط التنمية الإدارية ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل منها وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

أنماط التنمية الإدارية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
تركز التنمية الإدارية على:					
تطوير الأفراد من خلال الخبرة التراكمية.					
٢- الدقة في الإنجاز.					
٣- توفير المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للعمل في الشركة.					
٤- تطوير القادة من خلال التخطيط الرسمي.					
٥- الربط بين إستراتيجية التنمية الإدارية وإستراتيجية الشركة.					
٦- تقوية ودعم ثقافة الشركة.					
٧- التركيز على التوجه نحو العميل وتحقيق رضا العملاء.					
٨- دعم الابتكار والإبداع.					
٩- تطوير العامل والشركة.					
١٠- تحقيق النمو والاستقرار في السوق.					
١١- الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.					
١٢- تطوير الموارد البشرية.					

ثالثاً- فيما يلي مجموعة من أساليب التنمية الإدارية المستخدمة في الشركات، الرجاء تحديد درجة استخدام أو عدم استخدام كل منها في شركتكم وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

أسلوب التنمية الإدارية	يستخدم دائماً	يستخدم	لا اعلم	لا يستخدم	لا يستخدم نهائياً
١- التعلم خلال العمل.					
٢- التناوب الوظيفي.					
٣- المشاركة في عضوية لجان.					
٤- التنمية الذاتية.					
٥- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث.					
٦- المباريات الإدارية.					
٧- تدريب الحساسة.					
٨- تمثيل الأدوار.					
٩- دراسة الحالة.					
١٠- نمذجة السلوك.					
١١- المحاكاة الثقافية.					

رابعاً- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين واقع التميز في الأداء في الشركات الدوائية، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١- تعتمد شركتكم أساليب جديدة للعمل ومعايير متطورة لتقوم النجاح والفشل.					
٢- تتمثل أهداف شركتكم بتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها.					
٣- يتحقق التميز في شركتكم من خلال:					
٣١- ثقافة التميز.					
٣٢- القيادة.					
٣٣- الجودة الشاملة.					
٣٤- الإدارة الاستراتيجية.					
٣٥- إدارة الموارد البشرية.					
٣٦- إدارة المعرفة.					
٣٧- الإدارة الإلكترونية.					
٣٨- التوجه بالعميل.					
٣٩- تفاعل العناصر السابقة معاً.					
٤- توفر شركتكم المناخ التنظيمي والظروف والآليات والأدوات للأداء المتميز.					
٥- توجد في شركتكم أنماط ثقافية مواتية للتميز مثل تنمية قيم الشفافية والمساءلة و التعرف على ثقافة الشركات المتميزة.					
٦- تعتبر القيادة هي العنصر المحوري في تفعيل طاقات شركتكم ودفعها للوصول إلى مستوى التميز.					

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٧- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات شركتك هي الموارد البشرية.					
٨- تقوم شركتك بتحفيز العاملين على استغلال قدراتهم الذاتية في تحقيق أهداف شركتك.					
٩- لدى شركتك موقع ويب يمثل قاعدة بيانات عن الإدارة وخدماتها والمنتج الدوائي.					
١٠- تتعامل شركتك بوعي مع المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل منظمتك وخارجها.					
١١- تبحث شركتك عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي واستثماره.					
١٢- الإدارة الإستراتيجية توفر هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المتميز.					
- شركتك حاصلة على شهادة جودة في مجال الصناعات الدوائية.					
١٤- يتحقق التميز لديكم من خلال تطوير نظام متكامل للجودة.					
١٥- تقوم شركتك بتحديد احتياجات وتوقعات وتفضيلات العميل.					
١٦- تقوم شركتك ببناء علاقات جيدة مع العميل (الداخلي والخارجي).					

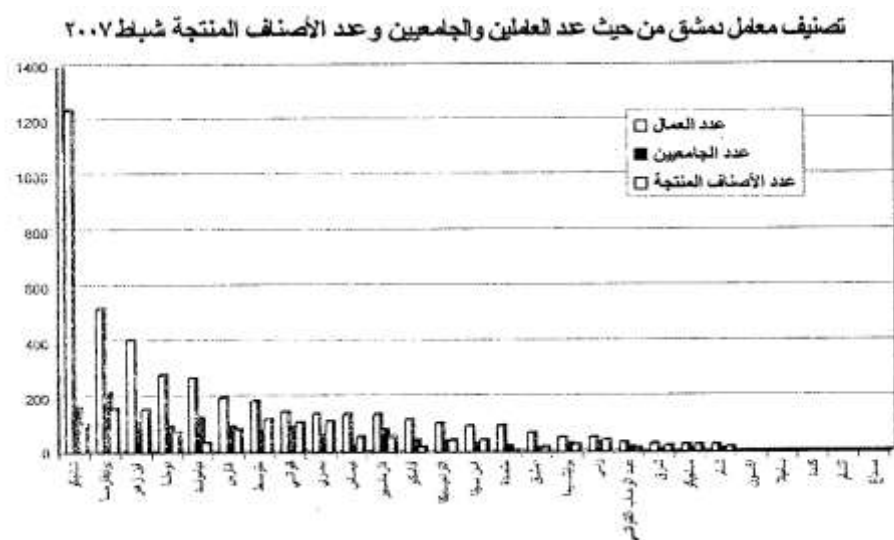
خامساً- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى توافر متطلبات التميز في الأداء في الشركات الدوائية من خلال التنمية الإدارية، الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١- تتطلب ثقافة التميز أنماط إدارية للتكيف معها.					
٢- تقلل برامج التنمية الإدارية من الفجوة بين ثقافة الشركة وثقافة التميز.					
٣- تساعد نظم التدريب في تنمية القيم المواتية للتميز.					
٤- توفر التنمية الإدارية البيئة التنظيمية الملائمة لنقل الشركة إلى وضعية تسمح لها بالأداء التنافسي.					
٥- التنمية الإدارية طريق الشركة للتغيير في الثقافة التنظيمية إلى أن تصبح ثقافة تميز.					

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
تساعد التنمية الإدارية شركتك في:					
القيادة	١- امتلاك القائد قدرات إدارية تؤهله بلوغ المنافسة.				
	٢- توجيه سلوك العاملين والتأثير بهم بما يحقق أهداف الشركة.				
	٣- وضوح التوجهات والرؤى للأداء المتميز الموكّل القائد بإيضاحها للعاملين.				
	٤- استثمار قدرات العاملين وتمكينهم من الأداء وإطلاق الفرص لهم للابتكار.				
الموارد البشرية المتميزة	١- توفر إدارتك فرص تنمية وتدريب لزيادة مهاراتهم واستثمار قدراتهم في تميز الأداء.				
	٢- تمكن التنمية الإدارية العاملين في شركتك من المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.				
	٣- إن تنمية العاملين تعتبر من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركة.				
	٤- للتنمية الإدارية دور كبير في تمكين العاملين في شركتك.				
	٥- للتنمية دور كبير في تأسيس فرق عمل في شركتك.				
الإدارة الإلكترونية	١- تقوم التنمية الإدارية على تهيئة العاملين بالكفاءات العالية لاستخدام التقنيات في شركتك.				
	٢- تهيأ التنمية الإدارية استخدام نظام معلوماتي واحد ضمن كافة أقسام شركتك.				
	٣- تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير التكامل والتنسيق بين عناصر وعمليات شركتك.				
تساعد التنمية الإدارية شركتك في:					
إدارة المعرفة	١- تمكين العاملين من استثمار معارفهم بما يخدم شركتك.				
	٢- فهم ما يحيط بشركتك من متغيرات للسيطرة عليها.				
	٣- تنمية قدرات شركتك على التعامل مع المتغيرات وتوقعها في توقيت مبكر للاستعداد لها.				
	٤- تحليل وتفسير المعلومات واستنتاج مؤشرات لتحسين الأداء.				

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٥- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة والابتكار.					
٦- وجود قاعدة فكرية توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر تصرفات العاملين.					
تساعد التنمية الإدارية شركتك في:					
١- توفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل تأمين مقدرة إستراتيجية لشركتك.					
٢- امتلاك المفاتيح لصناعة القرارات التنظيمية المؤثرة في الإستراتيجية العامة لشركتك.					
٣- تحديد رؤية وإستراتيجية قادرة على المنافسة.					
٤- توفير قوى عاملة قادرة على القيام بالإدارة الإستراتيجية للوصول إلى تميز الأداء.					
١- تساعد برامج التنمية الإدارية على الحصول على قوى بشرية قادرة على تطبيق الجودة الشاملة في شركتك.					
٢- تساعد برامج التنمية الإدارية على تصميم نظام فعال لتقييم الأداء بما يتماشى مع مفهوم الجودة الشاملة المطلوب من شركتك الاتجاه إليه.					
٣- التنمية الإدارية عامل أساسي في شركتك للحصول على شهادة جودة.					
١- توفر التنمية الإدارية في تفاعل كبير لشركتك مع العملاء.					
٢- تحسن التنمية الإدارية الصورة الذهنية للشركة.					
٣- تساعد التنمية الإدارية شركتك على التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء وتلبيتها.					
٤- تعمل التنمية الإدارية على جعل العميل شريكها في الوصول إلى أداء متميز.					

الملحق رقم (٢)



المصدر: نتائج ورشة العمل حول الوضع الراهن للصناعات الدوائية وآفاق تطويرها في سورية المنعقدة في دمشق بتاريخ ٢١ نيسان ٢٠٠٧

تصنيف الشركات الدوائية من حيث عدد العاملين في مدينة دمشق

عدد شركات الأدوية المنتجة	أسماء شركات الأدوية المنتجة	عدد الجامعيين	عدد العمال	عدد العمال الكلي
١	تاميكو	١٧٥	١٢٢٥	١٤٠٠
٢	نيوفارما	٢١٣	٥٢٥	٧٣٨
٣	ابن زهر	٧٥	٤٠٠	٤٧٥
٤	دومنا	١٠٠	٢٨٨	٣٨٨
٥	دياموند	١٢٥	٢٧٥	٤٠٠
٦	فارس	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
٧	متوسط	٧٥	١٨٨	٢٦٣
٨	قنواتي	١٠٠	١٥٠	٢٥٠
٩	بحري	٥٠	١٣٨	١٨٨
١٠	ديماس	٢٥	١٣٨	١٦٣
١١	فارماسير	٨٨	١٣٨	٢٢٦
١٢	آدامكو	٥٠	١٢٥	١٧٥
١٣	التراميكا	٥٠	١١٣	٢٦٣
١٤	ابن سينا	٣٨	١٠٠	١٣٨
١٥	متحدة	٢٥	١٠٠	١٢٥
١٦	دمشق	١٣	٧٥	٨٨
١٧	يونيشتيما	٣٨	٥٠	٨٨
١٨	ربي	٣٨	٥٠	٨٨
١٩	عبد الوهاب القنواتي	٢٥	٣٨	٦٣
٢٠	شرق	١٣	٣٢	٤٥
٢١	ماجيكو	١٣	٢٥	٣٨
٢٢	شام	١٣	٢٥	٣٨
المجموع		١٤٤٢	٤٣٩٨	٥٨٤٠

المصدر: إعداد الباحثة من خلال نتائج ورشة العمل حول الوضع الراهن للصناعات الدوائية وآفاق تطويرها في سورية المنعقدة في دمشق بتاريخ ٢١ نيسان ٢٠٠٧

ملخص باللغة العربية



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء

دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية

ملخص

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

إعداد

ديما محمد علي الذيب

إشراف

الدكتور أيمن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

2010

أولاً - مشكلة البحث :

يسعى البحث إلى دراسة دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء في الشركات الدوائية في محافظة دمشق، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية والتي تمثل مشكلة البحث :

وهذا السؤال يتفرع منه مجموعة من الأسئلة وهي :

- ١- ما هو واقع التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٢- هل تعتبر التنمية الإدارية الأساس في توفير متطلبات تميز الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٣- ما العلاقة بين أنماط التنمية الإدارية المتبعة و التميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٤- ما العلاقة بين أساليب التنمية الإدارية المتبعة و التميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.
 - ٥- ما هو مدى توجه الشركات الدوائية محل الدراسة نحو التميز في الأداء من خلال التنمية الإدارية.
- ثانياً- أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث من حيث:

- ١- إغناء المكتبة العربية حيث تلاحظ الباحثة قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التميز في الأداء ومتطلباته وخاصة في سورية .
- ٢- يعتبر هذا البحث خطوة جديدة قد تفيد قطاع الصناعات الدوائية السورية في الاهتمام بالتنمية الإدارية لتحقيق التميز في أدائه .
- ٣- زيادة الحصيلة العلمية للباحثة و تعزيز أسلوب البحث العلمي.

ثالثاً- أهداف البحث: في ضوء مشكلات البحث وتساؤلاته يهدف هذا البحث إلى:

- ١- التعرف على أنماط التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
- ٢- التعرف على أساليب التنمية الإدارية في الشركات الدوائية محل الدراسة.
- ٣- التعرف على مفهوم التميز في الأداء ومتطلباته في الشركات الدوائية محل الدراسة.
- ٤- تحديد الدور الذي يلعبه توفر التنمية الإدارية في توفير متطلبات التميز في الأداء .
- ٥- تقديم إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء في الشركات الدوائية محل الدراسة.

رابعاً- فرضيات البحث:

إن متغيرات البحث هي:

المتغير المستقل: التنمية الإدارية (أنماط التنمية الإدارية ،أساليب التنمية الإدارية)
المتغير التابع : التميز في الأداء (متطلبات التميز في الأداء) وهي: ثقافة التميز- القيادة - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية - إدارة الموارد البشرية - التوجه بالعميل.

وبناءً على هذه المتغيرات فإن فرضيات البحث هي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

وينتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع ووجود القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع وتوفر موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية و تحقيق متطلبات التميز في الأداء في القطاع محل الدراسة.

وينتفرع إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وبناء ثقافة تميز في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتأمين القيادة المتميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر جودة شاملة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر إدارة إستراتيجية في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتحقيق إدارة المعرفة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع وتوفر الإدارة الإلكترونية في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع ووجود موارد بشرية متميزة في منظمات القطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التنمية الإدارية المتبع والتوجه بالعميل في منظمات القطاع محل الدراسة.

الفرض الثالث:

لا توجد اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث:

- نمط التنمية الإدارية المتبع .
- أسلوب التنمية الإدارية المتبع.

- ثقافة التميز.
- القيادة المتبعة.
- الموارد البشرية المتميزة
- التوجه بالعمل.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية.
- توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء.
- العلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء في شركات الصناعات الدوائية.

خامساً- منهج البحث :

اعتمدت الباحثة في إعداد البحث على الآتي :

- ١- تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .
- ٢- القيام بالدراسة الميدانية والتي اعتمدت في تجميع البيانات على استمارات الاستقصاء التي وزعت على أفراد العينة ، وتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي يتيحها برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.16 .

سادساً- محتويات البحث :

شمل البحث على ما يلي :

- الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .
- الفصل الثاني : شمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث هي:
- المبحث الأول :التنمية الإدارية
- المبحث الثاني :التميز في الأداء
- المبحث الثالث :دور التنمية الإدارية في توفير متطلبات التميز في الأداء
- الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض.
- النتائج والتوصيات.

سابعاً :النتائج والتوصيات:

- ١- تبين من الدراسة تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة،وبالنسبة للعمر تركزت معظم عينة البحث في الفئة الأولى وهي (أقل من ٣٠ سنة)،كما أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على المؤهل الجامعي بالنسبة للمستوى التعليمي وحصلت الفئة الأولى وهي (أقل من ٥ سنوات) على أعلى نسبة في عينة البحث بالنسبة للخبرة نسبة عدد أفراد القطاع العام أقل من نسبة عدد أفراد القطاع الخاص من إجمالي مجتمع الدراسة المكون من شركتان حكوميتان (تاميكو وديماس) وخمس شركات دوائية خاصة (ابن زهر، دياموند، دومنا، قنواتي، بحري).
- ٢- أساليب التنمية الإدارية في الشركات الدوائية بحسب درجة استخدامها :

- ١- التعلم خلال العمل، ٢- التناوب الوظيفي، ٣- التنمية الذاتية، ٤- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، ٥- دراسة الحالة، ٦- المشاركة في عضوية اللجان، ٧- نمذجة السلوك، ٨- تمثيل الأدوار، ٩- تدريب الحساسية، ١٠- المحاكاة الثقافية، ١١- المباريات الإدارية.
- ٣- إن القطاع الخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة يستخدم معظم أساليب التنمية الإدارية بنسبة أكبر من نسبة استخدامها في القطاع العام في حين أن أساليب التنمية الإدارية (المشاركة في عضوية اللجان، تدريب الحساسية) تستخدم بنسبة أكبر في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.
- ٤- يستخدم إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية أساليب التنمية الإدارية التقليدية مثل (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث،). أكثر من استخدامهم لأساليب التنمية الإدارية الحديثة تقريباً مثل (دراسة الحالة، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية،).
- ٥- يعتبر أسلوب التنمية الإدارية (التعلم خلال العمل) الأكثر استخداماً في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية، بالمقابل فإن أسلوب التنمية الإدارية (المباريات الإدارية) الأقل استخداماً في إجمالي القطاعين العام والخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة.
- ٦- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التناوب الوظيفي- التنمية الذاتية- المباريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار- دراسة الحالة- نمذجة السلوك - المحاكاة الثقافية)
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب مستويات الخبرة وهي (التعلم خلال العمل- المشاركة في عضوية اللجان- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث)
- ٧- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التعلم خلال العمل - المشاركة في عضوية اللجان- التنمية الذاتية- المباريات الإدارية- تدريب الحساسية- تمثيل الأدوار - المحاكاة الثقافية).
- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق باستخدام أساليب التنمية الإدارية حسب المستويات التعليمية وهي (التناوب الوظيفي - المؤتمرات والندوات وحلقات البحث- دراسة الحالة- نمذجة السلوك).
- ٨- تهتم الشركات الدوائية محل الدراسة بالتنمية الإدارية بشكل مقبول كما يتوفر توجه لثقافة التميز بشكل جيد بالرغم من ضرورة زيادة هذا التوجه بشكل أكبر، كما يجب زيادة الاهتمام بكل من الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية والتوجه بالعميل بشكل أكبر.
- ٩- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب النوع (ذكر، أنثى) وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).
- ١٠- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (واقع التنمية الإدارية- الإدارة الإستراتيجية).
- ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب العمر وهي (أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).

- ١١- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (واقع التنمية الإدارية - واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة). ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي وهي (أنماط التنمية الإدارية - إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية- إدارة المعرفة-الإدارة الإستراتيجية- الجودة الشاملة- التوجه بالعميل).
- ١٢- توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التميز في الأداء - الإدارة الإستراتيجية). ولا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الدوائية فيما يتعلق بمتغيرات البحث حسب الخبرة وهي (واقع التنمية الإدارية- أنماط التنمية الإدارية- واقع التميز في الأداء- ثقافة التميز- القيادة- إدارة الموارد البشرية- الإدارة الالكترونية-إدارة المعرفة- الجودة الشاملة-التوجه بالعميل).
- النتائج العامة لاختبار الفروض:**

نتائج اختبار الفرض الأول:

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التنمية الذاتية، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك) و ثقافة التميز، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، المحاكاة الثقافية) و ثقافة التميز.

كما نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية ، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، نمذجة السلوك) و القيادة ، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، المحاكاة الثقافية) و القيادة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، المشاركة في عضوية اللجان، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة، المباريات الإدارية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) و إعداد موارد بشرية متميزة ، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، التنمية الذاتية) و إعداد موارد بشرية متميزة.

نقبل الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من (التناوب الوظيفي، التنمية الذاتية، المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، المباريات الإدارية، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، دراسة الحالة) و التوجه بالعميل، بينما نرفض الفرض بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التعلم خلال العمل، المشاركة في عضوية اللجان، نمذجة السلوك، المحاكاة الثقافية) و التوجه بالعميل.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

نقبل الفرض فيما يتعلق بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط التنمية الإدارية (التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) وتحقيق متطلبات التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

عدم صحة الفرض القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعمل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعمل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.

التوصيات:

١- ضرورة اعتبار التنمية الإدارية استثمار حقيقي بالشركة الدوائية مما يعطيها وزنها الحقيقي كشريك استراتيجي في عملية التطوير، كما أنه يضمن وضع خطة طويلة الأجل للتنمية الإدارية وهذا يتيح إمكانية ربطها بالاستراتيجية العامة للشركة مع ضرورة الإشارة إلى توفير قدر من المرونة في مثل هذه الخطة للتوافق مع أية مستجدات داخل أو خارج الشركة.

٢- الاعتماد على نمط التنمية الإدارية المشارك والقائد كأنماط أساسية في تنمية المديرين في الشركات الدوائية.

٣- تمكين المديرين إذ يساعد تمكين المديرين بالمشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يسمح بحدوث الاختلاف بالرأي مما يعني توفير رؤية واضحة لواقع الشركات ومتطلبات التنمية الإدارية فيها.

٤- التنوع في استخدام أساليب التنمية الإدارية مع الاهتمام باستخدام أساليب التنمية الإدارية مثل نمذجة السلوك ودراسة الحالة والمحاكاة الثقافية وليس فقط استخدام أساليب التنمية الإدارية التقليدية مثل التناوب الوظيفي والمؤتمرات والندوات وحلقات البحث.

٥- إنشاء قسم أو إدارة للتنمية الإدارية وليس للتدريب فقط في كل شركة من الشركات الدوائية.

٦- إنشاء ودعم أنظمة الجودة في القطاع العام للصناعات الدوائية والربط مع التنمية الإدارية بما يحقق التميز في الأداء.

٧- تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة للتميز في الشركات الدوائية بما يخدم التميز في الأداء.

٨- تحقيق المشاركة الفعالة والمنظمة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الإدارية من قبل إدارة التدريب بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة إدارة الموارد البشرية، والاستفادة من الخبرات الاستشارية الخارجية، وآراء المرشحين.

٩- إرساء دعائم التنافسية بين الشركات الدوائية للقطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إنشاء عدد أكبر من الشركات الدوائية العامة.

١٠- تشجيع التنافسية بين الشركات الدوائية الخاصة فيما بينها وبين الشركات الدوائية العامة للعمل على زيادة اهتمام الشركات الدوائية العامة في استخدام أساليب تنمية إدارية متطورة والوصول لأداء متميز والقدرة على التنافس في الأسواق العالمية.

١١- الاستعانة بخبرات أجنبية في مجال أساليب التنمية الإدارية الواجب استخدامها في الشركات الدوائية.

- ١٢- إعطاء قدر كبير من الاهتمام في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في الشركات الدوائية وتوفير نظام معلومات مركزي وفعال للتنمية الإدارية.
- ١٣- نشر نتائج الأبحاث التي تتوصل إليها الشركات الدوائية في مجال أساليب التنمية الإدارية المجدية لتبادلها والاستفادة منها.
- ١٤- ابتكار طرق مجدية لتحفيز وتشجيع المديرين على المشاركة في برامج التنمية الإدارية مع الاهتمام بتغيير نظرة المدير على أنه متدرب فقط في برنامج التنمية الإدارية إلى أنه شريك أساسي واستراتيجي في عملية التنمية الإدارية وبالتالي مسؤول عن التغيير والتطوير في الشركة.
- ١٥- ضرورة اقتناع إدارة الشركة بالدور الأساسي للتنمية الإدارية في تحقيق مقومات التميز في الأداء.

ملخص باللغة الانكليزية

Damascus University
Faculty of Economic
Business Administration



**the role of management development to achieve excellence in the
performance
a comparative study in the pharmaceutical sector**

A SUMMARY THESIS TO OBTAIN
MASTER DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION

Presented By
Dima Mohammad Ali Aldeeb

Supervised By
Dr. Ayman Hasan Dayoub
Teacher of Business Administration Department
Faculty of Economic
Damascus University

2010

I. - The Problem of Search:

The research seeks to examine the role of management development in achieving excellence in performance in pharmaceutical companies in the province of Damascus, by answering the following questions, which represent the research problem:

This question came from this set of questions, namely:

- 1- What is the extent of application of management development in pharmaceutical companies under consideration.
- 2 - Is development is the basis for the provision of administrative requirements for performance excellence in pharmaceutical companies under consideration.
- 3 - What is the relationship between the pattern of management development approach and excellence in performance in pharmaceutical companies under consideration.
- 4 - What is the relationship between the mode of management development practice and excellence in performance in pharmaceutical companies under consideration.
- 5 - What is the extent of the pharmaceutical companies under study toward excellence in performance through management development .

II - the importance of research: The importance of research in terms of:

- 1 - to enrich the Arabic library, where the researcher notes the lack of Arab Studies on the theme of excellence in performance and requirements, especially in Syria.
- 2 - is a new step of this research may be useful to the pharmaceutical sector in the Syrian interest in management development to achieve excellence in performance.
- 3 - Increasing the outcome of the scientific researcher and enhancing the way of scientific research.

III - Research Objectives: In light of the problems of research and its questions, this research aims to:

- 1 - Identifying the patterns of management development in the pharmaceutical companies under consideration.
- 2 - to identify the methods of management development in the pharmaceutical companies under consideration.
- 3 - Understand the concept of excellence in performance and requirements of the pharmaceutical companies under consideration.
- 4 - define the role played by the availability of management development in the requirements for excellence in performance.
- 5 - Provide a proposed strategy for activating the role of management development in meeting the requirements of excellence in performance in pharmaceutical companies under consideration.

IV - Research Hypotheses: The hypotheses of the research thus:

The first hypothesis:

There were significant relationship between mode of management development practice and meet the requirements of excellence in performance in the sector under consideration.

It is divided into the following sub-hypotheses:

- There were significant relationship between the style of management development approach and build a culture of excellence in the organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between mode of management development practice and the presence of distinguished leadership in the organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between mode of management development practice and provide excellent human resources in the organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between mode of management development approach and customer-oriented in the organizations of the sector under study.

The second hypothesis:

There were significant relationship between the pattern of management development and meet the requirements of excellence in performance in the sector under consideration.

It is divided into the following sub-hypotheses:

- There were significant relationship between the pattern of management development practice and building a culture of excellence in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and insurance excellence leadership in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and provide comprehensive quality in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and provides Management Strategy in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and the achievement of knowledge management in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and provide e- management in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management development practice and the existence of distinct human resources in organizations of the sector under study.
- There were significant relationship between the pattern of management

development approach and customer-oriented in organizations of the sector under study.

The third hypothesis:

There are no substantial differences between the pharmaceutical companies under study in terms of:

- Pattern of development management approach.
- Method of development management followed.
- A culture of excellence.
- Leadership followed.
- Human Resources distinct
- Customer orientation.
- Directed pharmaceutical companies to management development.
- Directed pharmaceutical companies for excellence in performance.
- The relationship between management development and excellence in performance in the pharmaceutical industry.

V - Research Methodology:

The researcher in the preparation of research on the following:

1 - configure the theoretical framework to search through the collection of material from books, and periodicals of Arab and foreign countries on the subject of research.

2 - do the field study, which was adopted in the compilation of data on the survey forms that were distributed to a sample, analyze data and access to the results was the use of several statistical methods and provided by the Statistical Programme for Social Sciences SPSS V.17.

VI - the contents of Search:

Research involved the following:

Chapter I: the methodological framework for research.

1 - Chapter II: First: Management Development

Second: excellence in performance

Third: the role of Management Development in provides the requirements for excellence in performance.

2 - Chapter III: Results of field study and test hypotheses.

3 - Results and recommendations.

VII: Conclusions and recommendations:

1 - Methods of Management Development in the pharmaceutical companies, according to the degree used by:

1 - learning through work, 2 - job rotation, 3 - Self Development,

4 - Conferences, symposia and seminars, 5 - Case Study, 6 - to participate in the membership of committees, 7 - modeling behavior, 8 - role-play, 9 - Training of sensitivity, 10 - Cultural Simulation, 11 - Matches Management.

2 - The private sector of the pharmaceutical industry under study uses most of the

methods of management development by greater than the ratio used in the public sector, while the methods of management development (participation in the membership of committees, sensitivity training) are used by more in the public sector than the private sector.

3 - Use the total public and private sectors of the Pharmaceutical Industries traditional management development methods (such as learning through work- job rotation- self-development- conferences, symposia and seminars ,.....) more than their use of modern methods of management development almost like (the study of case, behavior modeling, simulation cultural ,.....).

4 - is a method of management development (learning through work) the most commonly used in the total public and private sectors of the pharmaceutical industry, in contrast, the style of Management Development (matches management) less used in the total public and private sectors for Pharmaceutical Industries under consideration.

5 - there are substantial differences between the pharmaceutical companies regarding the use of methods of management development as levels of expertise (job rotation - self-development - Management games - sensitivity training - the representation of roles - Case study - modeling behavior - cultural simulation) There are no substantial differences between the pharmaceutical companies regarding the use of methods of management development as levels of experience (learning through work - to participate in the membership of Committees - conferences, symposia and seminars)

6 - that there are substantial differences between the pharmaceutical companies regarding the use of methods of management development as levels of education (learning through work - to participate in the membership of Committees - self-development - Management games - sensitivity training - the representation of roles - cultural simulation).

There are no substantial differences between the pharmaceutical companies regarding the use of methods of management development as educational levels (job rotation - conferences, symposia and seminars - Case Study - modeling behavior).

7 - pharmaceutical companies interested in study management development is acceptable and where there is a good guide to a culture of excellence is good in spite of the need to increase this trend even further, should be increased attention to both the electronic management and knowledge management, strategic management and customer orientation more.

8 - There are substantial differences between pharmaceutical companies with respect to variables to search by type (male, female) (the reality of Management Development - Patterns of Management Development - the reality of excellence in performance - a culture of excellence - leadership - human resources management – electronic Management - Knowledge Management - Management Strategy - TQM - customer orientation).

9 - There are substantial differences between the pharmaceutical companies with

respect to variables to search by age (and the reality of Administrative Development - Strategic Management).

There are no substantial differences between the pharmaceutical companies with respect to variables to search by age (patterns of management development - the reality of excellence in performance - a culture of excellence - Leadership - Management Human Resources - e- Management - Knowledge Management - TQM - customer orientation).

10 - There are substantial differences between the drug companies with respect to variables to search by level of education (and the reality of management development - and the reality of excellence in performance - a culture of excellence - leadership).

There are no substantial differences between the pharmaceutical companies with respect to variables to search by level of education (patterns of management development - Human resources management - e- Management - Knowledge Management - Strategic Management - TQM - customer orientation).

11 - There are substantial differences between the pharmaceutical companies with respect to variables to search by experience (the reality of excellence in performance - Strategic Management).

There are no substantial differences between the pharmaceutical companies with respect to variables to search by experience (the reality of Management Development - Patterns of Management Development - the reality of excellence in performance - a culture of excellence - Leadership - Management Human Resources - e- Management - Knowledge Management - TQM - customer orientation).

Recommendations:

1- Considering the management development a real investment company, giving it a true weight, as a strategic partner in the development process, as it ensures the long-term plan for Management Development, this offers the possibility of linking public strategy of the company with the need to refer to provide a measure of flexibility in such a plan to comply with any new developments within or out of company.

2- Strengthening the dependency on the pattern of Administrative Development, Co-leader in the development of basic patterns of managers in pharmaceutical companies.

3 - It helps enable managers to enable managers to participate in determining training needs, and allow a different opinion, which means providing a clear vision of the reality of companies and the development requirements of their management.

4 - create a partition or the department of Management Development, not only for training in each company.

5 - establishment and support of quality systems in the public sector of the Pharmaceutical Industries.

6 - the creation of appropriate organizational culture of excellence in

pharmaceutical companies.

7 - effective participation and organization in the planning and implementation of development programs are administered by the Training Department in coordination with other departments, especially human resources management, and benefit from the expertise of an external consultancy, and the views of candidates.

8 - To lay the foundations of the competitiveness of pharmaceutical companies for the public sector, taking into account the need to create a greater number of pharmaceutical companies public.

9 - Encourage competition among pharmaceutical companies for between them and the pharmaceutical companies to work on the public increase the interest of public pharmaceutical companies in the use of sophisticated methods of administrative development and access to high performance and competitiveness in global markets.

10 - use of foreign expertise in the field of management development methods to be used in pharmaceutical companies.

11 - giving a great deal of interest in the field of knowledge management and its application in pharmaceutical companies and provide a central information and effective management development.

12 - disseminate research results reached by the pharmaceutical companies in the field of management development methods feasible for the exchange and utilization.

13 - devise feasible ways to motivate and encourage managers to participate in management development programs with a focus on changing view of the Director that the only trainee in the Management Development Programme to a key partner and strategic management in the development process and therefore responsible for the change and development in the company.

14 - The importance of the company's management is convinced the fundamental role of administrative development in attaining the excellence in performance.

15 - Diversity in the use of methods of management development with interest by using the methods of management development, such as modeling the behavior and the case study and simulation of cultural and not just the use of traditional management development methods such as job rotation, conferences, symposia and seminars.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ أَعْمَلُوا فَيَسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

الآية رقم (١٠٥)، سورة التوبة

"إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ"

الآية رقم (٢٨)، سورة فاطر

"وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بَطُونَ أُمَمَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ

وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"

الآية رقم (٧٧)، سورة النحل

صدق الله العظيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالبة: دينا محمد علي الذيب

اسم الرسالة: دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء - دراسة مقارنة في قطاع الصناعات

الدوائية.

لجنة الإشراف والحكم

الدكتور علي الخضر

عضواً

أستاذ إدارة الأعمال □ كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

الدكتور زكوان قريط

عضواً

مدرس إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

الدكتور أيمن ديوب

مشرفاً

مدرس إدارة الأعمال □ كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

تاريخ الرسالة:

الدراسات العليا

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٠ / /

٢٠١٠ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٠ / /

٢٠١٠ / /

الإهداء

الثمرة الطيبة هي نتاج البذرة الطيبة

لولا كفاحك ودعمك لما تقدمت خطوة واحدة في الحياة

أبي الغالي.....

ملاك الأرض ونبع الحنان والطاء

من رافقني قلبها ودعواتها وغيونها

أمي الحبيبة.....

رفيق عمري ونور حياتي

لولاك ما عرفت الأمل والابتسامة والمحبة

أخي الغالي.....

من كانوا مثلاً للوفاء والإخلاص والطاء دون حدود

أصدقائي.....

كلما بعدت المسافات عنه كلما كبر الحنين إليه

الوطن الغالي سورية.....

شكر وتقدير

الحمد والشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي قدر لي أن أصل إلى هذه المرتبة والذي كان عوناً لي وقدرني على إنجاز هذا العمل.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى:

الدكتور / أيمن دويوب مدرس إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق ، نظراً

لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه من دعم ومساندة وجهود لإنجاز العمل ،

والذي لم يكن مجرد مشرفاً بل كان أذاً أكبر ومحفزاً عظيماً تجاه العمل ، وكريماً بكل ما

قدمه من معلومات أفادت وأغنيت هذا العمل، متمنية له المستقبل الذي يليق به ودوام

الصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور / علي الخضر أستاذ إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق ، نظراً

لتحمله عناء قراءة الرسالة و لتفضله بقبول قراءة و مناقشة والحكم على هذه الرسالة متمنية له

دوام الصحة والعافية.

الدكتور / زكيان قريط مدرس إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، نظراً

لتحمله عناء قراءة الرسالة ولتفضله بقبول قراءة و مناقشة والحكم على هذه الرسالة متمنية له

دوام الصحة والعافية.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية في محافظة دمشق، حيث يدرس دور أساليب التنمية الإدارية وأنماط التنمية الإدارية في توفير متطلبات التميز في الأداء التي تتمثل في ثقافة التميز والقيادة وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والإدارة الالكترونية والموارد البشرية المتميزة والتوجه بالعميل، من خلال التعرف على التنمية الإدارية المطبقة في الشركات الدوائية العامة والخاصة والتعرف على التميز في الأداء ومتطلبات تحقيقه في هذه الشركات، وهذا وقد تمثلت أهم نتائج هذا البحث بما يلي :

- ضرورة وجود التنمية الإدارية في الشركات حيث لا يمكن تحقيق متطلبات التميز في الأداء دون وجود التنمية الإدارية في هذه الشركات.
- يوجد اتفاق لدى أفراد العينة بوجود علاقة معنوية بين أنماط التنمية الإدارية (نمط التنمية الإدارية أياً كان، التنفيذي، الثانوي، المشارك، القائد) وتحقيق متطلبات التميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
- توجد اختلافات جوهرية بين شركات الصناعات الدوائية محل الدراسة من حيث نمط التنمية الإدارية المتبع، أسلوب التنمية الإدارية المتبع، ثقافة التميز، القيادة المتبعة، الموارد البشرية المتميزة، التوجه بالعميل، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التنمية الإدارية، توجه شركات الصناعات الدوائية نحو التميز في الأداء والعلاقة بين التنمية الإدارية والتميز في الأداء.
- أساليب التنمية الإدارية في الشركات الدوائية بحسب درجة استخدامها :
 - ١- التعلم خلال العمل، ٢- التناوب الوظيفي، ٣- التنمية الذاتية، ٤- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، ٥- دراسة الحالة، ٦- المشاركة في عضوية اللجان، ٧- نمذجة السلوك، ٨- تمثيل الأدوار، ٩- تدريب الحساسية، ١٠- المحاكاة الثقافية، ١١- المباريات الإدارية.
- إن القطاع الخاص للصناعات الدوائية محل الدراسة يستخدم معظم أساليب التنمية الإدارية بنسبة أكبر من نسبة استخدامها في القطاع العام في حين أن أساليب التنمية الإدارية (المشاركة في عضوية اللجان، تدريب الحساسية) تستخدم بنسبة أكبر في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
2	الفصل الأول - منهج البحث
3	مقدمة
3-10	مصطلحات البحث
10	الدراسات السابقة
11	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
11	أهداف البحث
11-12	فروض البحث
13	حدود البحث
13	مجتمع وعينة البحث
15-17	اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة
17	أساليب التحليل الإحصائي
18	هوامش الفصل الأول
19-88	الفصل الثاني: الإطار النظري
21-48	المبحث الأول- التنمية الإدارية
21-24	مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها
24-26	صفات التنمية الإدارية ومتطلباتها
26	الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية
27-28	أهمية التنمية الإدارية
28-29	أهداف التنمية الإدارية
30-31	أسس عملية التنمية الإدارية وعناصرها
31-38	مراحل عملية التنمية الإدارية
38-40	أساليب التنمية الإدارية
40-41	أنماط التنمية الإدارية
41-44	مشكلات التنمية الإدارية ومقومات نجاحها
45-48	هوامش المبحث الأول
٤٩-80	المبحث الثاني – التميز في الأداء
5٠-55	التميز في الأداء
50-52	مفهوم التميز وتعريفه
52-53	أسباب ودوافع التميز

تابع قائمة المحتويات	
العنوان	رقم الصفحة
تكلفة التميز	53
معادلة التميز في الأداء	54-55
معايير التميز في الأداء	55
إدارة التميز	56-58
مفهوم إدارة التميز	56
الإطار الفكري لإدارة التميز	56-57
عوامل نجاح إدارة التميز	57-58
عناصر معادلة التميز في الأداء	58
ثقافة تميز الأداء في المنظمة	59-61
القيادة	61-66
إدارة الجودة الشاملة	66-69
الإدارة الإستراتيجية	69-71
إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي	71-73
الإدارة الإلكترونية	73
التميز من خلال الموارد البشرية	74
التميز من خلال التوجه بالعمل	75
نماذج التميز	75-78
هوامش المبحث الثاني	79-80
المبحث الثالث: دور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء	81-87
هوامش المبحث الثالث	88
الفصل الثالث- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض	
الإحصاءات الوصفية	٩٠-١٠٨
اختبار الفروض	108- 156
التوصيات	157
المراجع	158-164
الملاحق	
استمارة الاستقصاء	166-172
تصنيف الشركات الدوائية من حيث عدد العاملين في مدينة دمشق	174
الملخص باللغة العربية	176-183
الملخص باللغة الانكليزية	158-191

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٤	العلاقة بين التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة.	١
٣٠	عناصر التنمية الإدارية	٢
٣٢	تنوع مهارات المديرين حسب مستوياتهم الوظيفية	٣
٣٣	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية لأليسون روزيت	٤
٣٤	تحليل الاحتياجات التدريبية	٥
٣٦	مستويات تقييم برامج التنمية الإدارية	٦
٤٠	أنماط التنمية الإدارية	٧
٥٣	الأسباب الداعمة للتميز	٨
٦٠	نموذج تغيير الثقافة التنظيمية إلى تميز الأداء	٩
٧٨	عناصر النموذج الأمريكي Baldrige	١٠
٨٤	المدخل المتكامل للتنمية الإدارية	١١
٨٧	النموذج المقترح لدور التنمية الإدارية في تحقيق متطلبات التميز في الأداء	١٢

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٣	عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في كل شركة دوائية من الشركات محل الدراسة	١
١٦-١٥	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل بند من بنود الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٢
١٧	قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha	٣
٤٣	المشاكل التي تواجه التنمية الإدارية وأهم مقومات نجاحها	٤
٧٧	توزيع الأهمية النسبية لعناصر التميز	٥
٩٠	توصيف عينة البحث	٦
٩٢	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التعلم خلال العمل	٧
٩٢	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التناوب الوظيفي	٨
٩٢	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المشاركة في عضوية اللجان	٩
٩٣	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب التنمية الذاتية	١٠
٩٣	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث	١١
٩٣	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المباريات الإدارية	١٢
٩٤	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب تدريب الحساسية	١٣

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٩٤	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب تمثيل الأدوار	١٤
٩٤	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب دراسة الحالة	١٥
٩٥	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب نمذجة السلوك	١٦
٩٥	نسبة اعتماد الشركات الدوائية على أسلوب المحاكاة الثقافية	١٧
٩٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب التنمية الإدارية المستخدمة في الشركات الدوائية	١٨
٩٨	نتائج تحليل التباين ANOVA لأساليب التنمية الإدارية حسب الخبرة	١٩
١٠٠	نتائج تحليل التباين ANOVA لأساليب التنمية الإدارية حسب المستوى التعليمي	٢٠
١٠١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث	٢١
١٠٢	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب النوع	٢٢
١٠٤	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب العمر	٢٣
١٠٥	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي	٢٤
١٠٧	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب الخبرة	٢٥
١١٠	مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في القطاع الخاص	٢٦
١١١- ١١٢	مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في القطاع العام	٢٧
١١٣	مصفوفة معاملات الارتباط بين أساليب التنمية الإدارية ومتطلبات التميز في الأداء في كلا القطاعين	٢٨
١١٤	نتائج انحدار التنمية الذاتية على ثقافة التميز	٢٩
١١٥	نتائج انحدار تدريب الحساسية على ثقافة التميز	٣٠
١١٥	نتائج انحدار تمثيل الأدوار على ثقافة التميز	٣١
١١٥	نتائج انحدار دراسة الحالة على ثقافة التميز	٣٢
١١٦	نتائج انحدار نمذجة السلوك على ثقافة التميز	٣٣
١١٦	نتائج انحدار التناوب الوظيفي على القيادة	٣٤
١١٦	نتائج انحدار التنمية الذاتية على القيادة	٣٥
١١٧	نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على القيادة	٣٦
١١٧	نتائج انحدار تدريب الحساسية على القيادة	٣٧
١١٧	نتائج انحدار دراسة الحالة على القيادة	٣٨
١١٨	نتائج انحدار نمذجة السلوك على القيادة	٣٩
١١٨	نتائج انحدار التناوب الوظيفي على الموارد البشرية المتميزة	٤٠
١١٨	نتائج انحدار المشاركة في عضوية اللجان على الموارد البشرية المتميزة	٤١
١١٩	نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على الموارد البشرية المتميزة	٤٢
١١٩	نتائج انحدار المباريات الإدارية على الموارد البشرية المتميزة	٤٣
١١٩	نتائج انحدار تدريب الحساسية على الموارد البشرية المتميزة	٤٤
١٢٠	نتائج انحدار تمثيل الأدوار على الموارد البشرية المتميزة	٤٥
١٢٠	نتائج انحدار دراسة الحالة على الموارد البشرية المتميزة	٤٦
١٢٠	نتائج انحدار نمذجة السلوك على الموارد البشرية المتميزة	٤٧
١٢١	نتائج انحدار المحاكاة الثقافية على الموارد البشرية المتميزة	٤٨
١٢١	نتائج انحدار التناوب الوظيفي على التوجه بالعمل	٤٩

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٢١	نتائج انحدار التنمية الذاتية على التوجه بالعمل	٥٠
١٢٢	نتائج انحدار المؤتمرات والندوات وحلقات البحث على التوجه بالعمل	٥١
١٢٢	نتائج انحدار المباريات الإدارية على التوجه بالعمل	٥٢
١٢٢	نتائج انحدار تدريب الحساسية على التوجه بالعمل	٥٣
١٢٣	نتائج انحدار تمثيل الأدوار على التوجه بالعمل	٥٤
١٢٣	نتائج انحدار دراسة الحالة على التوجه بالعمل	٥٥
١٢٥	مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في القطاع الخاص	٥٦
١٢٦	مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في القطاع العام	٥٧
١٢٨	مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين متطلبات التميز في الأداء وأنماط التنمية الإدارية في كلا القطاعين	٥٨
١٢٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على التميز في الأداء	٥٩
١٢٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على التميز في الأداء	٦٠
١٢٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على التميز في الأداء	٦١
١٣٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على التميز في الأداء	٦٢
١٣٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على ثقافة التميز	٦٣
١٣٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على ثقافة التميز	٦٤
١٣١	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على ثقافة التميز	٦٥
١٣١	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على ثقافة التميز	٦٦
١٣١	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على القيادة	٦٧
١٣٢	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على القيادة	٦٨
١٣٢	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على القيادة	٦٩
١٣٢	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على القيادة	٧٠
١٣٣	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الموارد البشرية المتميزة	٧١
١٣٣	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الموارد البشرية المتميزة	٧٢
١٣٣	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الموارد البشرية المتميزة	٧٣
١٣٤	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الموارد البشرية المتميزة	٧٤
١٣٤	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الإدارة الإلكترونية	٧٥
١٣٤	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الإدارة الإلكترونية	٧٦
١٣٥	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الإدارة الإلكترونية	٧٧
١٣٥	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الإدارة الإلكترونية	٧٨
١٣٥	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على إدارة المعرفة	٧٩
١٣٦	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على إدارة المعرفة	٨٠
١٣٦	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على إدارة المعرفة	٨١
١٣٦	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على إدارة المعرفة	٨٢
١٣٧	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الإدارة الاستراتيجية	٨٣
١٣٧	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الإدارة الاستراتيجية	٨٤
١٣٧	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الإدارة الاستراتيجية	٨٥
١٣٨	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الإدارة الاستراتيجية	٨٦

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٣٨	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على الجودة الشاملة	٨٧
١٣٨	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على الجودة الشاملة	٨٨
١٣٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على الجودة الشاملة	٨٩
١٣٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على الجودة الشاملة	٩٠
١٣٩	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية التنفيذي على التوجه بالعمل	٩١
١٤٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية الثانوي على التوجه بالعمل	٩٢
١٤٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية المشارك على التوجه بالعمل	٩٣
١٤٠	نتائج انحدار نمط التنمية الإدارية القائد على التوجه بالعمل	٩٤
١٤١	نتائج انحدار أنماط التنمية الإدارية على التميز في الأداء	٩٥
١٤٢- ١٤٤	نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب القطاع	٩٦
145- 147	نتائج التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب الشركات	٩٧
١٤٨	نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمتغيرات البحث حسب الشركات	٩٨
١٤٩	نتائج تحليل التباين ANOVA لآثار التنمية الإدارية على متطلبات التميز في الأداء حسب الشركات	٩٩
١٥٠	نتائج اختبار Oneway للعلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء حسب الشركات	١٠٠
١٥٠	نتائج اختبار Oneway للعلاقة بين التنمية الإدارية و التميز في الأداء حسب القطاع	١٠١