

الرقم الدولي : ٩٨٦١ - ٢٠٧٩
ISSN

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

مجلة دراسات إدارية

مجلة علمية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الإدارية

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية العراق
(شاملة أجور البريد)

■ (٨٠) دولاراً أمريكياً للأفراد أو ما يعادلها بالدينار العراقي.
■ (١٠٠) دولاراً أمريكياً للمؤسسات أو ما يعادلها بالدينار العراقي

المراسلات

توجه المراسلات إلى

رئيس تحرير مجلة دراسات إدارية

الأستاذ الدكتور محمد عبود ظاهر

ص.ب. ١٢ جامعة البصرة _ كلية الإدارة والاقتصاد

البصرة - العراق

E-mail: Dralaaalsaedi@hotmail.com

www.uob-journal.com

ما ينشر في المجلة يعبر عن رأي كاتبه ولا يعكس بالضرورة رأي المجلة

حقوق الطبع والنشر محفوظة لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، ولا
يجوز النسخ أو إعادة النشر دون إذن كتابي مسبق

مجلة دراسات ادارية

مجلة علمية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الإدارية

رئيس التحرير

أ.د. محمد عبود طاهر

قسم الإحصاء - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

هيئة التحرير

أ.د. خيري كباسي

جامعة سالفورد

أ.د. مصطفى عباس الشاوي

جامعة سالفورد

أ.د. عبد الرضا فرج بدر اوي

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ.د. نضال حوامد

جامعة مؤتة

أ.م.د. هاشم علي هاشم

قسم المحاسبة - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ.د. طاهر محسن منصور

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ.م.د. فاطمة جاسر محمد

قسم المحاسبة - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

أ.م.د. محمد حسين منهل

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

سكرتير التحرير

أ.م.د. علاء عبد الحسين الساعدي

قسم المحاسبة - كلية الإدارة والاقتصاد

للتنشر والمتابعة

مدير: عالية عبد موسى

كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

الأشراف الفني

مبرمج: عمار عاصف علوان

وحدة الحاسبة - كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

مجلة دراسات ادارية

مجلة علمية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الإدارية

أيار (٢٠١٦)

العدد (١٦)

المجلد الثامن

الهيئة الاستشارية

أ.د. حاكم محسن محمد الحمد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

أ.د. سعد العنزي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

أ.د. مؤيد محمد علي الفضل
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

أ.د. عباس حسين جواد الحميري
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل

الأشراف اللغوي

أ.م.د. علي لازم الزبيدي

اللغة العربية

سياسات وضوابط النشر دراسات إدارية

مجلة (دراسات إدارية) هي مجلة علمية أكاديمية نصف سنوية محكمة تعنى بالبحوث الإدارية، تهدف إلى نشر وإثراء الفكر الإداري بروافده المختلفة وتقديمها إلى أعضاء الهيئات التدريسية والباحثين في الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات العلمية ومؤسسات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص .

ويمكن أن تأخذ البحوث المقدمة إلى مجلة دراسات إدارية واحدة من الطرائق الآتية:-

١. بحوث تطبيقية تعتمد على البيانات المستقاة من الواقع الميداني أو التجريبي .
٢. تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب حديثة في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية والعربية .
٣. تقييم الممارسات أو التجارب التطبيقية أو دراسة الحالة باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها .
٤. الدراسات المقارنة في مجال الأبحاث والدراسات الإدارية .
٥. اقتراح بناء أو تطوير نماذج أو أطر، تسهم في فهم الواقع الإداري العراقي والعربي مع بيان الدلالات التطبيقية والعلمية لهذه النماذج أو الأطر .
٦. دراسات في مناهج وأساليب وطرائق البحث العلمي في المجالات الإدارية .
٧. تسمح سياسات النشر في مجلتنا بنشر موضوعات صغيرة في المجالات الآتية :-
 - أ. تعليقات وملاحظات علمية ودراسات نقدية لأبحاث سبق نشرها في المجلة .
 - ب. تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية داخل القطر أو خارجه
 - ت. عرض تحليلي وتقييمي لكتب عربية أو أجنبية صدرت حديثاً .
 - ث. ملخص لرسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه نوقشت وقبلت.
٨. تقبل البحوث المقدمة باللغتين العربية والانكليزية فقط، وتخضع البحوث المقدمة للتحكيم ولا تعاد إلى الباحثين في حالة عدم قبول نشرها، من دون التزام هيئة التحرير ببيان أسباب عدم قبول النشر، وينبغي أن يرفق مع البحث إقرار منفصل موقع من الباحث يؤكد أن البحث المقدم للنشر في المجلة لم ينشر من قبل أو تمت المشاركة به في مؤتمر سابق لنشره في المجلة .
٩. ترسل البحوث بثلاث نسخ مطبوعة بالكمبيوتر ببرنامج (office 97، 200، xp) ويرفق بها قرص مضغوط (cd) جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة على العنوان التالي :

رئيس تحرير مجلة دراسات إدارية

الأستاذ الدكتور محمد عبود طاهر

ص . ب ١٢ جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد

الاشتراطات الشكلية الجديدة للبحوث المقدمة للنشر في مجلة دراسات إدارية

نود أن نؤكد، ضرورة الالتزام بالاشتراطات الشكلية المبينة في أدناه عند تقديم البحوث للنشر في المجلة:

١. هيكل البحث : ينبغي أن يضم هيكل البحث صفحة الغلاف وتتضمن عنوان البحث، أسم المؤلف الكامل ودرجته ولقبه العلمي، وعنوانه الكامل (مكان العمل، صندوق البريد، رقم الهاتف / فاكس، البريد الالكتروني) . كما ينبغي أن يضم ملخصاً للبحث يكتب باللغتين العربية والانكليزية، وبما لا يزيد عن (١٥٠) كلمة لكل منهما. ومن ثم يأتي متن البحث، ويعد الهوامش والمصادر المستخدمة في البحث، وأخيراً الملاحق (أن وجدت في أضيق الحدود) .

٢. حجم البحث: ينبغي أن لا يتجاوز عدد صفحات البحث (٢٥) صفحة، ولا يقل عن (٨) صفحات.

٣. مواصفات الطباعة : ينبغي ان تكون الطباعة على ورق (A4)، وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هوامش من كل الجهات (٣) سم، وان يكون الخط المستخدم بحجم (١٤) وينمط (Simple Arabic) بالنسبة للغة العربية و (Time New Roman) بالنسبة للغة الانكليزية .

٤. طباعة الجداول والأشكال: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم متسلسل وان يعطى عنوانا يعكس مضمونه على أن يكتب رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في الأعلى، وان يشار في الأسفل إلى مصدره كاملاً .

٥. الإشارة إلى الهوامش التوضيحية والمصادر :

- تخصص صفحة جديدة في نهاية البحث للهوامش، مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أدنى حد ممكن، وترقم بحسب تسلسل ورودها في المتن .
- تعتمد الطريقة الحديثة في تثبيت المصادر في متن البحث، وذلك من خلال الإشارة إلى اسم الباحث أو المؤلف الأخير أو لقبه العائلي وسنة النشر ووضعها بين قوسين، فمثلاً يكتب: (الصميدعي، ٢٠٠٠) ويشار للمؤلفين مثلاً (الوردى والبلداوي، ١٩٩٣)، (Krajewski & Ritzman, 2000)، أما إذا كان هناك أكثر من مؤلف في المصدر فيشار لهم للمصادر باللغة العربية (ألنعمي وآخرون، ٢٠٠٤) أما في اللغة الانكليزية يشار للمؤلف هكذا (Horngren et al., 2003) وإذا اعتمد أكثر من مصدر في مكان بعيد من البحث يشار له بالطريقة نفسها محصورة جميعها بين قوسين وتفصل بينهما فارزة

منقوطة. وفي حالات الاقتباس المباشر يشار إلى الصفحة أو الصفحات المقتبسة منها كما يلي : (العاني، ١٩٩٣: ٢٥) (Chlid,2003:50-53) .

تخصص صفحة مستقلة للإشارة إلى المصادر المستخدمة في البحث، مع مراعاة ما يلي:

- ❖ عدم احتواء قائمة المصادر على أي مصدر لم تتم الإشارة إليه في متن البحث.
- ❖ ترتيب جميع المصادر في نهاية البحث هجائياً لاسم المؤلف أو لقبه العائلي مع مراعاة عدم الأخذ بنظر الاعتبار (أ ل) التعريف في ذلك .

ترتب المصادر على وفق ما يلي :

✽ الكتب: اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر) . " عنوان الكتاب"، الناشر، المدينة، الدولة، مثلاً :

مثلاً : الشيرازي، عباس مهدي (١٩٩٠). " نظرية المحاسبة " ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت .

Thompson، "Organization in action" . J. (1967) .، McGraw-Hill,U.S.A .

أما إذا كان الكتاب مترجماً للغة العربية فيشار له :-

جاكسون، موركان بوليليو (١٩٨٨) . " نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة "، ترجمة خالد حسن مرزوك، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية .

✽ الدوريات : اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر). " عنوان البحث"، عنوان الدورية، الناشر، المدينة، الدولة، ص ص .

مثلاً : الزاير، احمد خلف (١٩٩٣). "الاتجاه الشرطي للمحاسبة الإدارية: الواقع والطموح" العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد (٤)، ص ص: ١٢٩-١٤٦ .

Fisher، J. (1995). "Contingency- Research on Management Control system "Journal of Accounting Literature, vol. 14, pp.24-55

✽ أوراق المؤتمرات والندوات : اسم المؤلف الأخير أو اللقب، الاسم الأول والثاني (سنة النشر). " عنوان البحث " ورقة مقدمة إلى (عنوان المؤتمر أو الندوة) (الفترة من - إلى)، الجهة المنظمة، المدينة، الدولة، ص .

مثلاً : عرب، يونس (٢٠٠١) . " التجارة الالكترونية والتشريعات القانونية " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية للمدة من (٣٠ نيسان - ٣ أيار / ٢٠٠١)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن .

كلمة العدد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمضي الأعوام بفصولها وشهورها وأيامها، والعراق بشعبه وقيادته يشمخ اقتدارا وعزا، نظرت إلى فضاء الوطن فوجدته ممتدا رحبا، أرضه الطيبة مليئة بالخيرات والزهر والعطاء، يطلع النهار مباركا، وتخصب الفصول وتخصد الغلال الطيبة، فمناك يا وطني تبدأ دروب العزة واليك تنتهي، تعلو هامتك، تسمو بعزتك وكبرياؤك وتمرغ أنوف المعتدين بوحل الهزيمة، جاءوا من كل صوب يحملون بغض الجاهلية لعنة الخاسرين، لكنك يا موطني صمدت وسموت بحضارتك وصبرك وزهوك الأزلي، لم يحصد الأعداء غير خيبتهم المريعة، هاهو وجهك المشرق يسمو في الأفاق، تحتضن الشرفاء والصادقين، وشعبك هم جزء من الحضارة، وجزء فاعل في التاريخ، والعراقيون يعرفون أن قدرهم في وحدتهم وإنهم أقوياء بالضرورة لأنهم لم يحاربوا إلا ظلما أو معتديا أو غاصبا أثيما، فعام ينتهي وعام يطل، والعراق هو العراق، سالم معافى وفي هذه الأيام العظيمة المباركة التي يحقق بها العراقيون أروع الانتصارات على العدو الحاقد، يسر كلية الإدارة والاقتصاد إن تصدر للقراء العدد (١٦) من مجلة دراسات إدارية، وبارك الله بكل جهد مخلص لخدمة العراق العزيز وبارك الله بمجهود الباحثين الذين أسهموا في إخراج هذا العدد، ومن الله سبحانه وتعالى نستمد العون والسداد انه ولي التوفيق .

هيئة التحرير . . .

مجلة دراسات ادارية

مجلة علمية نصف فصلية محكمة تعنى بالدراسات الإدارية

المجلد الثامن

العدد (١٦)

أيار (٢٠١٦)

المحتويات

ت	عنوان البحث	الباحث	الصفحة
١	بناء نظام الكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي في الجامعات العراقية	أ.م.د. محمد حسين منهل الباحثة: مروه إبراهيم زيد	٥٦ - ١
٢	مكونات تقنية المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية	د.جمال عبد الله مخلف أ.م.د. عواطف يونس إسماعيل مدرّب فني شهلة محمود	٩٧ - ٥٧
٣	العلاقة بين تمكين لجان المراجعة وكفاءة أداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة	أ.م.د. فاطمة جاسم محمد الطالبة: هاله ناجي عبد النقي	١٤٠ - ٩٨
٤	أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي	د. محمد عبد الرحيم منى عودة دهشان العميرة	١٨٧-١٤١
٥	دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP)	م.م. عبد العزيز بشار حسيب	٢١٨-١٨٨
٦	اثر علاقات السبب والنتيجة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	أ.د.نصيف جاسم الجبوري م.د.مهند محمد المظفر	٢٦١-٢١٩
٧	المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل	م. رافت عواد موسى التميمي	٣٠٠-٢٦٢
٨	دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير	أ.م.د.هادي عبد الوهاب عبد الامام الباحثة: ميادة كاظم نتوش	٣٤٥-٣٠١
٩	انعكاسات تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية	م.د. آلاء عبد الواحد ذنون طه	٣٨١-٣٤٦
١٠	الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال	م.د. احمد علي احمد الراشد م.م. احمد رسن علاوي	٤٤٠-٣٨٢

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق

١١٧٣ سنة ٢٠٠٨

**بناء نظام الكتروني للحد من سلوك التحرش
الجنسي في الجامعات العراقية: الثقافة التنظيمية
متغيرا تفاعليا**

**(بحث تحليلي لآراء عمداء وعينة من طالبات الأقسام الداخلية
في جامعات بغداد، والبصرة، والكوفة)**

**أ.م. د. محمد حسين منهل
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد**

**الباحثة: مروه إبراهيم زيد
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد**

بناء نظام الكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي في الجامعات العراقية: الثقافة التنظيمية متغيرا تفاعليا

أ.م. د. محمد حسين منهل
الباحثة: مروه إبراهيم زيد

Building an electronic system to reduce the sexual harassment behavior in Iraqi universities: organizational culture as a moderator variable
Analytical study for the points of view of some Deans and female students in the Universities of Baghdad, Basra and Kufa

Assit. prof. Dr Mohammed H. Manhal
Assit. lecture Marwa Ibrahim Zaid

ABSTRACT

This research were made to check the extent of existence negative behavior like sexual harassment Exercised by some lecturers toward female students at universities and in particular the inhabitants in the interior sections and the extent of possibility of providing mechanisms to reduction negative behavior by building electronic system which specially designed to helps deter deviant behavior. research start out from the problem was elaborated through checklist design and distributed on female students inhabitants in the interior sections of the study community universities in order to identify the extent of exposure's or their colleagues to the behavior sexual harassment by some lecturers. It was also study the variable of organizational culture as a moderating ,reactive variable in the relationship between the main variables of research (the electronic system-building requirements, and the mechanisms of reduce the behavior sexual harassment) by assuming the diversity of organizational culture from the one university to another and its impact on the behavior harassment on one hand and the possibility of electronic system application On other hand .Both sides have been adopted in this research specialization first side in exploratory study to diagnose the extent of exposure Some female students at the universities research community to sexual harassment behavior by some of the lecturers, the outcome of the pilot study which helped to shape problem and profiling it clearly .the another side of the research has been devoted to measure the impact of requirements to building the electronic system in the mechanisms of reduce the behavior of sexual harassment and whether there is an interactive effect (moderating) of organizational culture on the relationship between the proposed system and the behavior of sexual harassment. Questionnaire was adopted as a tool in the field-side data collection and identified study sample by (40) of the deans in three universities of study population .research out the conclusion, most notably is rejected all the main and branch null hypotheses and acceptance of alternative hypotheses of the study represent of existence of a variety of sexual harassment by some lecturers toward female students, also exist the possibility to executed electronic system specially design to reduce this behavior .

**بناء نظام الكتروني للحد من سلوك التحرش
الجنسي في الجامعات العراقية : الثقافة
التنظيمية متغيراً تفاعلياً
(بحث تحليلي لأراء عمداء وعينة من طالبات
الأقسام الداخلية في جامعات بغداد، والبصرة، والكوفة)**

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- آيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٥/٢/٢٣
- قبول النشر: ٢٠١٥/٤/١

أ.م.د. محمد حسين منهل
الباحثة: مروه ابراهيم زيد

المستخلص

أجري هذا البحث للتحقق من مدى وجود السلوك السليبي المتمثل بالتحرش الجنسي الذي يمارسه بعض التدريسيين تجاه الطالبات في الجامعات وتحديداً الساكنات في الأقسام الداخلية ومدى إمكانية توفير آليات الحد من ذلك السلوك من خلال بناء نظام الكتروني مصمم خصيصاً يساعد في ردع ذلك السلوك المنحرف. انطلق البحث من مشكلة جرى بلورتها من خلال تصميم قائمة فحص وتوزيعها على الطالبات الساكنات في الأقسام الداخلية في الجامعات مجتمع الدراسة بهدف التعرف على مدى تعرضهن أو زميلات لهن لسلوك التحرش الجنسي من قبل بعض التدريسيين. كما جرى دراسة متغير الثقافة التنظيمية بوصفه متغيراً تفاعلياً ملطفاً للعلاقة بين متغيري البحث الأساسيين (متطلبات بناء النظام الالكتروني، وآليات الحد من سلوك التحرش الجنسي) بافتراض تنوع الثقافة التنظيمية من جامعة لأخرى ومدى تأثير ذلك في سلوك التحرش من جهة وفي إمكانية تطبيق النظام الالكتروني من جهة أخرى. جرى اعتماد جانبين في هذا البحث تخصص الجانب الأول بالدراسة الاستطلاعية لتشخيص مدى تعرض بعض الطالبات في الجامعات مجتمع البحث لسلوك التحرش الجنسي من قبل بعض التدريسيين، وقد ساعدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على بلورة مشكلة البحث وتحديد ملامحها بشكل جلي. أما الجانب الثاني من البحث فقد تخصص لقياس تأثير متطلبات بناء النظام الإلكتروني في الحد من سلوك التحرش الجنسي وفيما إذا كان هناك تأثير تفاعلي (ملطف) للثقافة التنظيمية على العلاقة بين النظام المقترح وسلوك التحرش الجنسي إذ اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات وحددت عينة الدراسة بـ (40) عميداً لكليات في الجامعات الثلاث مجتمع الدراسة. خرج البحث باستنتاجات من أهمها رفض جميع فرضيات العدم الرئيسة والفرعية وقبول الفرضيات البديلة للبحث المتمثلة بوجود سلوكيات متنوعة للتحرش الجنسي من قبل بعض التدريسيين بالطالبات، كما جرى استنتاج وجود إمكانية لتنفيذ النظام الإلكتروني المصمم خصيصاً للحد من ذلك السلوك.

المقدمة

بالنظر لكون اغلب سلوكيات التحرش الجنسي تقع على المرأة التي تحظى بمكانة وقيمة كفلها الدين والقانون وعليه فإن صونها والحفاظ على سمعتها يعد واجباً دينياً وأخلاقياً واجتماعياً وقانونياً وتعرضها لسلوكيات غير أخلاقية مثل سلوك التحرش الجنسي يعد انتهاكاً ليس فقط لشخصها وإنما لهذه القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والقانونية، وعليه فإن النظر لهذا الموضوع وعده من المحظورات الاجتماعية من شأنه أن يفاقم المشكلة، ففكرة أن ما لا يجري التحدث عنه لا يعد موجوداً هي فكرة خاطئة إذ أن عدم الالتفات للمشكلة ليس بالضرورة انها غير موجودة وان مثل تلك السلوكيات لا تجري ممارستها من قبل البعض بل ان تفاعل المتغيرات المسؤولة عنها وتوفر البيئات والظروف المشجعة على حدوثها من دون تطبيق إجراءات وقائية حيالها سيعمل على تفاقمها تماماً مثلما تتكاثر الميكروبات في ظل غياب عمليات المكافحة، لذا لا بد من إلقاء الضوء على مثل هذه السلوكيات من اجل التعرف على ماهيتها و العوامل المسؤولة عن حدوثها من منطلق أن الخطوة الأولى في طريق حل أية مشكلة هي الوعي بها، ولعل الشروع في هكذا دراسات يمثل نقطة ايجابية تصب في جانب التوعية المجتمعية للوقوف أمام السلوك المنحرف.

اذ يعد سلوك التحرش الجنسي احد السلوكيات غير الأخلاقية ويشكل مشكلة مستمرة وواسعة الانتشار في أماكن العمل والمؤسسات التعليمية بين مختلف الفئات المهنية والوظيفية والفئات العمرية والخلفيات التعليمية (Magaji,2009, 15). اذ يتضمن سلوك التحرش الجنسي في المؤسسات التعليمية اي سلوك غير مرغوب فيه على أساس جنسي مما يؤثر على قدرة الطالب في الدراسة والتعلم والعمل والمشاركة في الأنشطة التعليمية والافادة من الخدمات والفرص التي توفرها هذه المؤسسات، (Graves,2008,3). ووجوده فيها له تأثير ليس على صحة الطلاب فحسب وإنما يؤثر على سلوكياتهم وتصورهم وتوجههم نحو الجامعات (Huerta et al ,2006,618). وتكمن أهمية هذا البحث في تصدي هل موضوع يعد من المواضيع الحساسة، فقد تسببت حساسية الموضوع في ابتعاد الكثير من الباحثين في تناوله

موضوعاً لبحوثهم ودراساتهم لأكاديمية في العراق تحديداً لما يحمله من ابعاد تمس وتخدش الحياء العام في بلد تمثل العادات والأعراف الاجتماعية والمدنية أساساً وركيزة تنظم حياة المجتمع.

وبهدف تغطية الجوانب المذكورة أعلا هجرى اعداد هيكله البحث ليشمل أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيعرض الجانب النظري، وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني مختتماً بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أكدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية على أهمية متابعة البحث بموضوع سلوك التحرش الجنسي في الجامعات من خلال مخاطباتها الرسمية ومنها كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم ج ت / ٣٥٧٦ بتاريخ ٢٠١٣/٨/٥ حول ظاهرة التحرش الجنسي في الجامعات وضرورة ايلاء الموضوع أهمية استثنائية واتخاذ اجراءات صارمة للحد من هذا السلوك السلبي، وكتابها المرقم ج ت / ١٩٤٦ بتاريخ ٢٠١٤/١٠/٢٢ الذي يؤكد الكتاب السابق بعرض اقصى العقوبات المترتبة على مرتكب سلوك التحرش الجنسي في الجامعات، فضلاً عن كتاب الوزارة المرقم ٢٤٥ بتاريخ ٢٠١٣/١١/٧ والذي عنوانه بعض الخطوات العملية لبناء القيم في المؤسسات التعليمية والذي يدل على أهمية ترسيخ القيم الاخلاقية ونبذ السلوكيات السلبية مثل سلوك التحرش الجنسي (ملحق رقم ١). وشجعت هذه المخاطبات الباحثان على الخوض في دراسة هذا الموضوع وبناء عليه قمنا بأجراء دراسة أولية استطلاعية (*Pilot study*) من خلال تصميم قائمة فحص جرى توزيعها على عينة شملت (90) طالبة من سكنة الأقسام الداخلية لجامعات بغداد، والبصرة والكوفة بمعدل (30) طالبة لكل جامعة وقد شخّصت النتائج وجود سلوكيات تحرش جنسي من قبل بعض التدريسيين بالطالبات في الجامعات مجتمع الدراسة مما يعد مشكلة أخلاقية واضحة تتمثل

بالسلوك التنظيمي السلبي الذي يمارسه بعض التدريسيين في الجامعات مجتمع البحث وما يترتب على ذلك السلوك من مشكلات اجتماعية بالنظر لخصوصية المجتمع العراقي وحساسيته المفرطة تجاه هكذا موضوع فضلاً عن المشكلات النفسية التي تصيب الطالبات اللاتي يتعرضن لمثل هذا السلوك.، وعلى هذا الأساس وجد الباحثان أن السعي لتوفير آلية للحد من سلوك التحرش ومعالجة آثاره وضمان السرية للمعلومات التي تدلي بها الطالبات عن تقديم الشكاوي المتعلقة بوقوع سلوك التحرش الجنسي عن طريق بناء نظام إلكتروني من المؤمل أن يساعد الطالبات بامتلاك الشجاعة للإبلاغ عن ذلك بسبب أن النظام يساعد على التخلص من الخوف والحرج ومواجهته مرتكبي هذا السلوك غير الأخلاقي والسلبي بما ينعكس إيجاباً على الحد من السلوك السلبي المتمثل بالتحرش وخلق بيئة تعليمية قوامها العلاقة الإيجابية بين التدريسي والطالب من جهة وحماية لحقوق الطلبة في الحصول على فرص التعلم .

ثانياً: تساؤلات البحث:

هل تتعرض الطالبات في الجامعات العراقية لسلوكيات تحرش جنسي من قبل بعض التدريسيين؟ وهل من الممكن إيجاد آلية لمكافحة سلوك التحرش الجنسي الذي يمارسه بعض التدريسيين في الجامعات العراقية؟

هل يمكن تصميم نظام إلكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي في الجامعات من خلال ولوج الطالبات من ضحايا هذا السلوك للنظام وتقديم شكواهن؟ وهل من الممكن أن يوفر النظام توصيات لتبني آليات لتجنب ومنع سلوك التحرش الجنسي و إعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي صحياً ونفسياً؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في تناوله لواحد من المواضيع الجريئة فهي تعد أولى الدراسات في مجال إدارة الأعمال في العراق على حد علم الباحثين (من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة) وتتضح الأهمية من خلال:

تناول البحث جانباً من السلوك السلبي المتمثل بسلوك التحرش الجنسي من بعض التدريسيين في الجامعات والموجه نحو بعض الطالبات وبالأخص من الساكنات في الأقسام الداخلية. وتتبع أهميته من أهمية ميدان البحث المتمثل بمؤسسات التعليم العالي (الجامعات مجتمع الدراسة) لما له من دور في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى اجيال المستقبل او تغذي بهم المجتمع الذين يمثلون الركيزة الأساسية لبناء وتقدم العراق.

محاولة البحث للتصدي لسلوك التحرش الجنسي من خلال بناء نظام الكتروني مصمم خصيصاً للحد من سلوك التحرش الجنسي بعد تمكين الطالبات من كيفية استخدامه وتغذيته بالمعلومات التي تخص ما يتعرضن له من السلوك السلبي و تحديد النظام للآلية التي من الممكن أن تساهم في مواجهة كل نوع من أنواع المشكلات المرتبطة بسلوك التحرش. مما يحقق الاتي:-

شعور الطالبات بأن هناك جهة حامية بإمكانهن الاعتماد عليها والافصحاح لها عن اسرارهن دون اي اضرار او خوف او تردد.

تعامل النظام مع الجميع بموضوعية عالية وبدون تحيز.

بث ثقافة في الوسط الجامعي ان هناك منظومة مراقبة وأن الجميع يخضع لها ولن يفلت كل من يحاول ان يسلك سلوكاً سلبياً من العقوبة.

شعور العائلات بأن بناتهن في مأمن طالما يتوفر النظام الموضوعي للدفاع عن حقوقهن، ودون أن يسبب ذلك بأي نتائج عكسية على الطالبة المتقدمة بالشكوى او فقدانها لحقها بسبب ترددها او خوفها.

رابعاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية :

- ١- التعرف على مدى وجود ظواهر لسلوك التحرش الجنسي من قبل بعض التدريسيين بالطالبات في الجامعات مجتمع الدراسة .

٢- بناء نظام الكتروني يضم في محتواه آليات متكاملة لاستقبال ومعالجة واقتراح الحلول ازاء كل نوع من انواع سلوك التحرش.

خامسا: فرضيات البحث

بني البحث على عدد من الفرضيات وكالاتي:-

H1: الفرضية الرئيسية الاولى (لا يوجد سلوك تحرش جنسي من قبل بعض التدريسيين في الجامعات العراقية)

H2: الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي على آليات الحد من ذلك السلوك)
وتتفرع منه الفرضيات في أدناه:

H2a (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)

H2b (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية منع سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)

H2c (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية إعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي في الجامعات)

H3: الفرضية الرئيسية الثالثة (لا يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني والحد من سلوك التحرش الجنسي)

وتتفرع منه الفرضيات التالية

H3a (لا يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية تجنب سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)

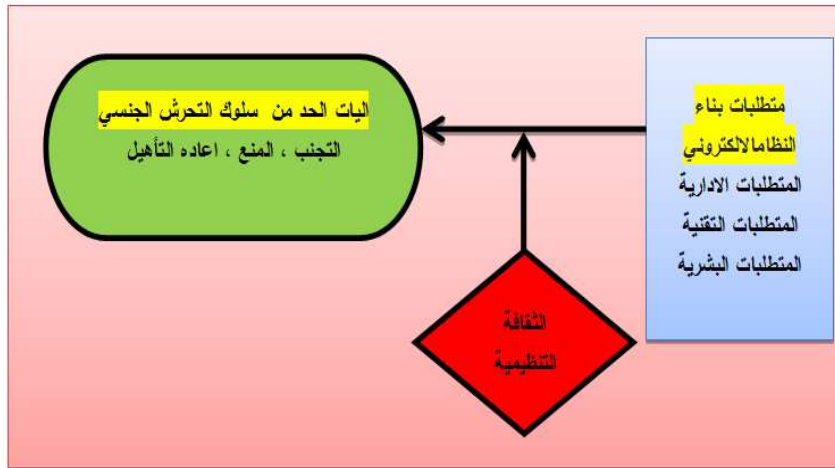
H3b (لا يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية منع سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)

H3c (لا يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية إعادة تأهيل ضحايا سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)

سادسا: مخطط البحث الفرضي

بني مخطط البحث الفرضي على أساس ثلاثة متغيرات، يتمثل المتغير المستقل بمتطلبات بناء النظام الالكتروني، أما المتغير المعتمد فيتمثل بآليات الحد من سلوك التحرش الجنسي ويتمثل المتغير التفاعلي (الملطف) بالثقافة التنظيمية. وجرى تصميم المخطط وأشكال المتغيرات بالاستناد الى (Bougie & Sekaran, 2010, 72-74)، وكما موضح في الشكل رقم (1).

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث اعتمد الباحثان عينة قصدية من القيادات الجامعية الذين هم أهل الخبرة والدراية وأصحاب القرار في الجامعات ورغبة من الباحثين في ضمان تحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

والمقترحات التي تعزز من أهمية البحث. انسجاماً مع ذلك قام الباحثان بتوزيع (59) استمارة استبيان على العمداء في الجامعات مجتمع الدراسة، وكان عدد المسترجع منها والصالح للتحليل (40) أي بنسبة استجابة (68%) مع رفض عدد منهم قبولها بسبب عدم التفرغ وبهذا ان نسبة الاستمارات المفقودة بلغت (32%)

سابعاً: مقياس البحث

جرى بناء الاستبانة تأسيساً على متغيرات البحث و لهذا الغرض جرى اعتماد مصادر علمية عدة والجدول (1) يعرض المتغيرات الرئيسية والفرعية والدراسات المعتمدة في اعدادها:

جدول (1)

المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والدراسات المعتمدة في اعدادها

عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
7	المتطلبات الادارية : (الحسنات، 2011) (السميري، 2009) (Seresht et al , 2008)	متطلبات بناء النظام الالكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي
4	المتطلبات التقنية : (الحسنات، 2011) (المسعود، 2008) (السميري، 2009) (Seresht et al , 2008)	
5	المتطلبات البشرية: (الحسنات، 2011) (السميري، 2009) (المسعود، 2008) (Seresht et al , 2008)	
16	الثقافة التنظيمية: (عبد اللطيف، وجوده، 2010) (جعارة، 2010) (العاجز، 2011) (عبد الاله، 2006) (براهمة، 2009)	الثقافة التنظيمية
8	التجنب: (Garman, 2013) (Nene, 2009) (Joubert et al, 2011) (Menon et al, 2011) (Cummings&Armenta, 2002)	اليات الحد من سلوك التحرش الجنسي
6	المنع: (Cummings&Armenta, 2002) (Nelson et al, 2007)	

ثامناً: الصدق والثبات لأداة البحث

بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث جرى اختبار الصدق الظاهري لها، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية سعياً في تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للمتغيرات المراد قياسها وقد تمّ الأخذ بأراء المحكمين وتعديل فقرات الاستبيان في ضوء الملاحظات المقترحة من قبلهم وفيما يتلاءم مع طبيعة الدراسة إذ تمّ حذف بعض الفقرات واستبدال بعض الفقرات. وتم استخراج صدق الاداة من معامل الثبات كرونباخ الفا اذ بلغ (0.958)، وجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)
قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الاسئلة	معامل cronbach's α
1	المتطلبات الادارية	7	0.79
2	المتطلبات التقنية	4	0.81
3	المتطلبات البشرية	5	0.90
4	الثقافة التنظيمية	16	0.95
5	تجنب سلوك التحرش	8	0.91
6	منع سلوك التحرش	6	0.73
7	اعادة تأهيل ضحايا التحرش	4	0.72
8	اسئلة المتغيرات كافة	50	0.95

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: سلوك التحرش الجنسي

شكل سلوك التحرش الجنسي مشكلة اجتماعية عامة منذ عقود الا انه حصل على التسمية القانونية خلال العقدين الماضيين،(Atinga, 2004,28). في عام 1964 جرى تعريف التمييز على اساس الجنس لأول مره في قانون الحقوق المدني الامريكي واعتباره عملاً غير قانوني جنباً الى جنب مع اشكال التمييز الاخرى على اساس العرق، واللون، والدين، والاصل

القومي وعلى نحو مشابه في اطار التركيز على الاشكال المختلفة للعنف الجنسي ضد المرأة تم تعريف التحرش الجنسي كشكل من اشكال التمييز في عام 1970، (Linhart,2004,2) .

كما جرى استعمال مصطلح التحرش الجنسي عام 1973 في تقرير لرئيس معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا حول المظاهر المختلفة للتمييز على اساس الجنس واعترف المعهد آنذاك بالحوادث الناجمة عن المضايقات العنصرية، ar.wikipedia.org. و يعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) اول مؤسسة كبيرة تناقش موضوع التحرش الجنسي بشكل رسمي في نطاق الادارة الاكاديمية للجامعة وصياغة وتطوير سياسات واجراءات ذات صلة بالموضوع كما اشار رئيس المعهد على ان سلوكيات التمييز والمضايقة والتفضيل غير المستحق يعد امرا مخالفا للأخلاق ويتنافى مع مهمة المؤسسات التعليمية بنفس القدر الذي هو بالنسبة للأفراد الذين يمارسونه، (داود وابراهيم، 2012، 4). وفي عام 1975 جرى لأول مره توزيع استبيان مخصص لاكتشاف التحرش الجنسي من قبل Lin Farley واتحاد المرأة العاملة Working Women United الذي جرى تشكيلة في العام نفسه خاص بالتعامل مع قضايا التحرش الجنسي، (Gold,2004,19). وفي عام 1978 نشر اول كتابين عن التحرش الجنسي الاول في كندا بعنوان

(The Secret Oppression :Sexual Harassment of Working Women)
والثاني في امريكا بعنوان (Sexual Shakedown : the Sexual Harassment of Women on the Job) اذا جرى اعتبارهما بمثابة مبادئ لتوجيه النساء العاملات ولتعريفهن بما هيه سلوك التحرش الجنسي ولماذا يحدث بالإضافة الى تعريفهن بالأساليب اللازمة لمواجهته ومنعه، (Medlicott,1993,16). ويتضح مما تقدم ان توثيق سلوك التحرش الجنسي تاريخيا ومعالجته على انه سلوك سلبي يعود الى مده قريبة تاريخيا.

(أ) مفهوم سلوك التحرش الجنسي

عرف البرلمان الاوربي The European Parliament عام 2002 التحرش الجنسي بأنه " سلوك غير مرغوب فيه سواء كان لفظيا، ام غير لفظي، او جسديا ذا طابع جنسي ويترتب عليه انتهاك كرامة الفرد وخلق بيئة مخيفة، عدائية، ومهينة ومذلة، (Hunt , et al , 2007,2).

وفي عام 1978، اكدت لجنة حقوق الإنسان الكندية (CHRC) على ان التحرش الجنسي يعد شكلاً من أشكال التمييز المحظورة بموجب قانون حقوق الإنسان الكندية. وعرفته على انه "أي فعل يكون أساسه جنسياً أو الاتصال الموجهة نحو الممارسة غير المرغوب فيها، مما يخلق جواً من عدم الراحة للمرأة ويؤثر على ادائها (العقلي، والجسدي أو العاطفي). ويشمل هذا السلوك الإساءة اللفظية، والنكات، واللمس وأي اتصالاً لزوم له وعرض المواد الإباحية، والتعدي على المساحة الشخصية، والاعتداء الجنسي والاغتصاب، أو أي تهديد بالانتقام أو الانتقام الفعلي فيما يتعلق بما ذكر، (Atinga, 2004, 31).

واشار (Wei&Chen , 2012, 67) الى ان التحرش الجنسي يشمل الطلبات غير المرغوب فيهن او السلوك غير المقبول ذا الطابع الجنسي الذي يتداخل مع حياة الفرد ويهدد حقوقه او حقوقها في العمل او التعليم. وعرفه (Joubert, et al , 2011, 2) انه سلوك غير مرغوب فيه ذو طابع جنسي وينتهك حقوق الموظف ويشكل عائقاً امام المساواة في مكان العمل. وعرفه (Girdhar, 2013, 8) على انه السلوك اللفظي وغير اللفظي او الجسدي غير مرغوب فيه ذو طابع جنسي مثل (التعليقات، والنكات، والرسائل والمكالمات الهاتفية، والبريد الالكتروني، وعرض الصور الاباحية، والاتصال الجسدي) ويؤدي الى التدخل مع اداء الفرد وخلق بيئة معادية وهجومية ومخيفة.

من خلال العرض السابق لتعريفات سلوك التحرش الجنسي الذي تم تناوله من ثلاث جهات نظر قانونية واكاديمية وحقوقية يمكن تعريفه على انه "السلوكيات غير المرغوب فيها ذات

الطابع الجنسي والتي تسبب الايذاء العقلي والجسدي والعاطفي وينتهك حق الضحية في المساواة والعمل بكرامة ويتسبب في شعورها بالإذلال والاهانة وخلق بيئة عمل عدائية مخيفة.

(ب) تصنيفات سلوك التحرش الجنسي

صنفت سلوكيات التحرش الجنسي على صنفين مختلفين،(Hsueh,2001)وهما :

(1) **التحرش الجنسي التعويضي Quid Pro Quo**: التحرش الجنسي التعويضي هو اول انواع التحرش الجنسي المعترف بها من المحكمة الفيدرالية ومن اكثر الاشكال وضوحا (Hsueh,2001,17). الا ان هناك صعوبة اثبات حوادث التحرش الجنسي التعويضي، ويحدث عندما يكون قبول او رفض الطلبات والخدمات الجنسية او غيرها من السلوكيات اللفظية او الجسدية ذات الطابع الجنسي غير المرغوب فيها تؤثر على قرارات التوظيف او تعد شرطاً للحصول على وظيفة معينة او الحفاظ عليها،(Creaser,2007,112). على سبيل المثال وعد الاستاذ بمكافاة الطالبة مقابل الامتثال للطلبات الجنسية (مثلا الحصول على درجة افضل، او تقديم خطاب توصية للكلية) او التهديد مقابل رفضها للطلبات الجنسية (مثلا تهديد لعدم اعطائها استحقاقها في الصف الدراسي)، (Kassahun,2009,23).

(2) **تحرش البيئة العدائية Hostile**: يبين (Swift,2010,13) ان التحرش البيئي العدائي يتضمن السلوك التمييزي غير المرغوب فيه سواء كان لفظياً ام جسدياً الذي يؤثر على اداء الفرد لعمله ويخلق بيئة مخيفة ومهينة وهذه السلوكيات قد تكون لفظية او بصرية او جسدية ذات طبيعة جنسية او تمييزية مثل اللمس غير المرغوب فيه، الاساءة اللفظية المهينة وعرض الصور الاباحية والطلبات غير المرغوب فيها كطلبات المواعدة سواء كان بصورة ضمنية ام صريحة . وفي الحرم الجامعي قد يحدث تحرش البيئة العدائية من استاذ، او موظف، او طلاب اخرين في الفصل الدراسي،واطراف اخرى في الحرم الجامعي ويشمل طيفاً واسعاً من السلوكيات كالتصريحات البذيئة وعرض الملصقات والصور غير الاخلاقية ونشر

الشائعات التي تجعل من الدراسة والتعلم امراً مستحيلاً لأنه يخلق أجواءً ينظر إليها من الطالب على أنها هجومية وعدائية ومخيفة، وتؤثر على قدرته في المشاركة أو الاستفادة من البرامج التعليمية، (Kassahun, 2009, 24).

يتضح مما تقدم أنه تم تصنيف سلوكيات التحرش الجنسي في فئتين ويمكن التمييز بينهما من خلال درجة الوضوح إذ أن التعويضي يكون أكثر وضوحاً إلا أنه من الصعب إثباته لكون مرتكب هذا النوع من السلوك غالباً ما يكون ممن له سلطة أو منصب أعلى من الضحية وبذلك يكون هناك خطراً على الضحية بفقدان عملها أو تعليمها أما النوع الثاني البيئي فهو يكون أقل وضوحاً وأكثر صعوبة في إثباته لكونه قد يندرج من ضمن السلوكيات العادية

(ج) من يمارس سلوك التحرش الجنسي في الجامعات

تتعدد الأسباب الكامنة وراء حدوث سلوك التحرش الجنسي، فمن وجهة نظر (Agyepong, 2010, 19) أن من العناصر الرئيسة الكامنة وراء حدوث التحرش الجنسي هو تأثير السلطة حيث أن ديناميكيات السلطة التي تجعل الطلبة في المؤسسات التعليمية والمؤسسات في أماكن العمل أكثر عرضة للتحرش الجنسي والعنف ويمكن تصنيف مرتكبي سلوكيات التحرش الجنسي في الجامعات إلى :

■ **من طالب إلى طالب آخر Student-to-Student** : كون الطلبة يشكلون الغالبية العظمى لسكان الحرم الجامعي فأغلب سلوكيات التحرش الجنسي هي من قبل الطلبة، ووجوده وانتشاره بين الطلاب يشير إلى وجود ثقافة لديهم بقبول أو على الأقل التسامح مع هذا النوع من السلوك، (Nene, 2009, 26). وأشارت دراسة (Hill & Kears, 2011, 18) أن الطلبة الذين اعترفوا بالتحرش الجنسي نحو طلاب آخرين كانت النسبة الأعلى هو عن طريق الشكل اللفظي للتحرش الجنسي وآخرين اعترفوا بارتكابهم من خلال الرسائل النصية والبريد الإلكتروني أو الفيس بوك أو أي وسيلة إلكترونية أخرى . وأنهم يبررون سلوكهم من خلال الإشارة إلى أنهم اعتقدوا أن هذا السلوك عبارة عن مزحة أو أن الشخص المقابل

موافق ولا يمانع هذا السلوك،(Hill&Sliva,2005,24) ويرى (Agyepong,2010,37) انه من اجل ايقاف سلوك التحرش الجنسي بين الطلاب يتطلب تغير الثقافة السائدة بين الطلبة انفسهم لكون هذه الثقافة تعد سلوكيات التحرش الجنسي على الاقل اللفظية منها ليس لها اثار وانها من ضمن السلوكيات الطبيعية

■ **من تدريسي الى طالب Teacher-to-Student** بالرغم من تعرض الطلبة الجامعيين لسلوك التحرش الجنسي من قبل اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الا ان هذا النوع من السلوك يعد الاقل شيوعا بالمقارنة مع التحرش الجنسي بين الطلبة،(Nene,2009,27). وفي دراسة (Hill &Sliva,2005,21) بينت ردود فعل الطلبة تجاه هذا النوع من التحرش وجدت ان الغالبية العظمي من الطلبة (78%) يمتنعون عن الابلاغ اذا كان التحرش من قبل استاذ، مساعد استاذ بالرغم من انه يكون اكثر تأثيرا من التحرش من قبل اقرانهم واقل من النصف (39%) يقبلون على تسجيل شكوى للجهات المتخصصة عند تعرضهم لتحرش جنسي من قبل تدريسي في الجامعة.

■ **من طالب الى تدريسي Student-to-Teacher** تشير الدراسات الى ان بعض مرتكبي سلوكيات التحرش الجنسي ليس بالضرورة ان يكونوا ذوي السلطة العليا في المنظمة على سبيل المثال ان اعضاء الهيئة التدريسية من الاناث والذكور (وهم اصحاب السلطة التنظيمية العليا) ممكن ان يشكلوا هدفا للتحرش الجنسي من الطلبة (ذوي السلطة التنظيمية الادنى) اي قد يتعرض الأساتذة الذكور الى تحرش من قبل الطالبات الاناث تماما مثلما يمكن ان يتعرض الأساتذة الاناث الى تحرش جنسي من قبل الطلبة الذكور ويمكن القول ان التحرش الجنسي يحدث عندما يكون الضحية لديها سلطة رسمية على الشخص المعتدي،(Fayankinnu,2012,105).

مما سبق يمكن ان نستنتج انه لا يوجد استثناء من سلوك التحرش الجنسي في الجامعات سواء كان مرتكبهُ او ضحاياه او ممن لديه سلطة او لا بمعنى ان مختلف الاطراف في المنظومة التعليمية يمكن ان يكون لهم دور في هذا السلوك السلبي في الجامعات.

(د) اثار سلوك التحرش الجنسي في الجامعات

بين (Magaji,2009,15) ان الاثار المشتركة على الضحايا من طلبة الجامعات تتمثل في انخفاض في الاداء الدراسي، الرسوب في الفصل الدراسي وبالتالي تغيير في الخطط الاكاديمية بالإضافة الى الاثار الناجمة عن الافتراءات والتشهير بالسمعة الشخصية . وقسم (Steenkamp,2010,39) الاثار التي تواجهها ضحايا التحرش الجنسي الى :

■ اثار نفسية فورية : متمثلة بالصدمة، والخوف، والقلق، والارتباك، والشعور بالذنب، وعدم الثقة بالآخرين، والعصبية، واضطراب في النوم، وقد تشمل اضطرابات نفسية مزمنة كالإكتئاب، محاولة الانتحار، والانعزال عن الآخرين، والاضطرابات في عادات الاكل

■ اثار جسدية محتملة على المدى البعيد : اضطرابات الجهاز الهضمي، والصداع النصفي، والام الحوض المزمنة، الالم الظهر .

■ اثار اجتماعية : علاقات متوترة وقلة التواصل مع العائلة، الاصدقاء، وانخفاض في الرغبة في الزواج

هذه الاثار للتحرش الجنسي في المؤسسات التعليمية تؤدي الى عدم تمكن الضحية من الطالبات من المشاركة بحرية وبشكل فعال في الانشطة التعليمية لان الخوف وغيرها من المشاعر السلبية الناتجة عن التحرش الجنسي تسلب الشعور بالأمان الذي يكون امرا حيويا في التعليم العالي لان بدون حماية من التحرش الجنسي في المؤسسات التعليمية فان المساواة والحصول على تعليم جيد لن يكون ممكنا (de Wet,2010,97).

اذ يمكن ان نستنتج مما تقدم انه مثلما تتعدد ضحايا ومرتكبي سلوكيات التحرش الجنسي في الجامعات ينعكس ايضا على تعدد اثاره على ضحاياه سواء كانت شخصية (داخلية) كالأثار

النفسية التي من الصعوبة ملاحظتها مثل الاكتئاب والخوف والشعور بالذنب وغيرها من الآثار التي قد تتطور لتنتج الآثار الاجتماعية (الخارجية) التي يمكن ملاحظتها كتندي المستوى الدراسي وتدهور العلاقات الاجتماعية.

(ذ)اليات الحد سلوك التحرش الجنسي في الجامعات

باعتبار ان الطلاب والأساتذة من اهم عناصر العملية التعليمية ومن المهم تعزيز السلوكيات الايجابية وتقوية العلاقات بين الطرفين في اطارها المهني والاخلاقي وعليه لابد من الاهتمام بتوفير سياسات تساهم في الحد من هذه السلوكيات السلبية منها:

❖ **تجنب سلوك التحرش الجنسي:** يعتبر التجنب هي أفضل وسيلة للقضاء على التحرش الجنسي،(Porrovecchio,1997,3) . لكون هذه التدابير الوقائية تعالج الاسباب الجذرية للمشكلة وبالتالي تمنع من تطوره ،(Hunt,2007,39)et al وكذلك تساعد في منع التحرش الجنسي قبل حدوثه ، وان النتائج المترتبة من استعمال برامج التجنب فعالة في تخفيض حوادث التحرش الجنسي ويعد ذلك ليس في مصلحة الضحايا المحتملين فحسب وانما يكون في صالح رفاهية المؤسسة ولموظفيها بشكل عام ،(Garman,2013,5) . اذ يرى (Nene,2009,75-76) انه يمكن تجنب او الحد من حالات التحرش الجنسي من خلال التوجيه الجامعي وخصوصا الطلاب الجدد منهم وتوفير معلومات عن التحرش الجنسي واعلامهم اين يمكنهم الحصول على هذه المعلومات كتدبير وقائي لمنع الايذاء بالمستقبل، وتوفير مراكز خدمات لدعم الضحايا، والتوقف عن قبول التحرش الجنسي عن طريق برامج التوعية التربوية و توفير اجراء امني مناسب في الحرم الجامعي بأكمله.

❖ **منع التحرش الجنسي واعاده تأهيل ضحايا التحرش الجنسي :** غالبا الاجراءات الوقائية لتجنب التحرش الجنسي كالتدريب ونشر سياسات التحرش الجنسي لا تؤثر على وتيرة التحرش الجنسي وبالأخص عندما يكون الجناة في مواقع السلطة

(Nelson,2007,812) وكون التحرش الجنسي لن يتوقف بالفعل الا عندما يكف المتحرشون عن القيام بهذه السلوكيات فانه لمنع سلوك التحرش الجنسي هو عن طريق وجود قوانين مخصصة للتعامل مع حالات التحرش الجنسي وتوفير سبل الاستراتيجية لا دخال وقبول هذه القوانين في السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي (Mehra&Priya, 2005,18) في دراسة،(Cummings&Armenta,2002,274) اقترحت عقوبات ممكنة للمتحرش حسب شدة التحرش: الزامة بتقديم اعتذار مكتوب للضحية، ويتلقى المتحرش توبيخاً مكتوباً، تقديم الارشاد الى المتحرش، فصل مؤقت للمتحرش من الجامعة، طرد المتحرش نهائياً من الجامعة. كما ان للمؤسسات التعليمية دوراً في مساعده الضحايا للتعامل مع التحرش الجنسي بطريقة ايجابية وصحية عن طريق برامج التأهيل والتثقيف والتدريب ويهدف اعاده التأهيل الى تنمية القدرات السلوكية والادراكية والاجتماعية للفرد والوصول الى افضل مستويات الاداء التي تمكنه من العودة للحياة الطبيعية كإنسان منتج ومفيدا لنفسه وللمجتمع، (Kassahun,2009,51).

مما تقدم نستخلص على الرغم من ان الاجراءات الوقائية تعد من افضل الطرق لتجنب التحرش الجنسي الا انها لا تكون كافية لمنعة وخصوصا عندما يكون مرتكبو هذه السلوكيات من ذوي المناصب العليا كما ان البدء بمعاقبة مرتكبي هذه السلوكيات يمكن ان يشكل رادعا له ولآخرين من خلال وجود قانون يعاقب على هذه السلوكيات الى جانب التزام المؤسسات التعليمية في تطبيقها وكذلك الاهتمام بالتخلص من اثاره على طلبة الجامعات وخصوصا النفسية لما له من تأثير على ادائهم الاكاديمي عن طريق الاهتمام ببرامج الارشاد والتوجيه النفسي والتربوي تساهم في اعاده زرع الثقة في نفوس الطلبة لتفعيل دورهم في بناء وتطوير المجتمع.

ثانيا: النظام الإلكتروني

تعد الإدارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت كل متغيراته واتجاهاته،(عبد مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

الناصر وقريشي، 2011، 87) وتنفيذها يعد احد الحلول لكثير من المشاكل التي تواجه المنظمات بالإضافة انها تضمن النجاح والتنمية طويلة الاجل لكون نظم الادارة الالكترونية توفر فوائد عديده بالمقارنة مع نظم الادارة الكلاسيكية من حيث الاتاحيه والاداء والكفاءة وتغيير الحلول وادارة الازمات، **(Garjoaba, 2011, 2)**. اذ عرفها **(العريشي، 2008، 31)** في اطار بحثه المتمثل بإمكانية تطبيق الادارة الكترونية في قطاع التعليم على انها تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هياكل الادارة التعليمية كافة لتنفيذ الاعمال الكترونية كافة بكفاءة وفعالية. كما اشار **(Seresht et al , 2008, 1)** الى انها تشير الى نظم المعلومات التي تدعم اعمال الادارة بما في ذلك ادارة البيانات والمعلومات والحفاظ على السجلات الالكترونية واستخدام الادوات الالكترونية في التواصل والعمل معا في المنظمة. اما **(Garjoaba, 2011, 3)** فعرفها على انها مجموعة متكاملة من التقنيات التي تستخدم لإدارة الموارد الكترونيا وتقديم الخدمات الاساسية في طريقة سريعة تضمن زياده في الكفاءة من خلال التحكم الالكتروني. فيما عرفها **(Bhanti et al , 2012, 225)** مجموعة الأنشطة التي تنطوي على المساهمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من اجل تقوية الادارة في المنظمة . من خلال التعريفات السابقة يتضح ان الادارة الالكترونية من المفاهيم الجديدة التي طرأت على الاعمال الادارية يتم من خلالها استخدام التقنيات الحديثة والافادة منها بحيث يكون العمل اكثر فعالية وذات مستوى عالٍ من الجودة .

(أ)النظام الالكتروني وسلوك التحرش الجنسي

يعد التحرش الجنسي ظاهره مجتمعية عالمية تعاني منها كل المجتمعات الانسانية بكافه فئاتها سواء كانت تلك المجتمعات متقدمة ام نامية اذ يلعب التقدم التكنولوجي والانفتاح دورا في زيادة وتعزيز ظهور هذه الظاهرة .

بالرغم من ان التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات حملت العديد من الاثار الإيجابية لكن في الوقت ذاته، نتج من ذلك التطور بعض المشكلات احداها منها حدوث امكانية حدوث سلوك التحرش الجنسي من خلال البريد الالكتروني والأنترنيت وغيرها من الوسائل الالكترونية **(ماثس وجاكسون، 2009، 195)**. اذ ان سناريوهات عديده للتحرش الجنسي تحدث في اماكن عمل غير تقليدية مثلا خارج المكتب وخلال الاجتماعات خارج مكان العمل وعبر

شبكة الانترنت وقد سنت العديد من القوانين لحماية الافراد من التحرش الجنسي عبر الانترنت والذي يسمى "المطاردة او التردد الالكتروني cyber stalking" والذي يندرج من ضمنها اي تقدم غير مرغوب فيه عبر الانترنت كإرسال رسائل بريد الكتروني او صور غير لائقة مواقع الويب التي تعرض صور اباحية، (Toomey & Wysocki, 2009, 2). كما بين (Barak, 2005, 85-86) إمكانية منع التحرش الجنسي الالكتروني من خلال صياغة التشريعات والقوانين الصارمة وتغيير الثقافة الاجتماعية والتنظيمية اذ ينبغي ان تكون هناك محاولات لتغيير الثقافة فيما يتعلق بالتحرش الجنسي من خلال بيان عدم التسامح مطلقا مع التحرش الجنسي ورفض اي تساهل فيه، بالرغم من هذه الحلول لا تمنع بشكل نهائي التحرش الجنسي على الانترنت لأنه من المستحيل عمليا تغيير ثقافة الانترنت بسبب المجال اللامحدود والتعدد الثقافي لمستخدميه الا انه تبقى لها فعالية جزئية .

تؤدي التكنولوجيا دوراً ايجابياً في مكافحة سلوك التحرش الجنسي فوفقاً الى اللجنة الاسترالية لحقوق الانسان اعتبرت ان " الانترنت هو المصدر المفضل الاكثر شيوعاً للحصول على المعلومات حول التحرش الجنسي وتؤكد على اهمية وجود معلومات جيدة على شبكة الانترنت " (Jones et al, 2013, 39). ويتفق الكثير ان لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جوانب سلبية وايجابية في كافة الميادين فهي تؤدي ذات الدور في تأثيرها على سلوك التحرش الجنسي اي انها يمكن ان تكون الوسيلة المستخدمة في حدوثه مثل التحرش الجنسي الالكتروني او ان تكون وسيلة من وسائل الحد منه وهذا ما تسعى اليه الدراسة استخدام المنافع التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات من خلال بناء نظام الالكتروني مصمم خصيصاً للحد من سلوك التحرش الجنسي .

(ب) متطلبات بناء النظام الالكتروني

ان التحول نحو تطبيق النموذج الحديث للإدارة المتمثل بالإدارة الالكترونية او الرقمية يتطلب توفير وتهيئة مجموعة متكاملة من العناصر والمتطلبات الجوهرية من اجل تطبيقها ارض الواقع ويمكن تصنيف المتطلبات بالاتي :

■ **المتطلبات الادارية:** تتمثل هذه المتطلبات بوجود منظمة تدعم تطوير وتنفيذ الادارة الالكترونية وكذلك الى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر وتحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيات الجديدة، (Beugre,2005,135)

■ **المتطلبات التقنية:** تتمثل في العناصر التالية عتاد الحاسوب Hardware وتشمل اجهزة الحاسوب وخادمااتها والبرمجيات Software تشمل البرامج التي تستخدم لتشغيل الاجهزة والمعدات الالكترونية وملحقاتها وشبكة الاتصال Communication Net work وتتمثل بالشبكات الانترانت Intranet والاكسترانت Extranet وشبكة الانترنت Internet الذي يعد الهم من الناحية التقنية فبدونه لاوجود للإدارة الالكترونية او اي مفهوم الكتروني، (ابو امونه،2009،3638-).

■ **المتطلبات البشرية:** وتتمثل بوجود ايدي عاملة مؤهلة تملك زادا معرفيا يحيط لمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة بما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات، (عبد الكريم،2010،24).

■ **المتطلبات المالية:** يتمثل الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الاجهزة وانشاء المواقع وربط الشبكات اضافة الى الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقها وكذلك الموارد المالية للاستعانة بالمدرسين والمؤهلين لتدريب القوى البشرية وكذلك الموارد المالية لصيانته الاجهزة والبرامج الالكترونية ولتحديث الحاسبات والبرمجيات، (السميري،2009،89).

■ **المتطلبات التشريعية:** وجود التشريعات والنصوص القانونية وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الادارة الالكترونية ويسهل عملها وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج المترتبة عليها وذلك من خلال استكمال وضع الاطر القانونية والتنظيمية التي تتناسب التطبيقات وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الالكترونية بشكل غير مباشر، (المغيرة،2010،36).

■ **المتطلبات الامنية:** توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الشخصية ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين الموارد المستخدمة كافة في معالجة المعلومات بحيث تؤمن المنظمة نفسها والعاملين فيها واجهزة الحاسبات المستخدمة فيها ووسائط المعلومات التي تحتوي على البيانات المنظمة ويتم ذلك عن طريق اتباع اجراءات ووسائل حماية عديده بما يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه،(المغيرة،2010،36). مما تقدم يمكن القول انه لتطبيق الادارة الالكترونية يتم بتوفير مجموعة متطلبات التي تؤدي دورا متكامل في الحصول على اقصى منفعة ممكنة من هذه التكنولوجيا .

ثالثا: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات او فشلها لكون القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة من خلال العاملين فيها هي التي تحكم الاداء وترسم الطريق نحو تحقيق الاهداف التنظيمية.

واغلب الباحثين يتفق على ان الثقافة التنظيمية تمثل عاملا مهما في تحديد ملائمة الفرد للبيئة التنظيمية،(O'Reilly et al ,1991,487). ويشكل مفهومها احد العناصر الاساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وادارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها،(السبيعي،2011،12). وقدم العديد من العلماء والباحثين في مجال الادارة مجموعة متنوعة من المفاهيم التي تختلف باختلاف وجهات نظريهم واساليبهم في معالجة الموضوع فقد عرفها (O'Neill et al ,2001,136) على انها تشمل تقاسم المعاني، وانماط المعتقدات، والطقوس، والرموز، والاساطير التي تتطور مع مرور الوقت وتعمل على تقليل من التباين البشري وكذلك للسيطرة وتشكيل سلوك الفرد في المنظمات. وبينما (Abdul Rashid et al ,2004,167) عبروا عن الثقافة التنظيمية بانها تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات المشتركة التي تشكل وتوجه اتجاهات وسلوك الاعضاء

في المنظمة. وكذلك عرف (Jones,2004,195) على انها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تسيطر على تفاعلات اعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الافراد الاخرين من خارج المنظمة . وعرفت (Rutherford,2011,28) الثقافة التنظيمية لأغراض التحليل القائم على اساس النوع الاجتماعي على انها تشير الى الاتجاهات والقيم والمعتقدات وانماط سلوك لأعضاء المنظمة المعبر عنها في الاسلوب الاداري وايدولوجيات العمل (ما هو الصح والخطأ للعمل)، وفي اللغة والاتصالات والتواصل الاجتماعي غير رسمي والهيكلية الزمنية للعمل وفي مستوى الوعي بين الجنسين وفي التعبير عن الحياة الجنسية في المنظمة .

مما سبق نستخلص من تعدد وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية انها مجموعة من المفاهيم والأنظمة والقوانين، والقيم، والعادات، والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات الافراد وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه داخل المنظمة، سواء في اتخاذ القرارات، أو في توجيه أفراد داخلها.

أ- الثقافة التنظيمية وسلوك التحرش الجنسي

بدأت الأبحاث في اواخر 1990 لدارسة اثر الاختلافات الثقافية على كيفية تفسير الرجال والنساء للإشارات الجنسية والتي من ضمنها التحرش الجنسي، كما ان النظم الثقافية المستمدة من البيئة المحلية والبيئة التنظيمية تفرض ما هو سلوك التحرش جنسي وما هو السلوك المقبول داخل المنظمات، وليس فقط الاختلافات الثقافية الفردية تؤثر على الموظفين ولكن ايضا الثقافة التي تكونها المنظمة من شأنها ان تتحكم في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم في المنظمة وبالتالي فان المنظمات يمكن ان توجد ثقافة فريدة من نوعها وتجعل الافراد يعملون معا نحو تحقيق هدف مشترك وتطوير العلاقات داخل المنظمة من اجل التوصل الى مفهوم السلوكيات المقبولة ومفهوم للسلوكيات التي يمكن ان يكون لها مكون جنسي وبعد بالتالي تحرشاً جنسياً .اي كما ان لثقافة المحلية دوراً في تحديد المعتقدات والقيم والمعايير

المقبولة للفرد داخل المجتمع فان الثقافة التنظيمية تساعد في وضع قيم ومعتقدات تمكن الافراد من احترام قيم ومعتقدات زملاء في العمل، (Hagan,2007,20-22) . ولأن الثقافة التنظيمية تمثل قواعد السلوك والقيم الملائمة التي يتشاركها اعضاء المنظمة فانه ليس من المستغرب ان تعد المفتاح لفهم كيف ولماذا يحدث التحرش الجنسي في بعض المنظمات ولا يحدث في منظمات اخرى، (Kassahun,2009,41) وعلى الرغم من ان سلوك التحرش الجنسي يشكل حادثة منعزلة الا ان هذه الحادثة يمكن ان تتغلغل في الثقافة التنظيمية ككل، ويعد الكثير من العاملين ان استجابة المنظمة للتحرش الجنسي يمكن ان يكون له تأثير سلبي او ايجابي على المنظمة ككل، لاعتقادهم ان المنظمة اذا تسامحت مع حوادث التحرش الجنسي وقامت بالتغاضي عنها وعدم معالجة هذا النوع من السلوك فانه سيؤدي الى ثقافة التحرش الجنسي في مكان العمل (Hunt et al ,2007,17).

كما ان حدة التحرش تؤثر على العقوبة المقررة، الثقافة التنظيمية لها تأثير ايضا، لان الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة التي يتصرف فيها الموظفون وعلى الطريقة التي ينظرون فيها الى المشاكل التنظيمية وتؤثر على مدى حجم مساهمة المرأة في المنظمة وعلى مدى قبول التحرش الجنسي (Espinoza,2009,10)

وعلى الرغم من ان وجود ثقافة تنظيمية تتسامح مع التحرش الجنسي يؤدي الى زيادة حوادث التحرش الجنسي الا ان وجود سياسات استباقية ومحاولات لتعديل الثقافة التنظيمية عن طريق الدورات التدريبية واجراءات الشكوى الرسمية هي وسيلة فعالة في الحد بشكل خاص من التحرش الجنسي في البيئة العدائية،(Kassahun,2009,42).وان المنظمات اذا ما ارادت الاستجابة الى سلوك التحرش الجنسي لابد ان تطور مناخ وثقافة تنظيمية فريدة من نوعها من اجل مساعده العاملين لكون ان المنظمات الأكثر عرضة لسلوكيات التحرش الجنسي فيها هي التي تتسامح مع السلوكيات غير مرغوب فيها او تمرره مرور الكرام من دون معاقبة، (Hagan,2007,21).

مما تقدم يمكن ان نستنتج ان الثقافة التنظيمية يكون لها تأثير على حدوث سلوك التحرش الجنسي في المنظمات واعتبارها المفتاح الرئيس ونقطة البداية لفهم سلوك التحرش الجنسي واسباب حدوثه ويساند هذا الاطار النظري افتراضات الدراسة في التعرف على مدى وجود دور تفاعلي للثقافة التنظيمية على سلوك التحرش الجنسي.

المبحث الثالث : الجانب الميداني

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد العينة من اجل الاجابة على أسئلة البحث والتأكد من فرضياته:

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الاولى ومفادها "لا يوجد سلوك تحرش جنسي منبعض التدريسيين بالطالبات في الجامعات العراقية" جرى تصميم قائمة فحص تألفت من (12) فقرة معتمدة سلباً ثنائي الإجابة بـ(نعم أو كلا) وزعت على بعض من الطالبات من سكنة الأقسام الداخلية في الجامعات مجتمع الدراسة بمعدل (30) من جامعة بغداد،(30) جامعة البصرة، (30) جامعة الكوفة.

اتضح من نتائج البحث المبينة في الجدول ادنا هتمة تقارب كبير بين الجامعات الثلاث (بغداد، البصرة، والكوفة) من ناحية نتيجة الإجابة عن فقرات المقياس، كما يلاحظ التقارب في معدل وجود سلوك التحرش في الجامعات الثلاث الذي كانت نتائجه اعلى من المعدل الفرضي(1.5) من خلال ما ظهر في تكرارات الفقرات الخاصة بالسلوك المذكور مما يعني رفض فرضية العدم الأول بوقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود سلوك تحرش جنسي من قبل بعض التدريسيين بالطالبات في الجامعات العراقية) كما اظهرت التكرارات وجود تأثير للنظام الالكتروني في الحد من سلوك التحرش الجنسي ورغبة واضحة لدى الطالبات في استخدام النظام لتقديم المعلومات المطلوبة عند تعرض إحداهن أو زميلة لهن الى حالة تحرش، إذ عدت هذه النتائج دافعا للباحث ينل لمضي في البحث. والجدول التالي يعرض نتائج التحليل:

جدول (٣)
نتائج تحليل قوائم الفحص لجامعات بغداد، والبصرة، والكوفة

ت	الاسئلة	بغداد			البصرة			الكوفة		
		نعم	كلا	المجموع	نعم	كلا	المجموع	نعم	كلا	المجموع
1	يوجد سلوك تحرش بالطالبات من قبل الأساتذة بالجامعات؟	13	17	30	17	13	30	13	17	30
2	ارغب بتوفر نظام الكتروني لمكافحة سلوك التحرش من اجل ردع مرتكبي مثل هذه السلوكيات؟	30	0	30	28	2	30	30	0	30
3	اؤيد ان وجود سلوك التحرش من الأساتذة بالجامعة يؤثر سلبا على الاداء الجامعي للطالبة؟	28	2	30	25	5	30	28	2	30
4	اؤيد ان توفير نظام الكتروني لمكافحة سلوك التحرش يدل على اهتمام الوزارة بتوفير بيئة جامعية خالية من السلوكيات غير اخلاقية	27	3	30	27	3	30	30	0	30
5	تعرضتي شخصا او احدى صديقاتك لسلوك تحرش من قبل الأساتذة بالجامعة؟	7	23	30	11	19	30	11	19	30
6	في حالة توافر النظام الالكتروني بضمن لك السرية والموضوعية، هل لديك الاستعداد بالولوج للنظام لتقديم الشكوى المتعلقة بسلوك التحرش؟	24	6	30	21	9	30	21	9	30

7	وجود النظام الالكتروني يضمن السرية والمصادقية والامن سيساعد الطالبات على التحدث بصراحة بلا خوف حول سلوك التحرش الذي يتعرض له	30	0	30	27	3	30	26	4	30
8	وجود نظام الكتروني لمكافحة سلوك التحرش سوف يساعد في الحد من حالات التحرش في الجامعة	24	6	30	28	2	30	26	4	30
9	لدي معرفة باستخدام الحاسوب تمكنني من الوصول الى النظام الالكتروني؟	18	12	30	14	16	30	16	14	30
10	تتوفر لدي خدمة انترنت تمكنني من الوصول للنظام الالكتروني لمكافحة سلوك التحرش لتقديم الشكوى المتعلقة بسلوك التحرش؟	17	13	30	12	18	30	12	18	30
11	في حال كوني احد ضحايا التحرش، لدي الاستعداد لدخول برامج اعاده التأهيل التي يقترحها النظام والالتزام في متابعتها؟	16	14	30	16	14	30	18	12	30
12	انا مستعدة لتحمل المسؤولية الكاملة عن صحة اي معلومة ادلي بها الى النظام؟	28	2	30	24	6	30	29	1	30
مجموع التكرارات		262	98	360	250	110	360	260	100	360

نتيجة المقياس	524	98	622	520	110	610	520	100	620
معدل التوفر			1.73			1.69			1.72
نسبة التوفر			%86			% 84.5			%86

ثانياً: تحليل نتائج المقياس

من أجل قياس الموثوقية لكافة متغيرات المقياس، جرى استعمال معامل كرونباخ ألفا اذ تشير نتائج جميع فقرات المقياس هي أكبر من 70% وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، كما نلاحظ أيضاً ان في حالة حذف اي فقرة من فقرات المقياس فان معامل كرونباخ الفا لا يتغير بشكل كبير، وهذا مؤشر على ثبات المقياس (Sekaran&Bougie, 2010).

كما جرى اختبار الدلالة المعنوية لمتغيرات المخطط الفرضي جميعاً، وبلغ مستوى الدلالة المعنوية الفعلية للمتغيرات ، (0.000) أي (0.000 < 0.05)، وهذا يدل على تمتع متغيرات البحث وأبعاده بمستوى الدلالة المعنوية المقبول احصائياً، وبالتالي قبول جميع متغيرات المخطط الفرضي للبحث وأبعادها لكونها ناتجة عن مصادر موثوق بها. اما فيما يخص اختبارات الاحصاء الوصفي فقد اتضح من نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد المقياس فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي (4.19 - 4.56). والانحراف المعياري (0.41 - 0.82) والخطأ المعياري (0.06 - 0.13) وهذا يشير إلى اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بالمتغيرات الرئيسة وأبعادها للمخطط الفرضي للاختبار، كما ان صغرا لانحرافات المعيارية يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وأشارت قيم الخطأ المعياري

الصغيرة إلى دقة اجابات أفراد العينة عن المتغيرات الرئيسة وأبعادها موضوع البحث. وجدول (3) يبين نتائج قياس ثبات المقياس والاحصاء الوصفي (أهمية المتغيرات) واختبار المعنوية . يستخلص من العرض أعلاه مساندة نتائج الانحرافات المعيارية الصغيرة ونتائج الخطأ المعياري الصغيرة إلى دقة قياس الوسط الحسابي لمستوى المتغيرات والابعاد موضوع البحث.

جدول (٤)

نتائج قياس ثبات المقياس والاحصاء الوصفي (أهمية المتغيرات) واختبار المعنوية

ت	المتغير/البعد	cronbach's α	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	Sig.
1	المتطلبات الادارية	0.79	4.38	.48	.08	0.00
2	المتطلبات التقنية	0.81	4.49	.50	.08	0.00
3	المتطلبات البشرية	0.90	4.19	.82	.13	0.00
4	متطلبات بناء النظام الالكتروني لمكافحة سلوك التحرش الجنسي	0.88	4.36	.47	.07	0.00
5	الثقافة التنظيمية	0.95	4.38	.62	.10	0.00
6	تجنب سلوك التحرش الجنسي	0.91	4.38	.62	.10	0.00
7	منع سلوك التحرش الجنسي	0.73	4.27	.44	.07	0.00
8	اعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي	0.72	4.56	.42	.07	0.00
9	آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي	0.89	4.40	.41	.06	0.00

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية والثالثة

جرى اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام أسلوب تحليل المسار، باعتباره أسلوباً يتضمن شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد، حيث تبين تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، (Hair *et al.*, 2010).

وعادة ما يكون في النموذج الفرضي للدراسة مسارات متعددة تدل على علاقات التأثير بين المتغيرات وتكون إما تأثيرات مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد أو تأثيرات غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بتوسيط متغير ثالث وهو المتغير الوسيط. ويعتمد تحليل المسار بشكل كبير على المخططات والرسوم البيانية التي تعطي صورة أكثر دقة وأكثر فهماً عن الحالة (Norman & Streiner, 2003). وقد تم استخدام برنامج AMOS.V.21 باعتباره من البرمجيات الاحصائية المتقدمة والحديثة التي تعطي نتائج أكثر دقة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، فقد تم استخدام طريقة اوزان الانحدار RegressionWeights التي تتضمن مخرجاتها تقديرات الانحدار EstimateRegression الذي يبين مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير المعتمد، والنسبة الحرجة CriticalRatio (C.R) التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات وتقابل قيمة (t)، ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم (C.R) أكبر من 1.96، وبمستوى معنوية $p < 0.05$ ويجري هذا الاختبار على فرضيات الدراسة الثانية والثالثة .

ومن أجل اختبار تأثير الدور التفاعلي (الملطف) باستخدام برنامج Amos.v21 ينبغي استخراج حاصل ضرب المتغير المستقل بالمتغير التفاعلي حيث يكون (متطلبات بناء النظام الالكتروني × الثقافة التنظيمية) للتوصل الى متغير متكامل يشمل الدور التفاعلي، ومن ثم اختبار تأثيره في المتغير المعتمد، ومن بعدها تشخيص مستوى التأثير الذي يتحقق فيما لو جرى ادخال ذلك الدور التفاعلي في النموذج ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي.:

جدول (5)

نتائج تقديرات الانحدار للمتغير المستقل والدور التفاعلي (الملطف) في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

الفرضية	المسار	Estimate	C.R.	P
H2	متطلبات بناء النظام الالكتروني آليات الحد من سلوك التحرش <---	.322	2.280	0.000
H2a	متطلبات بناء النظام الالكتروني <--- تجنب سلوك التحرش	.250	2.115	0.000
H2b	متطلبات بناء النظام الالكتروني <--- منع سلوك التحرش	.231	2.040	0.000
H2c	متطلبات بناء النظام الالكتروني <--- اعادة تأهيل ضحايا التحرش	.244	2.123	0.000
H3	الدور التفاعلي آليات الحد من سلوك التحرش <---	.632	5.482	0.000
H3a	الدور التفاعلي <--- تجنب سلوك التحرش	.612	5.108	0.000
H3b	الدور التفاعلي <--- منع سلوك التحرش	.483	3.515	0.000
H3c	الدور التفاعلي <--- اعادة تأهيل ضحايا التحرش	.421	3.040	0.000

يتضح من الجدول والشكل أعلاه بأن نتائج التأثير المباشر لمتطلبات بناء النظام الالكتروني في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي قد حققت **تقديرًا للانحدار** بقيمة (0.322)، و (C.R) بقيمة (2.280)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الرئيسة الثانية (H2) التي تصبح (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية

لمتطلبات بناء النظام الالكتروني المصمم للحد من سلوك التحرش الجنسي على الآليات (الحد من سلوك التحرش الجنسي)، أي ان متطلبات بناء النظام الالكتروني تفسر ما قيمته (0.322) من قيمة آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي، حيث ان تطبيق الكليات موضوع الدراسة للنظام الالكتروني سيؤدي الى كشف وتقليل حالات التحرش الجنسي. كما تظهر نتائج التأثير المباشر لمتطلبات بناء النظام الالكتروني في آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي، قد حققت تقديراً للانحدار بقيمة (0.250)، و(C.R) بقيمة (2.115)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الثانية (H2a) التي تصبح (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)، أي ان متطلبات بناء النظام الالكتروني تفسر ما قيمته (0.250) من قيمة آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي، حيث ان تطبيق الجامعات موضوع الدراسة للنظام الالكتروني سيؤدي الى تجنب سلوك التحرش الجنسي الى حد ما.

كما تظهر نتائج التأثير المباشر لمتطلبات بناء النظام الالكتروني في آلية منع سلوك التحرش الجنسي، قد حققت تقديراً للانحدار بقيمة (0.231)، و(C.R) بقيمة (2.040)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الثانية (H2b) التي تصبح (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية منع سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)، أي ان متطلبات بناء النظام الالكتروني تفسر ما قيمته (0.231) من قيمة آلية منع سلوك التحرش الجنسي، حيث ان تطبيق الجامعات موضوع الدراسة للنظام الالكتروني سيؤدي الى منع سلوك التحرش الجنسي الى حد ما.

كما تظهر نتائج التأثير المباشر لمتطلبات بناء النظام الالكتروني في آلية اعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي، قد حققت تقديراً للانحدار بقيمة (0.244)، و(C.R) بقيمة

(2.123)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الثالثة (H2c) التي تصبح (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات بناء النظام الالكتروني على آلية اعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي)، أي ان متطلبات بناء النظام الالكتروني تفسر ما قيمته (0.244) من قيمة آلية اعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي، حيث ان تطبيق الجامعات موضوع الدراسة للنظام الالكتروني سيؤدي الى تعزيز آلية اعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي الى حد ما.

وبينت نتائج التحليل التأثير المباشر للدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي محققاً تقديراً للانحدار بقيمة (0.632)، و (C.R) بقيمة (5.482)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الرئيسة الثالثة (H3) التي تصبح (يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني والحد من سلوك التحرش الجنسي)، أي ان الدور التفاعلي يفسر ما قيمته (0.632) من آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي من خلال الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية، حيث ان اهتمام الجامعات موضوع الدراسة بالدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) سيؤدي الى كشف وتقليل سلوك التحرش الجنسي، اكثر مما لو كان النظام الالكتروني يعمل بدون التركيز على الثقافة التنظيمية. وهذا ما يبين الدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الثقافة التنظيمية في تعزيز متغير النظام الالكتروني في التأثير على آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي، اضافة الى انه يبين صحة اختيار المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) لتحديد دوره التفاعلي مع النظام الالكتروني وتأثيره في حالات سلوك التحرش الجنسي.

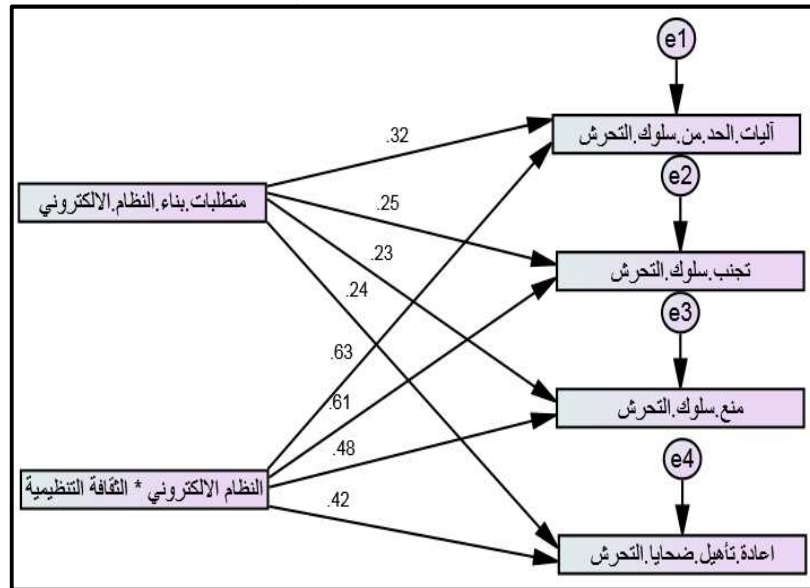
كما تظهر نتائج التأثير المباشر للدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) في آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي محققاً تقديراً للانحدار بقيمة (0.612)،

و(C.R) بقيمة (5.108)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الاولى (H3a) التي تصبح (يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية تجنب سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)، أي ان الدور التفاعلي يفسر ما قيمته (0.612) من آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي من خلال الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية، حيث ان اهتمام الجامعات موضوع الدراسة بالدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) سيؤدي الى تعزيز آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي، اكثر مما لو كان النظام الالكتروني يعمل بدون التركيز على الثقافة التنظيمية. وهذا ما يبين الدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الثقافة التنظيمية في تعزيز متغير النظام الالكتروني في التأثير على آلية تجنب سلوك التحرش الجنسي ، اضافة الى انه يبين صحة اختيار المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) لتحديد دوره التفاعلي مع النظام الالكتروني وتأثيره في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي.

كما تظهر نتائج التأثير المباشر للدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) في آلية منع سلوك التحرش الجنسي محقق تقديراً للانحدار بقيمة (0.483)، و(C.R) بقيمة (3.515)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الثالثة (H3b) التي تصبح (يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية منع سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)، أي ان الدور التفاعلي يفسر ما قيمته (0.483) من آلية منع سلوك التحرش الجنسي من خلال الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية، حيث ان اهتمام الجامعات موضوع الدراسة بالدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) سيؤدي الى تعزيز آلية منع سلوك التحرش الجنسي، اكثر مما لو كان النظام الالكتروني يعمل بدون التركيز على الثقافة التنظيمية. وهذا ما يبين

الدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الثقافة التنظيمية في تعزيز متغير النظام الالكتروني في التأثير على آلية منع سلوك التحرش الجنسي، اضافة الى انه يبين صحة اختيار المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) لتحديد دوره التفاعلي مع النظام الالكتروني وتأثيره في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي.

■ كما تظهر نتائج التأثير المباشر للدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) في آلية اعاده تأهيل ضحايا التحرش الجنسي محققاً **تقديراً للانحدار** بقيمة (0.421)، و (C.R) بقيمة (3.040)، ومعنوية $p (0.000)$ ، وهذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول البديلة للفرضية الفرعية الثالثة (H3c) التي تصبح (يوجد تأثير تفاعلي (ملطف) ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على العلاقة بين متطلبات بناء النظام الالكتروني وآلية اعاده تأهيل لضحايا سلوك التحرش الجنسي في الجامعات)، أي ان الدور التفاعلي يفسر ما قيمته (0.421) من آلية اعاده تأهيل ضحايا التحرش الجنسي من خلال الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية، حيث ان اهتمام الجامعات موضوع الدراسة بالدور التفاعلي بين (متطلبات بناء النظام الالكتروني والثقافة التنظيمية) سيؤدي الى تعزيز آلية اعاده تأهيل ضحايا التحرش الجنسي، اكثر مما لو كان النظام الالكتروني يعمل بدون التركيز على الثقافة التنظيمية. وهذا ما يبين الدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الثقافة التنظيمية في تعزيز متغير النظام الالكتروني في التأثير على آلية اعاده تأهيل ضحايا التحرش الجنسي، اضافة الى انه يبين صحة اختيار المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) لتحديد دوره التفاعلي مع النظام الالكتروني وتأثيره في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي. والشكل (٢) أدناه يوضح التأثير المباشر للمتغير المستقل متطلبات النظام الإلكتروني في الحد من السلوك التنظيمي والتأثير التفاعلي للنظام الالكتروني و الثقافة التنظيمية (المتغير الملطف) في الحد من سلوك التحرش الجنسي في الجامعات مجتمع الدراسة.



شكل رقم (٢)

اختبار تأثير المتغير المستقل والدور التفاعلي في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي

نستخلص من نتائج الفرضيات أعلاه قبول جميع الفرضيات البديلة، ورفض فرضيات عدم، إضافة إلى ظهور الدور التفاعلي الذي يؤديه متغير الثقافة التنظيمية مع متغير النظام الإلكتروني في تحقيق تأثير أكبر على آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي، من التأثير الذي يحققه متغير النظام الإلكتروني في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي. كما يتبين صحة اختيار المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية) لتحديد دوره التفاعلي مع النظام الإلكتروني، وتأثيره في آليات الحد من سلوك التحرش الجنسي.

تأسيساً على ما تقدم من النتائج الإحصائية للبحث والتي أفضت إلى ثبوت وجود تأثير للنظام الإلكتروني المصمم للحد من سلوك التحرش الجنسي الذي يقوم بممارسته البعض

من التدريسيين في الجامعات العراقية من خلال تفعيل آليات الحد من ذلك السلوك. وتأسيساً على هذه النتيجة فقد أقدم الباحثان على توظيف النظرية في مجال التطبيق من خلال تصميم نظام إلكتروني يمثل أداة قابلة للتطبيق بشرط تبنيه من قبل الجهة المسؤولة عن الموضوع والمتمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والآتشرح لخطوات عمل النظام وواجهاته: تتضمن الواجهة الأولننذة تعريفية للنظام وأسلوب تشغيله



شكل (٢)

نبرة تعريفية للنظام وأسلوب تشغيله

والشكل (٣) أدناه يبين طريقة تسجيل المعلومات الشخصية الواجب ادخالها من قبل الطالبة والمتضمنة الاسم الكامل والجامعة التي ينتمي اليها والكلية والقسم وهذه المعلومات بالذات تكون مخزنة في معلومات الجامعة الخاصة بمدير النظام ففي حال لم يجر إدخالها بالشكل

الصحيح فلا إكمال التسجيل في النظام ولا الانتقال الى الخطوة التالية ، اضافة الى معلومات شخصية اخرى لزياده الدقة والموضوعية حول هوية مقدمة الشكوى .

The screenshot shows a web browser window with the URL `/localhost/molestation/newreg.php`. The page has a pink background and a header with the logo of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Iraq. The main content area contains a registration form with the following sections:

- تسجيل جديد** (New Registration)
- البيانات الشخصية** (Personal Data): Fields for name, date of birth, gender, and nationality.
- عنوان السكن** (Residential Address): Fields for address, city, and province.
- معلومات الاتصال** (Contact Information): Fields for phone number, email, and mobile number.
- معلومات هوية الإهول المدنية** (Civil Identity Information): Fields for civil ID number, date of issue, and place of issue.

شكل (٣)

تسجيل المعلومات الشخصية لمقدمة الشكوى

ويبين الشكل (٤) أدناه واجهة تسجيل الشكوى التي تتضمن تسجيل الشكوى العامة التي تحتوي على كتابة وصف الشكوى والجامعة او الكلية التي حدثت فيها الشكوى الخاصة فتحتوي على اضافة وصف الشكوى ومكانها ومعلومات عن مرتكب سلوك التحرش وبشكل ومكان التحرش والاثار المترتبة عليه واطافة الشهود والأدلة ان وجدت اما البريد فيحتوي على اشعارات التي تصل من النظام الى الطالبة مقدمة الشكوى مثلا عند استلام مدير النظام

للكشوى تصل رسالة اليها واعلامها باستلام الشكوى وسيتم النظر فيها وايضا عند اتخاذ اي قرار او معالجه يتم ارسال رسالة من قبل النظام واعلامها بذلك .



شكل (٤)

واجهة تسجيل الشكوى من قبل الطالبة

ويوضح الشكل (٥) الواجهة المخصصة لمدير النظام الذي يستلم الشكوى العامة والخاصة من قبل الطالبات وتحتوي الواجهة على بريد المدير استلام الشكاوى العامة والخاصة وبريد شكاوى الجامعات الذي يحتوي على اسماء الجامعات المشكو منها بالشكوى العامة فضلاً عنآلية التجنب التي يتم اختيارها على اساس عدد الشكاوى (مثلاً استخدام نشرات وملصقات وحملات توعية او ارسال مخاطبات رسمية او لجان خاصة للتحقيق في الشكوى)، اما بريد اللجنة القانونية فيحتوي على جميع الشكاوى الخاصة فقط يظهر رقم الشكوى وعنوان الشكوى واسم مقدمها وتاريخ الاستلام وكافة التفاصيل المتعلقة بالشكوى الخاصة التي تم تسجيلها من

قبل الطالبة واليات المنع المقترحة من قبل النظام كما يوفر النظام المرونة من حيث يوفر امكانية للجنة القانونية اضافة اليات المنع التي تراها مناسبة حسب المعلومات المتوفرة في الشكوى التي لم تذكر من ضمن الآليات المقترحة من قبل النظام الالكتروني وان اي قرار يتم اختياره من قبل اللجنة يظهر في مربع قرار اللجنة القانونية، اما فيما يتعلق بمحتويات معلومات الجامعة يتم فيها اضافة اسماء الجامعات والكليات والاقسام والطالبات والتدريسيين اذا لا يتم قبول اي اسم في النظام مالم يكن مسجل في ضمن هذه المعلومات ، والشكل (٥) يبين واجهة مدير النظام .



شكل (٥)
محتويات واجهة مدير النظام

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١ - بينت نتائج البحث وجود ظاهرة سلوك التحرش الجنسي و الذي يمارسه بعض التدريسيين مع الطالبات في الجامعات العراقية مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج ومن خلال إجابات أفراد عينة البحث وجود تأثير للنظام الالكتروني في الحد من سلوك التحرش الجنسي.
- ٢ - بينت نتائج البحث ومن خلال إجابات أفراد العينة ان توفير نظام الكتروني لمكافحة سلوك التحرش يدل على اهتمام الوزارة بتوفير بيئة جامعية خالية من السلوكيات غير الأخلاقية.
- ٣ - أوضحت النتائج إمكانية الطالبات عينة البحث للولوج إلى النظام الإلكتروني وتقديم الشكاوى عند تعرضهن أو زميلات لهن لسلوكيات تحرش عند توفر مثل هكذا نظام. كما أظهرت النتائج وجود رغبة واضحة واستعداد لدى الطالبات عينة البحث لتقديم المعلومات المطلوبة عند تعرض إحداهن أو زميلات لهن لسلوك تحرش.
- ٤ - استعداد الطالبات ممن تعرضت لسلوك تحرش جنسي للانخراط ببرامج إعادة التأهيل التي يقترحها النظام والالتزام بمتابعتها من خلال زيارة وحدات التأهيل والرعاية الصحية النفسية .

ثانياً: التوصيات:

- ١ -يوصي البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتبني النظام الإلكتروني المصمم خصيصاً من قبل الباحثين لمكافحة والحد من سلوك التحرش الجنسي والمرفق نسخته الإلكترونية وآلية تشغيله ودليل إرشادات كيفية الولوج إليه واستخدامه من قبل الطالبات طي هذا البحث.
- ٢ -تحديد موقع في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمستوى قسم أو شعبة إدارية تحمل على عاتقها مسؤولية تفعيل النظام و إدامته وتحديد متطلباته واحتياجاته باستمرار .

٣- تعيين أو تتسبب مجموعة من الموظفين من المتخصصين هندسة وعلوم الحاسبات لتفعيل النظام من خلال التعامل مع الشكاوى والرد بحسب كل حالة إذ يقوم النظام بتحديد الآلية المناسبة للحد من كل نوع من أنواع السلوك السلبي مثل آليات التجنب، المنع وإعادة التأهيل.

٤- تعيين مدير للنظام يمارس مهمات استلام الشكاوى العامة والخاصة من قبل الطالبات ورفع التقارير للجهات العليا لاتخاذ القرارات المناسبة في الحالات التي تتطلب تشكيل لجان قانونية للبت ببعض الحالات التي تستوجب سلطة تقديرية لتحديد نوع العقوبة التي تناسب السلوك الذي مارسه المتحرش .

٥- التركيز بشكل مكثف على آلية التجنب لسلوك التحرش الجنسي لمكافحة السلوك السلبي قبل الشروع به من خلال استخدام نشرات وملصقات وحملات توعية او إرسال مخاطبات رسمية ولجان خاصة للتوعية والتثقيف بخطورة الموضوع و إيلاء الأهمية القصوى تماشياً مع ما تتطلبه ثقافة مجتمعنا المحافظ من جانب ومع توجهات الوزارة الرامية للقضاء على هذه الظاهرة من جانب آخر .

٦- اعتماد آليات المنع الرادعة من خلال تفعيل العقوبات الصارمة التي تستند إلى ما يحدده النظام من آليات جاهزة وإلى السلطة التقديرية للجان التحقيقية في حال وجود حالات خاصة من التحرش التي تتطلب ردعاً قوياً يتناسب والسلوك الذي يمارسه المعتدي على الضحية.

٧- تعزيز ما متوفر من الوحدات الصحية والتركيز على دور الصحة النفسية وتوفير وحدات إضافية في الجامعات فضلاً عن تفعيل دور وحدات الإرشاد التربوي لممارسة دورها في معالجة وإعادة تأهيل ضحايا التحرش الجنسي من الطالبات اللاتي يتعرضن لهذا السلوك، لإعادة ثقتهن بأنفسهن وتمكينهن من كسر حاجز الخوف ومواجهة المجتمع مرة أخرى.

٨- إصدار إحصائيات سنوية بحالات سلوك التحرش على أساس الجامعات والكليات لغرض الإفصاح عنها مما يوفر شفافية لكل من المسؤولين في الوزارة من جهة والطالبات وأولياء أمورهن من جهة أخرى.

المصادر

أولا : المصادر العربية

- ١- ابو امونة، يوسف محمد ؛(2009)، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- ٢- براهيم، حنان محمد حافظ ،(2009)، انماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ٣- الحسنات، ساري عوض حسن ؛(2011)، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الدول العربية ALECSO، القاهرة .
- ٤- جعارة، هاني يوسف خليل ،(2010)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
- ٥- داود، صباح ،ابراهيم، رياض ؛(2012)، جريمة التحرش الجنسي، المعهد العراقي، العراق .
- ٦- العاجز ، ايهاب فاروق مصباح ،(2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
- ٧- العريشي ، محمد بن سعيد محمد ؛(2008)، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية.
- ٨- عبد اللطيف ، عبد اللطيف ، وجوده ، محفوظ احمد ، (2010) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة) ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد2.
- ٩- عبد الناصر ،موسى ، و قريشي ، محمد ؛(2011)، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر) ، مجلة الباحث ، العدد 9.

- ١٠- عبد الاله ، سمير يوسف محمد ،(2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ١١- عبد الكريم ، عاشور ، (2010)، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر .
- ١٢- السميوي ، كريم عبدربه احمد، (2009)، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ١٣- السبيعي ، ذياب محسن بنبيان ،(2011) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب تعامل العاملين بوجده امن ميناء جدة الاسلامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .
- ١٤- المسعود ، خليفة بن صالح بن خليفة ،(2008)، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظه الرس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية.
- 15- المغيرة ، عبد العزيز فهد ،(2010)، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في اجراءات العمل الاداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .
- ١6- مائش ، روبرت، و جاكسون،جون،(2009)، ادارة الموارد البشرية ،(ترجمة محمود فتوح)، الطبعة الاولى ، شعاع للنشر والتوزيع ، حلب ، سوريا.
- ١٧- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة :التحرش الجنسي
http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D8%B4_%D8%AC%D9%86%D8%B3%D9%8A

ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1-Atinga, Gladys Teni,(2004), **Beginning Teachers' Perceptions and Experiences of Sexual Harassment in Ghanaian Teacher Training Institutions**, Dissertation,McGill University,Canada
- 2-Agyepong, Felicia,(2010), **Sexual Harassment Against Female Students in Senior High Schools in the Kumasi Metropolis Ashanti Region of Ghana**, Master, University of Cape Coast .
- 3-Abdul Rashid .Md Zabid,Sambasivan .Murali ,&Abdul Rahman .Azmawani ,(2004), **The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change**,Leadership & Organization Development Journal, Vol 25 ,No 2,pp161-179,Emerald Group Publishing Limited
- 4-Bougie , R &Sekaran. U ,(2010),**Research Methods For Business"**, 5th ed, John Wiley & Sons ,Ltd.
- 5-Barak, Azy,(2005), **Sexual Harassment on the Internet**, Social Science Computer Review, Vol. 23 No. 1,pp77-92, Sage Publications
- 6-Bhanti .Prateek Bhanti, Lehri. S.& Kumar, Narendra,(2012),**E-Governance: An Approach towards the Integration of Higher Education System in India**,International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering,Vol 2, Issue 8.
- 7-Cummings,Kimberly M.&Armenta,Madeline,(2002),**Penalties for Peer Sexual Harassment in an Academic Context: The Influence of Harasser Gender, Participant Gender, Severity of Harassment, and the Presence of Bystanders**,Sex Roles, Vol. 47, Nos. 5/6,Plenum Publishing Corporation.
- 8-Creaser, Fiona ,(2007), **Sexual Harassment on College Campuses in Japan: An investigation of actual conditions**, Dissertation, Durham University.
- 9-De Wet, Anna-Magrieta ,(2010), **Sexual Harassment of Learners in Secondary Schools: An Education Law Perspective**, Dissertation, North-West University.
- 10-Espinoza, Claudia Benavides,(2009), **Bystanders reactions to sexual harassment**, Dissertation, Texas A&M University.
- 11-Fayankinnu, Emmanuel Abiodun ,(2012),**University Faculty Males' Experiences of Sexual Harassment from Female Students**,British Journal of Arts and Social Sciences ,Vol.6, No.1,British Journal Publishing, Inc.

- 12-Graves, Fatima Goss,(2008), Restoring Effective Protections for Students Against Sexual Harassment in Schools: Moving Beyond the Gebser and Davis Standards, American Constitution Society ACS.
- 13-Garman, Anya M.,(2013), Increasing the effectiveness of sexual harassment through learner engagement ,Master, California State University.
- 14-Gold,Liza H.,(2004),sexual harassment:psychiatric assessment in employment litigation,American Psychiatric Publishing, Inc.,USA.
- 15-Gârjoabă , Corneliu,(2011) ,The influence of E- management application upon small and medium enterprises organizational culture.
- 16-Girdhar, Anamika,(2013), Gender Inequality and Sexual Harassment, Publisher Centre for Positive Philosophy and Interdisciplinary Studies (CPPIS).
- 17-Hsueh, Ching-tsu,(2001), Hospitality Students' Understanding of and Attitudes toward Sexual Harassment in the workplace, Master, University of Wisconsin-Stout.
- 18-Huerta.Marisela,Cortina.Lilia M.,Pang.Joyce S,Torges.Cynthia M.,& Magley. Vicki J, (2006),Sex and Power in the Academy: Modeling Sexual Harassment in the Lives of College Women,Personality and social psychology bulletin PSPB, Vol. 32, No. 5,pp 616-628.
- 19-Hunt. Carrie, Davidson. Marilyn, Fielden. Sandra & Hoel.Helge, (2007), Sexual harassment in the workplace: A literature review,EOC Working Paper Series No. 59
- 20-Hagan, Thain Yates ,(2007), Developing and communicating better sexual harassment policies through ethics and human rights, Master, University of Montana
- 21-Hill. Catherine & Silva. Elena ,(2005), Drawing the line : sexual harassment on Campus, AAUW Foundation, USA
- 22-Hill. Catherine & Kearnl. Holly,(2011), Drawing the line : sexual harassment at school , AAUW Foundation, USA
- 23-Hair, Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate dataanalysis: A global perspective.London: Pearson.
- 24-Joubert. Pierre, Wyk. Christo van,& Rothmann. Sebastiaan,(2011), The effectiveness of sexual harassment policies and procedures at higher education institutions in South Africa, SA Journal of Human Resource Management ,Vol 9 ,pp1-10 ,Open Journals Publishing.
- 25-Jones.Sanela Smolovic,Boocock. Kate &Underhill-Sem.Yvonne,(2013),[PDF] beinghaRasseD?' Accessing information

- about sexual harassment in New Zealand's universities, Women's Studies Journal, Vol 27, No 1, pp 36-48.
- 26-Jones ,Gareth R. ,(2004), Organizational Theory, Design, and Change, 4th Ed, Prentice Hall.
- 27-King ,Robert.Lloyd ,Chris. Meehan, Tom.Deane ,Frank P.& Kavanagh ,David J.,(2012),Manual of Psychosocial Rehabilitation, 1st Ed.
- 28-Kassahun, Tibebe,(2009), Sexual harassment :the case of Jimma university, Master, Addis Ababa University.
- 29-Linhart,Sharyn Ann ,(2004),Clinical Aspects of Sexual Harassment and Gender Discrimination:Psychological Consequences and Treatment Interventions, Taylor & Francis Books, Inc., New York, USA.
- 30-Magaji, Alheri Bawa,(2009), Investigating the Perceptions of male and Female Students of E.M.U. on Sexual Harassment, Master, Eastern Mediterranean University.
- 31-Menon. A, Shilalukey. Ngoma., Siziya. S, Musepa.M, Malungo.J & Serpell.R,(2011), Sexual Harassment in Academia - Perception, Understanding and Reporting of Sexual Harassment in a Southern African University, Journal of Peace Gender and Development Studies JPGDS, Vol. 1, pp8-14.
- 32-Medlicott , Michele, (1993), Sexual Harassment in Higher Education, Master ,Simon Fraser University, Canada
- 33-Mehra.Madhu &Priya.S.K ,(2005),Sexual Harassment in the Workplace: Opportunities and challenges for legal redress in Asia and the Pacific, International Women's Rights Action Watch Asia Pacific,Kuala Lumpur, Malaysia.
- 34-Nelson.Camille Gallivan, Halper. Jane A. t,& Cellar. Douglas F,(2007), Organizational Responses for Preventing and Stopping Sexual Harassment: Effective Deterrents or Continued Endurance?, Sex Roles, Vol 56, pp 811-822, Springer Science & Business Media
- 35-Nene, Mfundo Sithenjwa Sibusiso,(2009), A study on a narrative investigation into personal experiences of sexually harassed students at the University of Zululand, Master, University of Zululand.
- 36-Norman, Geoffrey R. & Streiner, David L. (2003), "PDQ Statistics", 3rd ed., Hamilton, London, BC Decker Inc., Canada.
- 37-Orser ,Barbara,(2001), Sexual Harassment Is Still a Management Issue, The Conference Board of Canada ,Canada.
- 38-O'Reilly .Charles A., Chatman.Jennifer,&Caldwell .David F.,(1991), People and organizational culture : A profile comparison approach to

- assessing person – organization fit ,Academy of Management Journal,Vol. 34, No. 3, pp 487-516.
- 39-O'Neill .John W,Beauvais .Laura L.,& Scholl Richard W. ,(2001),**The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective** , the Journal of Behavioral and Applied Management, Vol 2,No 2.
- 40-Porrovecchio, Mark J.,(1997), **Promoting Progress: A Rhetorical Analysis of College and University Sexual Harassment Codes**, Master, Oregon State University.
- 41-Rutherford ,Sarah ,(2011), **"Women's Work ,men's Cultures, Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures"**,1st Ed,Palgrave Macmillan ,UK
- 42-Seresht. Hossein Rahman , Fayyazi. Marjan& Asl. Nastaran Simar,(2008),**E-management: Barriers and challenges in Iran**.
www.g-casa.com/PDF/Krakow%202008/.../Nastaran.pdf
- 43-Steenkamp, Francois Rudolph,(2010), **The prevalence of sexual harassment within a student sample of Stellenbosch University**, Master, Stellenbosch University.
- 44-Swift, James T., (2010), **Exploring Capital Metro's Sexual Harassment Training using Dr. Bengt-Ake Lundvall's taxonomy of knowledge principles**, Master, Texas State University
- 45-Toomey. Angelina C.& Wysocki. Allen F.,(2009), **Sexual Harassment in the Information Age: The Human Resource Manager's Guide to Nontraditional Sexual Harassment**, EDIS document a publication of the Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences.
- 46-Wei. Hsi-Sheng& Chen. Ji-Kang, (2012), **Factors Associated with Peer Sexual Harassment Victimization Among Taiwanese Adolescents** , Sex Roles,pp66-78, Springer Science &Business Media

ملحق (٢)

الاستبانة التي جرى توزيعها على السادة العمداء من جامعة بغداد والبصرة والكوفة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/استبانة

السادة العمداء المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تروم الباحثة إجراء الدراسة الموسومة (الثقافة التنظيمية متغيراً تفاعلياً بين توفر المتطلبات الأساسية لبناء نظام الكتروني والحد من سوء السلوك التنظيمي في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية في جامعات بغداد والبصرة والكوفة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ولغرض انجازها يرجى تفضلكم بأملاء الاستبانة المرفقة طياً بوضع علامة (√) امام الاختيار الذي ترونه يتفق مع رأيكم بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية :

- ١- اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ولا داعي لذكر الاسم .
- ٢- الراي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، اذا ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة .
- ٣- يرجى الاجابة عن جميع الاسئلة لان ترك سؤال واحد دون اجابه يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- ٤- ستجد امام كل فقرة الخيارات التالية :

١	٢	٣	٤	٥
لا اتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	اتفق تماماً

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
مروه ابراهيم زيد

اشراف
أ.م. د. محمد حسين منهل

المعلومات العامة

- ١- الجامعة /الكلية :
 ٢- الجنس : ذكر () انثى ()
 ٣- اللقب العلمي : أستاذ مساعد () أستاذ ()
 ٤- عدد سنوات الخدمة من 15 لغاية اقل من 20 سنة () من 20 لغاية اقل من 25 سنة ()
 من 25 سنة فأكثر ()

أولاً: المتغير المستقل

(متطلبات بناء النظام الالكتروني للحد من سوء السلوك التنظيمي(التحرش الجنسي في الجامعات))
 النظام الالكتروني :عبارة عن مجموعة متكاملة من التقنيات التي تستخدم لإدارة الموارد الكترونياً وتقديم الخدمات الأساسية بطريقة تضمن زياده في الكفاءة والسرعة من خلال التحكم الالكتروني،
 (Garjoaba,2011)

*وسيتم بناءة في هذه الدراسة لغرض استخدامه لتوفير المعلومات الخاصة بسلوك التحرش في الجامعات بما يحقق ادارة تلك المعلومات و يضمن السرعة والدقة في اعطاء نتائج صحيحة وموضوعية وحلول للمشكلة من خلال اليات للحد من السلوك (التجنب ، المنع ، اعاده التأهيل).

1-المتطلبات الادارية :وجود ادارة تدعم تطوير وتنفيذ الادارة الالكترونية وكذا وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر وتحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيات الجديدة
 (Beugre,2005)،

ت	المتطلبات الادارية				
	مضمون الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
	يهدف هذا المحور لمعرفة مدى التزام ودعم القيادات الجامعية وتوفيرها للمتطلبات الادارية اللازمة لتطبيق النظام الالكتروني للحد من سوء السلوك المتمثل بالتحرش الجنسي في الجامعة				
1	تؤيد وتشجع القيادات الجامعية ادخال الاساليب الحديثة في الادارة المتمثلة بالإدارة الالكترونية				
2	تدرك الجامعة اهمية الادارة الالكترونية في تطوير الاعمال الادارية الجامعية				

3	يمكن ان توفر الجامعة تخصيصات مالية كافية لشراء التكنولوجيا اللازمة لتطبيق النظام الالكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي كالأجهزة والبرمجيات				
4	تتظر الجامعة الى الموقع الالكتروني على انه جوهر الحضور الاجتماعي لروادها				
5	يمكن ان تنشر الجامعة شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيتها اسلوب الادارة الالكترونية كالنظام الالكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي				
6	الجامعة لديها الاستعداد لتزويد الموظفين والطلبة بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الادارة الالكترونية المتمثلة بالنظام الالكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي				
7	يتوافر للجامعة سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية في استخدام الشبكة العنكبوتية				

٣- **المتطلبات التقنية:** مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تطبيق النظام الالكتروني والتي تشمل اجهزة الحاسوب بمختلف انواعها، نظم برامج التشغيل، شبكات الحاسوب وهي العمود الفقري للعمل الالكتروني، (السميري، 2009).

ت	المتطلبات التقنية				
	مضمون الفقرة				
	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
توفر جامعتي المتطلبات التقنية لتطبيق النظام الالكتروني للحد من سوء السلوك المتمثل التحرش الجنسي في الجامعة من خلال :-					
8					
9					
10					
11					

٣- المتطلبات البشرية : الايدي العاملة المؤهلة التي تملك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة بما يمكنها من ان تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات،(عبد الكريم 2010).

المتطلبات البشرية						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
تعمل الجامعة على توفير امكانات بشرية لديها القدرة والاستعداد لتطبيق النظام الالكتروني للحد من سوء السلوك المتمثل في الجامعة من خلال :						
					امتلاكها الاستعداد والرغبة للتغيير نحو الادارة الالكترونية .	12
					امتلاكها الخبرة والمهارة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة	13
					امتلاكها المهارات اللازمة لتصميم وتطوير الانظمة .	14
					امتلاكها مهارات لصيانه الاجهزة والبرامج .	15
					توفر امكانية للجامعة الاستعانة بأصحاب الخبرات والمهارات الخارجيين في مجال العمل الالكتروني .	16

ثانيا : المتغير التفاعلي (الثقافة التنظيمية)

الثقافة التنظيمية :هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات المشتركة التي تشكل وتوجه اتجاهات وسلوك الاعضاء في المنظمة ،(Abdul Rashid et al , 2004)

الثقافة التنظيمية						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
بحكم قرارات جامعتي والسلوك التنظيمي فيها مجموعة ابعاد تمثل الثقافة التنظيمية التي تميز نشاطاتها وكما يأتي :						
					تمثل القيم محددا رئيسيا للسلوك الفردي والجماعي داخل الحرم الجامعي	17
					وجود اتفاق لدى القيادات الجامعية حول تعريف السلوك الاخلاقي واللائق داخل الحرم الجامعي .	18

19	وجود اتفاق لدى القيادات الجامعية على منع الطبقية و العنصرية والمذهبية في الجامعة.				
20	اهتمام القيادات الجامعية بالطلبة وتتنظر اليهم على انهم زبائن لهم اهمية وقيمة				
21	توفر سياسات وانظمة وقوانين واضحة ومفعلة للعقوبات والجزاءات في الجامعة.				
22	تركز القيادات الجامعية على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي بين الطلبة والتدريسيين .				
23	تشدد القيادات الجامعية على التعامل مع الطلبة والموارد البشرية في فيها بعدالة وانصاف.				
24	تهتم القيادات الجامعية بمنح الطلبة الفرصة الكافية لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما				
25	تؤكد القيادات الجامعية على توجيه عضو هيئة التدريس لانتهاجه اسلوباً تسامحياً وانسانياً مع طلبته.				
26	تشدد القيادات الجامعية على معاقبة الافراد الذين ينتهكون المعايير الاخلاقية مهما كان موقعهم وتسميتهم.				
27	تتوفر في الجامعة مدونات اخلاقية توجه وتحكم سلوك الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية فيها.				
28	تعترف القيادات الجامعية بالأخطاء وتعتبرها مصدرا للتعلم .				
29	تركز القيادات الجامعية على توفير جو من الثقة المتبادلة في العلاقات بين اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.				
30	تهتم القيادات الجامعية بإقامة ندوات ولقاءات تحث الطلبة والعاملين على الالتزام بالسلوك الاخلاقي.				
31	اهتمام القيادات الجامعية ببناء شعور لدى الطلبة والعاملين فيها بان الجامعة هي المكان الذي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم .				
32	توفر القيادات الجامعية الامان للطلبة من خلال الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والقواعد السارية .				

ثالثاً: المتغير المعتمد

((اليات الحد من سوء السلوك التنظيمي(التحرش الجنسي في الجامعات))

1-تجنب سلوك التحرش الجنسي :اتخاذ تدابير وقائية لمنع التحرش الجنسي قبل حدوثه مثل استعمال برامج التوعية والتنقيف والتدريب والتي تكون في صالح الضحايا المحتملين بشكل خاص ومصلحة المنظمة بشكل عام (Garman,2013)

ت	تجنب سلوك التحرش الجنسي
---	-------------------------

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
يمكن للجامعة تجنب سوء السلوك المتمثل بالتحرش الجنسي فيها من خلال:						
					33 وضع سياسة مكتوبة خاصة لمكافحة سلوك التحرش الجنسي في الجامعة .	
					34 اقامة ورش عمل وندوات تثقيفية منتظمة حول بموضوع سلوك التحرش الجنسي وكيفية التعامل معه في الجامعة .	
					35 توفير اجراءات امنية مشددة في الحرم الجامعي للحد من سلوك التحرش الجنسي .	
					36 استخدام النشرات والملصقات في الحرم الجامعي للتوعية بالآثار السلبية لسلوك التحرش الجنسي.	
					37 جديده الجامعة في التعامل مع شكاوى التحرش الجنسي وضمان سرية للمعلومات وهوية مقدم الشكاوى	
					38 نشر ثقافة في الحرم الجامعي نبذ السلوكيات وعدم التسامح مع مرتكبي السلوكيات المنحرفة ومنها سلوك التحرش الجنسي.	
					39 توفير وحدات ادارية ارشادية مخصصة للتعامل مع حالات التحرش الجنسي في الجامعة.	
					40 اجراء حوارات اجتماعية مفتوحة والتواصل مع الطلبة حول كيفية تجنب سلوك التحرش الجنسي في الجامعة .	

٢- منع سلوك التحرش الجنسي :تطبيق قوانين مخصصة للتعامل مع حالات التحرش الجنسي وتوفير اليات استراتيجية لا دخال وقبول هذه القوانين في السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي (Mehra & Priya, 2005).

ت	مضمون الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
منع سلوك التحرش الجنسي						
يمكن منع سوء السلوك المتمثل بالتحرش الجنسي في الجامعات، من خلال اعتماد احدى الاجراءات الاتية :						
41	انهاء خدمة مرتكبي سلوك التحرش الجنسي في الجامعة .					
42	نقل مرتكبي سلوك التحرش الجنسي الى موقع اخر.					

بناء نظام الكتروني للحد من سلوك التحرش الجنسي

43	تخفيض الدرجة الوظيفية او الصلاحيات الموكلة لمرتكبي سلوك التحرش الجنسي في الجامعة.				
44	فصل مؤقت لمرتكبي سلوك التحرش الجنسي من الجامعة.				
45	معاقبة مرتكبي سلوك التحرش الجنسي في الجامعة بالتوبيخ شفهي او كتابيا.				
46	الزام مرتكب سلوك التحرش الجنسي في الجامعة بالاعتذار من الضحية.				

٣- اعاده تأهيل ضحايا سلوك التحرش الجنسي : مجموعة التدخلات العلاجية غيرالدوائية التي تهدف الى تمكين الضحايا للتخلص من الاثار النفسية السلبية لسلوك التحرش الجنسي،(King et al,2012)

ت	اعاده التأهيل				
	مضمون الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
					لا اتفق تماما
يمكن تطبيق اليات اعاده التأهيل ضحية سوء السلوك المتمثل بالتحرش الجنسي في الجامعة من خلال :					
47	ادخال الضحية لمراكز طبية نفسية لتمكينها من اعاده الثقة بنفسها .				
48	اخضاعها لمعالجات طبية نفسية للتخلص من الاثار النفسية لسلوك التحرش الجنسي كالتوتر القلق والاكتئاب				
49	تشجيع الضحية لاستعادة المستوى العلمي .				
50	تشجيع الضحية على استعادة العلاقات الاجتماعية				

**مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم
التوجه الريادي في المنظمات العراقية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئات التدريسية في هيئة
التعليم التقني في محافظة نينوى**

د. جمال عبد الله مخلف المختار
المعهد التقني / الموصل

أ.م.د. عواطف يونس إسماعيل
المعهد التقني / الموصل

مدرب فني أقدم شهلة محمود إدهام
المعهد التقني / الموصل

مكونات تقنية المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية

د.جمال عبد الله مخلف المختار

أ.م.د. عواطف يونس إسماعيل

مدرب فني أقدم شهلة محمود إدهام

components of information and communications technology and its impact in supporting entrepreneurial orientation in Iraqi organizations

Lecturer Dr.Jamal A. M. AL-Mokhtar

Assistant Lecturer. Awatif Younis Asmaeel

Shahlla Mahmood Adham

ABSTRACT

The current study tests the correlation and impact between the variable of information and communications technology components in its four dimensions (apparatus and equipment, software, human resources and applications) with the variable of supporting entrepreneurial orientation in Iraqi educational organizations. The research problem is represented by the impact scope of the components of information and communications technology in supporting entrepreneurial orientation in Iraqi educational organizations. A questionnaire has been utilized as a tool for data collection. So (90) forms have randomly been distributed upon members of faculty in the institution of technical education in the province of Nineveh. Then (83) of them have been admitted to statistical analysis.

Accordingly, the hypotheses of the study are formulated that there is a presence of correlation and impact between the independent variable of components of information and communications technology (dimension independent) with the variable of supporting of entrepreneurial orientation in Iraqi educational organizations in question. Statistical analysis using (SPSS ver. 13) has been used in order to validate the hypotheses.

The results were identical to the study hypotheses, as showing the existence of positive correlation for all components of information and communications technology and variable of supporting entrepreneurial orientation in the organizations surveyed. In light of this a group of suggestions and recommendations have been formulate which will hopefully benefit the stakeholders in this area.

Keywords : Components of the Information and Communication Technology, entrepreneurial orientation, Dimensions of entrepreneurship approach .

مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وأثرها**في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية**

دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئات التدريسية
في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى

• المجلد الثامن

• العدد السادس عشر

• أيار ٢٠١٦

• استلام البحث: ٢٠١٣/١٠/٩

• قبول النشر: ٢٠١٤/١/٢٠

د.جمال عبد الله مخلف المختار

أ.م.د. عواطف يونس إسماعيل

مدرب فني أقدم. شهلة محمود إدهام

المستخلص

يهدف يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير مكونات تقانة المعلومات والاتصالات بأبعادها الأربعة (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، التطبيقات) ومتغير دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بمدى أثر مكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لدى المنظمات العراقية، إذ استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعليه فقد تم توزيع (٩٠) استبانة على عينة من الهيئات التدريسية في مؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي، وأعيد منها (٨٣) استمارة خُضعت للتحليل الاحصائي.

وعليه فقد تمثلت فرضية الدراسة الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) ودعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية (المتغير المعتمد) قيد الدراسة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS ver 13) إذ استخدمت عدد من الاساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضيات.

وقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيات الدراسة، إذ تبين وجود علاقات ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية معنوية لجميع مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ومتغير دعم التوجه الريادي في المنظمات المبحوثة، وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي يؤمل أن يستفيد منها المعنيون في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: مكونات تقانة المعلومات والاتصالات، التوجه الريادي، أبعاد التوجه الريادي.

المقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين استخداماً متزايداً لأدوات ثقافة مختلفة من أهمها التقانات الحديثة للمعلومات والاتصال، مما أدى بمنظمات الأعمال إلى ضرورة استخدامها من أجل تطوير طاقاتها وقدراتها الإبداعية.

لقد اكتسب موضوع التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) في الآونة الأخيرة أهمية بالغة نظراً لما يتركه من آثار اقتصادية وتنموية على تطوير الأمم ورفاهيتها.

فالتوجه الريادي يعد ضرورة للأفراد والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الابتكارية والمعاصرة مستهدفة مواجهة التحديات المختلفة وحث الخطى والتنافس من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة ومتميزة للزبائن، إذ أن تبني وتطبيق مكونات ثقافة المعلومات يمثل حافزاً لتعزيز حالات الإبداع والريادة فضلاً عن كونه عاملاً حاسماً للفصل بين المنظمات الريادية والمنظمات الأقل ريادية وعلى الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية كافة.

المحور الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن التطور التقني الذي شهده العصر الحالي ساعد على بلورة أفكار العديد من منظمات الأعمال ذات التوجه الريادي وفي قطاعات مختلفة بغية تطوير قدراتها وإمكاناتها والسعي لاستخدام كل ما هو جديد من أجل تحقيق التميز والتنوع والإبداع وصولاً لتقديم أشياء جديدة وفريدة وذات قيمة تنعكس على المنظمة بخاصة والمجتمع والدولة بعامة. ومن خلال المقابلات مع أصحاب العديد من منظمات الأعمال تكونت لدى الباحثين فئاعة بضعف الإدراك الكافي لدى الأفراد هذه المنظمات بأهمية تطبيق ثقافة المعلومات

والاتصالات في مجال أعمالهم مما شجع الباحثين للتصدي لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة عن عدد من التساؤلات التي تمثل مضمون مشكلة الدراسة.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- هل تمتلك المؤسسات التعليمية المبحوثة تصوراً عن موضوع التوجه الريادي؟
- ب- هل تطبق المؤسسات التعليمية المبحوثة التقانات الحديثة للمعلومات والاتصال؟
- ج- هل تعتقد المؤسسات التعليمية المبحوثة بأن لتطبيق تقانة المعلومات والاتصال أثراً في تعزيز قدراتها الإبداعية والريادية؟
- د- هل يمتلك تدريسيو المؤسسات التعليمية المبحوثة الإمكانيات والمهارات التي تؤهلهم للوصول الى الحالة الريادية؟

ثانياً: هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تعريف المؤسسات التعليمية المبحوثة بمضامين تقانة المعلومات والاتصال.
- ٢- توضيح مفاهيم التوجه الريادي والإبداعية لعينة الدراسة.
- ٣- إحاطة المؤسسات التعليمية المبحوثة بالدور الذي تؤديه تقانة المعلومات والاتصال في دعم التوجه الريادي فيها وانعكاس ذلك على أدائها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة جادة لتشجيع المنظمات على تبني وتوظيف تقانة المعلومات والاتصال في مجمل أعمالهما نظراً لدورها الفاعل في تحقيق سرعة الانجاز والتميز في الأعمال وصولاً إلى أفضل مستويات الإبداع والريادية.

ومن هنا فإن أهمية الدراسة تتجلى بكونها تعد مدخلاً ملائماً للتعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة للمنظمات بأنواعها حيث انه يمثل محاولة جادة لتقديم إطار نظري يربط بين تقانة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال فضلاً عن

تقديم إطار يشتمل على الأسس العلمية والعملية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات من أجل دعم وتعزيز عملياتها ونشاطاتها ومجمل مهامها، إضافة إلى رفد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة.

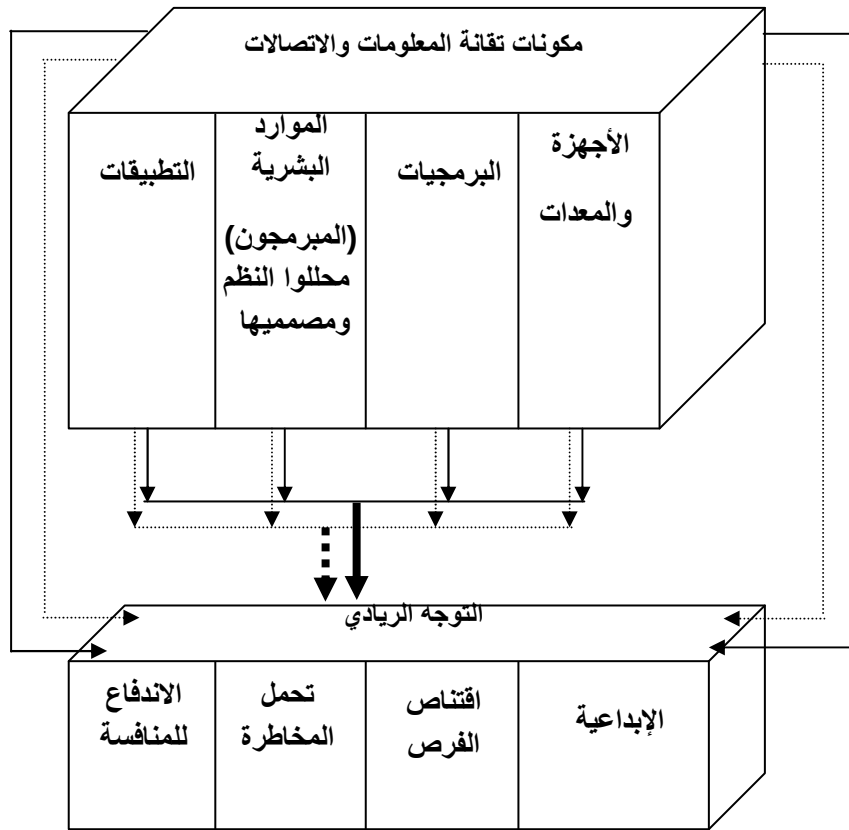
رابعاً: فرضيات الدراسة

تكمن صياغة فرضيات الدراسة بدلالة المشكلة والأنموذج الافتراضي وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني (المتغير المعتمد).

الفرضية الرئيسية الثانية: (ليس هناك تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني (المتغير المعتمد).
الفرضية الرئيسية الثالثة: (لا يتباين مستوى التأثير المعنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني).

خامساً: انموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم أنموذج افتراضي يتضمن الأبعاد المستقلة والمعتمدة، إذ عدت تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) الذي يؤثر في دعم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (المتغير المعتمد) حيث يشير الأنموذج الافتراضي إلى العلاقة المنطقية بين هذين البعدين ويمكن وصف آلية العلاقة بينهما من خلال الأنموذج الفرضي الشكل (١).



شكل (١)

النموذج الفرضي للدراسة

← علاقة ارتباط

←----- علاقة انحدار

الشكل من اعداد الباحثين.

سادساً: أسلوب الدراسة

أ- وصف الاستبانة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد أسلوب الاستبانة لجمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة اختص المحور الأول بالأسئلة الخاصة بمكونات تقانة المعلومات والاتصال حيث تم صياغة فقراتها من خلال ما ورد في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما المحور الثاني فقد اختص بالأسئلة الخاصة بمضامين التوجه الريادي وأبعاده الرئيسية.

وقد فرغت البيانات ضمن مقياس ليكرت الخماسي الإبعاد، وتمثلت حركة المقياس بـ (اتفق تماماً، اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وأعطيت الدرجات (1،2،3،4،5).

ب- عينة الدراسة وحدودها:

انطلاقاً من الدور الفاعل الذي تؤديه تقانة المعلومات والاتصال بكل مكوناتها في تعزيز التوجهات الريادية لمنظمات الأعمال ولما تعكسه من آثار ايجابية ومزايا مستدامة لمنظمات الأعمال جاء اختيارنا لقطاع التعليم التقني في مدينة الموصل (مركز محافظة نينوى) مجتمعاً للبحث.

وعليه فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لكونه الأنسب لبحث هذا الموضوع حيث وزعت الاستبانة على (٩٠) فرداً كعينة من التدريسيين في هيئة التعليم التقني في الموصل وأعيد منها (٨٣) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي حيث استعان الباحثين بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS ver 13) لإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتثبت من صحتها فضلاً عن إيجاد علاقات الارتباط والأثر بين متغيراتها وذلك من خلال الأتي:

- ١- استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد لإيجاد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بمكونات تقانة المعلومات والاتصال والمتغير المعتمد المتمثل بدعم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.
- ٢- استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من أجل التعرف على العلاقة التأثيرية بين المتغيرات وكذلك الدلالة الاحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ٣- تم استخدام تحليل التباين لقياس قوة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد من خلال اختبار (F).

المحور الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: تقانة المعلومات والاتصالات Information & Communication Technology

يعد العصر الذي نعيشه الآن عصر تقانة المعلومات والاتصالات حيث أدت الثورة الهائلة في مجال المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغيرات كبيرة في مختلف ميادين الحياة، وقبل التطرق إلى مفهوم تقانة المعلومات لابد من إلقاء الضوء وبشكل سريع على مفهوم التقانة إذ تشير أدبيات الإدارة إلى كلمة (Technology) التي عرّبت إلى تقانة وهي مركبة من كلمتين يونانيتين هما (Techno) وتعني فناً أو مهارة، وكلمة (Logos) وتعني علماً أو دراسة، وبذلك فإن كلمة تقانة تعني علم المهارات أو الفنون (ثابت، ٢٠٠٥: ٦٣).

وللإلمام بمفهوم هذه التقانة يجدر بنا تعريفها، ذكر مكوناتها، أهميتها، أهدافها وأخيراً نتناول فوائد تقانة المعلومات.

أولاً: مفهوم تقانة المعلومات والاتصالات

تعد تقانة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد عرفت بأنها ((الوسيلة الفاعلة لانجاز وتطوير الممارسات الإدارية الناجحة في جميع المنظمات وتتضمن مجموعة الأجهزة

والمعدات والبرامجيات والموارد البشرية والتي يترتب عليها اعتمادها إحتمال إجراء تغييرات هدفها الحصول على ميزات تنافسية للارتقاء بالعمليات الإدارية الى أفضل المستويات (الهاشمي، ٢٠٠٣، ٢٠) (

وعرفت بأنها ((مجموعة من الأدوات التي تساعد الفرد في التعامل مع المعلومات وأداء الأنشطة ذات العلاقة بمعالجة المعلومات وتتضمن هذه المجموعة من الأدوات الحاسوب، الانترنت، والشبكات الأخرى التي تسمح بالحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم والاتصال مع الآخرين أينما كانوا. (كاراسبان، ٢٠٠٣: ٢). (

واشير اليها بأنها أدوات وأساليب وأجهزة وطرائق مستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة بما فيها (الموارد والأفكار) إلى مخرجات على هيئة سلع وخدمات (Daft، 2001: 18) (

وفي هذا الصدد عرفت بأنها ((البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتقانة تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحددة بالحواسيب)) (الكرومي، ٢٠١٠) www.Kenana on line.com (

وهناك من عرفها بأنها ((مجموعة من المعارف والحقائق المتنوعة التي تعتمد للدلالة على مراحل التطور الاقتصادي والاجتماعي بحيث تكون كل مرحلة موصلة لنتائج المرحلة السابقة لها من تلك المعارف والحقائق (الفارس، ٢٠١٠: ٤) (

كما عرفت بأنها ((المكونات المادية والبرمجة لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للمستعمل النهائي في الوقت والزمن المناسبين من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة (الشوابكة، ٢٠١١: ١٦٩). (

وأخيرا عرفت من قبل مجموعة تقانة المعلومات الأمريكية (ITAA) بأنها ((دراسة، تصميم، تطوير، تفعيل، دعم أو تسيير أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحواسيب بشكل خاص

بتطبيقات ونشاط الحاسوب، تهتم تقانة المعلومات باستخدام الحواسيب والتطبيقات البرمجية لتحويل ، تخزين، حماية، معالجة، إرسال والاسترجاع الآمن للمعلومات. (ثورة المعلومات، ٢٠١٣) [www. Moqatel.com](http://www.Moqatel.com)

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم تقانة المعلومات بأنها جميع الوسائل المادية التي يمكن استخدامها من قبل العناصر البشرية في تجميع البيانات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتشغيلها وتوصيلها للجهات ذات العلاقة وبما يحقق الفائدة المرجوة منها وإنها اختصاص واسع يهتم بالتقانة ونواحيها المتعلقة بمعالجة وإدارة المعلومات خاصة في المنظمات الكبيرة.

ثانياً: مكونات (أقسام) تقانة المعلومات والاتصالات

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين أنواعاً متعددة و متطورة من تقانة المعلومات والاتصالات ويعود سبب ذلك إلى التطور السريع والهائل في صناعة التقانة جراء التنافس بين الشركات المصنعة، وكذلك الحاجة إلى جعل التقانات تساهم بشكل فعال في رفع المستوى والأداء المميز.

وقد صنف احد الباحثين مكونات تقانة المعلومات ضمن هيكلية تتمحور من خلال استراتيجيات المعلومات للمنظمة بأنها تتمثل بالاتي: (يوسف، ٢٠٠٥: ١٣)

- ١- الأساس التقاني: هي النظم الحاسوبية أو التطبيقات البرمجية، شبكات الاتصالات المجهزة بالبنية التحتية والاتصالات الداعمة لتقانة المعلومات في المنظمة.
- ٢- مصادر البيانات: تضم أنواعاً متعددة من قواعد المعلومات الخاصة والتشغيلية وقواعد معلومات الانترنت المخصصة لخزن المعلومات لدعم القرارات الإدارية
- ٣- محفظة التطبيقات: إن تطبيقات تقانة المعلومات تصمم بوصفها محفظة متنوعة من تطبيقات نظم المعلومات التي تدعم الوظائف الأساسية للأعمال وتضم دعم ارتباطات الأعمال بين المنظمات واتخاذ القرارات الإدارية.

- ٤- تنظيم تقانة المعلومات: إن الهيكل التنظيمي لوظائف نظم المعلومات داخل المنظمة وكذلك توزيع متخصص لنظم المعلومات في الوحدات التنظيمية يمكن تصحيحه

لمواجهة التغيرات الحاصلة في استراتيجيات الأعمال، كما أن تنظيم المعلومات يعتمد على الفلسفة الإدارية للمنظمة ورؤيتها.

أما باحث آخر فحاول الإجابة على سؤال ماهي الثقافة في عالم الأعمال من خلال الآتي: (زيارة، ٢٠٠٩: ٤٠).

للثقافة عدة معان، ذلك أن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلال خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها فالثقافة تضم المعرفة الإنسانية، طرائق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات الالكترونية ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة ويستخدم مصطلح ثقافة المعلومات (IT) (Information Technology) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للالكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

وقد صنفها باحث آخر بأنها تتمثل بالآتي: (الكردي، ٢٠١٠)
(www.Kenana on line.com)

- تكنولوجيا أجهزة الحاسوب
- الرقابة والتحكم الاتوماتيكي
- ثقافة الاتصالات
- برمجيات هندسة المعرفة
- هندسة البرمجيات
- الهندسة أو ما يسمى هندسة إدارة الأعمال

وهذه الأجهزة والبرامج ملتقية منصهرة متماسكة متشابكة متطورة يوماً بعد يوم حيث تقريباً في كل يوم هناك شيء جديد في هذا المجال وقد يجد المدراء والافراد صعوبة في المتابعة والمواكبة وفي استيعاب ما يميز من تطور ولكن يجب المتابعة والاستمرار وهضم وفهم

واستثمار كل هذه الحزمة التقانية لان لايمكن لمدير اليوم أن يكون بعيداً عن هذه الروافد التقانية.

مما تقدم فإن تحديد مكونات أو أقسام تقانة المعلومات إنما يعتمد على الطريقة التي تستخدمها المنظمة في جمع البيانات ومعالجتها ونشر المعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها ومن ثم مجموعة الأجهزة والمعدات والمواد الأخرى اللازمة لتنفيذ هذه الطرق بوصفها من مكونات تقانة المعلومات.

ثالثاً: أهمية تقانة المعلومات والاتصالات

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة التي أفرزتها التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتطور التقني وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة ساهم في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية مما توجب على منظمات الأعمال الحديثة ضرورة الاستفادة من تقانة المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجها. وتتنبق أهمية تقانة المعلومات من الدور البارز الذي يساهم في انجاز وتحسين أداء المنظمات في أنشطتها الإدارية والعلمية كافة وحل المشكلات ووضع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة وفاعلية أداء المنظمات وأداء العنصر البشري بشكل خاص.

وقد أكد احد الباحثين على أن أهمية تقانة المعلومات تبرز من خلال تهيئة الوسائل الأكثر فاعلية للمديرين لتطبيق ما يمكن تطبيقه في الظروف الاعتيادية ولقيادة عملية التجديد ومنحهم فرص إدراك وتحليل والتفاعل مع كم كبير من البيانات وصيغ معالجتها وكذلك زيادة قدرتهم للقيام بقواعد التجديد ووضعها الموجه والمخطط والمستفيد بدقة وبسرعة أكبر. (Kenneth L Jane، 119: 2000)

وفي هذا الصدد هناك من يرى أن أهمية تقانة المعلومات تتمثل بالاتي:

(الهاشمي، ٢٠٠٣: ٢١-٢٢)

- تعد تقانة المعلومات أداة فاعلة تساهم في تخفيض حجم الكلف التي تخصص لتوفير عناصر الإنتاج (المواد الأولية ، الآلات، الأيدي العاملة)

- إيجاد فرص جديدة لم تشهدها المنظمات من قبل في طرح منتجات وخدمات جديدة كالنظم الخبيرة ونظم دعم القرار .
- تغيير ثقافة المعلومات كل سنتين تقريباً فيما يخص المنظمة، عملها، وبناءها، منتجاتها وأسواقها وتمنح العاملين فيها المرونة.
- قابليتها على التعامل مع كم هائل مع المعلومات
- قابليتها على التعامل مع عدد كبير من المستفيدين
- مواجهة الزيادة في كمية المعلومات والسيطرة عليها.
- إن أهمية ثقافة المعلومات والثورة الثقافية للمعلومات والاتصالات تتمثل باعتمادها المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة والخبرات والمهارات والاستخدام المناسب للمعلومات (يوسف، ٢٠٠٥: ١٥).
- وهناك من يؤكد على ان لثقافة المعلومات أهمية كبيرة تبرز في الجوانب الآتية: (الكردى، ٢٠١٠) ([www. Kenana on lion.com](http://www.Kenana on lion.com))
- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الحديثة
- تزايد نفوذ وسلطات العاملين والمديرين في الادارات الحديثة
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة.
- ظهور نظم معلومات جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسوب الالكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة.
- الطلب الكبير على المعلومات الذي حولها إلى مورد استراتيجي مهم.
- دور المعلومة والمعرفة اليوم في صنع الميزة التنافسية إذ أصبحت الميزة التنافسية من صنع عقل الإنسان وقدراته وليس موهبة الطبيعة كما كانت سابقاً.
- مما تقدم تتضح أهمية ثقافة المعلومات من خلال ما شهدته نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرون تقدماً هائلاً في التقانات بعامة وثقافة المعلومات بخاصة وافرز هذا

العصر العديد من آليات تصنيع المعرفة والمزيد من الوسائل التقنية الحديثة وإن لتقانة المعلومات أهمية في تبادل المعلومات وتوفيرها في أي جزء من الكرة الأرضية.

رابعاً: أهداف تقانة المعلومات والاتصالات

تعتبر تقانة المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الاستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها إن تطور الفكر الإداري والأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور حدث تغير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل دوراً هاماً لأية منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملة الإدارية ومن هنا فإن ظهور تقانة المعلومات أوجد فرصاً جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال إذ يمكن استخدامها في ثلاثة مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهي: (حسن، ٢٠٠٨، ٥٦).

على مستوى الصناعة:

يمكن أن تساهم تقانة المعلومات في تغير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمات إذ أن التصنيع يتكامل الآن بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.

على مستوى اقتصاديات الإنتاج:

تساهم تقانة المعلومات في تخفيض التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستعمال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.

على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:

تستطيع المنظمة أن تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتقانة من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية التنافسية. وقد شخصت دراسة أخرى أهداف تقانة المعلومات كالآتي:

- تشجع ثقافة المعلومات المنظمات على القيام بأبحاث جديدة لطرح منتجات جديدة تتلاءم وطبيعة المستجدات الحاصلة في الأسواق العالمية مما لها اثر واضح في إبداعية العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - تفعيل مهام الرقابة الإدارية داخل المنظمة.
 - الغرض الأساس لثقافة المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية وتنظيمها لدعم جميع البرامج.
 - تسعى ثقافة المعلومات لتقليل المخاطر والمسؤوليات الناجمة عن هذه الدراسات
 - تخفيض الجهود قدر الإمكان من خلال جمع البيانات وتصميم نظام المعلومات
 - تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والتنوعية.
- إن الاعتماد المتزايد على ثقافة المعلومات كان له الأثر البالغ على منظمات الأعمال سواء من حيث الشكل والهيكل أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لمواجهتها بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات وتحسن تطبيق ثقافة المعلومات قدرة المنظمات على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءةً واستراتيجياتها وعملياتها الادارية والتسويقية فاعلية.

خامسا: فوائد ثقافة المعلومات والاتصالات للمديرين والإدارات

- أن التطور التقني والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة قد ساعد على بلورة الكثير من أفكار المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال وخصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادية واستغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار. تتمثل فوائد ثقافة المعلومات للمديرين والإدارات والافراد على النحو الآتي: (الكردي، ٢٠١٠) (www. Kenana on lion.com)
- تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للثقافة.
 - تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف.

- توسيع وتنشيط شبكية الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها.
 - تفرغ الإدارة للمهام الاستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية.
 - التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.
 - خلق سلع جديدة وتطويرها طرائق وأساليب التسويق.
 - فرز أنماط جديدة ومتطورة من الإدارة.
 - اتخاذ القرارات بالمشاركة والسماح بدرجات اكبر من التفويض.
 - توحيد النظرة والأسلوب تجاه القضايا التي تواجه الإدارة والمدير وبالتالي توحيد الحلول.
 - خفة الحركة والمرونة والسرعة في التطوير والأداء وبالتالي رضا الزبون والمواطن الأمر الذي ينعكس على النسيج الوطني والاجتماعي.
 - الحد من الهدر والإقلاع من مساحة الفساد وحماية المال العام.
- وأضاف (السكارنة، ٢٠٠٨: ٢٤) تعد ثورة تقانة المعلومات تعد من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية وتعمل التقانة الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزيد من قدرتها أصبحت التقانة من المؤثرات الرئيسة في استراتيجيات الريادة واعتنام الفرص بالأسواق واستخدام التقانة المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، إذ مكنت التقانة الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال كافة للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة للأسواق كافة وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق أعلى قيمة للأعمال.

ثانياً: التوجه الريادي (Enterpreneurail Orientation)

لا يزال التوجه الريادي يمثل توجه حقيقي في حقل الريادة لكونه يعد أداة كفوءة للنشاطات الريادية واتخاذ القرارات الابداعية، فضلاً عن أن التوجه الريادي بأبعاده الرئيسة يمثل قوة موجهة لإدارة مجمل المهام والنشاطات لأية منظمة (Covin and Wales، 2011; Monsen and Mckelvie)

ويشير (Wiklund، 29: 1998) إلى أن التوجه الريادي يفعل عملية الريادة في إطار عملها الإداري ولعرض التوسع في مفهوم التوجه الريادي لا بد من التطرق إلى مضامينه المفاهيمية فضلاً عن توضيح أهميته وأهدافه والتركيز على الأبعاد الرئيسة له وكما يأتي:

١ - مفهوم التوجه الريادي:

لقد ظهرت الفكرة الأولى للريادة (Entrepreneurship) على يد الكاتب كانتيلون عام ١٧٢٥، والذي يعد أول من طرح هذا المفهوم، وعليه فقد انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية، ومنها التوجه الريادي، لكونه يمثل التوجه الحقيقي الأبرز لأية منظمة تسعى لتحقيق التفوق في عالم الأعمال، وعليه فقد أشار (Wiklund، 1998، 29) إلى مفهوم التوجه الريادي بأنه التوجه الذي يفعل عملية الريادية في الإطار الإداري. كما أن جذور هذا المفهوم يعود للباحث (Miller، 1983، 771)، عند وصفه للمنظمة الريادية بأنها التي تبادر بشكل مبدع في سوق المنتج مع تقبلها للمغامرات الخطرة وهي التي تأتي أولاً بالاستباقية والابداع والتنافس.

كما أشار الباحث (covin & slevin، 1991، 10-11) إلى توضيح المفهوم، كونه يعبر عن الموقف الريادي للمنظمة، والمتمثل بـ(الإبداع، الاستباق، تقبل المخاطر)، من خلال تأثيره على متغيرات المنظمة ككل، بيئتها الداخلية ومستويات الأفراد، فضلاً عنه يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة وبيئتها.

ولكن بمنظور آخر تطرق الباحث (Lumpkin & Dess، 1996، 136) إلى أن التوجه الريادي يركز على العمليات الريادية، حيث وصف أبعاده بالخصائص الريادية، إذ وصفا أبعاده بالخصائص الريادية للأنشطة والعمليات ودراسة العلاقات بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

بينما يشير الباحث (2, 2006, okpara) إلى أن التوجه الريادي يعد مؤشراً مهماً لنجاح المنظمات، ويشار إليه كعملية ونشاط اتخاذ القرارات المستمدة من الرياديين، حيث أنه يقود إلى مسار جديد ويدعم فعاليات الأعمال.

وعليه فإن الباحث (19, 2007, Kroeger) يتطرق إلى المفهوم ذاته بأنه يعبر عن ميل المنظمة لأن تكون مبدعة، وسباقاً في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل جميع المخاطر المحتملة.

أما في السنوات الأخيرة، فقد تم التطرق إلى مفهوم التوجه الريادي بشكل أكثر سعةً وشموليةً، إذ تطرق الباحث (763, 2009, Rauch et al) بأن التوجه الريادي يمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي توفر الأسس للقرارات الريادية وأفعالها، فضلاً عن تأثيرها المباشر على مفهوم عمليات القرار الريادي - الاستراتيجي وأنه المفتاح الأساس لصناع القرار المستخدم لتشريع الفرض المنظمي والرؤية وابتكار المزايا التنافسية.

٢ - أهمية التوجه الريادي:

إن التوجه الريادي له أهميته الجوهرية متمثلة بأبعاده الرئيسة الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الاداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق الاهداف على المدى القصير والبعيد.

وعليه يشير (6, 2009, Algre & chiva) إلى أن التوجه الريادي يمثل موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة بضرورة تقديم افكار جديدة وعمليات نشطة لايجاد فرص الاعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين فضلاً عن كونها ممارسات فلسفية تقود المنظمة إلى الريادية.

كما يشير (السكرانة، ٢٠٠٥، ٢٣) إلى الأهمية من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات اعمال جديدة وبمخاطر جديدة كون التوجه الريادي يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الافضل وجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الاداء.

وفي نفس السياق يشير الباحثان (11, 2008, Belousuva & Gailly) إلى أن التوجه الريادي له أهمية بالغة في دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على ايجاد

وتعديل الافكار الجديدة وعمليات خلق تنتج من خلالها سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع ايجاد حلول خلاقة للاحتياجات والمشاكل الموجودة واستناداً الى ما تقدم يتبين بأن للتوجه الريادي اهمية كبيرة من خلال تركيزه على ايجاد مسارات جديدة للمنظمات باتجاه الريادة بابعادها الابتكارية والابداعية لاكتشاف واقتناص الفرص والاعمال مع تحمل انواع الاخطار المتوقعة وصولاً الى تحقيق الاهداف المخطط لها فضلاً عن الارتقاء بالاداء المنظمي الى افضل ما يمكن من خلال التركيز على بناء رأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً.

٣- ابعاد التوجه الريادي:

ان التوجه الريادي يشتمل على عدد من الابعاد اختلف الكتاب والباحثون في تحديدها وتسميتها حيث يصفها البعض بابعاد التوجه الاستراتيجي ويركزون بذلك على المنظور الاستراتيجي لهذه الابعاد في حين يطلق عليها البعض استراتيجيات الريادة منطلقين من كونها مجموعة استراتيجيات ريادية، بينما البعض الاخر من الباحثين بابعاد ريادة المنظمة.

وعليه من خلال الاطلاع على ادبيات الموضوع وجدنا أن أغلب الباحثين والكتاب اتفقوا على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للتوجه الريادي متمثلة بـ(الابداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة)، وعليه تقدم به (Belousiva & Gailly, 2008)، حيث تتمثل أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة، والاندفاع للمنافسة)، حيث أن هذا النموذج تم تطبيقه في مجال تقديم الخدمة بأنواعها، ومنها الخدمة التعليمية، فضلاً عن الافادة منه في مجال التعليم الجامعي ومؤسساته التقنية.

أ- الإبداعية:

يعد الابتكار (creative) والإبداع (Innovation) من العناصر الجوهرية للريادة، حيث يتداخل المفهومان مع بعضهما البعض، حتى أن البعض يرى أنهما مترادفان، ولكنهما

في الحقيقة مختلفان، فالابتكار في أغلب الأحيان انفرادي، وهو يشير إلى عملية فردية من خلالها تتولد أفكار جديدة، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن عملية الاحساس بوجود مشاكل وفجوات في العمل أو عناصر مفقودة وغيرها.

أما الابداع فهو من الابعاد الجوهرية في ريادة الاعمال ولا وجود للريادة بدون ابداع وعليه فقد تم التطرق الى مفهوم الابداع بأنه العملية التي تتبع عملية توليد الفكرة من خلال تقديم مساهمات واقتراحات مختلفة (Hill، 2003، 18) كما يشير الى مضمون الابداعية من خلال ايجادها للطرق الجديدة في عمل الاشياء والابتكارية في طرق التشغيل والعمليات والتقديم النشط للابداعات في الاعمال (Hughes and Morgan، 2007، 41).

وبنفس السياق تم التطرق الى الابداعية واثرها على الاداء حيث وصفت الابداعية بانها لها الاثر الاجابي على الاداء المنظمي والمؤسسي فضلا على ان الابداعية تعد من العوامل الاساسية التي تؤثر على الاداء والتي عادة توجد في العقول الريادية المبدعة (Hurley & Knight، 2004) وعليه نخلص مما تقدم الى ان الابداعية تعد ركيزة اساسية في مجال بناء الفرد والمنظمة معا حيث لا يمكن ان يتحقق الاداء المتميز بدون ابداع يضيف الى ايجاد الحلول للمعوقات والمشكلات فضلا عن تطبيق الحلول الخلاقة في حل المشكلات من قبل راس المال البشري الريادي بالاضافة الى الابداع في العملية التعليمية المتمثل باستخدام التقانات الحديثة بانواعها من قبل الهيئة التدريسية مستهدفة ايصال المعرفة الطلبة بأقل كلفة وجهد ووقت وتحقيق الابداعات في مجال البحث والتطوير وتقديم الخدمات التعليمية والتوسع في المجال المعرفي والعلمي وصولا لايجاد الحلول الخلاقة التي يعاني منها المجتمع بكل فئاته.

أ - اقتناص الفرص:

يعد هذا البعد اساسيا في التوجه الريادي حيث يتمحور حول استشعار الفرص بانواعها والعمل على ادراكها ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على اكمل وجه وعليه فقد

اشير الى مفهوم اقتناص الفرص بأنه يتمثل بالفاعلية والنشاط المسبق للتعامل مع الصعوبة أو المشكلة المتوقعة (Kroegeer، 2007، 23). وفي السياق نفسه تمت الاشارة الى ذات المفهوم بأنه سلوك ريادي يرتبط باغتنام الفرص في السوق وصولاً الى تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين فضلاً عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة وبشكل مستمر . كما تطرق باحث اخر الى المفهوم بأنه عملية دخول الفرد أو المنظمة الى الأنشطة الجديدة من خلال تبني وتطبيق الامكانات التقنية المتطورة وصولاً الى دفع عمليات التنافس الى الامام (Dess، et al، 2007، 458) وعليه يمكن القول بأن اقتناص الفرص كبعد اساسي ضمن التوجه الريادي انما تتمحور حوله بقية الابعاد وتتفاعل فيما بينها لتحقيقه لاسيما وان الفرص تعد جوهر العملية الريادية في عالم اليوم، وبهذا يتطلب الامر من الهيئة التعليمية استشعار الفرص الجيدة وادراكها وتقييمها وصولاً الى اقتناصها في مجمل المهام والنشاطات التعليمية والتقنية بالاعتماد على ثقافة المعلومات والاتصالات مستهدفين تحقيق الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلبة.

ج- تقبل المخاطرة:

إن العديد من الباحثين ركزوا على هذا البعد في التوجه الريادي وعلاقته بالاداء المنظمي لما لهذا البعد من اثر كبير على تفعيل العملية الريادية وعليه فقد تم التطرق الى هذا المفهوم لكونه يركز على تقييم تحمل المخاطر من خلال التوقعات باتجاه مجموعة الاخطار المتوقع مواجهتها من قبل الفرد الريادي والمنظمة فضلاً عن احتساب هذه الاخطار (Hughes and Morgan، 2007، 52).

في حين اشير الى هذا البعد من حيث مضمونه بأنه يتطلب من الفرد الريادي والمنظمة الريادية تقسيم هذا البعد الى قسمين هما الخطر النظامي والخطر الغير نظامي من حيث تأثيرهما على الاداء (Aaker and Jacobson، 1987، 39).

وينفس السياق تطرق بعض الباحثين الى مفهوم تحمل الخطر من خلال الربط الاجرائي بين المنتج / العملية وتحمل الخطر العام من حيث اثره الايجابي على انواع الاداء كونه يحفز الريادي ويجعله في اهبة الاستعداد لمواجهة انواع المخاطر المتوقع ان يواجهها اثناء العمل (Walter and Olson، 2002، 62).

واستنادا الى ما تقدم يمكن القول بأن بعد تحمل الخطر يعد بعداً مهماً في العملية الريادية على مستوى الفرد والمنظمة وهذا يستدعي من المورد البشري في المنظمات عموماً والمؤسسات التعليمية خصوصاً ضرورة الانتباه والتحسب لكل انواع الاخطار المحتملة استعداداً لمواجهة والتغلب عليها من خلال ادارتها بكفاءة.

د - الاندفاع للمنافسة:

تعد المنافسة بكل انواعها في عالم اليوم تحدياً كبيراً امام جميع المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعة عملها وعليه فان بعد الاندفاع للمنافسة يعد عملية تفوق عن باقي المنافسين وبهذا فقد تم التطرق الى مفهوم هذا البعد بأنه يعني الرغبة لدى الفرد أو المنظمة في تحديد المنافسين لها بشكل مستمر بهدف التغلب عليهم من خلال اقتناص جميع فرص الاعمال قبل المنافسين (Nelson & Coulthard، 2003، 5).

بينما يؤكد باحث اخر على ذات المفهوم بأنه نزعة الفرد والمنظمة لتحدي المنافسين بقوة وبشكل مباشر من اجل تحسين الموقع التنافسي (Lim، 2009، 24) وفي السياق نفسه يشير الباحثان (Loss & Coulthard، 2006، 3) الى المفهوم الخاص بهذا البعد بأنه مرتبط بالاداء كونه يعد استجابة لتهديدات المنافسين وعليه فإن تعاضد ابعاد التوجه الريادي الاربعة وتفاعلها ستشكل لمجموعها توجهها ريادية للمؤسسات التعليمية حيث ان حصيله اداء أي بعد منهم سيؤثر ويتأثر تأثيراً سلبياً او ايجابياً مما سينعكس على الاداء الكلي للمؤسسات التعليمية وهذا مدعاة من الهيئات التدريسية العاملة ان تعتمد في مجمل انشطتها التعليمية على كل انواع تقانة المعلومات والاتصالات وصولاً الى تفعيل التوجهات الريادية لديها فضلاً عن تحقيق الاهداف التعليمية على المديين القصير والبعيد.

المحور الثالث

الاطار الميداني للبحث

لغرض التعرف على طبيعة العلاقة والاثّر بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) الذي يؤثر في دعم التوجه الريادي في مؤسسات هيئة التعليم التقني (المتغير المعتمد) فقد خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الانموذج الافتراضي في الواقع الميداني ممثلاً بالهيئات التدريسية في المعاهد والكليات التقنية التابعة لهيئة التعليم التقني في محافظة نينوى.

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين البعد المستقبلي بمحاوره الأربعة والمتغير المعتمد حيث تشير الفرضية الرئيسة الأولى الى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ودعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية) إذ تبين نتائج تحليل الارتباط البسيط بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ودعم التوجه الريادي الى وجود علاقة معنوية موجبة بينهما، إذ بلغت نتيجة الارتباط الكلي (0.602) مما يشير الى وجود تناسب بين محاور مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ودعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني وكما في الجدول (1).

الجدول (١)

علاقات الارتباط البسيط بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ودعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني

المتغير المستقل	مكونات تقانة المعلومات والاتصالات				المتغير المعتمد
	الاجهزة والمعدات	البرمجيات	العناصر البشرية	التطبيقات	
دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني	0.463*	0.467*	0.482*	0.552*	0.602*

*p ≤ 0.05

N= 83

تشير معطيات الجدول (1) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وبين دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى اذ تراوح معامل الارتباط ما بين (0.463-0.552) وهذه العلاقة عند مستوى معنوية (0.05) حيث تشير هذه العلاقة الى انه كلما اهتمت الهيئات الادارية والتدريسية في مؤسسات التعليم التقني بمكونات تقانة المعلومات والاتصالات وقامت بتفعيلها كلما ادى ذلك الى دعم التوجه الريادي لديها، وبهذا تُرفض الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقبلي) ودعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية (المتغير المعتمد)).

ثانياً: تحليل علاقات الأثر بين المتغير المستقل بمكوناته الأربعة والمتغير المعتمد إذ تشير الفرضية الرئيسة الثانية الى: (ليس هناك تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات (المتغير المستقل) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني (المتغير المعتمد))

ومن خلال المعالجة المنهجية لفرضيات الدراسة فقد تم في اولا تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتم في ثانياً تحليل علاقات التأثير بين ذات المتغيرات وذلك بهدف تحديد درجة تأثير مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (مجتمعة) في دعم التوجه الريادي لمنظمات الاعمال متمثلة بمؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى وكما يأتي:

١- هناك تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات (مجتمعة) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني اذ يركز هذا المحور في الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على:

(ليس هناك تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني).

حيث تشير مكونات تقانة المعلومات والاتصالات كما في الجدول (٢) الخاصة بتحليل الانحدار الى ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (36.24%) أي ان (36%) من الاختلافات المفسرة في دعم التوجه الريادي للهيئات الادارية والتدريسية تعود الى تأثير

مكونات تقانة المعلومات والاتصالات أما الباقي (64%) فيعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج الانحدار اصلا وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.216) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.504) وعند درجة حرية (1.82) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$) ومن تحليلات (β) وبدلالة (t) المحسوبة (6.827) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.641) حيث تبين بأن هناك تأثيرا معنويا لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي للهيئات الإدارية والتدريسية في مؤسسات التعليم التقني والمتمثلة بالمعاهد والكليات التقنية في محافظة نينوى.

جدول (٢)

نموذج تحليل العلاقة التأثيرية بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات (مجتمعة) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني

دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني			المتغير المعتمد
F	β	R2	المتغير المستقل
11.216	0.836 (2.504)	0.362	مكونات تقانة المعلومات والاتصالات

* $P \leq 0.05$

N= 83

وبهذا تُرفض الفرضية الرئيسة التي مفادها (ليس هناك تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني)

ثالثاً: تحليل تباين مستوى التأثير للبعد المستقبل ومدى تأثيره في المتغير المعتمد، حيث تشير الفرضية الرئيسة الثالثة إلى: (لا يتباين مستوى التأثير المعنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني).

حيث تشير معطيات الجدول (٢) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي على وفق قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.216) مقابل قيمتها الجدولة البالغة (2.504) وعند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لكن القدرة التفسيرية لهذا النموذج متوسطة على وفق قيمة (R^2)

وبالغة (0.362) إذ تشير هذه القيمة إلى أن قدرة المتغيرات المستقلة (مجتمعة) والمتمثلة بمكونات تقانة المعلومات والاتصالات كونها تفسر التغيرات التي تطرأ على دعم التوجه الريادي للهيئات التدريسية والإدارية بنحو يبلغ (36%) من التغيرات الحاصلة، أما المتبقي ونسبته (64%) فإنها تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في النموذج أصلاً والتي لم يوضحها النموذج الحالي.

جدول (٣)

تحليل التباين لنموذج التأثير الخاص بمكونات تقانة المعلومات والاتصالات (مجتمعة) في دعم التوجه الريادي لمؤسسات التعليم التقني

Model	Sum of squares	df	Means of squares	F	Sig
Regression	592.150	4	148.038	11.216	0.000
Residual	1042.659	79	13.198	_____	_____
Total	1634.810	83	_____	_____	_____

*P ≤0.05

R²=0.362R² (adj)= 0.348

وبموجب نتائج تحليل التباين الواردة في الجدول (٣) اعلاه تُرفض الفرضية البحثية الثالثة المشار إليها انفاً إلا أن عمومية النموذج وقبول الفرضية، تستوجب الدراسة في تحديد العوامل التي أسهمت وبشكل أفضل في معنوية النموذج لذا تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج لغرض تتبع معاملات الانحدار الجزئية (Beta) حيث نجد أن أكثر العوامل أهمية من حيث الإسهام في التأثير لدعم التوجه الريادي لأعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات هيئة التعليم التقني قيد الدراسة هو (X₄) الذي يمثل (التطبيقات) أما أقلها أهمية فهو (X₃) الذي يمثل (العناصر البشرية) فضلاً عن ذلك نجد أن قيمة (t) المحسوبة لجميع هذه العوامل كانت معنوية عند مستوى *P≤0.05 وكما في الجدول (٤):

جدول (٤)

الأهمية النسبية لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات على وفق نتائج تحليل الانحدار المتدرج

Model	Beta	اختبار t	Sig
التطبيقات (X4)	0.685	5.987	0.000
الأجهزة والمعدات (X1)	0.551	3.533	0.000
البرمجيات (X2)	0.508	3.578	0.000
الموارد البشرية (X3)	0.206	2.743	0.000

* $P \leq 0.05$

N = 83

واستنادا الى ما تقدم وفي ضوء نتائج تحليل الانحدار المتدرج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تشير الى تباين مستوى التأثير المعنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات في دعم التوجه الريادي لاجزاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم التقني لمحافظة نينوى.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

على اثر ما ظهر من مؤشرات في هذه الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١- أشارت نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة معنوية موجبة بين البعد المستقبلي (مكونات تقانة المعلومات والاتصالات) مجتمعة ومنفردة في دعم التوجه الريادي للهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني بمؤسساتها المبحوثة مما يشير إلى وجود تناسب جيد بين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات ودعم التوجه الريادي للهيئات التدريسية في مجتمع الدراسة

٢- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات (مجتمعة) في دعم التوجه الريادي للهيئات التدريسية في العينة المبحوثة مما يؤكد معنوية التأثير بين متغيرات البحث، على الرغم من ضعف هذا التأثير ويعزى

ذلك الى ضعف مستويات هذه المكونات كما ونوعاً مما انعكس بدروه على الضعف الحاصل في دعم التوجه الريادي للعينة المبحوثة.

- ٣- يتبين من الجدول (٤) الخاص بالأهمية النسبية لمكونات تقانة المعلومات والاتصالات على وفق ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار المتدرج بأن مكون (التطبيقات) احتل المرتبة الأولى من بين المكونات الأخرى المذكورة كونه يعد المكون الأساس لعملية دعم وتعزيز التوجه الريادي فضلاً عن ان بقية المكونات تتمحور حول هذا المكون لما له من أهمية ودور ممارساتي في دعم التوجه الريادي لدى الهيئات التدريسية عينة البحث.
- ٤- أما بقية المكونات (الاجهزة والمعدات، البرمجيات، العناصر البشرية) فقد احتلت المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي وهذا يؤشر الضعف الواضح لعمليات دعم التوجه الريادي تجاه الهيئات التدريسية عينة الدراسة في مؤسسات التعليم التقني المبحوثة.
- ٥- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج بأن مكون (العناصر البشرية) جاء بالمرتبة الأخيرة ويفسر هذا بأن هذه المؤسسات قد اغفلت الدور الحيوي لرأس المال البشري المتمثل بالهيئات التدريسية فضلاً عن ضعف اهتمامها باتجاه دعم توجيهاتهم ومبادراتهم الريادية في العملية التعليمية.

ثانياً: التوصيات

- ١- نوصي القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية قيد البحث بضرورة توجيه الاهتمام والتركيز على تحسين مكونات تقانة المعلومات والاتصالات لما لها من الدور الرئيسي في تعزيز ودعم التوجهات الريادية لجميع كوادرها وعلى الأخص الهيئات التدريسية من اساتذة وفنيين وصولاً للارتقاء بالمستوى التعليمي والتدريبي في هيئة التعليم التقني.
- ٢- امكانية قيام المؤسسات المبحوثة بمحاولات جادة تعمل على تطور تقانة المعلومات والاتصالات لكل مكوناتها مستهدفة النهوض بالواقع التعليمي من خلال تحفيز الهيئات التدريسية وتفعيل طاقاتهم وقدراتهم بالاتجاه السليم والمعاصر

- ٣- ينبغي على الهيئات التدريسية تحسين مهاراتها وقدراتها باتجاه تطوير العملية التعليمية وبشكل مستمر وبما يؤمن المعرفة والتطبيق لطلبة التعليم التقني وذلك بتفعيل استخدام الاجهزة والمعدات والبرمجيات المعاصرة وصولا للارتقاء بمستويات التعليم التقني.
- ٤- يتطلب الامر من القيادات العلمية (رؤساء اقسام وورش ومختبرات) العمل على توفير الوسائل والاجهزة والتقنيات المعاصرة للهيئات التدريسية والفنية والإدارية فضلا عن تحفيزهم باستمرار نحو استخدامها وتفعيلها خلال المحاضرات النظرية والعملية والتدريبية بهدف الارتقاء بالمستويات العلمية والمعرفية والمهارية للطلبة.

قائمة المصادر**- المصادر العربية:**

- ١- ثابت، علي كنانة عبد الحميد، (٢٠٠٥)، التعليم الالكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نموذج مقترح في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢- ثورة المعلومات، ٢٠١٣ www. Moqatel. Com
- ٣- حسن، عجلان حسن، (٢٠٠٨)، استراتيجيات الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال، ط١، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٤- زيارة، فريد فهمي، (٢٠٠٩)، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٦- شعيب، بونوه وعواطف، خلوط، (٢٠١١)، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقا يد تلمسان www. lefpedia. Com
- ٧- الشوابكة، عدنان عواد، (٢٠١١)، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، عمان، الأردن.
- ٨- الفارس، سلمان (٢٠١٠) التكنولوجيا المتقدمة، مدخل لتنمية الموارد البشرية العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ٩- كاراسيان، عمر، (٢٠٠٣)، الاقتصاد المعرفي والحكومة الالكترونية، التحديات والفرص في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ندوة الحكومة الالكترونية المنعقدة في مسقط، عمان.
- ١٠- الكردي، احمد السيد (٢٠١٠) www. Kenana on line. Com

- ١١- الهاشمي، شيماء محمد صالح، (٢٠٠٣)، دور ثقافة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- ١٢- يوسف، بسام عبدالرحمن، (٢٠٠٥)، اثر ثقافة المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- المصادر الأجنبية:

- 13- Aaker، D. A. and Jacobson، R.، (1987). The role of risk in explaining differences in profitability. Academy of Management Journal، 30 (2)، PP. 277- 296
- 14- Alegre، Joaquin and Chiva، Ricardo، (2009)، Entrepreneurial Orientation، Organizational Learning Capability and performance in the Ceramic Tiles Industry، WP- EC 2009- 08، Legal Deposit No: V- 2799.
- 15- Belousova، Olga، and Gailly، Benoitm (2008) the Influence of Organization، on corporate Entrepreneurial Behavior A Conceptual Framework، International conference Rent XXI- Research in entrepreneurship and Small Business، Cardiff، November 22- 23.
- 16- Coven، J. G. and. And Wales W. J.، 2011. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurship theory and practice، [e- journal] published online. Available through: willey online Library [Accessed 2 November 2011]
- 17- Coven، J. G.m & sliven، D. P. (2002)، the Entrepreneurial Imperatives of strategic Leadership، In M. A. Hitt، R. D. Ireland، S. M.Camp، & D. L. Sexton (Eds)، Strategic Entrepreneurship: Creating a new Mindset، oxford: Blackwell Publishers.
- 18- Hill، Marguerite Elizabeth، (2003)، The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within the corporate setting the Degree Master of Arts (MA) in Industrial psychology، Department of psychology، Rhodes University، Grahamstown.

- 19- Hughes. M. and Morgan, R. E., (2007) Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), pp. 651- 661
- 20- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, Q. A., (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), PP. 429-438.
- 21- Laudon Kenneth C.L Laudon Jane P., (2002), *Management Information systems* , 7th ed . prentiz-Hall.
- 22- Lim, Seongbae, (2009), *Entrepreneurial orientation and the performance of Service Business*, Service Business, Volume3 No1.
- 23- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., (1996). Clarifying the Entrepreneurial orientation construct and Linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp, 135-172.
- 24- Nelson, Bruce and Coulthardm Max, (2003), *The Impact of the Entrepreneurial Orientation on Performance in Australia and Newzeland*, (seanz) Conference, 28 september , Ballarat, Australia.
- 25- Richard Daft , (2002), *organization , Theory & design*, south western college publishing ,ohio.
- 26- Waler, A., Auer, M. and Ritter, T., (2006) the impact of Network capabilities and Entrepreneurial Orientation on University spin- off performance. *Journal of Business venturing*, 21 (4), pp. 541- 567
- 27- Wales, W., Monsen, E., and Mckelvie, A., (2011). The organizational pervasiveness of Entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and practice*. 35(5).pp. 895- 923.
- 28- Wiklund, J., (1998). Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in small firms- Longitudinal Evidence. In: P.D. Reynolds, W. D. BYgrave, N. M. carter, S. Menigart, C. M. Mason and P.P. McDougall [e- book] Wellesley. Babson college.

- مصادر المكتبة الافتراضية:

- 29- Research on Resource Integration competence, Entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance.
Author: Wu Hai – qiong
Journal: 2010 International conference on computational intelligence and software Engineering.
Year: 2010 Pages: 1-6 provider: IEEE Publisher: IEEE Dol: 10.1109 /CISE. 2010. 5676763.
- 30- Empirical study on the effects of entrepreneurial traits on entrepreneurial orientation.
Author: Cai Li... yan Maio... Zhang ying.
Journal: 2008 International conference on management science and Engineering 15th Annul.
Year: 2008 Pages: 1386-1391 provider: IEEE Publisher: IEEE Dol: 10.1109 /CISE. 2008. 4669088.

الاستبانة

السيد المستبين..... على الاستبانة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تعد الاستبانة التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث في الريادة الإستراتيجية وتقانة المعلومات بعنوان: (مكونات تقانة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية دراسة استطلاعية - لأراء عينة من الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى -). وتعد هذه الاستمارة مقياس يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، كما ان مشاركتكم سيكون لها اثر ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتراز والتقدير، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة علماً بأن الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في اعمالكم

الملاحظات:

- (١) يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الاجابة بما ترونه مناسباً في سلم التثشيريات.
- (٢) يرجى عدم ترك أي عبارة دون اجابة لان ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
- (٣) الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة المناسبة.

شاكرين تعاونكم معنا وشكراً لجهودكم

مكونات تقانة المعلومات والاتصال: وهي مجموعة الأجهزة والمعدات والبرامجيات والعناصر البشرية والمتمثلة بالأدوات (hard ware & soft ware) ولها بعدين هما: البعد التقني (الأدوات) والبعد المعرفي والمستخدم لت تحقيق الأداء الريادي المتميز في العملية التعليمية والبحثية.

١ - الأجهزة والمعدات: وهي مجموعة الأجهزة المادية للحاسبة وملحقاتها فضلاً عن مجموعة البرامجيات المستخدمة لنجاز الأنشطة المتنوعة وعلى الأخص في المجالات العلمية والمعرفية.

ت	العبارة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
١	تمتلك منظمتي تقنيات معلوماتية متطورة بُغية البيانات والمعلومات المطلوبة للتدريس.				
٢	أعمل على استخدام تقنيات المعلومات وصولاً إلى تحسين ادائي العلمي والإداري.				
٣	أسهم في تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات المستندة على الحاسوب مستهدفاً إثراء الجوانب الفكرية والمعرفية.				
٤	أسطر على امتلاك وسائل تقانة المعلومات الحديثة (الحواسيب الإلكترونية ، أجهزة الاتصال) مستهدفاً تعزيز الأنشطة التعليمية والتنظيمية والإدارية.				
٥	أحفز الكوادر الإدارية والفنية والتدريسية على امتلاك المكونات المادية (Hard ware) وصولاً إلى تفعيل مستويات الأداء التعليمي والمعرفي والإداري.				
٦	أساند عمليات توفير البرامج (Soft ware) للكوادر التدريسية والفنية والإدارية وصولاً إلى تحقق السرعة والدقة في الأداء.				
٧	أحرص على تنفيذ الدورات التطويرية لتعليم تطبيقات الحاسوب والبرمجيات الخاصة به وصولاً إلى بناء رأس مال بشري كفوء وفعال.				

٢- البرمجيات: وهي المكونات البرمجية (المكونات غير الملموسة أو الناعمة أو البرمجيات) والتي تتضمن مجموعة الإرشادات الكاملة التي يستخدمها الحاسوب لتنفيذ مهام معينة ويطلق عليها التطبيقات والتي تضم (برامج التشغيل والإدارة ، البرامج الخدمية والإنتاجية).

ت	العبارة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
١	أسعى جاهداً لتوفير أفضل البرمجيات للكوادر التدريسية والفنية والإدارية وصولاً الى دعم البرامج الخدمية والإنتاجية.				
٢	أحاول باستمرار التعرف على كل ما هو جديد من البرمجيات (برمجيات الحماية من الفيروسات ، برمجيات حماية قواعد البيانات العامة على الشبكات) وصولاً إلى تفعيل الأداء العلمي.				
٣	أحفز الكوادر العاملة معي على تعلم وتطبيق أنواع البرمجيات ضمن الاختصاص بغية تحقيق التميز في الأداء التعليمي والمعرفي.				
٤	أتعاون مع كل الأفكار والسلوكيات الراقية إلى تطبيق أحدث البرمجيات بهدف الحصول على البيانات والمعلومات مطبوعة أو على شكل أقراص ليزيرية أو صلبة.				
٥	أعمل على تطوير مهارات الكوادر التدريسية والفنية والإدارية مستهدفاً تعزيز العملية التعليمية والبحثية.				
٦	أحرص على توفير شبكة الإنترنت لجميع الكوادر التعليمية والفنية والإدارية وصولاً إلى تحفيز توجههم الريادي في التجديد والإبداع والتنافسية في اقتناص				

مكونات ثقافة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية

٣- **العناصر البشرية (المبرمجون):** وتتضمن مجموعة العاملين في تصميم وتنفيذ برمجيات الحاسوب الداعمة لثقافة المعلومات والاتصال وصولاً لإيجاد أنماط جديدة للامتة وصولاً إلى تخفيض ساعات العمل الضرورية وتخفيض كلف الخدمات والسلع تحقيقاً للأداء الأفضل في العمل وبكف أقل.

ت	العبارة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
١	أعمل على مساعدة الموارد البشرية في استثمارها لثقافة المعلومات وصولاً لتسريع إجراءات التعلم ونظم التدريب.				
٢	أحرص على استقطاب (المبرمجون) وصولاً إلى نشر الثقافة المعلوماتية بين العاملين دعماً لتوجهاتهم الريادية في العمل.				
٣	أحفز العناصر البشرية (المبرمجون) على الابتكار والإبداع في اقتناص الفرص التعليمية والمعرفية وصولاً إلى تحقيق الأداء التعليمي الأفضل مقارنةً بالمنافسين.				
٤	أحرص على تحشيد الطاقات الممكنة لاستثمار الإمكانيات اللازمة لتنفيذ خطط ثقافة المعلومات تطويراً للعملية التعليمية والبحثية.				
٥	أعمل على زج الموارد البشرية في دورات تدريبية وتطويرية بهدف توسيع مداركهم وتقوية معلوماتهم المتعلقة بالحواسيب وتطبيقاتها المعاصرة.				
٦	أقيم دور الموارد البشرية (المبرمجون) من خلال النظر إلى مساهماتهم في عمليات صنع القرار والآثار التي تعكسها على مجمل العملية التعليمية والبحثية.				

٥- **التطبيقات:** تمثل التطبيقات الجانب العلمي من أنظمة ثقافة المعلومات كونها تشمل تقنية الاتصالات والشبكات وأية تقانات أخرى لخصن وجمع ومعالجة المعلومات وصولاً إلى تفعيل أفكار وسلوكيات العاملين نحو التوجه الريادي متمثلاً بالإبداعية وتحمل الخطر واقتناص فرص الأعمال فضلاً عن التنافسية في مجال التخصص.

ت	العبارة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
١	اركز على المعرفة الكاملة للتطبيقات المهمة لتقانة المعلومات في العمليات والإدارة والميزة الاستراتيجية.				
٢	اعمل على استخدام التطبيقات في جميع عناصر العملية الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) مستهدفاً تحقيق الأداء التعليمي والإداري الفاعل لجميع الكوادر العاملة بمعيّتي.				
٣	احتضن الأفكار والسلوكيات الرامية الى اتمتة الاتصالات الإلكترونية والأنشطة الروتينية المهيكلية وإدارة الملفات وصولاً إلى تحقيق أداء تعليمي ومعرفي إبداعي.				
٤	أسهم في حل الكثير من المشكلات التي تعترض تنفيذ العملية التعليمية والبحثية عن طريق دعم تقنية الاتصالات والشبكات وترسيخها في العمل.				
٥	أشجع الموارد البشرية على استخدام معالج الكميات كونها من أهم تطبيقات الأعمال الإدارية وصولاً لحل الكثير من المشاكل الطباعية والتقليدية التي تصادف العاملين أثناء عملهم اليومي.				
٦	أسعى لتوفير المناخ التنظيمي والممارسات للعاملين مستهدفاً تطوير الجوانب العملية لأنظمة تقانة المعلومات وصولاً إلى تحفيز التوجه الريادي للكوادر التعليمية.				

ثالثاً: التوجه الريادي: يُعد التوجه الريادي حزمة من الأفكار والسلوكيات العملية للعاملين والرامية إلى تبني مجموعة الأبعاد الريادية (الإبداعية ، اقتناص الفرص ، تحمل المخاطرة ، الاندفاع للمناقشة) وصولاً إلى التميز في تقديم خدمات تعليمية وبحثية جديدة وإبداعية.

ت	العبارة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
١	أعمل على نشر روح الابتكار لدى العاملين في قطاع التعليم والبحث العلمي.				
٢	أسهم في مساندة عمليات البحث والتطوير للسلع والخدمات من قبل العاملين.				
٣	ادعم أفكار وسلوكيات العاملين باتجاه استغلال الفرص الإبداعية في مجال التعليم والمعرفة.				
٤	احفز العاملين على استشعار الفرص بأنواعها وصولاً إلى تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه.				
٥	أسعى لدعم مبادرات العاملين ذات التوجه الريادي نحو استغلال الفرص الجديدة والمبتكرة في العملية التعليمية والبحثية.				
٦	أشجع سلوكيات العاملين الجريئة والشجاعة عند اتخاذ القرارات واقتناص فرص الأعمال التعليمية والبحثية.				
٧	أسهم في تعزيز التوجهات الريادية وتقييم عوامل المخاطرة وصولاً إلى التغلب عليها في المجال التعليمي والبحثي.				
٨	أقيم أفكار وسلوكيات العاملين الرامية إلى الاندفاع للمنافسة بشكل مستمر من قبل الآخرين في مجالات التعليم والبحث العلمي.				
٩	أساند نشاطات العاملين الرامية إلى التفوق في الأداء التعليمي والبحثي والتميز عن المنافسين				

**العلاقة بين تمكين لجان المراجع هو كفاءة أداء وظيفة
التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة**

أ.م.د.فاطمة جاسم محمد السعد

قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

الطالبة: هاله ناجي عبد النقي

قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

**العلاقة بين تمكين لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في
المصارف العراقية الخاصة**

أ.م.د. فاطمة جاسم محمد السعد
الطالبة: هاله ناجي عبد النقدي

**The relationship between the empowerment of audit
committees The performance and efficiency of the internal
audit function In private Iraqi banks Assistant. Lecturer.**

Dr. Fatima Jasim Mohammed

Hala Naji Abid

ABSTRACT

This study aimed to identify the relationship between the quality of the performance of audit committees and the efficiency of the performance of the internal audit function in the Iraqi private banks from the perspective of the members of audit committees and directors of internal audit and internal auditors, the study shows one aspect of the control core of committees review in terms of the concept and the historical development of their appearance in the world and the elements that enable it to perform its duties and responsibilities of high quality, and its relationship to the efficient performance of the internal audit function. To achieve this objective study followed the descriptive analytical method for the suitability of the nature of the study, where the questionnaire was designed as a tool to collect data from the study population consisting of 50 individual, in eight banks of Iraqi private banks registered in the Iraqi market for securities and the 23 bank. Using a statistical program SPSS and appropriate statistical methods was reached results that showed the availability of the necessary elements that enable audit committees to perform their work with high quality and its impact on the efficiency of the performance of the internal audit function, where it was the most important results of a relationship of audit committees and improve the work plan and the internal audit function, and support the independence of the audit

العلاقة بين تمكين لجان المراجعة وكفاءة أداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- ايار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/٢/١٠
- قبول النشر: ٢٠١٤/٤/٢٣

أ.م.د.فاطمة جاسم محمد السعد
الطالبة: هاله ناجي عبد النقدي

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين جودة اداء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة من وجهة نظر اعضاء لجان المراجعة ومديري التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين، فقد بينت البحث احد جوانب الرقابة الاساسية والمتمثلة بلجان المراجعة من حيث مفهوما والتطور التاريخي لظهورها في العالم والعناصر التي تمكنها من اداء مهامها ومسؤولياتها بجودة عالية، وعلاقتها بكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث المكون من ٥٥ فردا، في ثمانية مصارف من المصارف العراقية الخاصة المسجلة في سوق العراق للاوراق المالية والبالغ عددها ٢٣ مصرفا. وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل الى النتائج التي اظهرت توفر العناصر اللازمة التي تمكن لجان المراجعة من اداء عملها بجودة عالية واثرها على كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي، حيث كان من اهم النتائج وجود علاقة للجان المراجعة و تحسين خطة عمل وظيفة التدقيق الداخلي، و دعم استقلالية وظيفة التدقيق .

مقدمة :

تطورت الخدمات المالية والمصرفية التي تقدمها المصارف التجارية عبر التاريخ سواء على المستوى الفردي (عملاء المصرف) او على مستوى الاقتصاد الوطني وامتدت نشاطاتها الى خارج حدود البلد، وان التوسع والامتداد في الخدمات والتطور الكبير في استخدام الوسائل الالكترونية كبديل للسجلات اليدوية للسيطرة على العمليات المصرفية، برزت مخاطر كبيرة تعرضت لها المصارف مثل ضعف الانظمة الالكترونية وعمليات الغش والاحتيال والقرصنة المصرفية وغيرها والتي تؤدي الى خسائر كبيرة قد تهدد وجود الكثير من المصارف.

وفي ظل هذه التطورات وما يرافقها من المخاطر ادت الى ظهور بعض المصطلحات والوسائل المرتبطة بضبط الاداء والممارسات المحاسبية من خلال توفر العديد من الاجراءات التي تضمن شفافية سير العمل والمحافظة على حقوق المساهمين وضمان دقة التقارير المالية وفعالية اجراءات الرقابة الداخلية وكفاءة اداء التدقيق الداخلي ومنع حدوث الانهيارات بأسواق المال، مما يعزز ثقة المستثمرين ويشجعهم على الاستثمار، ومن هذه الوسائل الرقابية لجان المراجعة.

لقد حظيت لجان المراجعة في الوقت الحالي بأهتمام متزايد من الشركات المساهمة ومن ضمنها المصارف الخاصة، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي تقوم به لجان المراجعة واثرها في دعم انظمة الرقابة الداخلية وعلاقتها بكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي، والتحقق من عدالة افصاح القوائم المالية للمصارف عن حقيقة ادائها ومراكزها المالية.

وجاء هذا البحث لغرض ايضاح وجود فارق بين مجرد توفر لجان مراجعة في المصارف العراقية الخاصة وبين وجود لجان مراجعة ذات امكانية اداء تعي واجباتها ومسؤولياتها وتتمتع بخصائص تمكنها من العمل بجودة عالية وبيان اثر ذلك على كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي وذلك من خلال تقسيم الدراسة الى ثلاثة مباحث هي:-

المبحث الاول :- وقد تم تخصيصه للتعريف بمنهجية الدراسة في حين تناول **المبحث الثاني** الاطار النظري للبحث اما **المبحث الثالث** فقد تناول تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

نتيجة لضعف الأنظمة الرقابية في المصارف ومنها المصارف العراقية الخاصة وما يترتب عليه من مشاكل مالية بسبب عمليات الغش والاحتيال، ظهرت حاجة المستثمرين والمالكين الى توفر آليات رقابة ملائمة تمكنهم من تحقيق الأهداف المرغوب فيها، لذا فأن اعتماد لجان المراجعة كأداة فعالة للضبط المالي والأداري في المصرف أصبح ضرورة حتمية ان مجرد وجود لجان المراجعة لا يعد ضمانا قويا لوجود بيئة رقابية جيدة في المصارف لذا فأن البحث في تمكين أداء هذه اللجان يُعد امراً ضرورياً في دعم وظيفة التدقيق الداخلي، كما ان قصور الإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات الشركات المساهمة في العراق ومنها المصارف الخاصة في مجالات كثيرة من بينها التحديد الواضح لمهام وواجبات لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة فضلا عن المؤهلات العلمية والعملية لأعضائها ومستوى الاستقلالية التي يجب ان يتمتع بها هؤلاء الأعضاء.

لذلك فأن مشكلة البحث تتلخص في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي :

هل توجد علاقة بين تمكين لجان المراجعة وكفاءة أداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة ؟

ثانيا : هدف البحث:-

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

- ١ . القيام بدراسة تحليلية لمفهوم لجان المراجعة

٢. ابراز اهمية لجان المراجعة والمساهمة في التعرف على اثر تمكين هذه اللجان على كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة

ثالثا : اهمية البحث :- تكمن اهمية هذه البحث في الاتي :

١. لأهمية المصارف العراقية الخاصة واتساع نشاطها ومساهمتها في النمو الاقتصادي وتشجيع عمليات الاستثمار واهمية وجود لجان المراجعة والتي تمثل احدى الوسائل الرقابية في المصارف العراقية الخاصة
٢. لكونها تساهم بأيجاد علاقة بين تمكين لجان المراجعة و كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي، وذلك سعيا للوصول الى قوائم مالية ذات مصداقية وشفافية وذات تأكيدات معقولة وخالية من الغش والتلاعب، حفاظا على حقوق اصحاب المصالح كافة والاطراف ذوي الصلة.

رابعا : فرضيات البحث : تجسدت الفرضية الرئيسة للبحث بالآتيلا توجد علاقة بين تمكين لجان المراجع هو كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي.

وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:-

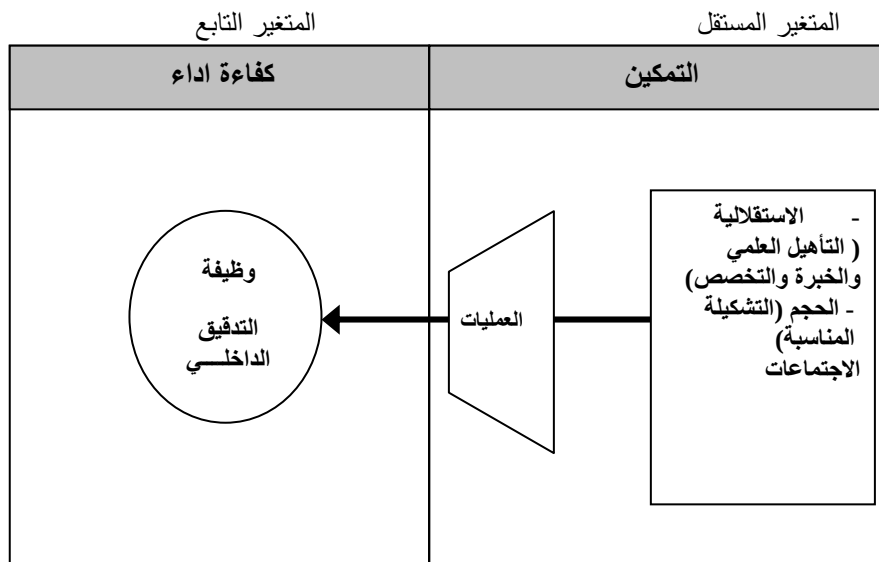
١. لا توجد علاقة بين استقلالية اعضاء لجان المراجعة و كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
٢. لا توجد علاقة بين التأهيل العلمي والخبرة العملية والتخصص لاعضاء لجان المراجع هو كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
٣. لا توجد علاقة بين حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة لاعضاء لجان المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
٤. لا توجد علاقة بين اجتماعات اعضاء لجان المراجع هو كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي

خامسا : حدود البحث:-

- ١- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحثي عينة من المصارف العراقية الخاصة.
- ٢- الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للبحثي عدد من اعضاء لجان المراجعة ومدراء التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين في المصارف العراقية الخاصة
- ٣- الحدود الزمانية : وهي مدة البحث من ١ / ١١ / ٢٠١٢ ولغاية ١ / ١١ / ٢٠١٣

سادسا : متغيرات البحث:

- ١- المتغير المستقل: عناصر تمكين لجان المراجعة
- ٢- المتغير التابع : كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي

سابعا : إنموذج البحث:

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

٢-١ لجان المراجعة

٢-١-١ مفهوم لجان المراجعة

نظراً لمهام ومسؤوليات لجان المراجعة واختلاف ادوارها من شركة الى اخرى ومن دولة الى اخرى، ادى الى عدم اعطاء مفهوم موحد لهذه اللجان، وقد تعددت الجهات التي قامت بتعريف مفهوم لجان المراجعة سواء كانت جهات رسمية ام معاهد تدقيق عالمية ام دراسات تتعلق بلجان المراجعة، اذ ركزت تلك الجهات على العديد من الامور التي تخص تلك اللجان من حيث طبيعتها وكيانها ومهامها ووظائفها. وبطبيعة الحال لا يوجد نموذج موحد لتعريف لجنة المراجعة، وفيما يلي عرض أهم الجهود المقدمة من قبل المنظمات المهنية والاكاديمية وارااء الكتاب في عدد من الدراسات :-

١. عرفت لجنة تريدوي (Treadway commission)، للجان المراجعة بأنها : اداة تستخدمها ادارة الشركة في اتخاذ القرارات المالية في الشركة حين لا تملك الوقت او الخبرة لمعرفة التفاصيل المتعلقة بالامور المالية.(**Treadway commission, 1987 : 183**).

٢. بنك انجلترا : بأنها لجنة منبثقة من مجلس الادارة تكون مسؤوليتها متابعة الامور المالية في الشركة من اجل مساعدة مجلس الادارة في اتخاذ القرارات المالية عندما لا يكون هناك وقت او خبرة كافية لمعرفة تفاصيل تلك القضايا المتعلقة بالامور المالية. (Hartley,1991:4).

٣. اما (العاني،٢٠٠٥ : ٦٩) فيرى بأنها لجنة تتألف من عدد من الاعضاء يتراوح عددهم بين(٣-٥) من الاعضاء غير المتفرغين في مجلس الادارة الذين لا يقومون بتأدية اية واجبات تنفيذية داخل الشركة

٤. أما (Smith, 2006 :241) فقد عرفها بأنها تشبه اللجان الأخرى لمجلس الإدارة حيث أنها تصمم من قبل مجلس الإدارة لجعل واجبات المجلس أكثر كفاءة، حيث أن أنشاء لجان مراجعة محددة يسمح للمجلس ولذوي الخبرة لمعالجة القضايا المحددة بشكل أفضل وبخبرة أكبر وتوفر قيمة أكبر للمجلس وهي عبارة عن لجنة تتكون من بعض أعضاء مجلس الإدارة الذين لديهم خبرة في الشؤون المالية والإدارية.

٥. وعرف (دحدوح، ٢٠٠٨:٢٥٦) لجنة المراجعة بأنها لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق إدارة الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، وتعد قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي ولها دور رقابي على جميع عمليات الشركة

يرى الباحثان مما تقدم من التعريفات ان لجان المراجعة تشترك في الصفات التالية :

- ١- انها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، حيث تتمثل في أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، من ذوي الخبرة والتأهيل العلمي، وتتمتع بالاستقلالية.
- ٢- الحد الأدنى لعدد أعضاء لجنة المراجعة ثلاثة.
- ٣- تؤدي دورا رقابيا على جميع عمليات الشركة وتعمل على مراجعة عمليات التدقيق الداخلي وفحص أنظمة الرقابة الداخلية ومراجعة اعداد التقارير المالية
- ٤- تعد قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي

٢-١-٢نشأة لجان المراجعة وتطورها التاريخي :

١- الولايات المتحدة الأمريكية :-يعود ظهور فكرة لجان المراجعة في الولايات المتحدة منذ ازمة الكساد الاقتصادي الكبير ١٩٢٨ م، ١٩٢٩ م، نتيجة لغياب استقلالية مدقق الحسابات والمحاسبين (السقا و ابوالخير، ٢٠٠٢ : ١٩٨).

لذلك حظيت فكرة وجود لجان المراجعة في مجالس الإدارات الخاصة بالشركات المساهمة الأمريكية باهتمام كبير منذ عام ١٩٣٩ م عندما اوصت بورصة نيويورك للاوراق المالية NYSE في تقرير لها عن قضية شركة (Robbin&meckesson) الأمريكية SEC هيئة

تداول الاوراق المالية المالية الامريكية عام ١٩٤٠ بأن (اختيار مدققي الحسابات بواسطة لجنة خاصة من مجلس الادارة مكونة من اعضاء المجلس غير المتفرغين يبدو الامر مطلوباً (سعيد، ٢٠٠٩: ٤٨). وفي عام ١٩٨٥ اوصى المعهد الامريكي للمدققين الداخليين USIA بضرورة التزام جميع الشركات المساهمة بتشكيل لجان مراجعة مكونة من اعضاء غير تنفيذيين وتقع مسؤولياتهم في تقديم الدعم للادارة في انجاز مهامها. وفي عام ١٩٨٧ اشارت بورصة تداول الاوراق المالية SEC الى تشكيل لجنة تريديوي Treadway والتي اكدت بدورها على ضرورة تشكيل لجان المراجعة وقدمت عدة توصيات لدعم فعالية نشأت لجان المراجعة، اهمها التوصيتين ٥-٦ والتي طالبتا بضرورة وجود لائحة اودليل مكتوب يوضح مهام واهداف وسلطات ومسؤوليات لجنة المراجعة والتعديلات التي يجب ان تتم عند الضرورة (جمعة، ٢٠٠٩ : ٢٧). وفي خريف عام ١٩٩٨، شكلت بورصة نيويورك للاوراق المالية والاتحاد القومي للمتعاملين في الاوراق المالية (لجنة الشريط الازرق) Blue Ribbon Committee لدراسة دور لجان المراجعة وبعض الممارسات المثلى التي كان الهدف منها هو دعم دور واداء لجان المراجعة. وفي صيف عام ٢٠٠٢ صدر قانون سارينساوكسلي (sarbones- oxley)، المعروف بأسم قانون الاصلاح المحاسبي للشركات العامة وحماية المستثمر)، ويحاول احد اقسام القانون زيادة القدرة الرقابية ومسؤوليات مجالس الادارة وتحسين مصداقيتها. بعبارة ادق، يجعل القانون لجنة التدقيق ومجلس الادارة معا مستقلين اكثر عن الادارة واكثر مسؤولية في الاشراف على خدمات التدقيق وعملية الشكاوي المحاسبية. (حماد، ٢٠٠٩ : ٢١٨) وفي الجزء ٣٠١ من قانون سارينساوكسلي (لجان التدقيق في الشركات العامة): وهو ان الشركات العامة يجب ان يكون فيها لجنة فرعية للتدقيق ضمن مجلس الادارة وان هذه اللجان لها مسؤوليات اكثر من قبل اصدار القانون ولجنة التدقيق مسؤولة عن اختيار وفصل ومراقبة المدققين الخارجيين وتكون كحلقة وصل بين المدققين الداخليين

والخارجيين والادارة في كل نقاط الاتفاق. من هنا فأن على المدققين تبليغ لجنة المراجعة مباشرة عن كل القضايا ذات الصلة بالتدقيق. (Teed,2010,p14)

٢- **المملكة المتحدة** :- في عام (١٩٩١) اصدر معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا وويلز (ICAEW) توصية بتطبيق مفهوم لجان المراجعة ووضع تفصيلات حول كيفية تشكيلها وتحديد واجباتها وذلك نظرا للحاجة الى تدقيق ذات كفاءة وفاعلية. وفي العام نفسه تم تشكيل لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية المعروفة بأسم لجنة كادبوري (cadbury committee)، حيث اوصت هذه اللجنة وبالتعاون مع لجان اخرى في نهاية عام ١٩٩٢ بأن على الشركات المساهمة العامة تشكيل لجان مراجعة خلال العامين القادمين وان تقوم اللجان بوضع دليل مكتوب بمهامها . (قطيشات، ٢٠١٠ : ٣٤) وفي عام ٢٠٠٣ تم اصدار تقرير (Smith) الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجان المراجعة وكيفية الافصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات والاكثر من ذلك طلب هذا التقرير من الشركات بضرورة ان تكون للجان المراجعة تقرير سنوي يتم نشره بحيث يتضمن الواجبات التي تم تنفيذها خلال السنة من قبل اعضائها، كما اشار التقرير الى صيغة العلاقة بين لجان المراجعة ومجلس الادارة. (Smith report, 2003:2-1).

٣- **كندا** :- وفي كندا نشأت الضغوط لتشكيل لجان المراجعة بعد حالات الانهيار والافلاس التي واكبت عقد الستينات، ومن ذلك افلاس شركة (Atlantic Acceptance corporation limited) عام ١٩٦٥ والذي وصف بكونه اكبر الاحداث في تاريخ المحاسبة في كندا، وقد تفاقم الامر هناك عام ١٩٨٤ عندما اعلن عن خبر انهيار مصرفين من اكبر المصارف الكندية هما (Canadian commercial Bank) و (Northland Bank) مما دعا معهد المحاسبين القانونيين الكندي (CICA) الى تكوين لجنة ماكدونالد (Macdonald) لتبحث سبل تطوير الرقابة على الشركات الكندية، والتي قدمت تقريرها في

عام ١٩٨٨ واكدت فيه على اهمية تكوين لجان المراجعة لتقوية بيئة الرقابة داخل الشركات (Macdonald commission 1988). (الرحيلي، ٢٠٠٨، ص ١٩٥).

الدول العربية :- على مستوى الوطن العربي نعرض بعض التجارب في هذا المجال وهي تجارب حديثة نسبيا :

٤-السعودية: -تم تشكيل لجان المراجعة في المملكة العربية السعودية لأول مرة بموجب القرار الوزاري رقم ٩٠٣ بتاريخ ٢٣ / ١ / ١٩٩٤ م الا ان هذه التجربة واجهت بعض الصعوبات وتعرضت لبعض الانتقادات في التطبيق العملي، الامر الذي ادى ضرورة اعادة النظر في تقييم هذه التجربة لكي تقوم بدورها المطلوب وتم تشكيل فريق عمل متخصص من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لدراستها وتقييمها واعادة هيكلتها لتفادي بعض اوجه القصور التي واجهت التطبيق العملي لهذا القرار منها :

١. عدم وضوح مهام ونطاق عمل اللجنة.
 ٢. عدم المام ادارة الشركة بأهداف ومهام لجان المراجعة.
 ٣. عدم وضوح مفهوم الاستقلال لدى ادارة الشركة.
- ألتأهيل العلمي والمهني غير كافي لدى بعض أعضاء لجان المراجعة(الشمرى، ٢٠١٠، ص٧-٨)

٥- مصر :- وفي مصر باتت الحاجة ملحة الى لجان المراجعة في الشركات المساهمة المصرية نظرا لحاجة بيئة الرقابة والمراجعة اليها، وذلك لحماية مصالح المستثمرين في الشركات المساهمة، ولدعم الهيكل الرقابي لهذه الشركات من اجل مواجهة الخلل او ضعف الثقة في النظام الرقابي، ويسبب تطور الأنشطة الاقتصادية والتجارية والمالية في مصر وتوجه الحكومة المصرية نحو تحفيز القطاع الخاص لذلك يمكن القول بأن مصر تتبع المدخل الالزامي (mandatory formation) الذي يقضي بقيام كل شركة مساهمة بتكوين لجنة مراجعة بها من غير اعضاء مجلس الادارة التنفيذيين، وذلك

بموجب اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠، حيث تختص لجان المراجعة بفحص وتقويم اعمال ادارة المراجعة الداخلية، والمراجع لخارجي، والتحقق من استجابة ادارة الشركات لملاحظات مراقبي الحسابات وهياة سوق المال. (سامي، ٢٠٠٩: ٢٣)

٦- **العراق** :- تم تشريع لجان المراجعة ضمن القوانين المصرفية في العراق لسنة ٢٠٠٤، حيث تضمن قانون المصارف العراقي رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ مادته الرابعة والعشرين، الزام كافة المصارف على تشكيل لجنة مراجعة تكون تابعة لمجلس الادارة، وقد حدد القانون واجبات هذه اللجان، كما حدد بشكل مختصر الشروط الواجب توفرها في لجنة المراجعة واعضاء هذه اللجنة، حيث نصت المادة ٢٤ من قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ على الاتي :-

- ١ - يقوم كل مصرف بتشكيل لجنة مراجعة الحسابات وتكون للجنة مراجعة الحسابات المهام او السلطات الآتية :
 - أ - المراجعة والموافقة على الاجراءات المحاسبية وعلى خطة مراجعة الحسابات السنوية وعلى ضوابط المحاسبة وادارة المخاطر للمصرف
 - ب - استعراض تقرير مراجع الحسابات الخارجي حول الكشوفات المالية للمصرف وابلاغ مجلس الادارة عن اية نتائج قبل موافقة مجلس الادارة على الكشوفات المالية.
 - ج - طلب تقارير من رئيس مراجعي الحسابات الداخلي
- ٢- تتكون لجنة مراجعة الحسابات من عدد لا يقل عن ثلاثة اعضاء يعينون من قبل حملة الاسهم في اجتماعهم العمومي من بين اعضاء مجلس الادارة ولفترات لا تتجاوز اربع سنوات ويجوز اعادة تعيينهم لفترات لاحقة وبنفس المدة. ولا يكون رئيس مجلس الادارة او المدير المفوض للمصرف او اي مسؤول او موظف مصرفي اعضاء في لجنة مراجعة الحسابات. ويعين الاجتماع العمومي لحملة الاسهم عضوا في لجنة مراجعة الحسابات ليكون رئيسا لهم

- ٣- تعتمد قرارات لجنة مراجعة الحسابات بأغلبية الاصوات للاعضاء الحاضرين واذا كان التصويت متعادلا يكون تصويت رئيس المجلس هو قرار التصويت..
- كما اصدر البنك المركزي العراقي التعليمات رقم ٤ لسنة ٢٠١٠ تعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ (جريدة الوقائع العراقية، ٢٠١١) وتضمن في مادته الخامسة والستون الفقرة الثالثة (أ)، تحديد مهام لجنة التدقيق (لجنة المراجعة) ومنها الاتي :
 ١. مراجعة الاجراءات المحاسبية والتوصية بالموافقة عليها ومراجعة وضبط ومتابعة خطة التدقيق السنوية بالمصرف
 ٢. مراجعة الكشوفات المالية المدققة وتقرير مدقق الحسابات عنها، وتقديم تقرير في شأنها الى مجلس الادارة مع ملاحظاتها وتوصيتها قبل اقرارها.
 ٣. متابعة تقارير قسم التدقيق الداخلي في المصرف ودراستها ووضع التوصيات في شأنها من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين ادارة المصرف بعد اقرارها.
 ٤. تقديم تقرير مع التوصيات اللازمة عن اي امور يطلبها مجلس الادارة.

٣-١-٢ تمكين لجان المراجعة :

- ١- مفهوم التمكين: - تعيش الادارة اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة حيث يشهد العالم تغييرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات، وفي ظل السعي للحد من حالات الاختلاس والتلاعب، لذا اصبح تمكين العاملين في المجال المحاسبي والرقابي ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الخارجية والداخلية من احداث وتطورات رافقها العديد من الاثار والظواهر السلبية لذا اصبح التميز في اداء الخدمة موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل مختلف الباحثين. وقد حاول الكثير من العلماء والباحثين وضع تعريفات متباينة للتمكين فقد قام كل من:- (Bawen&awler 1995) بتعريف التمكين بأنه يتمثل بأطلاق حرية الفرد واستقلاله، وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملكه

من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها. وانه يتمحور في اعطاء الموظف استقلالية وصلاحيات اكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية اخرى منحه حرية المشاركة وابداء الرأي في سياق الوظيفة، والمشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة او الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها (ملحم، ٢٠٠٨: ١٩)

وعرف التمكين من قبل (Polterfield, 1999) على انه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الاحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم والمساهمة في عملية اتخاذ القرار. اما (Gary & Anderson, 1998, 1999) فقد عرف التمكين بأنه الطريقة التي يتم بها تزويد العاملين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات. اما (Sharma, 1996) فعرفه بأنه، اتجاه، طريقة تفكير لدعم جودة الاداء، ويقصد بها التحسين الدائم والمستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة الاداء والقدرة على تحمل المسؤولية (ويلاحظ (العبدین، ٢٠٠٤) ان التمكين يعطي للعاملين او اللجان معايير، معدلات، موارد، ميزانيات وقدرة على حل المشكلات دون الحاجة الى الادارة العليا، وتتلخص مقومات وركائز التمكين بالاتي:-

- ١- الاستقلالية
- ٢- العلم والمعرفة والمهارة (ألتأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص)
- ٣- الحجم
- ٤- الاتصال وتدقيق المعلومات (الاجتماعات الدورية) (البريدي، والرشيد، ٢٠١٢ : ١٥)

اما الاسباب التي دفعت الباحثان الى تبني مدخل التمكين لتقديم الخدمات هي :-

- ١- حاجة الشركات الى ان تكون اكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وارضائهم

- ٢- الحاجة الى عدم انشغال الادارة العليا بالامور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل
 - ٣- الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة
 - ٤- سرعة اتخاذ القرارات
 - ٥- الحد من تكاليف التشغيل
 - ٦- اعطاء اللجان ومنها لجان المراجعة مسؤولية اكبر وتمكينهم من انجاز اكبر مهام من خلال زيادة الاستقلالية و المعرفة والمهارة والمعلومات والاتصال والثقة (ومن ثم تحقيق الرضا للزبائن.
- مما تقدم فأن عناصر تمكين لجان المراجعة هي :-

أ - الاستقلالية :

تعتبر اهم الخصائص الواجب توفرها، وقد تمت الاشارة الى ذلك في الفقرة ٣ من الجزء ٣٠١ من قانون اوكلسي في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٢ حيث نصت انه يجب ان يكون اعضاء لجنة المراجعة مستقلين، بمعنى غير تابعين للشركة، حيث لا يمكن ان يكونوا تابعين للشركة من خلال خدمتهم في لجنة المراجعة، ومن اجل بقاء اللجنة مستقلة يجب ان لا يتلقى اعضاؤها اي تعويض من الشركة لقاء خدماتهم، بخلاف الاتعاب التي يحصل عليها لقاء خدمته في مجلس ادارة الشركة.

(Lipton,2008:20)

وقد تم تحديد ما يخل بأستقلالية اعضاء لجنة المراجعة في الآتي :-

- ١- اذا كان احد اقارب عضو اللجنة يحتل مركزا مهما في الشركة
- ٢- اذا كان احد اقارب عضو لجنة المراجعة المرشح قد ترك عمله التنفيذي بالشركة فلا يتم اختيار هذا العضو الا بعد مرور ٥ سنوات لأنقضاء عمل قريبه بالشركة

٣- اذا كان شريكا مساهما في الشركة او مديرا تنفيذيا او ذا علاقة جوهرية بالعمل في الشركة، لا يتم اختياره عضوا باللجنة الا بعد مرور ٣ سنوات من تركه للعمل الذي كان له صلة بنشاط الشركة.

٤- اذا كان عمله في الشركة يرتبط بمكتب المراجعة القائم بفحص القوائم المالية للشركة

٥- اذا كان يعمل في شركة تابعة لهذه الشركة.

٦- اذا كان مرتبطا بأحدى المنظمات التي لا تهدف الى الربح وتتلقى دعما ماليا كبيرا من

الشركة او احد الاطراف المرتبطة بها. (يوسف، ٢٠١٠: ٧٤-٧٥)

وتعد صفة الاستقلالية من اهم عناصر التمكين للجان المراجعة بحيث لا تتورط في تغطية

حالات الغش والخطأ للاطراف ذات العلاقة . (نسمان، ٢٠٠٩: ٢٩)

ويرى (dezort, 2001, p 35) ان تقدر لجان المراجعة بأعضاء المستقلين المواقف التي

يتعرض لها المدقق الداخلي والنظر اليه بعناية ودعم بعيدا عن تأثيرات مجلس الادارة،

فهي لا تدفع نحو الاستغراق في امور محاسبية ولا تتورط في تغطية اخطاء احد الاطراف

ذات

ب- التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص : ان تعقد هياكل رأس مال الشركات،

وظهور صناعات جديدة والتوجه نحو معايير المحاسبة الدولية ومعايير الابلاغ المالية

كلها معا توضح اهمية وجود اعضاء لجنة المراجعة مؤهلين تأهيلا علميا مناسباً

ويمتلكون الخبرة العملية الكافية . (ابو الهيجا والحايك، ٢٠١٢: ٩)

وقد اوضح قانون اوكسلي (Sarbanes – oxley act of 2002) في الولايات

المتحدة مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في عضو لجنة المراجعة : -

١- ان يكون قد عمل مدققا خارجيا او محاسباً سابقاً او حاصلاً على شهادة علمية في

مجال المحاسبة والتدقيق.

٢- لديه دراية كاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP) وبكيفية اعداد القوائم المالية. .

٣- لديه دراية بطبيعة المسؤوليات التي يجب على لجنة المراجعة القيام بها. (المرعي، ٢٠٠٩: ٢٩).

وقد اقترحت كل من لجنة تريديوي ١٩٨٧ ولجنة الشريط الازرق ١٩٩٩ أن جميع اعضاء لجان المراجعة يجب ان يكونوا ذوي خبرة مالية، هذه التوصية تشير الى ان اعضاء لجنة المراجعة تحتاج نوعين من المعرفة هي :

١- المعرفة بالتقارير المالية (كيف يتم عرض البيانات المالية للأنشطة التجارية والقدرة على تحليلها).

٢- المعرفة بالمراجعة والابلاغ (فهم طبيعة واغراض التدقيق للبيانات المالية) وتتمثل المعرفة المالية في القدرة على قراءة وفهم الكشوفات الاساسية المتضمنة الميزانية وكشف الدخل وكشف التدفق النقدي. اما الخبرة المالية لاعضاء لجان المراجعة فيمكن ان تعرف بالشخص الذي يكون محاسباً مؤهلاً وكفواً ولديه دراية في الامور المالية والمحاسبية. ونظراً لتعامل اعضاء لجان المراجعة مع التقارير والكشوفات المالية ومراجعة الحسابات والرقابة فمن المهم ان يمتلكوا فهماً ومعرفة لمفاهيم المحاسبة والمراجعة، ومن الضروري ان يكون لديهم ثقافة مالية مع وجود التجربة والخبرة المالية المطلوبة بين الاعضاء (Marx, 2008: 48).

اما التخصص فيعرف: بأنه امتلاك مساحة عريضة من المعرفة والمهارة العلمية في مجال معين، او المعرفة التي يكتسبها المراجع نتيجة للتخصص في تدقيق عملاء صناعة معينة او اداء مهام محددة اي المعرفة المتعمقة في نشاط اقتصادي معين (Bonner & Lewis, 1990: 2).

ج - حجم لجنة المراجعة (التشكيلة المناسبة للجنة):- يختلف عدد اعضاء لجنة المراجعة من شركة لأخرى ومن دولة لأخرى وذلك وفقا لحجم مجلس الادارة وحجم الشركة وطبيعة نشاطها. لكن بشكل عام ينبغي ان يكون عدد الاعضاء كافيا لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من القيام بالمهام الملقاة عليها وتحقيق اهدافها، مع الاخذ بالحسبان عدم زيادة هذا العدد بصورة قد تحد من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة، وعدم تخفيضه بصورة قد تحد من عملية اتخاذ اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعالية. وقد لوحظ من خلال الدراسات ان العدد الامثل لأعضاء لجنة المراجعة يتراوح بين ثلاثة وخمسة الى سبعة اعضاء وذلك لضمان استقلالية اللجنة، وان التشكيل الجيد للجان المراجعة يجب ان يجمع بين الخبرة ومناوبة العضوية لضمان استمرار عنصر الخبرة وتحديث وجهات النظر والاراء. (السقا وابو الخير، ٢٠٠٢: ٢٠٧)

اما الاكبر حجما فأن لجان المراجعة تتطلب ان تكون بين ثلاثة اعضاء كحد ادنى وتسعة اعضاء كحد اعلى، وان كبر حجم اللجنة بما فيه الكفاية يكون بمثابة ميزان لوجهات النظر والتجربة، ولكن اداء اللجنة يكون اكثر كفاءة كلما صغر حجمها (Ferreira, 2007: 73).

لذا يرى الباحثان ان هناك مجموعة من العوامل التي تحدد حجم لجنة المراجعة منها مايلي:-

- قطاع الاعمال اي على اساس نوع ودرجة تعقيد حجم الاعمال في القطاع، حيث يختلف القطاع الصناعي عن القطاع الخدمي القطاع التجاري، من حيث طبيعة وكمية الاعمال التي تقوم بها اللجنة، ففي قطاع البنوك مثلا تختلف مهامها عن قطاع الصناعات، حيث ان مهامها في قطاع البنوك تتميز بالحساسية والتنوع مما يستدعي زيادة حجم اللجنة.

- حجم ان عدد اعضاء لجنة المراجعة تختلف بين المؤسسات اعتمادا على حجم وتعقيد المنظمة، فالمنظمات الاكبر والاكثر تعقيدا تتطلب اكثر من الحد الأدنى لتكون قادرة

على معالجة وافية للعديد من مجالات الاشراف وتقديم عرض شامل لأكثر المناطق تعقيدا.

- يكون اداء اللجنة اكثر كفاءة كلما صغر حجمها مع مراعاة وجود الخبرة والتخصص والتأهيل العلمي

د- عدد مرات اجتماع اللجنة : ان عدد اجتماعات لجنة المراجعة خلال العام يعد خاصية مهمة تؤثر على جودة اداء لجان المراجعة، في دعم وظيفة التدقيق الداخلي وتقييم ادارة العمل اضافة الى تزويد الاطراف ذات العلاقة (حملة الاسهم)، بالمعلومات الملائمة لعمليات اتخاذ القرارات، ويشبهه (Swidi,2012 :243-244 -AL-Matari&AL) عدد اجتماعات لجنة المراجعة كوكيل عن انشطتها ويرى ان :-

- تكرار اجتماعات لجنة المراجعة سيزيد من اطلاعها على الامور المحاسبية والتدقيق وتوجيه وظيفتي المحاسبة والتدقيق وحل المشاكل بأسرع وقت ممكن.
- ان تكرار اجتماعات لجنة المراجعة تقلل من مشاكل، التقارير المالية و تخفض من الاحتيايل المالي.

- وان تكرار اجتماعات لجنة المراجعة تساعد في عملية الاشراف على اعداد القوائم المالية
 - ويساهم تكرار اجتماعات لجنة المراجعة في تحديد ورصد ادارة مخاطر الرقابة الداخلية
- اما عدد اجتماعات لجان المراجعة فيرى (sarkar, 2010 :22) يجب انلا يقل عن اربع مرات في السنة على ان تكون الفترة بين كل اجتماعين لا تتجاوز اربعة اشهر. وينبغي ان يكون لاجتماعات لجنة المراجعة تخطيط مسبق وان يكون جدول عمل لكل اجتماع اضافة الى تحديد الاطراف التي يسمح لها بالحضور، وينتج عن كل اجتماع مجموعة من التوصيات تدون في تقرير اللجنة.

٢-٢ مفهوم التدقيق الداخلي: شهدت وظيفة التدقيق الداخلي العديد من التطورات في طبيعتها واهدافها، وواكب هذه التطورات ايضا تطور آخر في مفهومها، وبالتالي اخذ تعريف

التدقيق الداخلي في الاتساع من فترة الى الأخرى ليعكس مفهومها المنظور. فقد عرف التدقيق الداخلي بأنه: وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل المنظمة لغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم. ويشير هذا التعريف الى شمول التدقيق الداخلي لجميع الأنشطة داخل المنشأة، وبالتالي لا يقتصر على النشاط المالي والمحاسبي، كما يشير الى استقلالية التدقيق الداخلي عن الوظائف الأخرى في المشروع، ويشير كذلك الى انها وظيفة تقييمية. (النونو 2009 ، : 19)

ويرى (عبدالله 2010: 181) ان التدقيق الداخلي هو احد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من أنظمة او اوجه نشاط مستقل داخل المشروع تنشئه الادارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية والتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية اصول وممتلكات الشركة وفي التحقق من اتباع موظفي المشروع للسياسات والخطط والاجراءات الادارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في اداء اغراضها واقتراح التحسينات اللازمة ادخالها عليها، وذلك حتى يصل المشروع الى درجة الكفاية الانتاجية القصوى.

وهناك عدة جهات اكاديمية ومهنية قامت بتعريف التدقيق الداخلي: فقد عرف معهد المدققين الداخليين الامريكي (IIA) التدقيق الداخلي على انه: نشاط مستقل يقدم تأكيدا موضوعيا وكذلك نشاط استشاري صمم لأضافة قيمة لتحسين عمليات الشركة والمساعدة على انجاز اهدافها من خلال مدخل الضبط والتنظيم والتقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر والرقابة وعمليات الادارة (2: 2004, IIA). بينما يشير التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين (IIA 1999) الى ان التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تنشأ داخل الشركة بهدف مساعدة افراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والاستشارة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة. ويتضمن هذا التعريف احد اهم اهداف

التدقيق، وهو توفير رقابة فعالة بكلفة معقولة (رضوان، 2012، ص 11) فهي وظيفة تنشأ داخل التنظيم وهذا ما يعني ان وظيفة التدقيق الداخلي هي وظيفة رسمية في المنظمات الحديثة، وهي تقدم خدمة للشركة وهو ما يعني ان نطاق عمل التدقيق الداخلي يتم لخدمة الشركة ككل. للعاملين كافة ومجلس الادارة ولجنة المراجعة والمساهمين والعديد من الاطراف والجهات الاخرى (الصحن وسرايا، 2008 : 164

٢-٢-٢ وظائف التدقيق الداخلي:- يرى معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية، ان المدقق الداخلي اصبح يمثل الذراع الايمن للادارة وذلك لدعمه لوظيفة ادارة المنشأة من خلال القيام بدوره الاستشاري للادارة وتزويد لجان المراجعة ومجالس الادارة بالتقارير الرقابية. ولذلك حدد IIAUSA مهام التدقيق الداخلي بما يلي:(العفيفي، 2009:35)

- أثبات مصداقية المعلومات ووجود التغذية العكسية
- مراجعة الأصول الملموسة وغير الملموسة
- تقييم المخاطر وتحليل العمليات
- تقييم وتوجيه الرقابة الداخلية
- مراجعة مدى الالتزام بالقواعد والقوانين والقيم الاخلاقية

ويرى (الخطيب 2010، :133) ان مهام التدقيق الداخلي:-

- تقديم خدمات وقائية : حيث تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود الحماية الكافية للاصول وحماية السياسات الادارية من الانحراف عند التطبيق الفعلي لها
- تقديم خدمات تقويمية : حيث تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقويم فاعلية نظم الرقابة واجراءاتها في المشروع ومدى الالتزام في السياسات الادارية الموضوعة خدمات انشائية : حيث تقوم هذه الوظيفة بأقتراح التحسينات اللازمة على الانظمة الموضوعة داخل المشروع وتؤكد للادارة عن سلامة ودقة المعلومات المقدمة لها

٢-٢-٣ أهداف التدقيق الداخلي :- ان الاهداف الكامنة لانجاز مهمة التدقيق الداخلي هي (2002: 2 ، department charter of the internal audit)

- ١- تقييم مدى كفاءة الاجراءات المالية والتشغيلية لكفاية الضوابط الداخلية وتقديم المشورة والتوجيه بشأن جوانب السيطرة على السياسات الجديدة، النظم والعمليات والاجراءات
 - ٢- التحقق من مدى التزام الشركة وموظفيها بالسياسات الموضوعية والخطط والاجراءات والتشريعات والقوانين
 - ٣- التأكد من المحافظة على الضمانات المناسبة لحماية الاصول والتحقق من وجودها اذا لزم الامر.
 - ٤- تحديد مدى ملائمة ودقة المعاملات والبيانات المالية
 - ٥- العمل مع الادارة لتحديد الفرص المتاحة ولتحسين عملية الادخار وتحسينات الإيرادات ومساعدة الادارة في ردع الاحتيال والتحقق في اي حالات يتم اكتشافها
- ويرى الباحثان ان اهداف التدقيق يمكن تقسيمها
- ١ - اهداف تقليدية: هيالتأكد من دقة البيانات المحاسبية بالقوائم المالية والسجلات ومدى الاعتماد عليها واكتشاف ما قد يوجد بالقوائم والسجلات من اخطاء او غش او تزوير، تقليل فرص ارتكاب الازخطاء او الغش وذلك عن طريق تدعيم انظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة والمحافظة على اصول المنشأة
 - ٣- اهداف حديثة: هي مراقبة الخطط والسياسات ومتابعة درجة التنفيذ واسباب الانحرافات، تقييم الاداء ونتائج الاعمال المحققة من قبل المنشأة وتحقيق اقصى كفاية انتاجية والمصادقة على البيانات المالية لاعطائها مصداقية اكثر بهدف استخدامها في مجالات اتخاذ القرارات وزيادة القيمة المضافة للمنشأة من خلال التأكيد على ادارة المخاطر.
- ٢-٣ مسؤولية لجنة المراجعة تجاه التدقيق الداخلي:-
- ١ - دعم استقلالية التدقيق الداخلي

ان العلاقة بين لجان المراجعة والمدقق الداخلي مهمة جدا حيث ان هناك تعزيزا متبادلا لوظيفة كل منها للآخر، وبعبارة اخرى يمكن للجنة المراجعة تعزيز وتقوية ورفع مكانة وظيفة التدقيق الداخلي، حيث انها تعزز موقف المدقق الداخلي عن طريق توفير دور مستقل لعمل ادارة التدقيق الداخلي كوحدة مستقلة داخل الشركة والتأكد من عدم تدخل اي من هذه الادارات في نطاق وبرنامج عملها، ان خطوط الاتصال مع لجنة المراجعة تشجع المدققين الداخليين على التحدث بحرية وعلى اساس سري مع لجنة المراجعة. (De. Beelde, 2006: 7) ويرى (Kevin, 2000: 42) ان الخطوة الاولى في تعزيز استقلالية التدقيق الداخلي تتمثل في ان لا تكون انشطته مرتبطة بالادارة العليا للشركة، لان ذلك يخفض ثقة مستخدمي القوائم المالية في قدرة اعمال التدقيق الداخلي على منع الغش، حيث تعزز كفاءة وموضوعية هذه الاعمال عندما يكون مكافآت وموارد المدققين الداخليين ضمن سلطة لجنة المراجعة، وان تقاريرهم يجب ان توجه الى هذه اللجنة من اجل دراستها وتقييمها ورفع الملاحظات والتوصيات الى مجلس الادارة.

٢- **تقييم لجنة المراجعة لكفاءة وظيفة التدقيق الداخلي** - ينبغي لاجراء لجان المراجعة وما يرتبط بها من جودة الاداء (التأهيل العلمي، الخبرة والتخصص، الشهادة المهنية والبرامج التدريبية) ان تساهم في اجراء عمليات تقييم الفجوة المعرفية لادارة التدقيق الداخلي سنويا على الاقل لتقييم ما اذا كان الموظفين الحاليين لديهم المعرفة والمهارات بما يتناسب مع استراتيجية الشركة، وبالتالي ان مليء اي فجوة للمعرفة المحددة يمكن معالجتها من خلال التعيينات المستهدفة للموظفين اضافة الى اقرار البرنامج الفعال لتدريب الموظفين للنهوض بالتنمية المهنية وان يكون هناك تقييم ومراقبة جودة وملائمة عملية التدريب المقدمة لكل مدقق. (Board of governors of the federal reserve system, 2013: 5)

٣- **الاشراف على كفاءة اداء عمل التدقيق الداخلي** - يتم التحقق من كفاءة اداء عمل التدقيق الداخلي عن طريق لجنة المراجعة حيث انها تقوم بالتأكد من ان عمل التدقيق

الداخلي يتم وفقا لمعايير الاداء المهني للتدقيق الداخلي ومن ثم فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم وفحص ممارسات المنشأة المتعلقة بتعيينهم وتدريبهم والاشراف عليهم ، وضمان وصول نتائج عملهم وتوصياتهم الى الادارة (العفيفي, 2007 : 68)

٤ - اجتماعات لجنة المراجعة بالتدقيق الداخلي :- انيط بلجان المراجعة مهمة اقامة قناة اتصال مباشرة بينها وبين المدقق الداخلي من خلال ما تعقده اللجنة من اجتماعات على افراد معه وذلك لما للمدقق الداخلي من اهمية في تفعيل ورفع كفاءة ما تقوم به لجنة المراجعة من اعمال ولن يتأتى ذلك التعاون الا اذا شعر المدقق الداخلي بأهمية ما توفره له لجنة المراجعة من سبل دعم ومساندة تساهم في تدعيم موقفه في مواجهة ما قد يعترض عمله من ضغوط من قبل الادارات التنفيذية بالشركات (عبد العزيز، ٢٠٠٧:78) ان الاتصالات الموضوعية الجارية المتكررة بين لجنة المراجعة والمدققين الداخليين خارج الجلسات المقررة قد تساهم في الاشراف من قبل اللجنة على وظيفة التدقيق الداخلي في كثير من قضاياهم (Sarens et.al,2009:92)

المبحث الثالث

تحليل وتفسير النتائج

١-٣ تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث والوصف الاحصائي

مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث المصارف العراقية الخاصة والبالغ عددها ٢٣ مصرفا منها ٢٢ مصرفا مسجلة في سوق العراق للاوراق المالية حيث تم اختيار ٨ مصارف مسجلة شملت عينة البحث و باستخدام طريقة العينة القصدية، (العمدية) purposive sample، تم اختيار ٥٠

فردا موزعين على ثلاث فئات، تمثل الفئة الاولى عددا من اعضاء لجان المراجعة والثانية عددا من مديري التدقيق الداخلي والثالثة عددا من المدققين الداخليين .

الادوات المستخدمة والوسائل المساعدة في البحث :

استخدم الباحثان مصدرين اساسيين للمعلومات والبيانات اللازمة من مصادرها الاولى والثانوية:

أ- **البيانات الثانوية:** اتجه الباحثان في معالجة الاطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والابحاث والدراسات السابقة النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الدراسة، فضلا عن الدراسات والابحاث المنشورة على مواقع الانترنت المختلفة.

ب- **البيانات الاولى :** تم جمع البيانات الاولى (الميدانية) عن طريق الاستبانة وهي اداة رئيسة للدراسة، لما لها من اهمية في توفير الوقت والجهد، اعتمد البحث بشكل رئيس على استبانة اعددها الباحثان خصيصا لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة وكان من ابرز الخطوات المتخذة لاعداد الاستبانة مايلي :

- اعداد استبانة اولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من ان الفقرات تقيس ما وضعت من اجله، وطلب اليهم دراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها
- توزيع ٥٥ استبانة وتم استرداد ٥٠ استبانة صالحة للاستخدام في البحث وبذلك يكون عدد افراد مجتمع الدراسة ٥٠ مفردة موزعة على ثلاث فئات الفئة الاولى اعضاء لجان المراجعة والفئة الثانية مدراء التدقيق الداخلي والفئة الثالثة المدققين الداخليين،

وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر-المؤهل العلمي- الوظيفة الحالية-التخصص العلمي- الخبرة العملية) والقسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات البحث ويتكون من ٤٤ فقرة موزعة على ٤ مجالات هي:

المحور الأول: الاستقلالية ويتكون من (٨) فقرات

المحور الثاني: التأهيل العلمي والخبرة العملية ويتكون من (١٩) فقرة

المحور الثالث: الحجم ويتكون من (٥) فقرات

المحور الرابع: الاجتماعات ويتكون من (١٢) فقرة

جدول رقم (١)

(توزيع الاستبانات على المصارف عينة البحث)

ت	المصارف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستخدمة
١	مصرف الشرق الاوسط	١١	٩	٩
٢	مصرف بغداد	١٠	٩	٩
٣	مصرف آشور	٧	٦	٦
٤	مصرف الشمال	٦	٦	٦
٥	مصرف الاقتصاد	٦	٦	٦
٦	مصرف الخليج	٥	٤	٤
٧	مصرف الاستثمار	٥	٥	٥
٨	المصرف التجاري العراقي للاستثمار	٥	٥	٥
	المجموع	٥٥	٥٠	٥٠

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وحسب ما موضح في جدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

نتائج الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يُعد جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

ت	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	الاستقلالية	.652	*0.000
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص	.686	*0.000
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)	.679	*0.000
٤.	اجتماعات لجان المراجعة	.761	*0.000
٥.	مهام ومسؤوليات لجان المراجعة	.729	*0.000
٦.	آليات عمل لجنة المراجعة	.665	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في

نتائج الإستمبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات إستمبانة البحث من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤).

جدول (٤)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١.	الاستقلالية	.713
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص	.841
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)	.539
٤.	اجتماعات لجان المراجعة	.781
٥.	مهام ومسؤوليات لجان المراجعة	.835
٦.	آليات عمل لجنة المراجعة	.738
	جميع مجالات الاستمبانة	.909

أضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة لكل مجال من مجالات الإستمبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستمبانة (٩٠٩). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات إستمبانة الدراسة مما يوفر ثقة تامة بصحة الإستمبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- تم تفرغ وتحليل الإستمائة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- ١- النسب المئوية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
 - ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستمائة.
 - ٣- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
 - ٤- اختبار (t) للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا.
 - ٥- التحليل العاملي

جدول رقم ٥

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستمائة والدرجة الكلية للإستمائة.

ت	الفقرة	الارتباط معامل	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	الاستقلالية	.652	*0.000
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص	.686	*0.000
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)	.679	*0.000
٤.	اجتماعات لجان المراجعة	.761	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

(جدول رقم ٦)

المتغير	الطبقات	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٠	٢٠ %
	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٢	٢٤ %
	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١٢	٢٤ %
	٥٠ سنة فأكثر	١٦	٣٢ %
المؤهل	بكالوريوس	٤١	٨٢ %
	دبلوم عالي	٣	٦ %
	أخرى	٦	١٢ %
	محاسبة	١٨	٣٦ %
التخصص	علوم مالية ومصرفية	١٢	٢٤ %
	إدارة أعمال	١١	٢٢ %
	أخرى	٩	١٨ %
سنوات الخبرة	أقل من ٥	١١	٢٢ %
	٦ - أقل من ١٠ سنوات	٨	١٦ %
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٧	١٤ %
	١٥ - أقل من ٢٠ سنة	١٢	٢٤ %
الوظيفة الحالية	٢٠ سنة فأكثر	١٢	٢٤ %
	مدقق حسابات داخلي	٣٢	٦٤ %
	عضو لجنة مراجعة	١٠	٢٠ %
	مدير تدقيق	٨	١٦ %

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (Sample K-S - 1))

سنعرض اختبار (كولمجروف - سمرنوف)؛ لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد وضع الجدول رقم (٧) نتائج الاختبار حيث إن قيمة

مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من ٠.٠٥ ($sig. > 0.05$) ؛ يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمي
جدول رقم (٧)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء:	عنوان المحور:	عدد الفقرات:	قيمة (Z):	قيمة مستوى الدلالة:
١.	الاستقلالية	8	1.087	.188
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص	19	.902	.390
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)	5	1.083	.191
٤.	اجتماعات لجان المراجعة	3	1.499	.022
جميع الفقرات		62	0.384	0.994

٢-٣ تحليل واختبار فرضيات البحث

تم إيجاد النسب المئوية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة البحث و لكل مجال ومدى تشتت الإجابات .

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار t للعينة الواحدة المعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة اصغر من ٣ وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة أكبر من ٣
إذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، أما إذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الحياد.

* اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تمكين اداء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي.

وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:-

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استقلالية اعضاء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التأهيل العلمي والخبرة العملية والتخصص لاعضاء لجان المراجعة هو كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحجم المثالي (عدد اعضاء لجنة المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجتماعات اعضاء لجان المراجعة هو كفاءة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي

جدول (٨):

يبين نتائج اختبار الفرضيات

م	المحور	ت	د	الاحتمالية (Sig.)
١	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استقلالية اعضاء لجان المراجعهم كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي	26.043	49	0.000
٢	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التاهيل العلمي والخبرة العملية لاعضاء لجان المراجعهم كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي	76.021	49	.000
٣	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحجم المثالي (عدد اعضاء لجنة المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي	67.626	49	.000
٤	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجتماعات اعضاء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي	59.074	49	.000

تبين النتائج الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥٥ بالنسبة للفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استقلالية اعضاء لجان المراجعهم وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم أي وجود علاقة بين استقلالية اعضاء لجان المراجعهم كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي أي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استقلالية اعضاء لجان المراجعهم كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي. كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥٥ بالنسبة للفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التاهيل العلمي والخبرة العملية لاعضاء لجان المراجعهم كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم أي وجود علاقة بين التاهيل العلمي والخبرة

العملية لأعضاء لجان المراجعة و كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي أي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التاهيل العلمي والخبرة العملية لأعضاء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي

كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرضية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحجم المثالي (عدد أعضاء لجنة المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم أي وجود علاقة بين الحجم المثالي (عدد أعضاء لجنة المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي أي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحجم المثالي (التشكيلة المناسبة لأعضاء لجنة المراجعة) وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرضية القائلة

بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجتماعات أعضاء لجان المراجعة و كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم أي وجود علاقة بين اجتماعات أعضاء لجان المراجعة و كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي، أي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجتماعات أعضاء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي

التحليل العاملي:- Analyze factor

سوف يتم استخدام التحليل العاملي لبيان اثر كل محور من محاور الدراسة (المتغيرات المستقلة) على زياده كفاءة التدقيق الداخلي وكالاتي:- اختبار (kmo) and Bartlett (test)، Kaiser\meyer\olkin وهذه الاختبارات اساسيه لاجراء التحليل العاملي لبيان مدى ارتباط المتغيرات ويبين الجدول الاتي ان قيمه اختبار kmo.0.826 وقيمته اختبار

العلاقة بين تمكين لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية ...

ارتباطات معنوية bart.66.537 بمستوى معنوية ($\text{sig} = 000$) أي انها اختبارات داله احصائيا وتفيد بوجود

جدول رقم (٩)

ت	المحور	الاشترائية	المفسر التباين	النسبة الاحتمالية
١.	الاستقلالية	0.417	2.911	48.513
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص	0.486	0.820	13.671
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)	0.452	0.669	11.146
٤.	اجتماعات لجان المراجعة	0.534	0.626	10.426

جدول رقم ١٠

ت	المحور	اختبار kmo	اختبار bart	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	الاستقلالية			
٢.	التأهيل العلمي والخبرة المالية والتخصص			
٣.	حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة)			
٤.	اجتماعات لجان المراجعة			
	القيمة للاختبار	0.826	66.537	0.000

٢- نتائج التحليل العاملي

يوضح الجدول السابق قيمه الاشتراكات (أي نسبه تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجه وباستخدام معيار الجذر الكامن (١) أي مقدار التباين الكلي الذي يفسره العامل) ومن الجدول يتبين ان هناك متغيرا واحدا هو اكثر اهميه للتأثير بمعنى ان محور الاستقلاليه يساهم بما نسبته 48.513 % من المجموع الكلي للمحاور الستة يليه بعد ذلك محور التاهيل العلمي والخبره الماليه والذي يساهم بنسبه 13.671 % من المجموع الكلي للمحاور الستة أي ان هذين المحورين يساهمان بما نسبته 62.184 % من المجموع الكلي للمساهمات المحاور ويساهم المحور الثالث حجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة) بما نسبته 11.146 % من مجموع المحاور كما ويساهم محور اجتماعات لجان المراجعة 10.426 % من المجموع الكلي للمساهمات المحاور، في زياده كفاءة التدقيق الداخلي من ذلك نستنتج ان لمحوري الاستقلالي هو التاهيل العلمي الأثر الأكبر في زياده كفاءة التدقيق الداخلي

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

جاءت هذه البحث لبيان العلاقة بين جودة اداء لجان المراجعة وكفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصارف العراقية الخاصة وفيما يلي ملخص لما اسفرت عنه البحث من نتائج في الجانب العملي:

١. تم تشريع لجان المراجعة ضمن القوانين المصرفية في العراق لسنة ٢٠٠٤، حيث تضمن قانون المصارف العراقي رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ في مادته الرابع والعشرون الزام كافة المصارف على تشكيل لجنة مراجعة تكون تابعة لمجلس الادارة، كما اصدر البنك المركزي العراقي التعليمات رقم ٤ لسنة ٢٠١٠ لتسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ وتضمن في مادته الخامسة والستون الفقرة ثالثا تحديد مهام لجنة المراجعة.

٢. ان نتائج الاستبيان في الفقرات الخاصة بأختبار محور استقلالية لجان المراجعة تدل على انه تتمتع لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة بالاستقلالية عن الادارة والحرص في اختيار اعضائها على ان لا يكونوا منهم اقارب في الادارة التنفيذية، كما اثبتت نتائج الاستبيان في هذا المحور على ان تمكين اداء لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة تكمن في استقلاليتها والتي تؤدي الى رفع كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي ويضيف قدرا من الثقة بين لجان المراجعة وبين ادارات التدقيق الداخلي ودعم استقلالية المدقق الداخلي وتحفيزه على القيام بوظيفته بكفاءة
٣. ان نتائج الاستبيان في الفقرات الخاصة بأختبار محور التأهيل العلمي والخبرة المالية والمعرفة المتخصصة لاجراء لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة يشير الى امتلاكهم التأهيل العلمي والخبرة المالية والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من اداء المهام المحددة لهم ومواجهة حالات الغش والاحتيال المالي مما يساهم في رفع كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي.
٤. ان نتائج الاستبيان في فقرات المحور الثالث والخاص بحجم لجان المراجعة (التشكيلة المناسبة) يدل على ان حجم اعضاء لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة مناسب ليمكنها من ممارسة دورها ويساعدها في القدرة على فهم طبيعة دور المدقق الداخلي ورفع كفاءة اداء وظيفة المدقق الداخلي
٥. ان نتائج الاستبيان في فقرات المحور الرابع الخاص بأختبار مدى التزام لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة بعقد اجتماعات دورية، وتحديد عدد اجتماعاتها على اساس حجم مسؤولياتها وطبيعة الظروف التي يمر بها المصرف يشير الى التزامها بذلك اضافة الى عقد اجتماعات استثنائية لمناقشة القضايا المهمة في التي تساهم في رفع كفاءة اداء وظيفة التدقيق الداخلي في المصرف.

التوصيات

١. ضرورة اعادة النظر في مسألة تشكيل لجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة بحيث يشترط في كافة اعضائها توفر التأهيل العلمي الملائم، والامام بالجوانب المحاسبية والتخصص (المعرفة بطبيعة نشاط المنشأة)، والقدرة على قراءة وفهم التقارير والقوائم المالية، وذلك عن طريق معالجة القصور القانوني في قانون المصارف العراقية رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ وتعليمات البنك المركزي العراقي حيث لم يشترط اختيار اعضاء لجان المراجعة وفقا للتأهيل العلمي والعمل.
٢. على المصارف العراقية الخاصة الانتباه الى اهمية تشكيل لجان المراجعة بهيكلية تضمن ان يكون عدد الاعضاء كافيا لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من العمل بجودة عالية، مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم زيادة هذا العدد بصورة قد تحد من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة وعدم تخفيضه بصورة تحد من اداء اللجنة لاعمالها بالجودة المطلوبة، ومن ناحية التشكيلة فأن الباحثان يؤيدان تكوين لجان المراجعة من عدد لا يقل عن خمسة اعضاء.
٣. ايجاد نص قانوني ينظم تحديد عدد اجتماعات لجنة المراجعة الدورية الواجب عقدها سنويا، حيث ان قانون المصارف العراقي وتعليمات البنك المركزي الخاصة بذلك تقتصر الى تحديد عدد الاجتماعات حيث ان اجتماعات لجنة المراجعة خلال السنة يعد احد المعايير الاساسية لجودة اداء لجان المراجعة، فمن الضروري للجان المراجعة الاهتمام بتنظيم عقد اجتماعات دورية واستثنائية حسب متطلبات الظروف التي تحيط بعمل المصرف ويجب ان يحدد جدول مسبق لعدد اجتماعاتها ومواعيدها خلال السنة.
٤. ضرورة انشاء منظمة مهنية تعمل على تطوير وارساء نظام مبرمج متكامل للتدريب والتعليم المهني المستمر لاعضاء لجان المراجعة الحاليين والمرشحين لشغل تلك العضوية في المصارف العراقية الخاصة، وضرورة قيام المنظمة المهنية المقترحة انشاؤها بأرساء دليل العناية المهنية اللازمة ودليل للسلوك الاخلاقي للجان المراجعة في المصارف العراقية الخاصة

المصادر

أولاً :- المصادر العربية

القرآن الكريم

أ- القوانين والتشريعات

١- قانون المصارف العراقي رقم ٩٤، لسنة ٢٠٠٤، جريدة الوقائع العراقية العدد ٣٩٨٦ لسنة ٢٠٠٤

٢- تعليمات البنك المركزي العراقي رقم ٤ لسنة ٢٠١٠، تعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤، جريدة الوقائع العراقية، العدد ٤١٧٢ في ٣ / ١ / ٢٠١١

ب- الكتب والمراجع العربية

١- البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن، والرشد، نورة بنت محمد، ٢٠١٢، ((مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية))، دورية الادارة العامة، المجلد ٥٢، العدد الثاني

٢- الخطيب، خالد راغب، ٢٠١٠، ((مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الاردن

٣- السقا، السيد احمد، وايو الخير، مدثر طه ٢٠٠٢ ((مشاكل معاصره في التدقيق)) طنطا - جمهورية مصر العربية: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة

٤- الصحن، عبد الفتاح محمد والسرايا، محمد السيد ٢٠٠٨ ((المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية))، الاسكندرية : دار الجامعية

٥- العفيفي، عبير محمد فتحي، ٢٠٠٧ ((معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والاليات المقترحة لزيادة فاعليتها))، دراسة تحليلية تطبيقية كل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية / غزة

٦- العاني، صفاء احمد محمد، ٢٠٠٥، ((دور لجان التدقيق في تعزيز اداء واستقلالية المدقق الداخلي))، بحث في مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ٥٤

٧- دحدوح، حسين احمد، ٢٠٠٨، ((دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية تنظيم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات))، مجلة جامعه دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٤، العدد الاول، ص ٢٤٩ - ٢٨٣

- ٨- جمعه، احمد حلمي، ٢٠٠٩، ((الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد)) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- ٩- حماد، طارق عبد العال، ٢٠٠٩، ((حوكمة الشركات وألزامه المالية العالمية)) الاسكندرية، الدار الجامعية،
- ١٠- قطيشات، عادل خليل علي، ٢٠١٠ ((مدى توفر الشروط اللازمة لتحسين فاعلية لجان التدقيق، المشكلة في الشركات المساهمة العامة الاردنية))، رسالة ماجستير، كلية قسم المحاسبة/ الاعمال، جامعة الشرق الاوسط
- ١١- الرحيلي، عوض بن سلامة، ٢٠٠٨ ((لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية))، بحث في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد ٢٢، ص ١٧-٢١٨
- ١٢- الشمري، عبد بن حامد، ٢٠١٠، ((دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية))، الندوة الثانية عشر لسبل التطوير المحاسبية في المملكة العربية السعودية، قسم المحاسبة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود
- ١٣- سامي، مجدي محمد، ٢٠٠٩، ((دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية))، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، المجلد ٤٦، العدد ٢
- ١٤- ملحم، يحيى، ٢٠٠٨، ((التمكين : مفهوم اداري معاصر))، الدار العربية للنشر
- ١٥- يوسف، هدير محمد نبيل، ٢٠١٠، ((تقييم دور لجان المراجعة في تطبيق قواعد حوكمة الشركات)) رسالة ماجستير، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الادارية،
- ١٦- نسمان، ابراهيم اسحاق، ٢٠٠٩، ((دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة))، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة
- ١٧- العفيفي، مؤمن محمد حسن، ٢٠٠٩، ((مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الاداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية)) (دراسة على الشركات المساهمة العامة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية / غزة

- ١٨- ابو الهيجا، محمد فوزي، والحاك، احمد فيصل، ٢٠١٢، ((خصائص لجان التدقيق وأثرها على فترة اصدار تقرير المدقق))، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الاردنية، جامعة جرت، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد الثاني،
- ١٩- النونو، كمال محمد سعيد، ٢٠٠٩، ((مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة))، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة
- ٢٠- المرعي، نبيه توفيق، ٢٠٠٩، ((دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات التأمين الاردنية))، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة جدارا للدراسات العليا
- ٢١- عبد العزيز، ناصر عبد المهيم، ٢٠٠٨، ((اطار مقترح لدور لجان المراجعة في تفعيل نظم الرقابة في شركات المساهمة المصرية - دراسة نظرية تطبيقية))، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية التجارة
- ٢٢- عبد الله، خالد امين، ٢٠١٠ ((علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية)) عمان : دار وائل للنشر / الطبعة الخامسة

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1- Tread way, J. C, Jr.,1987, ((Report of the National commission on Fraudulent Financial Reporting)) washing ton D.C
- 2- Hartley, N. A, 1991, ((corporate Governance a submission to the committee on the financial Aspects of corporate Governance)). National Westminster Bank
- 3- Smith, L.M, 2006,(Audit committee effectiveness did the blue ribbon committee recommendations make a difference), Int. J. Accounting Auditing and performance Evaluation, vol. 3, No. 2
- 4- Teed, Dan Graham, CPA, 2010, ((The CHANGING ROLE AND RESPONSIBILITS of Audit committees in the united states, Dissertation prepared for the Degree of Doctor of PHILOSOPHY, University of North TEXAS
- 5- Smith, Robert ; 2003, ((Audit committee, combined code Guidance)) financial Reporting counsel
- 6- LIPTON, MARTIN, 2008,((AUDIT COMMITTEE GUIDE))

- 7- Dezoort, F. Todd & salterio, E. Steven, 2001, ((the Effects of corporate Governance Experience and financial-Reporting and Audit Knowledge on Audit committee members Judgments)), AUDITTNG, A journal of Practice & theory vol. 20 No2
- 8- Marax, Benjamin, 2008, ((AN ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT, STATUS AND FUNCTIONING OF AUDIT COMMITTEES AT LARGE LISTED COMPANIES IN SOUTH AFRICA)), UNIVERSITY OF JOHANNESBURG
- 9- BONNER, SARAH, E.& LEWIS, BARRY, L. 1990, ((Determinants of Auditor Expertise)), Journal of Accounting Research, vol. 28 supplement, U.S.A
- 10- Ferreira I., 2007, ((the role of internal auditors in the Professional development of Audit committee members.)) Unpublished, M. of commerce, University of South Africa
- 11- Kevin, L.J, 2000, ((the effects of internal audit outsourcing on financial statement users, Confidence in ther. Protection from fraudulent financial reporting
- 12- sarens, G. & De Beelde, I. and Everaert P., 2009, ((Internal audit : A comfort Provider to The audit committee)), the British Accounting Review
- 13- Sarkar, Jayati, 2010, ((Auditor and Audit committee Independence in India)), Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai, October
- 14- Board of Governors of the federal reserve system, 2013 ((supplemental policy statement On the Internal Audit function and outsourcing))
- 15- The Instate of Internal Auditor, IIA, 2004, ((code of Ethics and standard))
- 16- charter of Internal Audit Department, September 2002
- 17- De Beelde, I.G. Sarens, 2006, ((Interaction between internal auditors and the audit committee : An analysis of expectations and perceptions)) working paper, department of accounting and corporate finance, kuiperskaaighent, Belgium

أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي

(دراسة تطبيقية: مستشفى الأمير حمزة في الأردن)

د. محمد عبد الرحيم الحاسنة

مستشفى الأمير حمزة في الأردن / جامعة مؤتة

منى عودة دهشان العمائرة

مستشفى الأمير حمزة في الأردن / جامعة مؤتة

أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي

(دراسة تطبيقية: مستشفى الأمير حمزة في الأردن)

د. محمد عبد الرحيم المحاسنة

منى عودة دهشان العميرة

The Impact of Using Health Information Systems on the Medical Decision-Making Process - An Empirical Study - Prince Hamza Hospital

Prof.ADr. Mohammed Abdul Raheem

Muna Dahshan

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of using health information systems with its dimensions (the used computers, electronic networks, software, databases and information security) on the medical decision-making process with its dimensions (problem identification, identifying and developing alternatives, selection and implementation of alternative, follow up the implementation of alternative therapeutic) at Prince Hamzah Hospital from the perceptions of the doctors' who are working there, To achieve the intended goal of the study, the researchers collected the data by designing and developing a systematic questionnaire, and then distributing copies of the questionnaire among (290) of doctors who are working at Prince Hamzah Hospital, The collected data were statistically analyzed by using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS.v.16.1), the study revealed the following important findings:

1. The perceptions of the doctors' at Prince Hamzah Hospital at the level of using the health information systems and the medical decision-making process were high
2. There was an impact of using health information systems on the medical decision-making process, where all the independent variable dimensions show variance fetched up (39.6%) on the dependent variable.

The study recommends guiding managers of Prince Hamzah Hospital to continue taking care of health information systems, installing updated and more suitable programs, activated networks and security roles in determining alternatives and follow up implementing medical decisions. Furthermore, the study guides researchers to make more studies about facilities of the use of health information systems and its effect on patient's satisfaction.

أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي (دراسة تطبيقية: مستشفى الأمير حمزة في الأردن)

• المجلد الثامن
• العدد السادس عشر
• أيار ٢٠١٦
• استلام البحث: ٢٠١٤/١١/١٠
• قبول النشر: ٢٠١٤/١٢/٩

د. محمد عبد الرحيم المحاسنة
منى عودة دهشان العميرة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها (أجهزة الحاسوب المستخدمة، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة قواعد البيانات، أمن المعلومات) على عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي) في مستشفى الأمير حمزة من وجهة نظر الأطباء العاملين فيه. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم و تطوير استبانة، ومن ثم توزيعها على (٢٩٠) طبيباً من العاملين في مستشفى الأمير حمزة، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.16.1) لتحليل البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- ١- أن تصورات الأطباء في مستشفى الأمير حمزة لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية وعملية اتخاذ القرار الطبي جاءت بدرجة مرتفعة.
 - ٢- وجود أثر لاستخدام نظم المعلومات الصحية على عملية اتخاذ القرار الطبي، حيث أظهرت أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ما مقداره (٣٩.٦ %) من التباين في المتغير التابع.
- أوصت الدراسة بتوجيه إدارة مستشفى الأمير حمزة لضرورة الاستمرار بالاهتمام بنظم المعلومات الصحية، وتبني برمجيات حديثة وأكثر ملائمة، وتفعيل دور الشبكات والأمن في تفعيل عملية تحديد البدائل ومتابعة تنفيذ البديل العلاجي، كما وجهت الدراسة انظار الباحثين لأجرا المزيد من الدراسات حول سهولة استخدام نظم المعلومات الصحية ودورها في رضا العاملين والمرضى.

مقدمة :

ليس هناك شك في أن المعلومات هي السبيل الالهم لفهم الحقائق والأحداث من حولنا، وتعتبر مدخل مهم لتفكيرنا، وحل مشكلاتنا، وبالتالي تسهيل حياتنا وتحسين مستوى المعيشة في المجتمعات الانسانية. ومن اللافت للنظر ان هناك مواصفات معينة في هذه المعلومات تتعلق بدقتها وشمولها وتوفرها وقت الحاجة اليها وملائمتها وصلتها بالمشكلة تساهم بشكل كبير في تحسين فعالية ونجاح القرارات التي تبني عليها. إن عملية جمع واستخدام المعلومات الصحية لا تختلف عنها في أي مؤسسة أخرى، ولكن تفوقها أهمية لأنها تعني أولاً وأخيراً بصحة البشر، فالخيارات التي نتخذها في جمع، واستخدام المعلومات، في المجالات الصحية تحدد مدى فعاليتنا في الكشف عن المشاكل، وتحديد الأولويات، وتحديد حلول مبتكرة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحسين النتائج، وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة إلا أن ذلك ليس كافياً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم، لذا جاءت نظم المعلومات الصحية كواحدة من النظم القادرة على توفير المعلومات الدقيقة والشاملة عن الحالة المرضية للمريض ومن ثم اتخاذ القرار الطبي السليم.

تتطلب عملية اتخاذ القرار الطبي الناجح توفر المعلومات الدقيقة عن المشكلة المرضية، ثم توفر المعرفة والخبرة الكافية، وأخيراً توفر مهارات حل المشكلات في توظيف المعرفة في انتقاء المعلومات وتطوير القرار المناسب وتنفيذه، وتقدم نظم المعلومات دعماً كبيراً في كل من هذه الجوانب، مما يجعل استخدامها بشكل عام دعماً للقرار الطبي وتأكيده لنجاحه، هذا بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الصحية تساهم إلى حد كبير في التخطيط الاستراتيجي الصحي، وتحديد الأولويات، والتشخيص السريري وإدارة المرض وغيرها الكثير، لذا كان الاهتمام متزايداً في تطوير، وتحديث أنظمة المعلومات الصحية لما لها من أثر في

تحسين ورفع جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى. جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد ازداد الاهتمام بمجال نظم المعلومات الصحية في الآونة الأخيرة على المستويين العالمي والمحلي على حد سواء، ونظراً لحدثة تطبيق نظم المعلومات الصحية في الأردن وفي مستشفى الأمير حمزة تحديداً، فإن إدراك مستوى استخدام هذه النظم داخل المستشفى ومساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرار الطبي مازال غامضاً، وقد يكون هناك عدم وضوح في مدى الاعتماد على هذه النظم في عملية اتخاذ القرار الطبي مما يقلل من فعاليتها وأدائها، والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوبة أو تحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها، حيث تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هي تصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية في مستشفى الأمير حمزة بأبعاده (أجهزة الحاسوب المستخدمة، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات)؟
- ٢- ما هي تصورات الأطباء العاملين لعملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي)؟

لهذا جاءت هذه الدراسة، للبحث في تحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية على عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة من وجهة نظر الأطباء العاملين فيها.

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية وأهمية موضوعها وهو تحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية على عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة، كما تستمد أهميتها أيضاً من تفرد كونهما تمثل الدراسة الأولى -على حد علم الباحثين- في معالجتها

لمتغيرات الدراسة المأخوذة بأبعادها ضمن البيئة العربية وبيئتنا الأردنية، حيث من الدراسات الأولى التي تربط ما بين استخدام نظم المعلومات الصحية وأثرها على عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة . كما أن هذه الدراسة يمكن أن توجّه أنظار المدراء، ومتخذي القرار في المستشفيات الأخرى في تبني واستخدام مثل هذه النظم لزيادة جودة الرعاية الصحية المقدمة للمريض.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، تحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية على عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة من وجهة نظر الأطباء العاملين فيها ويقترح عنها الاهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على تصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية في مستشفى الأمير حمزة بأبعاده (أجهزة الحاسوب المستخدمة، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات)
- ٢- التعرف على تصورات الأطباء العاملين لعملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي)
- ٣- محاولة الوصول الى توصيات تستند الى نتائج الدراسة يمكن ان تفيد ادارات المستشفيات في تحسين تطبيقات نظم المعلومات الصحية وتفعيل عملية اتخاذ القرارات الصحية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده مجتمعة (تحديد المشكلة تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي) في مستشفى الأمير حمزة.

وينتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على تحديد المشكلة كبعد من أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على تحديد وتطوير البدائل كبعد من أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

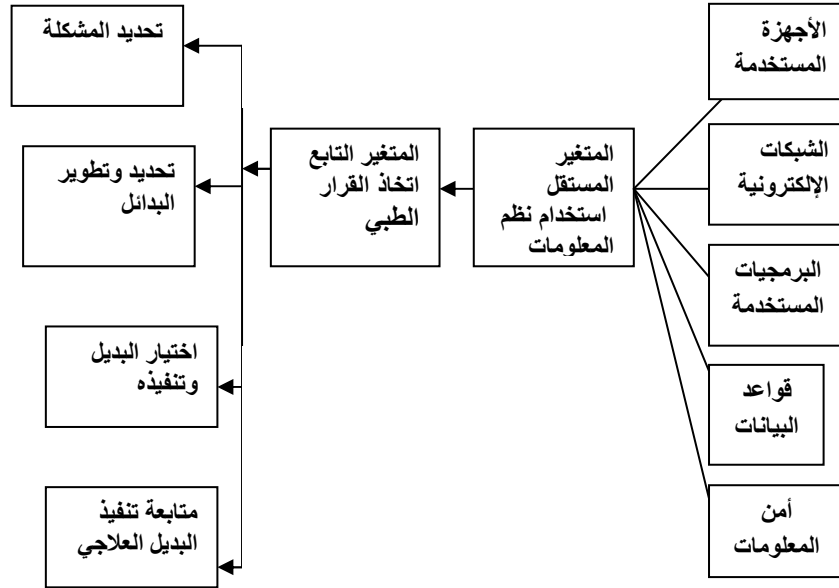
الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على اختيار البديل وتنفيذه كبعد من أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على متابعة تنفيذ البديل العلاجي، كبعد من أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة.

أنموذج الدراسة :

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو استخدام نظم المعلومات الصحية في مستشفى الأمير حمزة بأبعادها: أجهزة الحاسوب المستخدمة، الشبكات الإلكترونية البرمجيات

المستخدمة، قواعد البيانات، وأمن المعلومات. أما المتغير التابع فهو عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده: تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، ومتابعة تنفيذ البديل العلاجي. ويوضح الشكل رقم (١) ذلك.



شكل رقم (١)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

التعريفات الإجرائية:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدداً من المفاهيم، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

١- المتغير المستقل

استخدام نظم المعلومات الصحية : مكونات نظم المعلومات المستخدمة في إدخال البيانات والمعلومات الطبية الخاصة بالمرضى المراجعين لمستشفى الأمير حمزة ، واستخدامها من قبل الأطباء العاملين في هذا المستشفى، لمساعدتهم في التشخيص، أو العلاج، أو وصف الدواء وتتضمن الأبعاد التالية: (الأجهزة المستخدمة وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) والتي تعكسها إجابات الأطباء العاملين على الاسئلة من رقم ١-٣١ في فقرات الاستبانة.

١- الأجهزة المستخدمة وملحقاتها: هي جميع المعدات والأجزاء الملموسة من الحاسوب مثل الشاشات، والطابعات، والفأرة، ولوحة المفاتيح المستخدمة في مستشفى الأمير حمزة من قبل الأطباء لإدخال بيانات المرضى، وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة وبسرعة ملائمة.

٢- الشبكات الإلكترونية: هي نظام لربط جهازين أو أكثر باستخدام إحدى تقنيات نظم الاتصالات، من أجل تبادل المعلومات والموارد والبيانات بين الأطباء والكوادر الطبية الأخرى، سواء داخل الأقسام المختلفة في مستشفى الأمير حمزة، أو بين مستشفى الأمير حمزة وغيره من المستشفيات والمراكز الصحية الأخرى.

٣- البرمجيات المستخدمة: و تمثل مجموعة من العمليات، أو التعليمات، أو الأوامر التي توجه للحاسوب لأداء وظيفة معينة، بحيث تغطي هذه العمليات جميع الأنشطة والأعمال الطبية داخل مستشفى الأمير حمزة، وتكون قادرة على إرسال إشارات تحذيرية للكوادر الطبية عند وجود خطأ ما لتقاديته، وتكون قابلة للتطوير والتحديث بما يتناسب مع حاجة العمل في المستشفى.

- ٤- **قواعد البيانات:** مجموعة من البيانات المنظمة والمتراصة التي تخص المريض في مستشفى الأمير حمزة، والمخزنة بشكل يمكن استرجاعها بسهولة من قبل الكوادر الصحية المعنية، عند الحاجة إليها بحيث تستوعب حجم العمل.
- ٥- **أمن المعلومات:** هي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمرضى في مستشفى الأمير حمزة، وحمايتها من سوء الاستخدام عن طريق وجود كلمة مرور لكل مستخدم مخول له باستخدام النظام، وعدم تعديل البيانات إلا من قبل متحكم واحد لديه صلاحيات لذلك، ووجود نظام مراقبة فعال لحماية الأجهزة والشبكات من الإختراق، عند تبادل المعلومات الطبية بين الأقسام الداخلية للمستشفى، أو عند ربط مستشفى الأمير حمزة مع غيره من المستشفيات والمراكز الصحية الأخرى.

٢- المتغير التابع

عملية اتخاذ القرار الطبي: دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة للوصول للأهداف المرجوة لتحديد المشكلة المرضية والبدائل لحلها، بناءً على المعلومات الطبية الدقيقة المتوفرة، واختيار الحل السليم وتنفيذه ومتابعته، وتتضمن الأبعاد التالية: (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي) والتي تعكسها إجابات الأطباء العاملين على الاسئلة من رقم ٣٢-٥١ في فقرات الاستبانة.

- ١- **تحديد المشكلة:** هو وصف وصياغة، وتشخيص للحالة المرضية التي يعاني منها المريض، عن طريق جمع البيانات الخاصة بالمرضى من جميع مصادرها مع مراعاة الدقة، والموضوعية، والشمولية في هذه البيانات، والحصول عليها في الوقت المناسب.
- ٢- **تحديد وتطوير البدائل:** إدراج جميع الحلول الممكنة، وبيان نقاط الضعف والقوة لكل بديل علاجي، ممكن استخدامه مع صياغة الحلول بطريقة عملية ممكنة التنفيذ، والتحقق من قدرة كل بديل علاجي على تحقيق هدفه.

٣- اختيار البديل وتنفيذه: ايجاد الحل العلاجي الأمثل من قبل الطبيب، الذي يمثل أقصى منفعة للمريض، ضمن الإمكانيات المتاحة في مستشفى الأمير حمزة ومن ثم تطبيقه على المرضى.

٤- متابعة تنفيذ البديل العلاجي: مراقبة الحل العلاجي بعد تطبيقه على المريض والتأكد من جودة التنفيذ، وذلك من خلال المراجعات الدورية للمريض، لإعادة النظر في الحلول المعطاة بناءً على مدى نجاحها.

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: نظم المعلومات الصحية

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية يعد عنصراً هاماً في العملية الإدارية، فقد اشار كل من (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤: ٥٤-٥٦؛ الخشالي والقطب، ٢٠٠٦) إلى أن استخدام وتطبيق نظم المعلومات الإدارية بنجاح في المنظمة لا يتوقف فقط على قرار الإدارة العليا وقبولهم بالفكرة وإنما هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات والعناصر المطلوب توافرها لتشغيل نظم المعلومات الإدارية في المنظمة. ويرى الباحثون أن هناك خمسة مكونات لنظام المعلومات الإدارية هي: الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات الالكترونية، وأمن المعلومات. والمنظمة القادرة على تحقيق هذه التوليفة بنجاح، تكون قادرة على الاستفادة من المزايا التي يوفرها نظام المعلومات لكل مستوياتها الإدارية.

إن استخدام مكونات نظم المعلومات الإدارية تعد مطلباً أساسياً وذات تأثير في حراك المؤسسات والعمليات الإدارية ولاسيما أن هذه المكونات تشتمل على ستة عناصر، حيث سيتم توضيحها على النحو الآتي (عليان، ٢٠٠٨: ٢٨٢- ٢٨٣):

الأجهزة المستخدمة (Hardware): وهي عبارة عن الحواسيب نفسها والأجهزة الأخرى الملحقة بها التي تعمل على استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراج النتائج .

البرمجيات المستخدمة (Software): وهي مجموعة الأوامر والتعليمات الموجهة للحاسوب لمعالجة البيانات (المدخلات) المخزنة فيه بالطريقة المناسبة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

(المخرجات)". وهناك أنواع متعددة من البرمجيات مثل برامج النظام (System Software)، وبرامج التطبيقات (Application Software)، وبرامج تطوير النظام (System Development Software)، وبرامج المستفيد النهائي (End – User Software). قواعد البيانات (Database): عرفها التير (Alter,2002:137) بأنها تشير إلى مجموعة منظمة من البيانات المخزونة إلكترونياً، والتي يسيطر عليها من قبل الحاسوب، والمستندة على مجموعة من العلاقات المعرفة سابقاً بين البيانات التي تتعلق بعمل معين، أو حالة، أو مشكلة. كما تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة، التي يمكن الوصول إلى محتوياتها، وإدارتها، وتحديثها، بسهولة، وهي مجموعة من السجلات أو القيد (Records) يشار إليها باسم الملف (File) وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستخدمين (الشرابي، ٢٠٠٨: ١٤١).

أمن المعلومات:

نظراً لأهمية تكنولوجيا المعلومات فقد ظهرت حاجة جديدة في المنظمات الحكومية حول توفير مقومات الأمن لهذه التكنولوجيا لأنها تهدد صحة وسرية البيانات والمعلومات فيها وذلك نتيجة عدة عوامل، وقد صنف (أبو موسى، ٢٠٠٤) مخاطر نظم المعلومات على أساس علاقتها بمراحل النظام إلى مخاطر مدخلات، تشغيل، ومخرجات، ومنها: خلق بيانات غير صحيحة، أو تعديل أو تحريف أو حذف للبيانات، أو إدخالها لأكثر من مرة. اشتراك أكثر من موظف في معرفة كلمة السر، مما يُتيح لغير المخولين من الإطلاع على البيانات المدخلة، أو المعلومات المتحصلة من مخرجات البرامج. لذا كان لابد من توفير أساليب كافية ومتنوعة، لحماية تكنولوجيا المعلومات، منها الداخلي والذي يتم بناءه داخل التكنولوجيا نفسها بهدف ضمان الحماية والجودة، ومنها الخارجي، (حريم، ٢٠١٠: ١٨٨ – ١٩٠)، ومن هذه الأساليب:

١. الحماية من الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل، الأعاصير، الفيضانات، وغيرها والتي يمكن أن تدمر أبنية المنظمة بأكملها، لذلك عمدت بعض المنظمات على وضع هذه التكنولوجيا في أماكن حصينة قدر الامكان، وإبعادها عن المؤثرات الطبيعية.
 ٢. الحماية من الأضرار غير المتعمدة: والتي يُطلق عليها (التخريب غير المتعمد) ويكون سببه الإهمال، فمثلاً حدوث الحرائق بسبب تماس كهربائي، أو انسكاب السوائل على الأجهزة الالكترونية.
 ٣. الحماية من التخريب المتعمد: ومنها عمليات إشعال الحرائق بصورة متعمدة، أو إدخال الفيروسات التي من شأنها تدمير الحاسوب.
 ٤. الحماية من جرائم الحاسوب: ولها عدة معاني، فقد يكون المقصود منها ما تتعرض له الأجهزة من سرقة وتخريب. أو قد تعني الجرائم التي يستفيد مرتكبوها من إمكانيات الحاسوب لتنفيذها ومنها سرقات من الحسابات المصرفية، التزوير، تغيير البيانات، وهي أفعال إجرامية غير مسؤولة لبعض مستخدمي الحاسوب مستغلين إمكانياتهم وصلاحياتهم، ومنها الفيروسات، سرقة الخدمات، التلاعب بالبيانات، الأضرار بالبرامج، تدمير للبيانات، والدخول والاستعمال غير المشروع للحاسوب.
- الشبكات الالكترونية (Networks):** وهي منظومة الاتصال التي توفر خدمة الربط ما بين جميع الأجهزة داخل المنظمة، وما بينها وبين خارج المنظمة بخطوط الاتصال السلكي واللاسلكي. اما نظام الشبكة (Network System) فهي منظومة الموصلات المعلوماتية التي توفر خدمة الربط ما بين جميع الأجهزة داخل المنظمة، وما بينها وبين خارج المنظمة بوسائل نقل البيانات (Electronic Data Interchange) EDI من خلال موزع البيانات (Hub). وتتضمن نظم الشبكات (Networks) الأنواع الآتية (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٣٩-٢٤٢).

نظم المعلومات الصحية

تعتبر محاولة التحسين المستمر لمستوى الرعاية الصحية والخدمات الصحية المقدمة للمرضى، من أهم المواضيع الحيوية التي تتركز المجتمعات وتهتم بها، ولذلك دأبت الكثير من الدول للإهتمام بهذا المجال للمحافظة على ثرواتها البشرية، ويتمثل هذا الاهتمام بتوفير كافة الموارد المالية اللازمة، وتوظيف البحوث العلمية للمساهمة في تطوير العلاجات اللازمة لمعالجة الأمراض والأوبئة، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية لتسهيل إدارة المؤسسات الصحية وجعل الخدمة الصحية متاحة للمرضى في أي زمان ومكان وتطوير الأجهزة العلمية. ومن هنا أتى ما يسمى بنظم المعلومات الصحية Health Information System. حيث أنها توفر تبادل المعلومات بين افراد المنظمة، وتوفير المعلومات حول المريض والتشخيص والعلاج والأبحاث الطبية، للوصول للعاية السامية وهي تقديم أقصى رعاية صحية للإنسان، بوقت وجهد أقل والوصول إلى قرار سليم وصائب بوقت قياسي (AI-) (Zahrani, 2004).

تطبيقات نظم المعلومات الصحية:

يتطلع المرضى والأطباء والعملاء إلى الحصول على خدمات مميزة من القطاع الصحي وخاصة في المستشفيات التي يتعاملون معها، مما يتطلب تطوير وتحسين مستمر لإجراءات العمل فيها، حيث أصبح من الضروري إضافة المزيد من الخدمات الإلكترونية التي من شأنها توفير خدمات للمرضى، الأطباء، إدارة المستشفى وجميع صناعات القرار في المؤسسات الصحية، وربط هذه الخدمات مع بعضها البعض للإنقاء بمستوى الخدمة التي يتم تقديمها في تلك المؤسسات، وبحسب رأي (Austin and Boxerman, 2006) فإن استخدام نظم المعلومات الصحية ضروري لخفض التكاليف، وتحسين جودة رعاية المرضى وزيادة فرص الحصول على خدمات الرعاية الصحية. ومن هذه الخدمات الإلكترونية التي تم إدخالها في المجال الطبي (Harrison and Daly, 2008):

١- **السجل الطبي الإلكتروني (EMR):** حيث يعتبر الأداة الرئيسة وحجر الزاوية في أي نظام معلومات صحي ويعتبر كمرجع لحفظ كافة المعلومات التي تخص المريض و رصد حركته داخل المشفى، ويتيح النفاذ إلى معلوماته في أي قسم من أقسام المستشفى المخولة بذلك.

٢- **السجل الصحي الشخصي الإلكتروني (EHR):** يشبه إلى حد كبير السجل الصحي الإلكتروني ولكن المعلومات التي فيه محدودة للشخص المعني ذاته فقط .

٣- **تبادل المعلومات الصحية الكترونياً: Electronic Health Information Exchange (EHIE):** الاتصال الإلكتروني ونقل البيانات والمعلومات الصحية بين كيانات منفصلة والرعاية الصحية، مثل ما بين مكتب الطبيب والمختبر الطبي.

٤- **الوصفة الالكترونية (eRx) Electronic prescription:** حيث يقوم الطبيب بإدخال أسماء الأدوية التي يحتاجها المريض إلكترونياً، وترسل إلى الصيدلية لصرفها للمريض. وحسب ماورد في (Wireless News, 2005) إن فائدة استخدام هذا النوع من الوصفات الطبية يقلل من الأخطاء في صرف الأدوية الناتج عن عدم وضوح الخط كتابياً، كما يقلل من الأخطاء الناتجة عن تحديد جرعات الدواء، وأصبح الإتصال بين الصيدلي والطبيب أكثر سرعة وفعالية خاصة في المستشفيات الكبيرة (Feely, 2007).

٥- **نظام ادخال الأوامر الطبية (CPOE) (Computerized Physician Order Entry):** يمكن هذا النظام الاطباء أو مزودي الخدمة من إدخال الأوامر الطبية إلكترونياً إلى الجهة المعنية بالأمر، وبحسب دراسة (Oren et al., 2003) فإن استخدام مثل هذا النظام يفيد في الحد من الأخطاء الطبية بما في ذلك الآثار الجانبية للأدوية، التقليل من أخطاء صرف الدواء، ووصف بعض الأدوية بدقة أكثر.

٦- **نظم دعم القرار الطبي (CDSS) Clinical Decision Support System:** برامج حاسوبية تقوم بالمساعدة في اتخاذ القرارات الطبية للمريض بناءً على المعلومات التي يوفرها الطبيب حول حاله و الأعراض المرضية (Malloch, 2007).

٧- شريط الترميز: (Bar Coding) هو الذي يستخدم في الرعاية الصحية لمطابقة أدوية المرضى بواسطة مسح ضوئي للأساور التي توضع بيد المريض ويتم إرسالها إلى الحاسب مع الرقم الوطني للمريض لمعرفة الأدوية اللازمة له (Oren et al. 2003).

ثانياً: عملية اتخاذ القرارات (المتغير التابع)

إن اتخاذ أي قرار لا يتم بصورة عشوائية، ولكنها عملية منطقية مخطط لها تمر بخطوات مترابطة مع بعضها البعض، لا يمكن تجاهلها ولقد حدد (Schoenfeld, 2011)) هذه الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار بما يلي:

تحديد المشكلة (Identifying the problem) : هي الخطوة الأكثر أهمية في عملية صنع القرار، و عند معرفتها يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية، ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم، أو خارجه لتشخيصها على أسس علمية وموضوعية، لأن معرفة المشكلة معرفة جيدة يؤثر على جودة ونوعية القرار المتخذ .

إيجاد البدائل (Generating alternatives): يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة، التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة، وهي تفرض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة لحل المشكلة، وكلما كان القرار ذو أهمية كلما زاد الإهتمام بالبحث عن البدائل وتطويرها .

تقييم البدائل (Evaluating alternatives): يتم تحديد مزايا وعيوب كل من هذه البدائل، التي سوف يتم اختيارها مع مراعاة إمكانية تطبيقها، و أن تكون مرضية، بمعنى إلى أي مدى تستطيع حل المشكلة، بالإضافة إلى أن تكون هذه البدائل مقبولة لدى أولئك الذين يجب أن يتعايشوا مع العواقب المترتبة على هذا القرار، وعدم تلبية هذا الشرط هو السبب الوحيد الأكثر احتمالاً للفشل في عملية صنع القرار .

اختيار البديل (Choosing an alternative) :بعد تقييم البدائل، يتم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل، ويتم على أساس مدى قرب هذا البديل من الهدف، أو الأهداف المرجو تحقيقها.

تنفيذ القرار (Implementing the decision) : يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك أن البديل الأفضل الذي تم اختياره لحل المشكلة، يتطلب التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق، وفعالية القرار فكم من قرار فشل بسبب سوء التنفيذ له، ولقد وضع (Ahmed, 2011) مقترحات للتنفيذ الناجح للقرار:

- ١- الفهم الجيد للبديل والتواصل الفعال، والمشاركة في تنفيذه، عن طريق توصيل القرار إلى جميع الموظفين المعنيين، فعدم المشاركة منذ البداية يؤثر إلى حد بعيد على العملية الكلية لاتخاذ القرار .
- ٢- تشجيع الإدارة للموظفين على تقبل البدائل ضرورة ملحة لتقبل تنفيذه .
- ٣- توفير الإدارة لجميع الموارد اللازمة لتنفيذ البدائل .
- ٤- إنشاء جداول زمنية قابلة للتطبيق، يعتبر تحديد متى، وكم من الوقت يحتاج لتنفيذ البديل، جزء من عملية التنفيذ، وهل المضي قدما سيكون خطوة تلو خطوة، أم إذا كان سيتم اتخاذ الإجراءات كلها في وقت واحد.
- ٥- تحديد المسؤولية بالتنفيذ بشكل واضح، ينبغي أن يفهم كل شخص ما هو الدور الذي سيلعبه خلال كل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ.

تقييم فعالية القرار (Evaluating decision effectiveness):

(Papamichail, 2011) تعتبر الخطوة النهائية في عملية صنع القرار، وفيها يتم مطابقة النتائج المرجوة مع الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها، وعندما يتم تنفيذ قرار ما ولا يتم الحصول على النتائج المرجوة من تنفيذه، ربما يكون لذلك عدد من الأسباب: أهمها تعريف غير صحيح للمشكلة، ضعف في تقييم البدائل، أو التنفيذ غير الملائم، ومن بين هذه

الأسباب، والخطأ الأكثر شيوعاً وخطورة هو التعريف غير الكافي، أو غير الصحيح للمشكلة، إن عملية تقييم فعالية القرار مهمة جداً لأن صنع القرار، هي عملية مستمرة لا تنتهي قد يفشل البديل، مما يولد تحليل جديد للمشكلة، وتقييم للبدايل، واختيار بديل جديد، التقييم هو جزء من عملية صنع القرار الذي يحدد ما إذا كان هناك قرار جديد أم لا.

إن اتباع هذه الخطوات جميعها، عند اتخاذ أي قرار يؤدي باستمرار نحو الوصول إلى الحلول المثالية لحل المشكلات التي تحتاج إلى قرار.

القرار الطبي (Medical Decesion)

إن القرار الطبي لا يقل أهمية عن أي قرار يمكن اتخاذه في هذه الحياة، ولكن ما يميز القرار الطبي عن غيره من القرارات، كما ترى الباحثة بأنه محدود بفترة زمنية قصيرة لأن أي تأخير في اتخاذ القرار من قبل الطبيب قد يكون حرجاً وفاصل مابين الحياة والموت، لذا لا يحتمل أي تأخير في اتخاذه، كما أنه في بعض الحالات يكون أكثر تعقيداً وتخصصاً من القرارات الأخرى. عرفه (Standing, 2007) بأنه عملية معقدة تنطوي على الملاحظة، معالجة البيانات المتوفرة، العصف الذهني، تقييم الأدلة، تطبيق المعرفة، مهارات حل المشاكل التفكير والحكم السريري، لاختيار وتحديد أفضل مسار للعمل الذي يحسن من صحة المريض، ويقلل من أي ضرر محتمل

مراحل اتخاذ القرار الطبي :

إن القرار الطبي يحتاج إلى التشخيص الدقيق للمرض، وتقييم الحالة الصحية للمريض ويجب على الطبيب أن يعرف العلاج السابق، ونتائجه على المريض ليحدد العلاج المناسب اللازم لشفائه، وتحسين حالته الصحية .

وضع كل من (Colloc and Bouzidi, ٢٠٠٠) مراحل اتخاذ القرار الطبي وقاموا بتصنيفها بأربعة مراحل :

١- **التشخيص (Diagnosis)** وهي المرحلة المعتمدة على علم الأعراض السريرية والجراحية، وهذا يعني دراسة العلامات السريرية والأحداث، التي توجه الطبيب للتعرف على المرض، إن

علم الأعراض: هو العلم الذي يدرس طبيعة العلامات الحيوية وارتباطها مع بعضها البعض، حيث أن عملية تقييمها يعطي الصورة الواضحة السريرية للمريض، وبالتالي التشخيص السليم. هناك عدة خطوات لعملية التشخيص اللازمة لاتخاذ القرار وهي :

أ- **خطوة التشخيص الإيجابي (D+)** (positive diagnosis step): يأخذ الطبيب بالاعتبار الشكوى الحالية، التاريخ المرضي له. إن خطوة التشخيص الإيجابي تساعد الطبيب في وضع الفرضيات ذات صلة بالحالة المرضية الموجودة لدى المريض .

ب- **خطوة التشخيص التفاضلي (D≠)** (differential diagnosis step): وفي هذه الخطوة يبحث الطبيب فيها عن وجود أو عدم وجود علامات محددة لاستبعاد بعض الفرضيات التي تم وضعها سابقا والتي ليست لها صلة بالحالة المرضية .

ج- **خطوة التشخيص السببي (The etiological diagnosis (Det))**: وفيها يتم شرح أسباب ظهور المرض وتطوره. ويعتبر الهدف من التشخيص الإيجابي والتفاضلي، هو اكتشاف التشخيص السببي الذي يستند إلى معرفة عميقة قادرة على شرح أسباب ظهور المرض والأحداث اللاحقة التي ستجري خلال تطوره.

٢- **التكهن أو التنبؤ (The Prognosis)**: في هذه الخطوة يحاول الطبيب التنبؤ وتقييم الحالة المرضية للمريض، والنتائج المتوقعة (الشفاء للحالة المرضية، استقرار الحالة، الموت

٣- العلاج (The Therapy)

في هذه الخطوة يجب على الطبيب معرفة المعالجة التي سوف تحسن من الحالة المرضية للمريض، والتي يكون فيها الطبيب بحاجة إلى أنواع من المعرفة المتعلقة بالمعالجة المتوفرة، وهي تعليمات وصف الدواء، علم الأدوية الذي يتضمن المحاذير والتفاعلات الدوائية،سمية الأدوية والآثار الجانبية لها، إن الطبيب بخبرته في وصف الأدوية يستطيع التنبؤ بتأثير هذه الأدوية على حالات مرضية مشابهة.

٥- **متابعة العلاج (The therapeutic follow-up)** آخر مرحلة من مراحل القرار

الطبي، فعندما يقرر الطبيب العلاج ويطبقه، لا بد من متابعة لهذا العلاج ومراقبة حالة

المريض الصحية، وتطور المرض لديه للكشف عن أية آثار جانبية للأدوية مضاعفات ما بعد العمليات الجراحية، وظهور أمراض جديدة لديه. هذه المراحل جميعها تتفاعل وتترابط مع بعضها البعض، لاتخاذ القرار الطبي اللازم، والذي يعتمد عليه في تطبيق الإستراتيجية العلاجية فيما بعد. إن عملية التشخيص، تقييم الحالة المرضية، والعلاج.

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة، قلة وجود دراسات على حد علم الباحثين، تناولت بشكل مباشر في أثر استخدام نظم المعلومات الصحية على اتخاذ القرار الطبي في القطاع الصحي، على مستوى الوطن العربي وندرتها على مستوى الاردن، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها.

الدراسات العربية:

دراسة (الدويك، ٢٠١٠) بعنوان (نظم المعلومات الصحية وأثرها على القرارات الإدارية والطبية دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لاستخدام نظم المعلومات الصحية في مستشفى غزة الأوروبي، وكذلك التعرف على آثار استخدام نظم المعلومات الصحية على القرارات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين متخذي القرارات الإدارية والطبية في مستشفى غزة الأوروبي، البالغ عددهم 187 موظفاً وموظفة، توصلت الدراسة أن نظام المعلومات الصحي المحوسب المستخدم حالياً في مستشفى غزة الأوروبي له تأثير فعال على عملية صناعة القرارات الطبية حيث أنه يقوم بتحسين نوعية القرارات المتخذة، ويقوم بتحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري ويقلل من التكلفة المادية في عملية صنع القرارات ويؤدي إلى زيادة سرعة تنفيذ القرارات من قبل الأقسام المختلفة، كما يساهم بتفعيل عملية الرقابة الطبية على آلية تنفيذ القرارات المتخذة، و يقدم معلومات دقيقة وكافية لاتخاذ قرارات علاجية وتشخيصية، كما أنه يقدم معلومات كافية من حيث الشمولية عن الحالة المرضية.

أما دراسة (مريزق، وكريم، ٢٠٠٧) فجاءت بعنوان (التكنولوجيا الحديثة للمعلومة والاتصال ونظام المعلومات الصحية: إشارة إلى حالة الجزائر)، حيث هدفت الى دراسة مسار إدماج التكنولوجيا الجديدة للمعلومة والاتصال في نظام المعلومات الصحي، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على واقع نظام المعلومات الصحية الجزائري وخلصت الدراسة إنه من أجل إتاحة المعلومات الصحية واستخدامها استخداماً سليماً على كل من المستوى الوطني والإقليمي والعالمي يجب أن يفسح المجال لتحسين تقييم الأوضاع والاتجاهات الصحية، ورصد مدى العدالة، وتقييم أداء النظم الصحية، واتخاذ قرارات أفضل تؤدي إلى تحسين الأوضاع الصحية. ، فهذا الإدماج جملة من المزايا منها: الولوج للمعلومة في الوقت الحقيقي، إمكانية إعداد الملف الطبي على أسس صحيحة، إعداد الإحصائيات الصحية، إعداد السياسة الصحية على أساس معطيات موثوق فيها، تخصيص أفضل لموارد الهياكل الصحية، وبالتالي إقصاء كل أشكال التبذير.

دراسة (مهران، ٢٠٠٥) دراسة بعنوان (المعلومات الصحية ودورها في تحسين الرعاية الصحية المتكاملة : دراسة تحليلية). هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام معلومات صحي لمواجهة أزمة القوى العاملة الصحية العالمية ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعلومات المجمعة من التقارير السنوية لمنظمة الصحة العالمية، وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية: وجود عجز في توفير المعلومات الصحية الكافية، مما أدى إلى التردى الكبير في بعض نظم الرعاية الصحية، وجود نقص في تمويل النظم الصحية من قبل الحكومة، قلة نصيب ما ينفق سنوياً على الفرد من أجل الرعاية الصحية في البلدان ذات الدخل المتوسط والمنخفضة بعكس المتقدمة ، ساعدت شبكة القياسات الصحية التي تم انشائها على توافر المعلومات الصحية والاستفادة منها، كما أن هناك تباين كبير في الخدمات المعلوماتية الصحية التي تقدم من أجل تحسين نظم الرعاية الصحية، و هناك محاولات لتدريب العاملين في مجال الرعاية الصحية في البلدان المتقدمة والنامية وتنمية مهاراتهم لتقديم خدمات معلومات وخدمات صحية متطورة.

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Tamblyn et al, 2012) The effectiveness of a new generation of computerized drug alerts in reducing the risk of injury from drug side effects: a cluster randomized trial) (أثر جيل التحذيرات الدوائية المحوسبة الجديدة في تقليل الآثار الجانبية الخطرة للأدوية: عينة عنقودية تجريبية). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى تؤثر التحذيرات الدوائية المحوسبة على قرار الطبيب و استجاباتهم للتحذيرات الدوائية خاصة في الأدوية النفسية لدى كبار السن لحمايتهم من المخاطر المحتملة لهذه الأدوية، تم تطبيق هذه الدراسة على 5628 من كبار السن الذين أعمارهم ٦٥ سنة وأكثر الذين يتعاطون الأدوية النفسية، من الذين يراجعون عيادات ٨١ طبيب أسرة، وكانت نتائج هذه الدراسة بأن استجابة الأطباء لهذه التحذيرات خفضت خطر الإصابة الأساسية لمخاطر الآثار الجانبية للأدوية بمعدل ١.٧/١٠٠٠ مريض بدلاً من ٣.٩٤/١٠٠ مريض، كما قام الأطباء بمراجعة الجرعات اللازمة والمناسبة لمرضاهم بناءً على هذه التحذيرات إما بتقليل الجرعات أو زيادتها .

دراسة (Pavel et al.2011) Computerized clinical decision support systems for chronic disease management) (نظم دعم القرار الطبي المحوسب لإدارة الأمراض المزمنة) هدفت هذه الدراسة لتحديد هل نظم دعم القرار المحوسب يحسن من عملية الرعاية المزمنة من تشخيص، وعلاج، والسيطرة على المرض وكانت نتائج هذه الدراسة بأن أغلبية ضئيلة ما يزيد قليلاً عن النصف ساعدت نظم دعم القرار الطبي المحوسب في تحسين إدارة الأمراض المزمنة وتحسين صحة بعض المرضى، وينبغي على صانعي القرار ومديري الرعاية الصحية والممارسين أن يدركوا بأن الدليل على فعالية هذه النظم محدود وذلك لصغر عدد وحجم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حيث إنها كانت مراجعة منهجية لدراسات وأبحاث سابقة تناولت ذات الموضوع.

دراسة قام بها (Al-Zhrani, 2010) بعنوان (**Management Information Systems Role in Decision-Making During Crises CaseStudy**)

(دور إدارة نظم المعلومات في عملية صنع القرار خلال الأزمات :دراسة حالة) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات في عملية صنع القرار خلال الأزمات، وتحديد العقبات التي تحد من دور هذه النظم في اتخاذ القرار، تكونت عينة الدراسة من جميع الضباط الذين يشغلون مناصب إدارية وكبار الوحدات، في المديرية العامة لحرس الحدود في المملكة العربية السعودية، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أهمية استخدام نظم المعلومات لتصحيح عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات، واستخدام هذه النظم في التخطيط لمواجهة مثل هذه الأزمات، ولكن يجب التركيز على استخدامها أكثر، وإبقاء وحدات إدارة نظم المعلومات تعمل باستمرار، لضمان تدفق المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار خلال الأزمات .

دراسة (Aziz, and others, 2009) بعنوان : (The impact of health information technology on the quality of medical and health care: a systematic review) (أثر تكنولوجيا المعلومات الصحية على جودة الرعاية الصحية :مراجعة منهجية). كان الهدف من هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدلة المنشورة في ٢٣ ورقة نشرت في الفترة بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٨، وقد ساهمت إلى فهم أفضل للعلاقة ما بين استخدام نظم المعلومات الصحية (HIS) أو تكنولوجيا المعلومات الصحية (HIT) على جودة الرعاية الصحية، شملت الدراسة كذلك على دراسة تأثير السجلات الصحية الإلكترونية (EHR) المحوسبة، ونظام مزود الامر الطبي (CPOE)، و نظام دعم القرار (DS) على جودة الرعاية الصحية. وكننتيجة لهذه الدراسة فقد بينت بأن استخدام نظم المعلومات الصحية قد ساهم في خفض استخدام الأوراق وعبء العمل من المتخصصين في الرعاية الصحية، زيادة الكفاءة الإدارية، وتوسيع فرص الحصول على الرعاية بأسعار معقولة، كما أظهرت هذه النظم فعالية في منع الأخطاء الطبية من خلال فرض مبادئ توجيهية وبروتوكولات الرعاية السريرية،

ويجري توجيه الاهتمام نحو إمكانيات تكنولوجيا المعلومات الصحية (HIT) لخفض الإنفاق على الرعاية الصحية، وتحسين الكفاءة، وجودة وسلامة الرعاية الطبية و تقديم الرعاية الصحية الآمنة والفعالة.

دراسة (Alberdi et al، ٢٠٠٠) بعنوان:

(Computerisation And Decision Making In Neonatal Intensive Care)

(الحوسبة واتخاذ القرار في العناية المركزة لحديثي الولادة). استخدمت عدة منهجيات لإتمام هذه الدراسة: منها مقابلات مع كادر وحدة العناية المركزة لحديثي الولادة، الملاحظة، وأساليب فنية تجريبية، كان الهدف من الدراسة هو تقييم لأثر مصادر المعلومات المحوسبة المستخدمة من قبل الأطباء، على اتخاذ القرارات في وحدة العناية المركزة لحديثي الولادة و كانت من نتائج هذه الدراسة هو ان المعلومات المحوسبة ساهمت بشكل ثانوي في عملية اتخاذ القرار الطبي، خاصة لدى الأطباء الجدد، وكادر التمريض ولكن بعض من الكوادر لم يجد قبول لهذا النظام والسبب عدم تدريبهم على استخدام هذا النظام، وأحيانا وجود ظروف طبية محددة بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى يستقي منها المعلومات.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات :

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية دور نظم المعلومات المحوسبة في تأدية العمل. وصنع القرار داخل المنظمات، مع وجود بعض المعوقات في فعالية تطبيقه في بعض المنظمات، تحاول هذه الدراسة ان تتميز من خلال محاولة تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الصحية في عملية صنع القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة وقد تناول الباحثان عدة متغيرات تختلف نوعاً ما عما تناولته الدراسات السابقة حيث جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة. كما تم اعتماد أسلوب الدراسة الميداني لجمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على الأطباء العاملين وتحليل البيانات من خلال استخدام الطرق الإحصائية للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء العاملين في مستشفى الأمير حمزة والذين ما زالوا على رأس عملهم من أطباء اختصاص، مقيم مؤهل، مقيم، طب أسرة، طب عام وطب أسنان الذين بيدهم القرار الطبي سواء من حيث التشخيص، العلاج، و وصف الدواء، و كان مجموعهم ٢٩٠ طبيباً من هذه الفئات جميعها. و تم حصر أعدادهم بالتفصيل بعد الرجوع إلى شؤون الموظفين التابع للمستشفى (شؤون موظفي مستشفى الأمير حمزة بتاريخ ٢٠١٢/١٠/١١)، حيث تم توزيع ما مجموعه ٢٩٠ استبانة بشكل مباشر وشخصي وبمغلف مدون عليه اسم الطبيب من خلال الاستعانة بقسم العلاقات العامة، ومن ثم تم جمعها بشكل شخصي من قبل الباحثان.

أداة الدراسة: قد تكونت الاستبانة من قسمين:

١-القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالأطباء العاملين وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المشاركة بدورات في مجال نظم المعلومات الصحية).

٢-القسم الثاني : ويتكون من جزئين يتضمن (٥١) فقرة ضمن مقياس (ليكرت) الخماسي للخيارات المتعددة على النحو التالي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً وتمثل (٥)، تنطبق بدرجة كبيرة وتمثل (٤)، تنطبق بدرجة متوسطة وتمثل (٣)، تنطبق بدرجة قليلة (٢)، لا تنطبق أبداً (١). ولقد توزعت الفقرات الـ (٥١) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة في الجدول رقم (١) :

أ- **الجزء الأول:** ويشتمل على الفقرات من (١-٣١) التي تقيس المتغير المستقل استخدام نظم المعلومات الصحية، حيث تم تم تطويرها بالاسترشاد بدراسة كل من Al- (2006, zahrani, ٢٠٠٥)

وأجريت عليها التعديلات اللازمة لتناسب أهداف الدراسة.

ب- **الجزء الثاني :** ويشتمل على الفقرات من (٥١-٣٢) التي تقيس المتغير التابع وهو عملية اتخاذ القرار الطبي، وهذه الفقرات تم تطويرها من بالاسترشاد بدراسة كل من (2000, Colloc and Bouzidi, Alberdi et al, ٢٠٠٠) وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل أربعة أبعاد رئيسة وهي كالتالي :

جدول رقم (١)

توزيع فقرات الاستبانة على ابعاد متغيرات الدراسة

الفقرات	الابعاد	الفقرات	الابعاد
٥-١	أجهزة الحاسوب المستخدمة وملحقاتها	٣٧-٣٢	تحديد المشكلة
٩-٦	الشبكات الإلكترونية	٤٢-٣٨	تحديد وتطوير البدائل
١٥-١٠	البرمجيات المستخدمة	٤٦-٤٣	اختيار البديل وتنفيذه
٢٤-١٦	قواعد البيانات	٥١-٤٧	متابعة البديل العلاجي
٣١-٢٥	أمن المعلومات		

صدق أداة الدراسة:

وللتحقق من مدى صحة محتوى الأداة بشكل عام عُرضت الاستبانة على (١٠) من المحكمين الأكاديميين والمختصين، وذلك للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة ومدى صدق فقرات الاستبانة حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة التي تحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها .

ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ الفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغت قيمته كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا لأبعاد الأداة ولأداة ككل.

تسلسل الفقرات	أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات	تسلسل الفقرات	أبعاد المتغير التابع	معامل الثبات
٥-١	أجهزة الحاسوب المستخدمة وملحقاتها	٠.٧٦٣	٣٧-٣٢	تحديد المشكلة	٠.٧٨٥
٩-٦	الشبكات الإلكترونية	٠.٧٥٩	٤٢-٣٨	تحديد وتطوير البدائل	٠.٨٣١
١٥-١٠	البرمجيات المستخدمة	٠.٧٣٥	٤٦-٤٣	اختيار البديل وتنفيذه	٧٦١.٠
٢٤-١٦	قواعد البيانات	٠.٨٢٨	٥١-٤٧	متابعة البديل العلاجي	٠.٦٨٠
٣١-٢٥	أمن المعلومات	٠.٨٢٥			

ويلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات بجميع متغيرات الدراسة كانت مرتفعة وهي نسبة ثبات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية The Statistical (Package of Social Sciences) (SPSS، ١٦.١):

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص الأطباء العاملين بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
- 2- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- 3- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (Stepwise Multiple Regression Analysis).

الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول: ما هي تصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية وكل بعد من أبعادها ؟

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات الأطباء العاملين لأبعاد نظم المعلومات الصحية ولأبعاد اتخاذ القرار الطبي

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٥-١	أجهزة الحاسوب المستخدمة وملحقاتها	٤.٠١٣	0.٦٤	80.2%	(١)	مرتفع
٩-٦	الشبكات الالكترونية	٣.٧٦٣	٠.820	75.26%	(٥)	مرتفع
١٥-١٠	البرمجيات المستخدمة	٣.٨٥٤	0.680	77.08%	(4)	مرتفع
٢٤-١٦	قواعد البيانات	٣.٨٩٥	0.٦٥٠	77.9%	(٣)	مرتفع
٣١-٢٥	أمن المعلومات	٣.٩١٨	0.720	78.36%	(٢)	مرتفع
٣١-١	أبعاد نظم المعلومات	٣.٨٨٧	0.٦١١	—	—	مرتفع
٣٧-٣٢	تحديد المشكلة	٤.٠١	0.040	80.2%	(1)	مرتفع
٤٢-٣٨	تحديد وتطوير البدائل	٣.٨٤	0.040	76.8%	(4)	مرتفع
٤٦-٤٣	اختيار البديل وتنفيذه	٤.٠٠	0.049	80.0%	(2)	مرتفع
٥١-٤٧	متابعة البديل العلاجي	٣.٩٤	0.036	78.8%	(٣)	مرتفع
٣٢-٥١	ابعاد اتخاذ القرار الطبي مجتمعه	٣.٨٧	0.037	-		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لمستوى تصورات الأطباء العاملين لفقرات متغير استخدام نظم المعلومات الصحية مجتمعه كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٨٧)، يتبين من هذه النتيجة أهمية استخدام نظم المعلومات بالنسبة للمبحوثين في دعم القرار الطبي وتقبلهم لوجودها والعمل بها، حيث واحتلت أجهزة الحاسوب المستخدمة وملحقاتها المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١٣) وأهمية نسبية بلغت (80.2%) وجاء بعدها أمن المعلومات بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.918) وأهمية نسبية (78.36%)، ثم

جاءت قواعد البيانات في المرتبة الثالثة، ومتوسط حسابي بلغ (3.895) وأهمية نسبية قيمتها (77.9%)، وجاءت البرمجيات المستخدمة بالمرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.854) وأهمية نسبية قيمتها (77.08%)، أما في المرتبة الخامسة كانت الشبكات الإلكترونية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.763) وأهمية نسبية قيمتها (75.26%).

الإجابة على السؤال الثاني: ما هي تصورات الأطباء العاملين لعملية اتخاذ القرارات الطبية بأبعاده المختلفة (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البدائل، اختيار البديل وتنفيذه، متابعة تنفيذ البديل العلاجي) ؟

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لمستوى تصورات الأطباء العاملين لفقرات متغير ابعاد اتخاذ القرار الطبي مجتمعه كان مرتفعاً، ويتبين من هذه النتيجة أهمية عملية اتخاذ القرار الطبي بالنسبة للمبحوثين، حيث بلغ (٣.٨٧) واحتل تحديد المشكلة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وأهمية نسبية بلغت (80.2%)، وجاء بعدها اختيار البديل وتنفيذه بالمرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.00)، وأهمية نسبية قيمتها (80%)، ثم جاء بعدها متابعة البديل العلاجي بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٤)، وأهمية نسبية (78.8%)، أما تحديد وتطوير البدائل فقد جاء بالمرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.84)، وأهمية نسبية قيمتها (76.8%).

اختبار الفرضيات:

تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الإلتواء، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥)،

وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء تقل عن (١)، والجدول رقم (4) يبين نتائج هذه الاختبارات. حيث نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (٣,٨٠٨_٢,٣٠٨)، وقيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (٠,٢٦٣_٠,٤٣٣)، ويُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) وتتراوح بين (٠,٤٤٥_٠,٩٦٠).

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل تضخم التباين

الفقرة	اسم المتغير	VIF)	tolerance	Skewness
٥-١	أجهزة الحاسوب المستخدمة وملحقاتها	2.308	0.433	0.901
٩-٦	الشبكات الإلكترونية	٣.٨٠٨	٠.٢٦٣	٠.٨١٦
١٥-١٠	البرمجيات المستخدمة	٣.١٢١	٠.٣٢٠	٠.٤٤٥
٢٤-١٦	قواعد البيانات	٢.٨٤٢	٠.٣٥٢	٠.٧٥٥
٣١-٢٥	أمن المعلومات	٣.٤٨٣	٠.٢٨٧	٠.٩٦٠

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين في مستشفى الأمير حمزة لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها مجتمعة على عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده مجتمعة.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار أثر أبعاد استخدام نظم

المعلومات الصحية مجتمعة في أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي مجتمعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	١	٤٧.٢٠٣	٤٧.٢٠٣	١٨٨.٨٠٤	*٠.٠٠٠	رفض
الخطأ	٢٨٨	٧٢.٠٠٢	٠.٢٥٠			الفرضية
الكلية	٢٨٩	١١٩.٢٠٥				العدمية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)* معامل التحديد (R^2) = (٠.٣٩٦)* معامل الارتباط (R) = (٠.٦٢٩)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) إلى وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي مجتمعة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٨٨.٨٠٤)، وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تفسر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة ما مقداره (٣٩.٦ %) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٦٢.٩ %)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في تفسير المتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الطبية بأبعاده مجتمعة). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لاستخدام نظم المعلومات الصحية بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده مجتمعة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية مجتمعة (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات

الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على تحديد المشكلة كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار أثر أبعاد نظم المعلومات

الصحية في تحديد المشكلة كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	٥	٩١.٥٤٣	١٨.٣٠٩	١٠٨.٩٠٦	*٠.٠٠٠	رفض
الخطأ	٢٨٤	٤٧.٧٤٤	٠.١٦٨			الفرضية
الكلية	٢٨٩	١٣٩.٢٨٧				العدمية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$) * معامل التحديد ($R^2 = 0.607$)

* معامل الارتباط ($R = 0.811$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦) إلى وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في تحديد المشكلة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٠٨,٩٠٦، وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تفسر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة ما مقداره (٦٥.٧ %) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٨١.١%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد نظم المعلومات الصحية في تفسير المتغير التابع (تحديد المشكلة).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر

نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة في تحديد المشكلة

قوى البيئة الداخلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة T
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.١٥٧	٠.٠٥٧	0.146	2.758	*٠.006
الشبكات الإلكترونية	٠.٢٩٦	٠.٠٥٧	٠.٣٥٤	٥.٢٢٢	*٠.٠٠٠
البرمجيات المستخدمة	٠.٠٠٨	٠.٠٦٣	٠.٠٠٧	٠.١٢٢	٠.٩٠٣
قواعد البيانات	٠.٢٣٢	٠.٠٦٢	٠.٢٢١	٣.٧٦٧	*٠.٠٠٠
أمن المعلومات	٠.١٩٠	٠.٠٦٢	٠.٢٠٠	٣.٠٨٥	*٠.٠٠٢

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)** دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٧) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن المتغيرات الفرعية التالية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، والشبكات الإلكترونية، وقواعد البيانات، وأمن المعلومات) هي أكثر متغيرات نظم المعلومات الصحية تأثيراً في تحديد المشكلة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر للبرمجيات المستخدمة في تحديد المشكلة لانخفاض قيمته المعنوية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، والشبكات الإلكترونية، وقواعد البيانات، وأمن المعلومات) في تحديد المشكلة .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) للتنبؤ في تحديد المشكلة من خلال نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة

ترتيب العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشبكات الإلكترونية	٠.٥٤٦	6.401	*00.000
قواعد البيانات	٠.٦٣٢	٣.٨١٩	*00.000
أمن المعلومات	٠.٦٤٨	٣.١٢٠	*٠٠.٠٠٢
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.٦٥٧	٢.٧٧٤	*٠٠.٠٠٦

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq ٠.٠٠١)$

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده و مساهمته في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر نظم المعلومات الصحية (الشبكات، وقواعد البيانات، وأمن المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر) في تحديد المشكلة، يتضح من الجدول رقم (٨) أن الشبكات تفسر ما مقداره (٥٤,٦%) من التباين في المتغير التابع، جاء بعده متغير قواعد البيانات حيث يفسر مع المتغير السابق (٦٣,٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً أمن المعلومات وفسر مع المتغيرات السابقة له ما نسبته (٦٤.٨%) من التباين في المتغير التابع وتلاه أجهزة الحاسوب وملحقاتها، إضافة للمتغيرات السابقة لنفس ما نسبته 65.7% من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار التدريجي متغير البرمجيات المستخدمة وذلك لان قيمتها غير معنوية، وغير دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية مجتمعة (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على تحديد وتطوير البدائل كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار أثر أبعاد نظم المعلومات الصحية في تحديد وتطوير البدائل كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	٥	١٣٠.٥٦٣	٢٦.١١٣	١٠٢.٠٤١	*٠.٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ الكلي	٢٨٩	٧٢.٦٧٦	٠.٢٥٦			
		٢٠٣.٢٣٩				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$) * معامل التحديد $(R^2) = 0.642$

* معامل الارتباط $(R) = 0.802$

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في تحديد وتطوير البدائل، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٢,٠٤١)، وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)، حيث تفسر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة ما مقداره (٦٤.٢ %) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٨٠.٢%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد نظم المعلومات الصحية في تفسير المتغير التابع (تحديد وتطوير البدائل).

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة في تحديد وتطوير البدائل

قوى البيئة الداخلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة T
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.١٣٢	٠.٠٧٠	0.101	١.٨٧٧	00.062
الشبكات الإلكترونية	٠.٠٢١	٠.٠٧٠	٠.٠٢١	٠.٣٠٦	٠٠.٧٦٠
البرمجيات المستخدمة	٠.٤٨٧	٠.٠٧٧	٠.٣٩٥	٦.٣٠٢	*٠.٠٠٠
قواعد البيانات	٠.٥٦٧	٠.٠٧٦	٠.٤٤٦	٧.٤٥٠	*٠.٠٠٠
أمن المعلومات	٠.٠٦٠	٠.٠٧٦	٠.٠٥٣	٠.٧٩٤	٠٠.٤٢٨

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١١) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن المتغيرات الفرعية التالية (البرمجيات المستخدمة، وقواعد البيانات) هي أكثر متغيرات نظم المعلومات الصحية تأثيراً في تحديد وتطوير البدائل، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلقاً بالشبكات الإلكترونية، أمن المعلومات) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، البرمجيات المستخدمة وقواعد البيانات) في تحديد وتطوير البدائل.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) للتنبؤ في تحديد وتطوير البدائل من خلال نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
قواعد البيانات	٠.٥١٥	8.915	*00.000
البرمجيات المستخدمة	٠.٦٣٦	٧.٨٨٥	*00.000
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.٦٤٢	٢.٠٣٧	**٠.٠٤٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression)، لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده و مساهمته في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر نظم المعلومات الصحية (البرمجيات المستخدمة، وقواعد البيانات ، وأجهزة الكمبيوتر) في تحديد وتطوير البدائل، كما يتضح من الجدول رقم (١٢) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات

المستقلة في معادلة الانحدار، فإن قواعد البيانات تفسر ما مقداره (٥١,٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير البرمجيات المستخدمة حيث يفسر مع المتغير السابق (٦٣,٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها لتفسر ما نسبته (64.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار التدريجي متغير أمن المعلومات و متغير الشبكات الإلكترونية وذلك لأن قيمتها غير معنوية، وغير دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية مجتمعة (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على اختيار البديل وتنفيذه كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار أثر أبعاد استخدام نظم المعلومات الصحية في اختيار البديل وتنفيذه كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	٥	١٠٣.٥٨٨	٢٠.٧١٨	٥٨.٤٩١	*٠.٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ الكلي	٢٨٩	٢٠٤.١٨٢	٠.٣٥٤			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (٠.٠٠١) α * معامل التحديد (R2)= (٠.٥٠٧)

* معامل الارتباط (R)= (٠.٧١٢)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٣) إلى وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في اختيار البديل وتنفيذه، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) α ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٨.٤٩١)، وبمستوى دلالة (0.00) α ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) α ، حيث تفسر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة ما مقداره (٥٠.٧ %) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى

قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٧١.٢%)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد نظم المعلومات الصحية في تفسير المتغير التابع (اختيار البديل وتنفيذه

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها

المختلفة في اختيار البديل وتنفيذه

مستوى الدلالة T	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	قوى البيئة الداخلية
*00.004	٢.٩٠٢	.0184	٠.٠٨٣	٠.٢٤٠	أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها
*00.004	٢.٩٤٣	٠.٢٣٩	٠.٠٨٢	٠.٢٤٢	الشبكات الإلكترونية
**٠.٠٠٢٢	٢.٣١٢	٠.١٧٠	٠.٠٩١	٠.٢١٠	البرمجيات المستخدمة
**٠.٠٠١٧	٢.٣٩٢	٠.١٦٨	٠.٠٨٩١	٠.٢١٤	قواعد البيانات
*٠.٠٠٠٠	٤.٦٧٢	٠.٣٦٣	٠.٠٩٠	٠.٤١٨	امن المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٤) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، إن متغيرات نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) تؤثر في اختيار البديل وتنفيذه بدلالة إحصائية وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) في اختيار البديل وتنفيذه.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) للتنبؤ في

اختيار البديل وتنفيذه من خلال نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
امن المعلومات	٠.٤٤٤	4.672	*00.000
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.٤٨٢	٢.٩٠٢	*00.004
قواعد البيانات	٠.٤٩١	٢.٣٩٢	**٠٠.٠١٧
الشبكات الالكترونية	٠.٤٩٨	٢.٩٤٣	*٠٠.٠٠٤
البرمجيات المستخدمة	٠.٥٠٧	٢.٣١٢	**٠٠.٠٢٢

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple

Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده و مساهمته في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) في اختيار البديل وتنفيذه، كما يتضح من الجدول رقم (١٥) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن أمن المعلومات تفسر ما مقداره (٤٤,٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها حيث يفسر مع المتغير السابق (٤٨,٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً قواعد البيانات حيث يفسر مع المتغيرات السابقة (٤٩,١%) وجاء رابعاً في المعادلة متغير الشبكات الالكترونية، حيث يفسر مع المتغيرات السابقة (٤٩,٨%) وكان آخر هذه المتغيرات دخولا في المعادلة متغير البرمجيات المستخدمة، حيث يفسر مع المتغيرات السابقة (٥٠,٧%).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات الأطباء العاملين لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية مجتمعة (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) على متابعة البديل العلاجي كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي في مستشفى الأمير حمزة .

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار أثر أبعاد استخدام نظم

المعلومات الصحية في متابعة البديل العلاجي كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
الانحدار	٥	٥٨.٧٣٤	١١.٧٤٧	٦٠.٠٢٠	*٠.٠٠٠	رفض الفرضية العدمية
الخطأ الكلي	٢٨٩	١١٤.٣١٧	٠.١٩٦			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha < 0.01)$ * معامل التحديد $(R^2) = 0.514$

* معامل الارتباط $(R) = 0.717$

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٦) إلى وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في تحديد وتطوير البدائل، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٠.٠٢٠)، وبمستوى دلالة $(\alpha = 0.00)$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، حيث تفسر أبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة ما مقداره (٥١.٤ %) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) ، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٧١.٧ %)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد نظم المعلومات الصحية في تفسير المتغير التابع (متابعة البديل العلاجي).

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة في متابعة

البديل العلاجي

قوى البيئة الداخلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة T
أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها	٠.٠٨٣	٠.٠٦٢	٠.٠٨٥	١.٣٤٧	00.179
الشبكات الإلكترونية	٠.٠٢١	٠.٠٦١	٠.٠٢٧	٠.٣٣٦	٠٠.٧٣٧
البرمجيات المستخدمة	٠.٠١٨٢	٠.٠٦٨	٠.١٩٦	٢.٦٨٨	*٠٠.٠٠٨
قواعد البيانات	٠.٠١٢٨	٠.٠٦٧	٠.١٣٤	١.٩٢٦	٠٠.٠٥٥
أمن المعلومات	٠.٠٦١٣	٠.٠٦٧	٠.٧١١	٩.٢١٠	*٠٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٧) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، إن المتغيرات الفرعية التالية (البرمجيات المستخدمة وأمن المعلومات، قواعد البيانات) هي أكثر متغيرات نظم المعلومات الصحية تأثيراً في متابعة البديل العلاجي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية العدمية جزياً فيما يتعلق بأبعاد (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أمن المعلومات، البرمجيات المستخدمة وقواعد البيانات) في متابعة البديل العلاجي.

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) للنتيؤ في

متابعة البديل العلاجي من خلال نظم المعلومات الصحية بأبعادها المختلفة

ترتيب العناصر المستقلة في معادله التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
أمن المعلومات	٠.٤٩٠	9.370	*00.00
البرمجيات المستخدمة	٠.٥٠٤	٣.٢١٥	*00.001
قواعد البيانات	٠.٥١١	١.٩٩٤	**٠٠.٠٠٤٧

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده، و مساهمته في النموذج الرياضي، والذي يمثل أثر نظم المعلومات الصحية (أمن المعلومات، والبرمجيات المستخدمة، وقواعد البيانات) في متابعة البديل العلاجي، كما يتضح من الجدول رقم (١٨) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن أمن المعلومات تفسر ما مقداره (٤٩.٠%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير البرمجيات المستخدمة حيث يفسر مع المتغير السابق (٥٠.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً قواعد البيانات حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٥١.١%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار التدريجي متغير أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ومتغير الشبكات الإلكترونية وذلك لأن قيمتها غير معنوية، وغير دالة إحصائياً.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- ١- ان تصورات الأطباء العاملين لأستخدام نظم المعلومات الصحية ولمستوى عملية اتخاذ القرار الطبي كان مرتفعاً.
- ٢- وجود أثر هام لأبعاد نظم المعلومات الصحية مجتمعة في أبعاد عملية اتخاذ القرار الطبي مجتمعة.
- ٣- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، قواعد البيانات، وأمن المعلومات) في تحديد المشكلة.
- ٤- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، البرمجيات المستخدمة وقواعد البيانات) في تحديد وتطوير البدائل.

- ٥- على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، الشبكات الإلكترونية، البرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات، أمن المعلومات) في اختيار البديل وتنفيذه.
- ٦- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى نظم المعلومات الصحية (أمن المعلومات، البرمجيات المستخدمة وقواعد البيانات) في متابعة البديل العلاجي

التوصيات

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١- توجيه ادارة مستشفى الامير حمزة نحو السير قدما لتبني تطبيق وتطوير نظم المعلومات الصحية لثبوت اهميتها في عملية اتخاذ القرار الطبي باعتبارها عناصر قوه يجب الاستمرار في الاهتمام بها .
 - ٢- توجيه عناية ادارة مستشفى الامير حمزة نحو الاهتمام بالجوانب التي تبين عدم اهميتها في بعض ابعاد عملية اتخاذ القرار الطبي وذلك من خلال تبني برمجيات اكثر حداثة او ملائمة مثل برمجية التنقيب عن البيانات وخصوصا في مرحلة تحديد المشلة، وكذلك دور الشبكات والامن في تحديد وتطوير البدائل، وتفعيل دور الشبكات في متابعة تنفيذ ونجاعة العلاج من خلال تطوير وتسهيل امكانية التواصل مع المرضى.
 - ٣- توجيه عناية الباحثين المهتمين لدراسة جوانب اخرى في مثل سهولة الاستخدام في نظم المعلومات الصحية ودرها في رضا العاملين او المرضى.

المراجع

أ . المراجع العربية:

- الدويك ،مصباح (٢٠١٠)، نظم المعلومات الصحية وأثرها على القرارات الإدارية والطبية دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي"،كلية التجارة ،قسم إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- مريزق، عدنان وكريم ،قاسم ،٢٠٠٧،التكنولوجيا الحديثة للمعلومة والاتصال ونظام المعلومات الصحية (إشارة إلى حالة الجزائر)،المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ،رسالة ماجستير غير منشورة .
- مهران، ميساء (٢٠٠٥) المعلومات الصحية ودورها في تحسين الرعاية الصحية المتكاملة :دراسة تحليلية ،كلية الآداب ،القاهرة،رسالة ماجستير غير منشورة .
- البوابة، الموقع الإلكتروني، الرابط المباشر
(<http://www.albawaba.com/ar/business/br/savvutek>). تاريخ النشر، ٢٠١١/١٢/٢٩. تاريخ آخر زيارة للموقع ٢٠١٢/١٢/٨.
- صحيفة الغد، الموقع الإلكتروني، تاريخ النشر ٢٠١٢/١/١٩ ، على الرابط
(<http://alghad.com/index.php/article/524522.html>). تاريخ آخر زيارة للموقع ٢٠١٢/١٢/٧.
- شركة الحوسبة الصحية، الموقع الإلكتروني. (<http://www.ehs.com.jo/ar>). تاريخ آخر زيارة ٢٠١٢/١٢/٧.
- السامرائي، ايمان والزعبي، هيثم، (٢٠٠٤)، "نظم المعلومات الإدارية"، ط/١، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين، (٢٠٠٧)، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية و أثرها في إدارة الأزمات/دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(٣)، العدد (١)، ص ص٢٤-٤٥.
- عليان، ربحي، (٢٠٠٨)، "إدارة المعرفة"، ط/١، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشرابي، فؤاد، (٢٠٠٨)، "نظم المعلومات الإدارية"، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط/١.
- مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

الطويل، أكرم ورشيد، حكمت، (٢٠٠٥)، "أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد (١٠)، العدد (١٠)، ص ص ١١-٤٢.

الشرابي، فؤاد، (٢٠٠٨)، "نظم المعلومات الإدارية"، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط/١. أبو موسى، احمد عبد السلام، ٢٠٠٤، مخاطر امن نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية / دراسة ميدانية على المنشآت السعودية، دورية الإدارة العامة، مجلد (٤٤) ، عدد (٣)، ص ٥٠٩ - ٥٧٠.

حريم، حسين، ٢٠١٠، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط ٢ ، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار، وآخرون، (٢٠٠٦)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط/١، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ب. المراجع الأجنبية :

- Alberdi Eugenio, Gilhooly Ken, Hunter Jim, Logie Robert Lyon Andy ,McIntosh Neil,(2000), Computerisation And Decision Making In Neonatal Intensive Care) **Jan.Journal of Clinical Monitoring and Computing**, vol. 16 issue, 2 March 2000. p. 85
- Alter, Steven. (2002), "**Information Systems: The Foundation of e-Business**", 4th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Person Education, Upper Saddle River.
- Al-zahrani, Saleh, (2004), **Health Information system for Saudi Arabia**, In: Proceedings of the Information Technology and Natural Science Al-Zaytoonah University of Jordan . Amman ,21 October 2004, pp 246-257.
- Al-zahrani, Saleh, (2006), **Awareness of Hospital Information Systems Security: Perspective from King Saud University Hospitals**. Information Security Symposium, Taibah University. College of Computer Science and Engineering 2-4 May, P :159-173

- Al-Zhrani, Saleh, (2010), Management Information Systems Role in Decision-Making During Crises: Case Study, **Journal of Computer Science** 6 (11):p 1247-1251.
- Ashcroft, Maggie (1998) "The impact of information use on decision making by physiotherapists", **Library Management**, Vol. 19, Iss: 3, pp.174 - 195.London, UK.
- Austin, C.J. & Boxerman, S.B. eds, (2006). **Information Systems for Healthcare Management**, 6th edition, Chicago: Health Administration Press.
- Aziz, Jamal, Kirsten McKenzie, and, Michele Clark,(2009), The impact of health information technology on the quality of medical and health care: a systematic review, **Health Information Management Journal**, 38(3), pp. 26-37
- Bates, D. W., and A. A. Gawande, (2003), Improving safety with information technology, **New England Journal of Medicine** 348, no. 25 (June 19): 2526-2534.
- Brown, Steven, Lincoln, Michael, Groen Peter J, Kolodner Robert, (2003), Vista* U.S. Department of Veterans Affairs national-scale, **International Journal of Medical Informatics** 69 ,p 135_ 156
- Colloc, J and Bouzidi, L, (2000), **A Framework for Clinical Decision Making and Medical Experience Storing**. In Proceedings of the Eighth European Conference on Information Systems ,vo. 11,no. 1,p.1245-1252, Vienna
- Feely, Kirk , (2007),**A State Policy Approach: Promoting Health Information Technology in California**. California Legislative Analyst Office.
- Goldschmidt, P., G., (2005), **HIT and MIS IMPLICATIONS OF Health Information Technology And Medical Information Systems**, COMMUNICATIONS OF THE ACM, October 2005/ Vol. 48, No.10,p.69-74.
- Harrison, Jeffrey P., and Daly, Mary Ann., (2008) "Leveraging Health Information Technology to Improve Patient Safety" **Journal of Public Administration and Management**, Accepted for Publication in July 2008,vol.14,no.1
- Herbsleb,J. MullerBirn, C., Towne, W. B., October, (2010), **The Vista Ecosystem: Current Status and Future Directions**

- CMU - ISR - 10 - 124, Institute for Software Research, School of Computer Science Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA 15213.
- Malloch, K. (2007). The electronic health record: An essential tool for advancing patient safety. **Nursing Outlook** Volume 55, Issue 3, Pages 159-161, May 2007.
- McVicar, N., and A. M. Valdes. (2003) **Hospitals seek RX for drug mistakes bar-coding, computers help cut errors**. South Florida Sun-Sentinel. Ft. Lauderdale, Fla. pg.1.A. July 7.
- Oren, E., E. R. Shaffer, and B. J. Guglielmo. (2003). Impact of emerging technologies on medication errors and adverse drug events. **American Journal of Health System Pharmacists** 60, no14: 1447–1458.
- Pavel. Roshanov , Shikha, Misra, Hertz, Gerstein , Amit, Garg , Rolf, Sebaldt Jean, Mackay, Lorraine, Weise-Kelly, Tamara, Navarro, Nancy, Wilczynski , Brian, Haynes R., (2011), Computerized clinical decision support systems for chronic disease management: A decision-maker-researcher partnership: systematic review, **Journal: Implementation Science**, 2011, Issue 1, Volume 6, pages 92.
- Standing, M. (2007), Perceptions of clinical decision-making on a developmental journey from student to staff nurse. PhD thesis, Canterbury, University of Kent, **Journal of Advanced Nursing** Volume 60, Issue 3, pages 257–269.
- Tamblyn, Robyn, Eguale, Tewodros, L Buckeridge, David, Hanley, Allen, Reidel, Kristen, Shi, Sherry, Winslade, Nancy, 2012, The effectiveness of a new generation of computerized drug alerts in reducing the risk of injury from drug side effects: a cluster randomized trial. **Am Med Inform Assoc**, vol.19,no.4,p. 635-643.
- Wireless News. (2005). **Healthcare partners taps allscripts for electronic health record Coventry**. February 22, 2005. p.1 (Web-Page: <http://www.highbeam.com/doc/1P1-105784526.html>, Last Accessed 19/6/2012).

دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح
الدرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP)
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية
والمستلزمات الطبية في نينوى

م.م. عبد العزيز بشار حسيب
قسم الإدارة الصناعية / كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

**دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد
المشروع (ERP)**

م.م. عبد العزيز بشار حسيب

**The role of intellectual capital in promoting the critical success
factors for ERP system**

Ass. Lect. Abdul azez Bashar Zakaria

ABSTRACT

today many organizations became realized the importance and value of the intellectual capital due to its prominent role in the current works which characterized with high challenge and competition, that make those active organizations successful and able to compete and endeavor to find the best ways to improve its performance level through benefiting from its intellectual capital, trying to employ it by applying modern technique such as enterprise resource planning system(ERP). In the frame of this vision, this research sheds the light on the failure of the concerned organization in our study subject with regard to the importance of this resource as well as to its inability to apply the enterprise resource planning system. This research aim to define the relation and the effect between the intellectual capital and the critical roles of success for the enterprise resource planning system in the (general company for drugs industry and medical requirements in Nineveh) by distributing (42) forms among samples of its members, then analyze their answers by using the statistical analyze program (spss), reaching to several conclusion and suggesting .

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٣/١١/٤
- قبول النشر: ٢٠١٤/٣/٩

دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الدرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP)

دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة
الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

م.م. عبد العزيز بشار حسيب

المستخلص

أدركت العديد من المنظمات اليوم أهمية قيمة رأس المال الفكري، لدوره البارز في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتحديات والتنافسية العالية، مما يجعل تلك المنظمات الساعية لأن تكون ناجحة وقادرة على المنافسة السعي لإيجاد أفضل السبل لتحسين مستوى أدائها من خلال الاستفادة من رأس مالها الفكري ومحاولة توظيفه من خلال السعي لتطبيق التقنيات الحديثة ومنها نظام تخطيط موارد المشروع (ERP)، في ضمن هذا التصور يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أبعاد قصور المنظمة المبحوثة إزاء الاستفادة والإلمام بأهمية ذلك المورد فضلا عن عدم قدرتها على تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع، وبالتالي فإن هذا البحث يهدف إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الدرجة لنظام تخطيط موارد المشروع في (الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى) من خلال توزيع (٤٢) استمارة على عينة من منتسبيه، وتم تحليل إجاباتهم عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والتوصل إلى العديد من الاستنتاجات والمقترحات.

مقدمة :

شهدت بدايات القرن الواحد والعشرين تحول مفهوم الاقتصاد القائم على الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وأصبحت المعرفة المصدر الرئيس للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا تظهر أهمية رأس المال الفكري كمصدر مهم للمنظمات لتحقيق المزايا التنافسية والنمو الاقتصادي ومواجهة التحديات العالمية وتطبيق التقنيات الحديثة التي يعد نظام تخطيط موارد المشروع ERP إحداها، فهو يعمل على معالجة مشكلة تشتت المعلومات في المنظمات عبر سعيه إلى حوسبة الأعمال في المنظمة بالكامل من خلال مجموعة من البرامج الالكترونية التي تغطي كافة المجالات في المنظمة من اجل رفع الكفاءة والفاعلية وهذا يعتمد على إمكانيات رأس المال الفكري في تطبيق هذا النظام، وعلى هذا الأساس فقد قسم البحث الحالي على أربعة مباحث عرض الأول منهجية البحث فيما عرض الثاني إطاره النظري وتناول الثالث جانبه الميداني وأخيرا الرابع عرض أهم الاستنتاجات والمقترحات.

البحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يعد رأس المال الفكري من الموارد غير الملموسة المهمة للمنظمات التي لو استثمرته بطريقة صحيحة سوف يساعدها على الارتقاء بمستوى أدائها ومواكبة التطورات حفي مختلف المجالات ومن بينها التطورات التقنية وتطبيق الأنظمة الحديثة بنجاح ومنها نظام تخطيط موارد المشروع، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث إلى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى لاحظ عدم قدرتها على تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP)، بالإضافة إلى عدم إدراكها لأهمية رأس المال الفكري الذي تمتلكه، الأمر الذي دفع الباحث إلى إثارة التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك إدارة الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن مفهوم رأس المال الفكري.

٢. هل لدى إدارة الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع ERP.
٣. هل تدرك إدارة الشركة المبحوثة طبيعة العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) ..

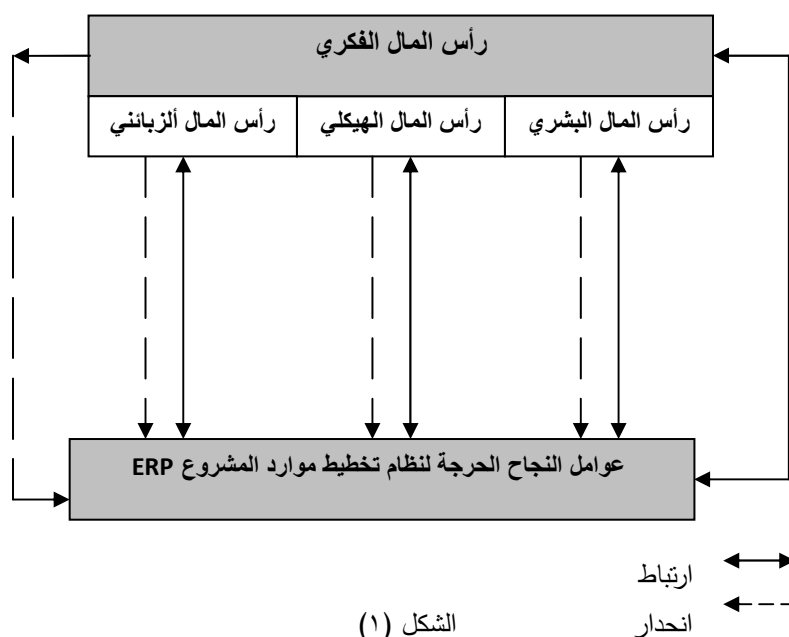
ثانيا: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية تعريف الشركة المبحوثة بضرورة استثمار الموارد الغير ملموسة المتمثلة برأس المال الفكري وتوظيفها في مواكبة التطورات التقنية وتطبيقاتها ومنها نظام تخطيط موارد المشروع (ERP).

ثالثا: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار نظري عن مفهوم رأس المال الفكري، فضلا عن نظام تخطيط موارد المشروع (ERP).
٢. التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) في الشركة المبحوثة.

رابعا: المخطط الافتراضي للبحث: تم وضع مخطط افتراضي للبحث كما في الشكل (١) والذي يشير إلى العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP).



- الشكل من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث: اعتماداً على أنموذج البحث فقد تم صياغة فرضياته وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري بدلالة أبعادها وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع في الشركة المبحوثة. وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلي وعوامل النجاح لنظام تخطيط موارد المشروع.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال أليانتي وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي لرأس المال الفكري بدلالة أبعاده في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع في الشركة المبحوثة. وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 ١. هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.
 ٢. هناك تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.
 ٣. هناك تأثير معنوي لرأس المال أليانتي في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.
- سادساً: منهج البحث:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث.
- سابعاً: حدود البحث:** ١. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث منذ بداية جمع المصادر والمعلومات الضرورية لتدعيم الجانب النظري للبحث وصولاً إلى تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبانة والتي وزعت في الشركة المبحوثة ومن ثم صياغة الاستنتاجات والمقترحات وهذه الفترة امتدت من ٢٠١٣/١/٧ إلى ٢٠١٣/٩/١٥ .
٢. الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى والتي تم اختيارها لعدد من الأسباب منها:

- تعتبر من الشركات المهمة العاملة ضمن تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وإنتاجها العديد من المنتجات الدوائية التي تطرح في الأسواق المحلية العراقية.
- التسهيلات التي تقدمها للباحثين من حيث الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث.
- تمتع المدراء والعاملون فيها بالخبرة المناسبة في ميدان نشاطها.

ثامنا: أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث لتنفيذ الجانب النظري والميداني للبحث أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحث بالعديد من المصادر الأجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية جانبه النظري، أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة استبانة والتي تم تصميمها لتشمل ثلاثة أجزاء تضمن الأول منها المعلومات العامة، ويركز الثاني منها على المقاييس الخاصة بمتغيرات رأس المال الفكري بالاعتماد على دراسات كل من (Amiri et al., 2011) و (Huang et al., 2010) و (نور وآخرون، ٢٠١٠)، أما الثالث فركز على المقاييس الخاصة بعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع بالاعتماد على دراسات (Madapusi, Arunk u., 2008) و (Kalbas, Houman, 2007) و (Umble et al., 2003) كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

تاسعا: أساليب التحليل الإحصائي: لاختبار مخطط البحث الفرضي وفرضياته فقد اعتمد عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) للتعامل مع بيانات البحث وتحليلها ومن هذه الأساليب الأتي:

- الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث وكما ورد في مخططة.
- معامل التحديد (R^2) لقياس حجم التفسير الذي يعطيه المتغير المستقل للتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

المبحث الثاني : الإطار النظري

المحور الأول : رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري: في السنوات الأخيرة من القرن العشرين أصبحت المنظمات تعتقد بان الأفراد هم احد العناصر الحرجة لنجاح المشاريع وليس الأموال أو المباني أو المعدات (Cervi, 2011, 7) لذلك ازداد الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري كدافع مهم لنمو المنظمات، وزيادة إنتاجيتها، وربحيتها، وخلق القيمة بالاقتصاد الحالي المعتمد على المعرفة (An, 2012, 17).

تناول العديد من الباحثين مفهوم رأس المال الفكري إذ عرفه (Wagner, 1998, 16) بأنه ما يوجد في اذهان أعضاء المنظمة وما يبقى في المنظمة بعد أن يغادرون، وعبر عنه (Bergluned,2002, 26) بأنه مزيج من رأس المال البشري (عقل، مهارات، أفكار، وإمكانات تلك المؤسسة)، ورأس المال الهيكلي (العمليات، قواعد البيانات، والعلامات التجارية، نظم تقانة المعلومات والاتصالات) وهو القدرة على تحويل المعرفة والموجودات غير الملموسة في خلق مصادر الثروة عن طريق ضرب رأس المال البشري مع رأس المال الهيكلي، وأشار (Aura,2006,20) بأنه المعرفة ومعرفة قابليات المجاميع الاجتماعية مثل المجتمع الفكري للمنظمة والخبرة المهنية، وذكر (El-Bannany,2008,490) بأنه احد الموارد غير الملموسة والتي تغطي المعرفة والخبرة التي تستعمل من قبل الموظفين الماهرين من اجل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات، ويرى (Zchockett,2009,12) بأنه لغة للتفكير والتحدث والقيام بشيء من اجل تحقيق العوائد للمنظمة في المستقبل، ويشمل العلاقات مع الزبائن والشركاء وجهود الابتكار والبنية التحتية للمنظمة ومهارات ومعارف أعضاء المنظمة، ويعدده (Huang et.al,2010,83) بأنه المواد الفكرية التي تستخدم لخلق الثروة من خلال استخدام المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، الخبرة، والملكية الفكرية، وأكد

(uadiate & uwuigbe, 2011,50) بأن رأس المال الفكري هو عملية التركيز على مجموعة من الأصول غير الملموسة مثل الموارد والكفاءات والقدرات التي تزيد ليس فقط أداء الشركات ولكن أيضا يؤدي إلى خلق قيمة تنظيمية، وعرفه (Ahmad & Mushraf, 2011,104) بأنه تركيب من الحكمة والذكاء والمرونة والإبداع والكفاءات الأساسية وروح المبادرة الضرورية للنجاح في اقتصاد عالمي تسوده المنافسة التي تهيمن فيها المعرفة وتقانة المعلومات. أما (Khalique et.al, 2011,1965) فذكر بأنه إجمالي المخزون من المعرفة الجماعية والمعلومات والتقنيات والمهارات والخبرات والملكية الفكرية وولاء الزبائن وإدارة الفريق والتي يمكن استخدامها لخلق قيمة المنتجات والخدمات في المنظمات، ويرى (Bataineh & Zoabi, 2011, 16) بأنه المعرفة، المهارات، التقنيات المستخدمة لإنشاء ميزة تنافسية للمنظمات، والذي يشمل الحصول على واستخدام المعرفة من قبل جميع الموظفين وتطبيقها، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأنظمة الخبيرة الموجودة داخل المنظمة، وأكد (An, 2012,20) بأنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تحسن قابلية المنظمة لخلق القيمة المستقبلية.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن هناك اتفاقا بين اغلب الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري باعتباره يشمل الموارد الغير ملموسة مثل (الأفكار، المعرفة، الذكاء، والإبداعات، وغيرها)، فضلا عن شموله الموارد الملموسة مثل (العمليات، قواعد البيانات، وتقانة المعلومات والاتصالات، وغيرها)، والتي تساهم في ايجاد قيمة للمنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري: نظرا لانتقال المجتمعات المعاصرة من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات فإن التركيز على الموارد الملموسة قد تضاعف مقارنة مع الموارد الغير ملموسة التي يعد رأس المال الفكري من أهم فئات تلك الموارد التي يمكن استخدامها لخلق القيمة للمنظمات وكذلك تحقيق ميزة تنافسية لها وتحسين أدائها. (An, 2012,23)، وأشار (الشعباني) إلى أهمية رأس المال الفكري تحدد بالاتي: (الشعباني، ٢٠١١، ٣٨٢)

١. يشكل القوة الخفية التي تضمن للمنظمة البقاء والتطور.
 ٢. يمثل كنزا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العلمية التي تبني وتحافظ على العمل.
 ٣. انه يمتلك المعارف والمهارات والخبرات القادرة على استيعاب التغييرات الحاصلة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير.
- ومن خلال ما تقدم يؤشر الباحث أن أهمية رأس المال الفكري تتمثل باعتباره من الموارد الأساسية التي يجب على المنظمة استكشافها واستغلالها بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد الأخرى المتاحة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري:** يتفق العديد من الباحثين على أن مكونات رأس المال الفكري تتمثل بالاتي:
- (نور وآخرون، ٢٠١٠، ٦)، (Huang et al., 2010, 83)، (Amiri et.al, 2011, 473)،
(Bataineh & Al Zoabi, 2011, 17)، (uadiale & uwuigbe, 2011, 50)،
(Cervi, 2011, 8-10)، (Aminian et.al, 2012, 10714)،

١. رأس المال البشري:

هو من أكثر عناصر رأس المال الفكري أهمية ، وأشار إليه (Huang et al., 2010, 83) بأنه شكل من أشكال رأس المال الفكري الذاتي والذي يتمثل في قابليات الموظف الفردية والمهارات الفنية والخبرة الشخصية والتي يمكن الاستفادة منها في تلبية متطلبات الزبائن، وعرفه (Cervi, 2011, 10) بأنه مخزون المعرفة، والصفات الشخصية، والقابليات المتجسدة في قدرة أداء العاملين وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية، وأشار (Amiri et.al, 2011, 473) إليه باعتباره القدرات المشتركة للعاملين في المنظمة من أجل حل مشاكل الأعمال، ويشمل أيضاً مدى فعالية المنظمة في استخدام موارد أفرادها التي تقاس بالإبداع والابتكار. وذكر (Bataineh, 2011, 17) بأنه يتمثل

في أي شيء يتعلق في معرفة الناس والتعليم وكفاءات الأفراد في تحقيق المهام والأهداف، والتعليم هو اللبنة الأساسية لبناء رأس المال البشري. وبالتالي فإن الهدف الأساسي من رأس المال البشري هو إنشاء تصميم جديد للسلع وطريقة جديدة في تقديم الخدمات وتحسين عملية التجارة. (Aminian et.al, 2012, 10714).

٢. رأس المال الهيكلي:

يقصد به بأنه قدرة المنظمة على استخدام ونقل وتخزين المواد الفكرية مثل تلك الموجودة في نظم المعلومات وقواعد البيانات (Huang et al., 2010, 83) وعرفه (Cervi, 2011, 11) بأنه المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يتم تخزينها في الأدلة وقواعد البيانات وما إلى ذلك، وهو على العكس من رأس المال البشري حيث يتواجد رأس المال الهيكلي في الجمارك وليس في عقول البشر، وذكر (Ahmad&Mushraf, 2011, 106) بأنه المعرفة الراسخة في جداول المنظمة والتي تضم الوحدات التكنولوجية والكفاءات المعمارية، وأشار (Amiri et.al, 2011, 473) بأنه عمليات البنى التحتية الداعمة وقواعد البيانات في المنظمة التي تمكن رأس المال البشري للعمل، ويشمل أشياء متعددة مثل المباني التقليدية، والمعدات، والبرامجيات، والعمليات، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية.

٣. رأس المال العلائقي (الزبائني):

يشير إلى مدى العلاقة التي تمتلكها المنظمة مع زبائنها من خلال موظفيها والتي تضم رضا الزبائن وولاء الزبون واتصالات المنظمة (Huang, et al, 2010, 83) أما (cervi, 2011, 10-11) فذكر بأنه القيمة المضافة نتيجة التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة وهو مجموعة من الموارد حقيقية أو افتراضية التي يحصل عليها الفرد بحكم امتلاك شبكة من العلاقات ضمن المؤسسة، هذه الموارد تتألف من النقل اليومي

للمعلومات من خلال الشبكات سواء أكانت اجتماعية أم مؤسسية تعتبر حيوية لنمو المنظمات، وأشار (Berglund, 2002, 28) أنه يعد من المقاييس التي تستخدم لتعقب التغييرات في الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن، والربحية وغيرها في ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن مكونات رأس المال الفكري تعمل بشكل تكاملي من أجل توفير الركائز الضرورية للارتقاء بأداء المنظمة وتلبية حاجات ورغبات زبائنها.

المحور الثاني: نظام تخطيط موارد المشروع Enterprise resource planning (ERP) أولاً : مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع :

ذكر (Fortn,2002,17) أن نظام تخطيط موارد المشروع هو نظام يحاول دمج جميع الأقسام والوظائف عبر المنظمة على نظام كمبيوتر واحد الذي يستطيع أن يخدم جميع الاحتياجات الخاصة لمختلف الإدارات، وعرفه (Lintu, 2002,12) بأنه نظام يحقق التكامل بين أقسام المنظمة المختلفة العمليات، المالية، الموارد البشرية وغيرها، وأشار (Muscatello,et al,2003,852) بأن هذا النظام يتكون من مجموعة من نماذج البرامج، كل نموذج عادة يكون مسؤول عن جمع ومعالجة المعلومات عن وحدة نمطية منفصلة أو وظيفة أو مجموعة وظائف الأعمال المنفصلة، وهذه النماذج تتضمن المحاسبة، جدولة الإنتاج الرئيسية، تخطيط المواد، المخزون التنبؤ، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك فإن جميع المعلومات تتمركز في قاعدة بيانات علائقية يمكن الوصول إليها من جميع الوحدات. وعبر (Bakry& Bakry,2005, 363) بأنه برنامج نظام معلومات متكامل يتألف من عدة وحدات تشترك في قاعدة بيانات مركزية ومصممة لأتمتة عمليات الأعمال عبر المنظمة، والهدف من نظام تخطيط موارد المشروع هو أتمتة عمليات الأعمال للمنظمة للحصول على أفضل المنافع الناتجة عن هذه الأتمتة ومنها دعم تطبيق الأعمال الالكترونية التي تقود إلى أفضل أداء للمشروع، وذكر (Ozturk,2006,4) إن نظام تخطيط موارد المشروع قد صمم من أجل تسهيل عملية

تدفق البيانات ضمن المنظمة وتمكين أعضاء المنظمة والإدارة الوصول المباشر للمعلومات في الوقت المناسب، و أوضح (Ifniedo,2006,25) انه نظام يعتمد على الكمبيوتر مصمم لمعالجة عمليات المنظمة وتسهيل التكامل والتخطيط في الوقت الصحيح والإنتاج والاستجابة للزبائن، وعرفه (chan,2007,1) انه النظام الذي يجمع ويحقق التكامل بين الشراء والدفع والموارد البشرية وغيرها من وظائف الإدارة مع إدارة الإنتاج والغرض الرئيس منه هو تعزيز إدارة واستخدام الموارد من خلال توفير برنامج متكامل لتبادل المعلومات.

وأوضح (Yaseen,2009,359) أن نماذج نظام تخطيط موارد المشروع يمكن أن تنقسم على عدة مجاميع مثل إدارة اللوجستك ، إدارة الجودة، الأصول المحاسبية، إدارة المواد، صيانة المصنع، تخطيط الإنتاج، إدارة المشروع، ونموذج المحاسبة المالية، وأشار (Otieno) انه عبارة عن مجموعة من البرمجيات الجاهزة التي يمكن شراؤها من قبل المنظمة والتي تسمح للمنظمة القيام بالعمليات الآتية: (Otieno,2010,13)

أ. أتمتة وتكامل معظم أنشطة وعمليات المنظمة.

ب. المشاركة في معظم البيانات والتطبيقات عبر المنظمة.

ت. إنتاج المعلومات والوصول إليها في الوقت المناسب.

وذكر (Swaminathan,2011,4) انه مجموعة واسعة من أدوات الإدارة التي توازن الطلب والتجهيز والذي يتضمن القدرة على الربط بين الزبائن والموردين في سلسلة توريد كاملة بين المبيعات والتسويق والتصنيع والعمليات والخدمات اللوجستية والمشتريات والتمويل وتطوير المنتجات والموارد البشرية وبالتالي تمكين الأفراد من إدارة أعمالهم مع مستويات عالية من خدمة الزبائن والإنتاجية وخفض التكاليف، وعبر عنه (liu,2011,10697) بأنه وسيلة فعالة لتوفير جميع أنواع المعلومات في جميع أنحاء المنظمة بحيث يمكن للأفراد في مختلف المستويات من أداء أعمالهم بشكل فعال.

ومما تقدم يلاحظ الباحث اتفاق اغلب الباحثين على أن نظام تخطيط موارد المشروع هو نظام يعتمد بشكل أساس على برامجيات الحاسوب المختلفة من أجل تكوين قاعدة بيانات مشتركة للأقسام المختلفة للمنظمة لتتمكن هذه الأقسام من الوصول إلى المعلومات المناسبة بالشكل المناسب والوقت المناسب لتقديم أفضل المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

ثانياً: عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع: يمكن تحديد أهم العوامل المهمة لنجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع بالاتي: (umblе,et.al,2003,244- 246) (Kalbasi,Houman,2007,19) (Elmeziane et al., 2011,5)

١. الفهم الواضح للأهداف الإستراتيجية: تطبيق نظام (ERP) يتطلب بان يكون الأشخاص الرئيسيين ضمن المنظمة يحملون رؤية واضحة وشاملة للكيفية التي تعمل بها المنظمة من أجل إرضاء الزبائن، تمكين العاملين، وتسهيل العمل مع الموردين، كما يجب أن هناك أيضاً تحديد واضح للأهداف، التوقعات، وإنجازها، وأخيراً يجب على المنظمة أن تحدد لماذا يجب تطبيق نظام ERP.
٢. الالتزام من قبل الإدارة العليا: التطبيق الناجح لنظام (ERP) يتطلب قيادة قوية والالتزام والمشاركة من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق النظام.
٣. إدارة المشروع الجيدة: التطبيق الناجح لنظام (ERP) يتطلب من المنظمة أن تدبر المشاريع بطريقة جيدة، وهذا يشمل تحديداً واضحاً للأهداف وتطوير خطة عمل وتتبع دقيق لسير العمل في المشروع.
٤. إدارة التغيير المنظمي: الهيكل التنظيمي القائم والعمليات الموجودة في اغلب المنظمات غير متوافقة مع هيكل، وأدوات، وأنواع المعلومات المجهزة من قبل نظام (ERP)، لذلك تنفيذ نظام (ERP) قد يفرض إعادة هندسة العمليات أو تطوير عمليات جديدة لدعم الأهداف المنظمية.

٥. **فريق التطبيق:** فريق تطبيق نظام (ERP) يجب أن يتكون من ارفع الناس الذين يتم اختيارهم لمهاراتهم، والانجازات الماضية، والسمعة، والمرونة، ويجب على الإدارة التواصل مع هذا الفريق ومنحه الصلاحيات اللازمة.
 ٦. **دقة البيانات:** بسبب الطبيعة المتكاملة لنظام (ERP) فان دقة البيانات تكون مطلوبة، حيث إذا قام احد الأفراد بإدخال بيانات بشكل خاطئ، فان الخطأ يكون له تأثير متعاقب على بقية أجزاء المنظمة ككل.
 ٧. **التعليم والتدريب الشامل:** تطبيق نظام (ERP) يتطلب كمية مناسبة من المعرفة لتمكين الأفراد من حل المشاكل عبر النظام، وكذلك لكي يتمكن الأفراد من استخدام النظام بكفاءة.
 ٨. **التركيز على مقاييس الأداء:** يجب أن تقيس هذه المقاييس اثر النظام الجديد على جميع الوظائف والأفراد، وتشمل هذه المقاييس أوقات التسليم، هامش الربح الإجمالي، أداء الموردين... وغيرها.
- ويضيف (Madapusi, Arunk u., 2008, 88-96) إلى العوامل السابقة ما يأتي :
١. **التخطيط:** ويشير إلى التخطيط المستمر والمفصل والمتكيف من اجل التطبيق الناجح لنظام (ERP) مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تقوم المنظمة بتغيير متطلبات الوظيفة.
 ٢. **المواءمة:** وتشير إلى المقابلة بين العمليات المتجسدة في نظام (ERP) وعمليات أعمال المنظمة، حيث المنظمة تعيد هندسة عملياتها لكي تتوافق مع نظام (ERP) أو تخصيص نظام (ERP) بحيث يتوافق مع عمليات المنظمة.
 ٣. **إستراتيجية التطبيق:** وتشير إلى بدء تنفيذ نظام (ERP) عبر وحدات المنظمة، إن إستراتيجية بدء تطبيق نظام (ERP) هي واحدة من العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح مشروع هذا النظام.

٤. **الخبراء/ الاستشاريون:** الخبراء الاستشاريون يؤدون دورا حيويا في تسهيل وتوجيه تطبيق نظام (ERP) من بداية المشروع إلى أن يتم الوصول إلى مستوى متقدم من التطبيق.
٥. **دعم المستخدم:** يشير إلى قبول نظام (ERP) من قبل جميع العاملين في المنظمة، تطبيق نظام (ERP) يعتمد بشكل كبير على الأفراد أكثر من العملية والتقنيات.
٦. **الثقافة المنظمة:** وتشير إلى الممارسات المنظمة التي تتجلى بشكل واضح بين العاملين في المنظمة.
٧. **الاتصالات:** الاتصالات المستمرة ضمن الشركة بين المستويات التنظيمية كافة وعلى طول دورة حياة (ERP) هو أمر حاسم لضمان نجاح تطبيقه .
ومن خلال ما تقدم يتفق الباحث مع ما طرحه الباحثين انه إذا ما أرادت المنظمات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) بشكل ناجح لابد من توفير جميع العوامل سابقة الذكر.

البحث الثالث : الجانب الميداني (التطبيقي)

أولا: وصف الشركة المبحوثة*

تعد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق وان استحداثها جاء وفقا لأحكام قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ المعدل وذلك بعد التطور الكبير الذي شهده مصنع الأدوية في نينوى، وفي عام ٢٠٠٢ تم انفصالها عن الشركة العامة في سامراء لتكون شركة نينوى شركة قائمة بذاتها ليصبح اسمها الجديد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وتكون مرتبطة بوزارة الصناعة والمعادن مباشرة، وتقوم

*المصدر: الكراس التعريفي الخاص بالشركة.

الشركة بتصنيع الأدوية والمستلزمات الطبية والمستحضرات الدوائية المتنوعة حيث تنتج الحبوب والكبسولات والمراهم والتحاميل والاشربة وقطرات الفم والعيون، وهي تعتمد في إنتاجها على المواصفات العالمية الأكثر تطوراً في إطار سيطرة نوعية محكمة لتجنب أي انحراف نوعي في المنتج.

ثانياً: وصف عينة البحث: تضمن مجتمع البحث العاملين في إدارات وأقسام معامل الشركة المبحوثة، واختيرت منهم عينة عشوائية شملت (مدرء الأقسام، ومعاونيهم، والعاملين في مستويات الخط الأول)، بلغ عددهم (٤٢) فرد، وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وتم استرجاع (٣٨) استمارة أي بنسبة استجابة (٩٠%) والجدول (١) يوضح المعلومات التعريفية لعينة البحث.

الجدول (١)

المعلومات التعريفية لعينة البحث

العمر									
٢٩-٢٠		٣٩-٣٠		٤٩-٤٠		٥٩-٥٠		٦٠ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	٦	١٦%	٢٤	٦٣%	٨	٢١%	-	-
سنوات الخدمة									
٥-١		١٠-٦		١٥-١١		٢٠-١٦		٢٥-٢١	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	٢	٥%	١٢	٣١%	٤	١١%	١٦	٤٢%
-	-	-	-	-	-	-	-	٤	١١%
التحصيل الدراسي									
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	٤	١١%	٣٢	٨٤%	٢	٥%	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع: يعرض الجدول (٢) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث:

الجدول (٢)

نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري بدلالة أبعادها وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (إجمالاً).

المؤشر الكلي	رأس المال أليزبائي	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.869**	0.530*	0.815**	0.795**	عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع

المصدر - الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

إن نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير المعتمد (عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.869) عند مستوى معنوي (0.05) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى للبحث، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري بدلالة أبعاده وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، ومن أجل توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى إذ يبين الجدول (٢) الآتي:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795) عند مستوى معنوي (0.05) وهذا يعكس أن الشركة المبحوثة تمتلك أفراد لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة لإنجاز العمل كما لديهم القدرة على الإبداع في العمل وهذا ما ينعكس إيجاباً على عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.815) عند مستوى معنوي (0.05) وهذا يعني أن الشركة المبحوثة تمتلك تقانات معلوماتية حديثة كالحاسبات وملحقاتها يتم بواسطتها تخزين قواعد البيانات وتوثيق المعلومات الضرورية وتسهيل عملية تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة للشركة مما ينعكس إيجاباً على عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

ت. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال أليانتي وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530) عند مستوى معنوي (0.05) وهذا يعني أن الشركة المبحوثة تعمل على إدامة العلاقة مع الأطراف التي تتعامل معهم والتواصل معهم باستمرار والسعي إلى تحقيق رضاهم مما ينعكس إيجاباً على عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع: يعرض الجدول (٣) نتائج اختبار علاقات التأثير بين رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.

الجدول (٣)

نتائج تأثير رأس المال الفكري في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع

F		R ²	رأس المال الفكري		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.08	111.20	0.755	0.936 (10.545)*	0.260	عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع

المصدر - الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

* معنوي عند 0.05 ، N= 38 ، df(1,36) ، () قيمة (t) المحسوبة

يلاحظ من الجدول (٣) وجود تأثير معنوي موجب لرأس المال الفكري في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (111.20) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,36)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.755)، وهذا ما يعني أن (75%) من توافر عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع يعود لامتلاك الشركة المبحوثة لرأس المال الفكري، أما (25%) فسببها عوامل أخرى لم يتم اعتمادها في البحث الحاضر، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) تبين أن قيمة (t) المحسوبة (10.545) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (1,36) وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية. ويهدف توضيح علاقات الأثر بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع على المستوى الجزئي، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، تم تحليل علاقات الأثر بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع وكما موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤)

تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد

المشروع

المتغير المستقل	B0	مكونات رأس المال الفكري			F	
		رأس المال بشري	رأس المال هيكلي	رأس المال زبائني	المتغير المعتمد	المتغير المعتمد
		B1	B2	B3		
عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع	0.420	0.364 (3.399) *	0.377 (3.422) *	0.115 (1.71) 1*	37.323	2.92

المصدر - الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

* معنوي عند 0.05، N= 38، df(3,34)، () قيمة (t) المحسوبة

يشير الجدول (٤) إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال أليزائني) في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.323) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.92) بمستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (3,34)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.767) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) تبين أن أعلى تأثير لتلك المكونات يتمثل برأس المال الهيكلي أولاً أي أن ما تمتلكه الشركة من تقنيات معلوماتية حديثة وخزنها المعلومات الضرورية والسعي إلى تناقل هذه المعلومات بين الأقسام يؤثر بشكل كبير في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، ثم يليها رأس المال البشري، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة تمتلك أفراداً ذوي مهارات متميزة قادرين على الإبداع في انجاز العمل مما يؤثر في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع، وأخيراً يأتي رأس المال أليزائني، حيث قيام الشركة المبحوثة بإدامة العلاقة مع الأطراف التي تتعامل معها يؤثر في عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

١. رأس المال الفكري هو مفهوم يشمل الموارد الغير ملموسة (الأفكار، المعرفة، الذكاء،....الخ) وكذلك الموارد الملموسة (العمليات، قواعد البيانات، تقانة المعلومات،.....الخ).
٢. نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) هو نظام يعتمد شكل أساس على برامجيّات الحاسوب المختلفة من اجل تكوين قاعدة بيانات مشتركة للأقسام المختلفة للمنظمة لتتمكن هذه الأقسام من الوصول إلى المعلومات المناسبة بالشكل والوقت المناسب.

٣. أظهرت الدراسة الميدانية أن أعلى ارتباط ظهر بين رأس المال الهيكلي وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) وهذا يعني أن تقانة المعلومات والاتصالات كالحاسبات وملحقاتها والتي يتم بواسطتها تخزين قواعد البيانات وثوثيق المعلومات الضرورية يعزز بشكل كبير من عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP).
٤. أظهرت الدراسة الميدانية أن أعلى تأثير ظهر بين رأس المال الهيكلي وعوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP).

المقترحات:

١. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة برأس المال الفكري الذي تملكه والعمل على المحافظة عليه واستثماره.
٢. على الشركة المبحوثة الاهتمام برأس المال البشري لديها من خلال إشراك عاملها بدورات تدريبية لتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يمكنهم من تعزيز تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع.
٣. على الشركة المبحوثة التعزيز من التقنيات المستخدمة في التواصل بين الأقسام من خلال توفير أجهزة الحواسيب وملحقاتها وقواعد البيانات المشتركة بين الأقسام بما يعزز من تبادل المعلومات.
- ٤.حث الشركة المبحوثة على إقامة العلاقة مع الأطراف التي تتعامل معها من خلال الاتصال بهم وتبادل المعلومات الضرورية وبناء الثقة معهم والأخذ بمقترحاتهم ومعالجة شكواهم وتلبية رغباتهم بالسرعة الممكنة.

المصادر العربية:

١. الشعباني، صالح إبراهيم، ٢٠١١، اثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، المجلد ٤، العدد ٧.
٢. نور، عبد الناصر، والقشي، ظاهر، وقرقيش، جهاد، ٢٠١٠، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٢٥، بغداد.

المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, saari b., and mushraf, abbas m., 2011, The relationship between intellectual capital and business performance: an empirical study in Iraqi industry, international conference on management and artificial intelligence vol. 6.
2. Amiri, ali n., and jandaghi, gholamerza, and ramezan, majed, 2011, An investigation to the impact of intellectual capital on organizational innovation, European journal of scientific research, vol. 64, no.3.
3. Aminian, abolfazel, and mohebbi, shiroyeh, and mousazadeh, hedayat, and rahmani, mojtaba and shafaati, morteza, 2012, The intellectual capitals components/ details attributes and firms value, journal of basic and applied scientific research , vol.10, no.2.
4. An, yi, 2012, Voluntary disclosure of intellectual capital in Chinese, doctore thesis, university of Waikato.
5. Aura, ossi, 2006, Worksite fitness policy in an intellectual capital framework, master thesis, Swedish school of economics.
6. Bakry, ali h., and bakry , saad h., 2005, Enterprise resource planning : a review and a stop view, International journal of network management vol. 15.
7. Bataineh, mohammad t., and al zoabi, mohammad, 2011, The effect of intellectual capital on organizational competitive advantage: jordanian

- commercial banks an empirical study International bulletin of business administration vol.10.
8. Berglund, robin, 2002, Intellectual capitals leverage on market value, master thesis, lund school of economics and management.
9. Cervi, joseph J., 2001, The naval enlisted aviation maintenance manpower system advancing readiness through improved utilization of intellectual capital, master thesis, naval postgraduate school.
10. Chan, caroline t., 2007, Successful enterprise resource planning for large Chinese construction companies, IEEE journal. www.ivsl.com.
11. El-bannany, magdi, 2008, A study of determinants of Intellectual capital performance in banks: the uk case, journal of intellectual capital vol. 9, no.3.
12. Elmezziane, khadija, and chuanmin, shuai, and elmezziane, mourad, 2011, the importance of critical success factors of enterprise resource planning implementation in china, Business management dynamics vol.1, no.6.
13. Fortu, tom, 2002, Enterprise resource planning- integration with automation systems, master thesis, heisinki university of technology.
14. Huang, gow-liang, and hsu, hui-lin, and cheng, wei-shen, 2010, The key factors to the successful generation of the intellectual capital: the bank corporate loans department examples, International journal of electronic business management, vol.8, no.2.
15. Ifinedo, princely e., 2006, Enterprise resource planning systems success assessment: an integrative framework, master thesis, university of tyvaskla.
16. Kalbas, houman, 2007, Assessing erp implementation critical success factors, master thesis, lulea university of technology.
17. Khalique, muhammed, and shaari, jamal, and isa, abu Hassan, and, aqeel, adel, 2011, Relationship of intellectual capital with the organizational performance of pharmaceutical companies in Pakistan, Australian journal of basic and applied science, vol 5, no. 12.
18. Lintu, jouni, 2002, Success factors of an enterprise resource planning system, master thesis, Lappeenranta university of technology.
19. Liu, pang-lo, 2011, Empirical study on influence of critical success factors on erp knowledge management on management performance in high tech industries in Taiwan, Elsevier journal, vol.38. www.ivsl.com.

20. Madapusi, arunkumar, 2008, Post implementation evaluation of enterprise resource planning (erp) system, doctor thesis, university of north texas.
21. Muscatello, joseph r., and small, Michael h., and chen, injazz j., 2003, Implementing enterprise resource planning(erp) systems in small and midsize manufacturing firms, international Journal of operations and production management, vol.23, no.8.
22. Otieno, jim o., 2010, Enterprise resource planning system: implementation and upgrade, doctor thesis, Middlesex university.
23. Ozturk, kadir k., 2006, Flexible database design for enterprise resource planning (erp) application, master thesis, atilim university.
24. Swaminthan, selvakumar, 2011, Critical success factors of erp implementation, master thesis, university of Toledo.
25. Uadiale, olayinka m., and uwuigbe, uwalomwa, 2011, Intellectual capital and business performance: evidence from Nigeria interdisciplinary journal of research in business, vol.1, issue 10, www.ivsl.com.
26. Umble, Elisabeth j., and haft, Ronald r., and umble, m. Michael, 2003, Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors , European journal of operational research, vol. 146.
27. Wagner, Thomas j., 1998, The measurement of human intellectual capital in the united states air force, master thesis, air force institute of technology.
28. Yaseen, saad g., 2009, Critical factors affecting enterprise resource planning implementation: an explanatory case study, International journal of computer science and network security vol.9, no.4.
29. Zschockelt, felix, 2009, The importance of developing intellectual capital for innovative organization, master thesis, school of management and governance OOHr.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

الملحق (١)

م / استثمارة الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن استثمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل مشروع بحث بعنوان (دور رأس المال الفكري في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP) / دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى) إذ تعد هذه الاستثمارة مقياساً أعتد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء منظمتكم أولاً وتحقيق أهداف البحث ثانياً.

ملاحظة:

- (١) ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.
- (٢) يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل والقياس.
- (٣) يُرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

وجزاكم الله خيراً

الباحث

الجزء الأول: بيانات عامة :

١. العمر:

من ٢٩ - ٢٠ من ٣٩ - ٣٠ من ٤٩ - ٤٠

من ٥٩ - ٥٠ ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة:

من ٥ - ١ من ١٠ - ٦ من ١٥ - ١١ من ٢٠ - ١٦

من ٢٥ - ٢١ من ٣٠ - ٢٦ ٣١ فأكثر

٤. التحصيل الدراسي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي

بكالوريوس دبلوم فني إعدادية

٥. العنوان الوظيفي الحالي

- الجزء الثاني :** بيانات تتعلق بالمتغير الاول للبحث (رأس المال الفكري): ويقصد به المواد الفكرية التي تستخدم لخلق الثروة من خلال استخدام المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، الخبرة، والملكية الفكرية، وعرفه
- رأس المال البشري: هو مخزون المعرفة، والصفات الشخصية، والقابليات المتجسدة في قدرة أداء العاملين وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية،

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يملك أفراد شركتنا الخبرة المطلوبة لإنجاز العمل					
٢	يملك أفراد شركتنا المهارات المطلوبة لإنجاز العمل					
٣	يملك أفراد شركتنا القدرة على الإبداع في العمل					
٤	تسعى شركتنا إلى تدريب أفرادها باستمرار على إنجاز العمل					
٥	تولي شركتنا أهمية كبيرة للأفراد الذين لديهم مقدرة على الإبداع					
٦	تسعى شركتنا إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات متميزة					

- **رأس المال الهيكلي :** هو قدرة المنظمة على استخدام ونقل وتخزين المواد الفكرية مثل تلك الموجودة في نظم المعلومات وقواعد البيانات

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧	تقوم شركتنا بتوثيق المعلومات الضرورية في سجلات محددة					
٨	تمتلك شركتنا تقنيات معلوماتية حديثة كالحاسبات وملحقاتها					
٩	تمتلك شركتنا قاعدة بيانات على الحاسوب ل تخزين المعلومات					
١٠	تسعى شركتنا إلى تناقل المعلومات بين الأقسام لإنجاز العمل					
١١	تمتلك شركتنا هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أداء الأفراد بشكل متميز					
١٢	تتابع شركتنا التطورات الحاصلة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات					

- **رأس المال أعلاني (الزباني):** يشير إلى مدى العلاقة التي تمتلكها المنظمة مع زبائنها من خلال موظفيها والتي تضم رضا الزبائن وولاء الزبون واتصالات المنظمة

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣	تسعى شركتنا إلى إدامة العلاقة مع (الأطراف) * التي تتعامل معها					
١٤	تسعى شركتنا إلى تحقيق رضا الأطراف التي تتعامل معها					
١٥	تحت شركتنا أفرادها على التواصل مع الأطراف التي تتعامل معهم					
١٦	تهتم شركتنا بمشاركة الأطراف التي تتعامل معها في تطوير المنتجات					
١٧	تسعى شركتنا إلى إدامة شبكة من العلاقات بين الأفراد العاملين من أجل ضمان تبادل المعلومات					

- **(الأطراف):** يقصد بها الموردين والزبائن

الجزء الثالث: عوامل النجاح الحرجة لنظام (ERP) ويقصد بها مجموعة من الخصائص التي تركز عليها الشركة من أجل ضمان التطبيق الناجح لنظام تخطيط موارد المشروع (ERP).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يمتلك أفراد شركتنا رؤية واضحة عن الكيفية التي تعمل فيها المنظمة					
٢	تسعى شركتنا إلى تخصيص الموارد الضرورية من أجل إدخال التقنيات الحديثة					
٣	تحدد شركتنا بشكل واضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها					
٤	تسعى شركتنا إلى وضع الخطط الملائمة من أجل إنجاز الأعمال					
٥	لدى شركتنا القدرة على إجراء التغيير التنظيمي عند إدخال التقنيات الحديثة					

٦	تمتلك شركتنا أفراد ذوي مهارات عالية في استخدام التقنيات الحديثة				
٧	تسعى شركتنا إلى تدريب أفرادها باستمرار على استخدام التقنيات الحديثة				
٨	تسعى شركتنا إلى توثيق البيانات بشكل دقيق				
٩	تسعى شركتنا إلى وضع إستراتيجية لإدخال التقنيات الحديثة				
١٠	تسعى شركتنا إلى الاستعانة بخبراء خارجيين عند إدخال تقانة حديثة				
١١	الأفراد العاملين في شركتنا يرحبون باستخدام التقنيات الحديثة				

اثر علاقات السبب والنتيجة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أ.د. نصيف جاسم الجبوري

قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

م.د. مهند محمد المظفر

قسم المحاسبة / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

اثر علاقات السبب والنتيجة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أ.د. نصيف جاسم الجبوري

م.د. مهند محمد المظفر

Effect Relationships of Cause and Effect on the Application of the Balanced Scorecard

Proff.Dr. Nussief J.Aljobory

lecture. Dr. Muhaned Muhammed

ABSTRACT

Strategic performance measurement systems (SPMS) gaining great importance in the organizations, because it means the sensitive sensor which is used by these organizations to reach their goals. This importance lead to focus of thousands studies to present and develop many tools for measurement, among these tools, Balanced Scorecard the most prominent and the most frequently used. This tool characterized by its ability to link performance measures with organization`s strategy on the one hand, and give a complete and acceptable picture to all stakeholders on the other. In spite of this importance, some researchers have neglected one of the most important components of balanced scorecard, which are the relationships between its perspectives, so it was necessary to shed light on this matter.

اثر علاقات السبب والنتيجة على تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/٥/١٨
- قبول النشر: ٢٠١٤/٩/٢

أ.د. نصيف جاسم الجبوري
م.د. مهند محمد المظفر

المستخلص

تكتسب نظم قياس الاداء الاستراتيجي اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فهي وسيلة الاستشعار التي تتحسس من خلالها المنظمة طريقها الذي تسلكه للوصول الى اهدافها. هذه الاهمية جعلت من نظم قياس الاداء محورا لآلاف الدراسات التي قدمت وطورت العديد من ادوات القياس، والتي من ابرزها واكثرها استخداما بطاقة الاداء المتوازن. اذ امتازت هذه البطاقة، ومن خلال مكوناتها والية عملها، بقدرتها الكبيرة على ربط مقاييس الاداء باستراتيجية المنظمة من جهة، واعطاء صورة متكاملة ومقبولة لكل اصحاب المصالح من جهة اخرى. وعلى الرغم من هذه الاهمية لبطاقة الاداء المتوازن، الا ان الملاحظ اهمال بعض الباحثين لاحد اهم مكونات بطاقة الاداء المتوازن وهو علاقات السبب والنتيجة بين مناظير البطاقة الاربعة، لذا كان لابد من تسليط الضوء على هذا الامر.

مقدمة :

لقد كان لظهور بطاقة الاداء المتوازن دور كبير في جذب الانتباه الى اهمية نظم قياس الاداء الاستراتيجي، ودورها الحيوي في دعم واسناد الادارة العليا لقيادة المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجية. ولعل اهم مظاهر هذا الاهتمام هو الزيادة الكبيرة في اعداد الشركات التي تبنت وتبنى هذه البطاقة، حتى اصبحت احدى الادوات المهمة للإدارة في وقتنا الحالي. الا ان هذه الاهمية وهذا الدور لن يكون فاعلا بلا تطبيق صحيح لبطاقة الاداء المتوازن، بل قد تعطي اثارا عكسية ان هي طبقت بطريقة تختلف عما صممت عليه. لذا فقد تناول هذا البحث اهم الاخطاء الشائعة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، لدى اغلب الباحثين وكيف يمكن تجنبها، ولأجل ذلك اتبع الباحث المنهجية التالية:

١. مشكلة البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث عن طريق السؤال التالي:
(هل يتسبب غياب علاقات السبب والنتيجة بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن في التأثير على تطبيق هذه البطاقة؟)
ولإجابة عن هذا السؤال تطلب الامر ان يقوم الباحث بتوضيح مفهوم بطاقة الاداء المتوازن وطبيعتها ومكوناتها.

٢. هدف البحث:

يهدف البحث بشكل اساسي الى بيان قصور بعض الدراسات والبحوث في التطبيق الصحيح لبطاقة الاداء المتوازن، وتأثيرات ذلك على النتائج التي يتم التوصل لها. فبطاقة الاداء المتوازن تشكل بمجملها نظام، هذا النظام يتكون من مكونات متعددة لكل منها دوره المحدد، الذي ان غاب لأي سبب كان فان هذا النظام يفقد توازنه ويختل عمله، ولعل أهم هذه العناصر هو الترابط المنطقي بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن والتي تُكسب هذه البطاقة دورها الحقيقي، وافضليتها على بقية ادوات القياس الاستراتيجي.

٣. أهمية البحث:

يتناول اغلب الباحثين بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها مجرد اداة قياس تتكون من مجموعة من المقاييس الموزعة على اربعة مناظير، دون الالتفات الى اهمية الربط بين هذه المقاييس بعلاقات السبب والنتيجة، لذا تأتي اهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور العلاقات المنطقية بين هذه المقاييس، من خلال بيان كيفية نشوء بطاقة الاداء المتوازن وتطورها الى ما وصلت اليه اليوم، وكذلك الية عملها والدور الذي تؤديه في توجيه وادارة المنظمة نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية، في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

ثانيا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

لا يمكن القول باي حال من الاحوال ان بطاقة الاداء المتوازن التي قدمها كل من Kaplan & Norton في سنة 1992 هي البداية الاولى نحو التحول الى المقاييس غير المالية في نظم قياس الاداء، اذ ان هناك الكثير من المحاولات التي ادركت اهمية المقاييس غير المالية وسعت بالتالي الى ايجاد دور لها في نظم قياس الاداء. فقد اوضح Kaplan(2009) ان الجذور الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن انما تعود الى الدراسة التي قام بها مجموعة من العاملين في شركة جنرال الكتريك (General Electric) في خمسينيات القرن الماضي لتطوير مقاييس الاداء الخاصة بوحدات الاعمال اللامركزية لهذه الشركة (GE's decentralized business units) وقد اوصى فريق العمل بان اداء القسم يمكن ان يقاس بمقياس مالي واحد وسبعة مقاييس غير مالية هي كما يلي:

١. الربحية (تقاس بالدخل المتبقي residual income)

٢. الحصة السوقية Market Share

٣. الانتاجية Productivity

٤. قيادة المنتج Product Leadership

٥. المسؤولية العامة Public responsibility (السلوك القانوني والاخلاقي، والمسؤولية تجاه اصحاب المصالح مثل حملة الاسهم والموردين والموزعين والمجتمع)

٦. تطوير الافراد Personnel Development

٧. توجهات الافراد العاملين Employee Attitudes

٨. الموازنة بين الاهداف قصيرة الاجل والاهداف طويلة الاجل Balance Between Short-range and Long-rang Objectives

ويمكن ان نرى (والحديث هنا لـ Kaplan (2009)) جذور بطاقة الاداء المتوازن في هذه المقاييس الثمانية، فالمنظور المالي يتمثل بالمقياس (أ)، ومنظور الزبون يتمثل بالمقياس (ب)، ومنظور العمليات يتمثل بالمقاييس (ت)، (ث)، (ج)، ومنظور التعلم والنمو يتمثل بالمقاييس (ح) و (خ)، اما المقياس (د) فيمثل توجه بطاقة الاداء المتوازن في تشجيع المديرين على ايجاد حالة التوازن بين الاهداف القصيرة الاجل وطويلة الاجل.

ولم يكتف الباحثان بما قدمته دراسة شركة GE وانما استفادا من ابرز الدراسات التي ظهرت بعد ذلك، وقد حدد Kaplan ثلاث دراسات رئيسة هي دراسة Simon ودراسة Drucker ودراسة Anthony والتي اوضح مساهمات كل منها في بطاقة الاداء المتوازن كما يلي (Kaplan, 2009):

لقد قدم Simon ومجموعة من الباحثين الى كلية الادارة الصناعية في Carnegie Institute of Technology و(الذي اصبح بعد ذلك Carnegie-Mellon University دراسة ببيان من خلالها دور المعلومات المالية وغير المالية في الاجابة عن ثلاثة انواع من الاسئلة هي:

- اسئلة بطاقة العلامات (Scorecard Questions): " هل انا اعمل بصورة جيدة او غير جيدة؟"

- أسئلة توجيه الانتباه (Attention-directing Questions): "إلى أي المشاكل يجب أن ننظر؟"
- أسئلة حل المشكلة (Problem-solving Questions): بوجود عدة طرق لأداء العمل، أي من هذه الطرق هو الأفضل؟"

وهذه الدراسة ربما تكون الأولى التي قدمت مصطلح Scorecard في مجال إدارة الأداء، أي أن إيجاد بطاقة درجات تحدد مستوى أداء المنظمة في اتجاهات متعددة، كما يظهر في تنوع الأسئلة المطروحة، واستخدام هذه البطاقة في إعطاء تصور كلي عن المنظمة لم تكن تصوراً جديداً وإنما ظهر من مدة سابقة.

أما بالنسبة لـ Peter Drucker فقد قدم مبدأ الإدارة بالأهداف Management by Objectives في كتابه (1954) The Practice of Management وأكد على أن كل العاملين يجب أن تكون لديهم أهداف شخصية للأداء، هذه الأهداف يجب أن تتناسق بشكل كبير مع استراتيجية المنظمة. وهو الأمر الذي مهد لتحقيق الاستعداد الاستراتيجي للمنظمة، وساعد في وضع البذرة الأولى لجعل المنظمة ذات توجه استراتيجي.

وفي منتصف الستينيات من القرن الماضي استند Robert Anthony إلى دراسات Simon ووضع ثلاثة أنواع من النظم هي التخطيط الاستراتيجي والرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية، وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ القرار المرتبطة بتحديد الأهداف وتغيير هذه الأهداف والقرارات المرتبطة بالموارد المستخدمة للوصول إلى تلك الأهداف، والقرارات المرتبطة بالسياسات التي تتحكم بعملية الحصول واستخدام وتوزيع تلك الموارد" (Anthony, 1965, p.16)

وقد أوضح Anthony أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تقدير علاقات السبب والنتيجة بين مجموعة من الأفعال والنتيجة المطلوبة وهو ما يتطابق مع الخارطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن Anthony توصل إلى أنه بسبب صعوبة

توقع مثل هذه العلاقة فان التخطيط الاستراتيجي هو فن وليس علماً. اما بالنسبة للرقابة الادارية فقد بين Anthony انها تعتمد بصورة كبيرة على الهيكل المالي للمنظمة الا في بعض الاستثناءات القليلة، في حين ان هناك مقاييس كمية مثل الحصة السوقية ومقاييس الانتاجية وغيرها تكون مفيدة للمنظمة. اما بالنسبة للقسم الثالث وهي الرقابة التشغيلية فان المعلومات الخاصة بها في الغالب غير مالية على الرغم من ان بعض المعلومات تظهر بشكل مالي.

مما تقدم يمكن ادراك مدى تأثر بطاقة الاداء المتوازن بالدراسات السابقة التي قدمت الاساس والقاعدة التي استند اليها كل من Kaplan & Norton في اعداد وتقديم وحتى تطوير هذه الاداة بالشكل الذي نراها عليه اليوم، وبالتأكيد فان Kaplan & Norton لم يستبعدا التجارب والدراسات الاخرى التي ساهمت في تعزيز وتطوير هذه الاداة مثل التجربة اليابانية في الادارة ونظرية اصحاب المصالح لـ (Atkinson, et al. (1997. كل تلك الدراسات وضعوها نصب اعينهم حينما قاما بدراسة ١٢ شركة كبيرة لمدة عام كامل، وادركا من خلال اللقاءات التي تمت مع المدراء التنفيذيين على اهمية الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وهو ما قدموه من خلال بطاقة الاداء المتوازن التي عرفوها بانها " مجموعة من المقاييس التي تعطي مديري الادارات العليا نظرة سريعة وشاملة حول المنظمة" وهي تتضمن المقاييس المالية التي تبين نتائج النشاطات التي تمت فعلا، بالإضافة الى المقاييس التشغيلية المتعلقة برضا الزبون والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، والتي تقود الى الاداء المالي المستقبلي (Kaplan & Norton, 1992).

على اساس هذا التنوع في المقاييس المستخدمة واعطاء الاهمية الحقيقية لكل مقياس من هذه المقاييس، فقد سميت هذه الاداة ببطاقة الاداء المتوازن لأنها تقرض حالة التوازن في استخدام مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقييم الاداء قصير الاجل وبالإضافة الى تقييم الاداء طويل الاجل في تقرير واحد، فهي تخفض من تركيز المدراء على قياس الاداء المالي

قصير الاجل، وتزيد اهتمام هؤلاء المدراء بقياس الأداء غير المالي مثل جودة المنتج ورضا الزبون، اذ ان قياس الاداء غير المالي يوضح التغيرات التي تقوم بها المنظمة على المدى الطويل، والمنافع المالية لتلك التغيرات طويلة الامد، والتي ربما لا تظهر مباشرة في الايرادات قصيرة الاجل، لذا فان التطورات الكبيرة في المقاييس غير المالية عادة تشير الى قدرة المنظمة على تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية (Horngren, et al., 2012). ونتيجة لهذه التطورات في المقاييس غير المالية، فان بطاقة الاداء المتوازن تمكن المنظمة من توظيف نظام قياس اداء يركز على الاستراتيجية، وهذا النظام يوجه انتباه المدراء الى عوامل النجاح الحاسمة، وفي نفس الوقت يكافئ هؤلاء المدراء على انجازهم لتلك العوامل (Blocher, et al., 2010)، وبذلك فان بطاقة الاداء المتوازن هي ليست نظام يتضمن اطار عمل يوفر مقاييس الاداء فقط ولكن يساعد المخططين ايضا في تشخيص ما يجب ان يفعلوه ويقيسوه وهي بذلك تمكن المدراء التنفيذيين من تحقيق الانجاز الحقيقي لاستراتيجياتهم (Grigoroudis, et al., 2012)

لقد اكتسبت بطاقة الاداء المتوازن اهمية كبيرة نتيجة تقديمها حلول هي اقرب الى واقع المنظمات وبالتالي لم تجد هذه المنظمات صعوبة كبيرة في تطبيق هذه الاداة. فكل المدراء يدركون اهمية المقاييس المستخدمة تأثيرها في الاداء، الا ان من النادر ان يعتقد هؤلاء المدراء ان القياس هو جزء جوهري من استراتيجيتهم (Kaplan & Norton, 1993)، هذا الامر ادخل تغييرا جوهريا في المفاهيم الخاصة بنظم قياس الاداء، فبطاقة الاداء المتوازن وضعت الاستراتيجية والرؤية في مركز عملها وليس الرقابة، فهي تضع الاهداف وتفترض ان الافراد سوف يتبنون السلوكيات ويتخذون الاعمال الضرورية للوصول الى تلك الاهداف، ثم تصمم المقاييس لدفع الافراد نحو تحقيق الرؤية العامة للمنظمة، لذا فان الادارة العليا يمكن ان تعرف ما هي النتائج التي يجب الوصول اليها ولكنها لا يمكن ان تخبر العاملين كيف يمكن ان ينجزوا تلك النتائج بالضبط وذلك بسبب التغيير المستمر للظروف التي يعمل بها

الأفراد (Kaplan & Norton, 1992). وقد ترتب على هذا الأمر ان لا تكون بطاقة الاداء المتوازن نموذجاً عاماً يمكن ان يطبق في كل المنظمات اوحى في قطاع معين، فظروف السوق المختلفة واستراتيجيات المنتج والبيئة التنافسية تتطلب بطاقات اداء مختلفة، اي ان على كل منظمة ان تصمم البطاقة الخاصة بها والتي تتلائم مع المهمة التي تسعى لها واستراتيجيتها والتكنولوجيا التي تستخدمها والثقافة التي تحملها (Kaplan & Norton, 1993)، ولذلك نجد ان كل بطاقة اداء متوازن تمتاز بخصوصية تتبع من طبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

وفي اطار تحليلهم للانتشار الواسع لبطاقة الاداء المتوازن، وتبينها من قبل الكثير من المنظمات فقد اجاب Kaplan & Norton (2001a) على ذلك بالنقاط التالية:

١. النظم السابقة التي تضمنت المقاييس غير المالية استخدمت هذا النوع من المقاييس على شكل مجموعات من القوائم تشبه الى حد بعيد قوائم الفحص Checklist، الهدف منها ان يقوم المدراء بمتابعة وتطوير نظام شامل من عمليات القياس المترابطة. اما بطاقة الاداء المتوازن فإنها تؤكد على ارتباط القياس بالاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1993)، وعلاقات السبب والنتيجة التي تصف الفرضيات الاساسية للاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996b) والارتباط القوي بين نظام القياس والاستراتيجية يحول دور المقاييس غير المالية من قائمة فحص checklist تشغيلية الى نظام شامل لتطبيق الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996a)

٢. بطاقة الاداء المتوازن تعكس طبيعة التغيير في التكنولوجيا والميزة التنافسية في العقود الاخيرة للقرن العشرين. ففي العصر الصناعي للقرن ١٩ واغلب القرن ٢٠ كانت المنظمات تحقق الميزة التنافسية من خلال استثمار وادارة الموجودات الملموسة مثل المخزون والمصانع والمعدات وغيرها، وفي ذلك الوقت كانت المقاييس المالية كافية لتسجيل الاستثمارات في قائمة المركز المالي للمنظمة، كما ان قائمة الدخل يمكن ان

تتضمن المصاريف المرتبطة باستخدام تلك الموجودات الملموسة لتحديد الإيرادات والأرباح، ولكن مع نهاية القرن العشرين فإن الموجودات غير الملموسة أصبحت مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، ومن الواضح أن استراتيجيات تكوين القيمة تحولت من إدارة الموجودات الملموسة إلى استراتيجيات مستندة إلى المعرفة والتي تكون وتوظف موجودات المنظمة غير الملموسة، وهذه الموجودات غير الملموسة تتضمن علاقات الزبون، وابتكار المنتجات والخدمات، والعمليات التشغيلية ذات الجودة والاستجابة العالية، والمهارات والمعرفة التي تمتلكها قوى العمل، وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم القوى العاملة والتي تربط المنظمة بزيائنها ومجهزها، والمناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع وحل المشاكل والتحسين. ولأن المنظمات كانت غير قادرة على قياس موجوداتها غير الملموسة، بالتالي فإنها غير قادرة على إدارة ما لا تستطيع أن تصفه أو أن تقيسه.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك سبباً جوهرياً آخر لتفضيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن على بقية الأدوات الاستراتيجية الأخرى، هذا السبب يرتبط بالاختلاف الكبير في الية عمل بطاقة الأداء المتوازن من جهة، وبقية الأدوات الاستراتيجية من جهة أخرى. فكل الأدوات الاستراتيجية السابقة تحدد مجموعة من المقاييس الاستراتيجية من وجهة نظر المنظمة ومن ثم تقوم بتوزيع هذه المقاييس في مجموعات ضمن المستوى الإداري الواحد أو المستويات الإدارية المتتابعة، وبعد ذلك تربط هذه المجموعات مع بعضها بعلاقات تضمن تكاملها للوصول إلى رؤية شاملة لأداء المنظمة الاستراتيجي، أي أن هذه النظم وعلى الرغم من استخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، إلا أن اختيار هذه المقاييس يركز على وجهة نظر المنظمة لهذه المقاييس، بعكس الية عمل بطاقة الأداء المتوازن التي أخذت بنظر الاعتبار وجهات نظر مختلف الأطراف التي ترتبط وتتعامل مع المنظمة. فقد بنيت هذه البطاقة أساساً على ما يمكن أن يطرحه كل طرف من أصحاب المصالح حول وضع المنظمة الاستراتيجي، وهو ما أعطاها قدرة أكبر على الوصول إلى

القبول المطلوب من تلك الاطراف، نتيجة تبنيتها وجهات نظرهم من غير فرض وجهة نظر المنظمة عليهم. ونتيجة لذلك فقد اكتسبت بطاقة الاداء المتوازن صفة ووظيفة ودور اكبر بكثير من مجرد كونها اداة قياس للأداء. فقد اصبحت اليوم نظاماً متكاملًا ينجز ثلاث وظائف اساسية في المنظمة: نظام قياس ونظام ادارة استراتيجية واداة توصيل (Striteska & Spickova, 2012)

ثالثاً: مكونات بطاقة الاداء المتوازن

تتكون بطاقة الاداء المتوازن من اربعة مناظير مختلفة تمثل الزوايا الاربعة التي يمكن النظر من خلالها الى اداء المنظمة. وهي توفر اجابات عن أربعة اسئلة اساسية هي (Kaplan & Norton, 1992) :

- كيف ينظر الزبون لنا؟ (منظور الزبون)
- كيف يجب ان نتفوق؟ (المنظور الداخلي)
- هل يمكن ان نستمر في تحسين وتكوين القيمة؟ (منظور الابداع والتعلم)
- كيف ننظر الى حملة الاسهم؟ (المنظور المالي)

الاجابة عن هذه التساؤلات تمكن بطاقة الاداء المتوازن من تخفيض مستوى العشوائية في اختيار مقاييس الاداء، وذلك من خلال تحديد زوايا معينة لقياس الاداء وكذلك تحديد المقاييس الأكثر اهمية في كل زاوية من تلك الزوايا، هذه الزوايا هي المنظور الذي يتم رؤية الاداء من خلاله. اذ تشتق مقاييس الاداء الخاصة بكل منظور من رؤية واستراتيجية واهداف المنظمة، وهذه المقاييس يجب ان توازن بين مقاييس النتيجة (Lag Measures) والتي تقيس النتائج من الجهود الماضية (مثل ربحية الزبون) ومقاييس المسببات (Lead Measures) وهي العوامل التي تقود الاداء المستقبلي (مثل ساعات تدريب العاملين)، وبين المقاييس الموضوعية (Objective Measures) وهي تلك المقاييس التي يمكن قياسها والتحقق والنتجت منها (مثل الحصة السوقية) والمقاييس الذاتية (Subjective Measures) وهي تلك المقاييس الأقل

قابلية على القياس والاكثر اعتمادا على الحكم الشخصي (مثل قابليات العاملين)، وبين المقاييس المالية (Financial Measures) وهي تلك المقاييس التي يعبر عنها بمصطلحات مالية (مثل كلفة الوحدة الواحدة) والمقاييس غير المالية (Nonfinancial Measures) وهي تلك المقاييس التي لا تستخدم الوحدات النقدية للتعبير عنها (مثل عدد الزبائن غير الراضين)، وبين المقاييس الخارجية (External Measures) وهي تلك التي ترتبط بالزبائن واصحاب المصالح (مثل رضا الزبون والعائد على الاستثمار) والمقاييس الداخلية (Internal Measures) وهي تلك المقاييس التي ترتبط بالعمليات والقابليات التي تولد قيمة للزبون واصحاب المصالح (مثل كفاءة العمليات ورضا العاملين) ، (Hansen & Mowen, 2007). وفيما يلي المناظير الاربعة التي حددها (Kaplan & Norton, 1992):

١. منظور الزبون: كيف ينظر الزبون لنا؟ Customer Perspective

لقد شكل الزبون خلال العقود الاخيرة الماضية مركز اهتمام كل المنظمات على اختلاف انواعها، وتحولت اهدافها من تقديم سلعة او خدمة جيدة الى زيادة القيمة المقدمة الى الزبون. لذا اصبح السؤال المطروح هو: كيف تؤدي المنظمة اعمالها من وجهة نظر الزبون؟ ومن ثم فان اجابة هذا السؤال تصبح من اهم اولويات الادارة العليا. واهتمامات الزبون هذه يمكن ان تقع في اربعة مجالات هي الوقت، والجودة، والاداء والخدمة، والكلفة. فالوقت يشير الى المدة الزمنية التي تحتاجها المنظمة لتلبية متطلبات واحتياجات الزبون، وهذه الاحتياجات قد تتمثل بسلع وخدمات موجودة حاليا وبالتالي فان المقياس المرتبط بهذا المجال تكون الفترة الزمنية من تاريخ طلب الزبون الى تاريخ تلبية طلب هذا الزبون، اما بالنسبة للسلع والخدمات الجديدة فتتمثل المدة التي تتطلبها للدخول الى السوق. اما الجودة فتقاس من خلال مستوى العيوب التي يحددها الزبون، وكذلك التسليم في الوقت المحدد. وبالنسبة لمزيج الاداء والخدمات فتقيس كيف ان منتجات او خدمات المنظمة تساهم في خلق القيمة لزبائنهم. بالإضافة الى المقاييس السابقة فان المنظمة يجب ان تراقب مستوى الكلفة لمنتجاتها.

٢. منظور العمليات الداخلية: كيف يجب ان نتفوق؟ Internal Business Perspective

على الرغم من اهمية المقاييس المستندة الى الزبون، الا ان هذه المقاييس يجب ان تترجم الى مقاييس تحدد ما يجب ان تقوم به المنظمة داخليا لتلبية توقعات زبائنهم. والاداء المتفوق تجاه الزبون يشترك بالتاكيد من العمليات والقرارات والافعال التي تحدث داخل المنظمة، لذا فان المدراء بحاجة الى التركيز على تلك النشاطات الداخلية المهمة والتي تمكنهم من تلبية احتياجات الزبائن.

٣. منظور الابداع والتعلم: هل يمكن ان نستمر في تحسين تكوين القيمة؟

Innovation and Learning Perspective

ان مقاييس الزبون والعمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن تحدد العوامل التي تعتبرها المنظمة الاكثر اهمية للنجاح التنافسي، ولان اهداف النجاح متغيرة، فان هذا الامر يتطلب من المنظمة ان تكون مستمرة في تحسين منتجاتها وعملياتها الحالية وان يكون لها القدرة على تقديم منتجات جديدة كلياً وبكفاءات اوسع. قابلية المنظمة على الابداع والتحسين والتعلم ترتبط بصورة مباشرة بقيمة المنظمة، وهذا يعني انه فقط من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة يمكن تكوين قيمة اكبر للزبون، ومن خلال تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل مستمر يمكن للشركة اختراق اسواق جديدة وزيادة الايرادات والارباح وبالنتيجة زيادة القيمة بالنسبة لحملة الاسهم.

٤. المنظور المالي: كيف ننظر الى حملة الاسهم؟ Financial Perspective

مقاييس الاداء المالي تشير فيما اذا كانت استراتيجية المنظمة وتطبيقاتها وتنفيذها يساهم في تحسين الوضع الحالي، والذي عادة ما يظهر على شكل ربحية ونمو وزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المصالح. ان المنظور المالي هو النتيجة الاقتصادية للنشاطات التي تتخذها المنظمات الثلاثية الأخرى، وهذا يعني ان الاهداف والمقاييس لتلك المنظمات يجب ان يتم اختيارها لكي تحقق النتائج المالية المرغوبة، اذ يتضمن المنظور المالي ثلاثة اشكال

استراتيجية هي نمو الإيرادات، وتخفيض التكاليف، والاستخدام الأمثل للموجودات (Hansen & Mowen, 2006). أي أن على المنظمات أن تحدد كيف أن التحسينات في الجودة ومدة دورة حياة المنتج والاسبقية في التوقيت والتسليم في الوقت المحدد وتقديم المنتجات الجديدة سوف تقود إلى حصة سوقية أعلى وإلى هامش تشغيلي أعلى وإلى دوران موجودات أعلى أو أنها سوف تخفض المصاريف التشغيلية، والتحدي هنا هو في تعلم كيفية تصور مثل هذه العلاقة الواضحة بين العمليات المختلفة والمنظور المالي (Kaplan & Norton, 1992)

رابعاً. مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لتطبيق أي نظام أو برنامج لابد من تحديد عدد من الخطوات التي أن تم اتباعها سوف يتم الوصول إلى أفضل نتيجة لهذا التطبيق، هذه الخطوات تمثل التسلسل المنطقي لوضع هذا النظام في مكانه الصحيح وبالطريقة الصحيحة. إلا أن السؤال المطروح، هل يكفي أن يكون النظام جيداً وأن يكون في مكانه الصحيح وأن يوضع بالطريقة الصحيحة لضمان نجاح التطبيق؟ بالتأكيد أن الجواب لا، إذ يتطلب الأمر أن تتوفر أسس ومقومات عمل هذا النظام لضمان نجاحه.

لذا من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب الأمر توفر عدد من المقومات التي تهيء بيئة المنظمة للتطبيق، ولعل أهم مقومات التطبيق والنجاح هو التزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام وقيادتها له لضمان التطبيق الناجح والوصول إلى النتائج المرجوة منه، كما يتطلب الأمر أيضاً إجماع من المدراء على أهداف بطاقة الأداء المتوازن، والتزامهم بمبدأ التعاون والتنسيق من خلال تقسيم المدراء إلى أربعة مجموعات، كل مجموعة مسؤولة عن منظور، هذه المجموعات تحدد المقاييس لكل هدف ومصادر المعلومات لكل مقياس (Hornngren, et al., 2012)

بالإضافة الى ذلك يجب الاهتمام بالعوامل الضرورية لإسناد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن مثل ادارة التغيير وادارة المشاريع وتطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات وضمان الجودة وادارة المخاطر (Papalexandris, et al., 2005)، والتي تمثل عوامل جوهرية للتطبيق الناجح لبطاقة الاداء المتوازن، اذ تعطي قدرة اكبر للمنظمة للتكيف مع التغيير الحاصل نتيجة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

وبالتأكيد ان لم يكن هناك ادراك ووعي من العاملين في المنظمة تجاه طبيعة واهمية ودور هذا التغيير، فسواجه هذا التغيير مقاومة كبيرة من قبل هؤلاء العاملين، اما بسبب الجهل او عدم الدراية او الشعور بعدم المشاركة والاقصاء نتيجة اهمال دورهم في المنظمة. لذا يجب ان يتأكد المدراء من ان كل العاملين فهموا بطاقة الاداء المتوازن وعمليات هذه البطاقة، وان البطاقة بشكلها النهائي تم توصيلها الى كل العاملين، فمشاركة هذه البطاقة مع العاملين تسمح لهم مثلاً بفهم اسباب رضا او عدم رضا الزبون وتمكنهم من تقديم المقترحات لتحسين العمليات الداخلية مباشرة بهدف تحقيق رضا الزبون وتطبيق استراتيجية المنظمة (Horngren, et al., 2012)، كل تلك الجوانب هي عوامل حاسمة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يجب توافرها لضمان التطبيق السليم لهذه البطاقة.

لقد اختلفت الاساليب المنهجية في العديد من الدراسات التي سعت الى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن سواء في طريقة تتابع هذه الخطوات او عددها او محتواها، وهذا الاختلاف ليس بالأمر السيء، فهو ناتج اما عن اختلاف في الرؤية تجاه بطاقة الاداء المتوازن او اختلاف في بيئة التطبيق او حتى اختلاف في مستوى ادراك دور واهمية وطبيعة هذه البطاقة. فعلى سبيل المثال فان (Letza, 1996) استخدمت ست خطوات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان (Ahn, 2001) استخدم ست مراحل لهذا التطبيق، اما (Brewer, 2002) فقد اختار اربع خطوات للتطبيق، و (Lohman et al., 2004) استخدموا تسع خطوات للتطبيق. واخيراً فقد استخدم (Papalexandris, et al., 2005) ست مراحل كل

مرحلة تتضمن عدة خطوات وهذه الخطوات تشمل نوعين من النشاطات الأولى نشاطات جوهرية مباشرة تخص بطاقة الاداء المتوازن، والنوع الثاني يخص النشاطات الساندة التي تشكل القاعدة الأساسية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

اما Kaplan & Norton(2008) فقد بنوا نظام ادارة شامل وموحد يبين بشكل واضح ارتباط صياغة وتخطيط الاستراتيجية بالتنفيذ التشغيلي يتكون من ست مراحل (الشكل رقم ١) هي:

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية: وذلك باستخدام مجموعة من الادوات الاستراتيجية مثل الرسالة والقيم والرؤية، والمنافسين الخارجيين، والاقتصاد، والتحليل البيئي، وبعض المناهج العلمية كقوى بورتر الخمس وغيرها.

المرحلة الثانية: التخطيط لاستخدام الاستراتيجية: مثل ادوات الخارطة الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن بالإضافة الى المبادرات والمقترحات الاستراتيجية.

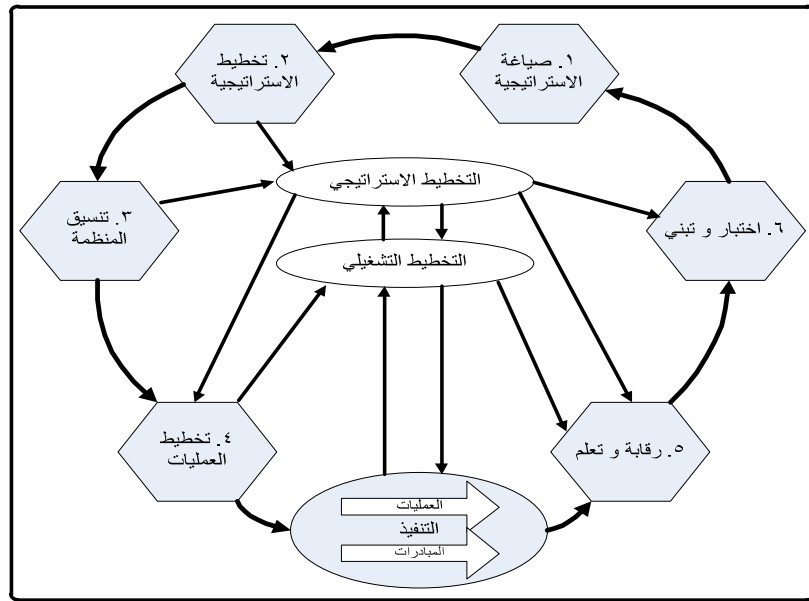
المرحلة الثالثة: تنسيق المنظمة مع الاستراتيجية: عن طريق ترتيب الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الاداء الاستراتيجي لكل الوحدات التنظيمية، من خلال تنسيق العاملين بواسطة عملية التوصيل الرسمية، وبواسطة ربط اهداف وحوافز الافراد بالاهداف الاستراتيجية، يمكن ان نحري نوع من التنسيق بين المنظمة والاستراتيجية التي تتبناها.

المرحلة الرابعة: تخطيط العمليات: باستخدام ادوات مثل ادارة الجودة والعمليات، واعادة الهندسة، ومراقبة العمليات، واستمرارية تدفق التنبؤات، والتكاليف على اساس النشاط، وتخطيط طاقة الموارد، والموازنة المرنة.

المرحلة الخامسة: المراقبة والتعلم: عن طريق هذه المرحلة يتم مراقبة وتحليل كل ما يخص المشاكل، والمعوقات، والتحديات التي تواجه الاستراتيجية. هذه العملية توحد

المعلومات حول العمليات والاستراتيجية ليتم مراجعتها من خلال هيكل مصمم بعناية لإدارة اجتماعات خاصة بمراجعة هذه المعلومات.

المرحلة السادسة: اختبار وتكييف الاستراتيجية: باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من المرحلة السابقة، يمكن للمنظمة ان تقوم بتعديل وتكييف خططها الاستراتيجية وكذلك خططها التشغيلية وفقا لتلك البيانات.



الشكل (١)

نظام ادارة ارتباط الاستراتيجية بالتشغيل

Source: Kaplan, Robert S.;2009;"Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Handbook of Management Accounting Research, Edited by

Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields,
Elsevier Ltd.

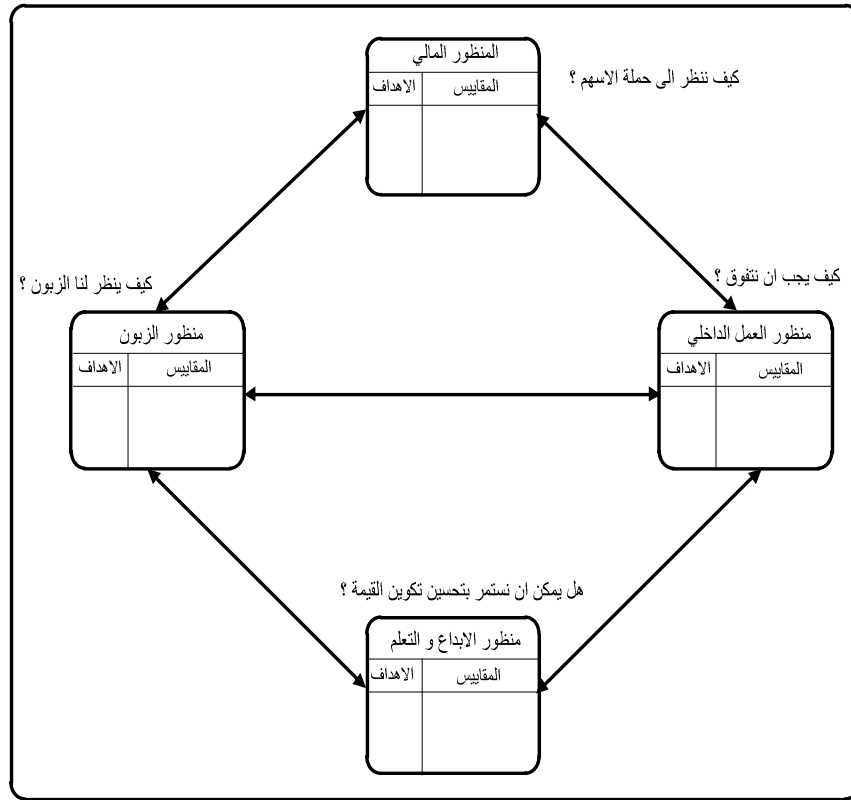
خامساً. مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن

ارتبطت بطاقة الاداء المتوازن باستراتيجية المنظمة من خلال تبني العديد من المقاييس ذات النظرة بعيد الامد، الا ان هذا الارتباط مر بمراحل عديدة شكلت بمجموعها خط تطور ونضوج هذه الاداة بشكل شجع الكثير من المنظمات على تبنيها، ويمكن ان نميز اربع مراحل اساسية لبطاقة الاداء المتوازن:

١. بطاقة الاداء المتوازن كنظام لقياس الاداء:

عندما قدم كل من Kaplan & Norton في عام ١٩٩٢ بطاقة الاداء المتوازن، كانا يحاولان الرد على قصور المقاييس المالية ومدى الحاجة الى تكملة هذه المقاييس بمقاييس غير مالية تعطي صورة اوضح وافضل عن اداء المنظمة. وقد قدما انتقادا واضحا لهذا القصور في نظم قياس الاداء حينما ذكرا بان المقاييس المالية التقليدية يمكن ان تعمل بصورة جيدة ومرضية في العصر الصناعي ولكنها بالتأكيد لن تكون كافية في العصر الحالي الاكثر طلبا للمهارة والاكثر منافسة، فالمدراء يسعون وراء عرض متوازن لكل من المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية (Kaplan & Norton, 1992)، ولعل استعراضاً بسيطاً للتعريف الذي قدماه لبطاقة الاداء المتوازن يمكن ان ندرك من خلاله هذا المعنى، فقد اشارا في التعريف الى "مجموعة من المقاييس" بشكل يدل الى ان الهدف من هذه الاداة هو توفير مقاييس اكثر دقة وشمولية من المقاييس السابقة التي تعتمد البعد المالي فقط.

وبالنظر الى الشكل الذي قدموه لتصوير طبيعة هذه المقاييس وعلاقاتها يمكن ان ندرك ايضا الهدف الاول لوضع بطاقة الاداء المتوازن وكيف انها جاءت بمقاييس اضافية مكملية للمقاييس المالية، كما في الشكل (٢).



الشكل (٢)

بطاقة الاداء المتوازن تربط مقاييس الاداء.

Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P.; (1992); "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. – Feb.

٢. بطاقة الاداء المتوازن كنظام ادارة اداء:

بعد مرور عام تقريبا على تقديم بطاقة الاداء المتوازن، ونتيجة اتساع رقعة تطبيق هذه البطاقة، قدم Kaplan & Norton (1993) بطاقة الاداء المتوازن بمظهر مختلف هذه المرة، فهي لم تعد مجرد نظام قياس اداء متطور بل أصبحت الان نظام لإدارة الاداء. لقد ذكرنا ان القياس الكفوء يجب ان يكون جزءا من العملية الادارية وان بطاقة الاداء المتوازن قدمت لأول مرة لتزويد المدراء التنفيذيين باطار عمل مفاهيمي يتضمن مقاييس اداء يمكن من خلالها قياس الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، لقد أصبحت بطاقة الاداء المتوازن اكثر من مجرد ممارسة عملية القياس فهي نظام ادارة يمكن ان يحفز باتجاه تحقيق تحسينات في مجالات مهمة مثل تطوير المنتج والعمليات والزيون والسوق (Kaplan & Norton, 1993)

ان هذا التغيير ذو اثر جوهري على مفهوم قياس الاداء، فلم يعد المدراء العاملون في هذه البيئة المعقدة بحاجة الى مجرد ادوات قياس تحدد لهم نتائج نشاطات معينة، بل أصبحت الحاجة ملحة الى ادارة هذه المقاييس بطريقة تضمن التحكم بالنتائج المطلوبة من خلال التركيز على الجوانب الاكثر اهمية بالنسبة للمنظمة وادارة هذه المقاييس بشكل يضمن تحقيق الاهداف المطلوبة.

٣. بطاقة الاداء المتوازن كنظام ادارة استراتيجي:

شهدت الفترة التالية تحولا في المفاهيم التي طرحها كل من Kaplan & Norton وبدأ حديثهما عن بطاقة الاداء المتوازن يشير بشكل واضح الى اتصاف هذه البطاقة بطابع الادارة الاستراتيجية، وقد قدما مقالتيين حددتا هذا الاتجاه الاولى نشرت في Harvard Business Review (1996a) والثانية نشرت في California Management Review (1996b)، وقد عززا هذا التوجه من خلال المقالة التي قدماها على جزئين، والتي بيينا من خلالها طبيعة ودوافع تحول بطاقة الاداء المتوازن من قياس الاداء الى الادارة الاستراتيجية

(Kaplan & Norton, 2001a & 2001b). اذ اكدا ان من خلال خبرتهما في العمل على اكثر من ١٠٠ بطاقة اداء متوازن اتضح ان المقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الاداء المتوازن يجب ان تشتق من الاستراتيجية الخاصة بوحدة الاعمال والتي تتفرد بها دون بقية المنظمات، هذه المقاييس يجب ان تتضمن كل من مقاييس النتائج Outcomes ومقاييس مسببات Drivers الاداء لتلك النتائج، ومن خلال ربط النتائج التي ترغب بها المنظمة بالإضافة الى مسببات تلك النتائج، فان المدراء التنفيذيين يمكن ان يغيروا الطاقات والقابليات وكذلك المعرفة التي يحملها العاملين في كل انحاء المنظمة نحو تحقيق الاهداف طويلة الامد للمنظمة (Kaplan & Norton, 1996b)، وعلى هذا الاساس فقد تمكن المدراء من تقديم اربع عمليات ادارية جديدة، والتي تمثل بمجموعها الادارة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن، هذه العمليات الادارية تساهم منفردة او مجتمعة بربط الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل مع النشاطات قصيرة الاجل، وهذه العمليات هي (Kaplan & Norton, 1996a) :

أ. ترجمة الرؤية: فهي تساعد المدراء على تكوين اجماع حول رؤية واستراتيجية المنظمة، فعلى الرغم من ان الادارة تسعى بصدق للوصول الى تحقيق اهدافها الا ان ليس من السهولة ترجمة هذه النوايا الى مصطلحات تشغيلية توفر دليل مفيد للنشاطات في المستويات التنظيمية الدنيا. لذا فان هذه الاهداف طويلة الامد لابد من ان يعبر عنها بمجموعة متكاملة من الاهداف قصيرة الامد والمقاييس والتي تكون مقبولة من قبل المدراء التنفيذيين.

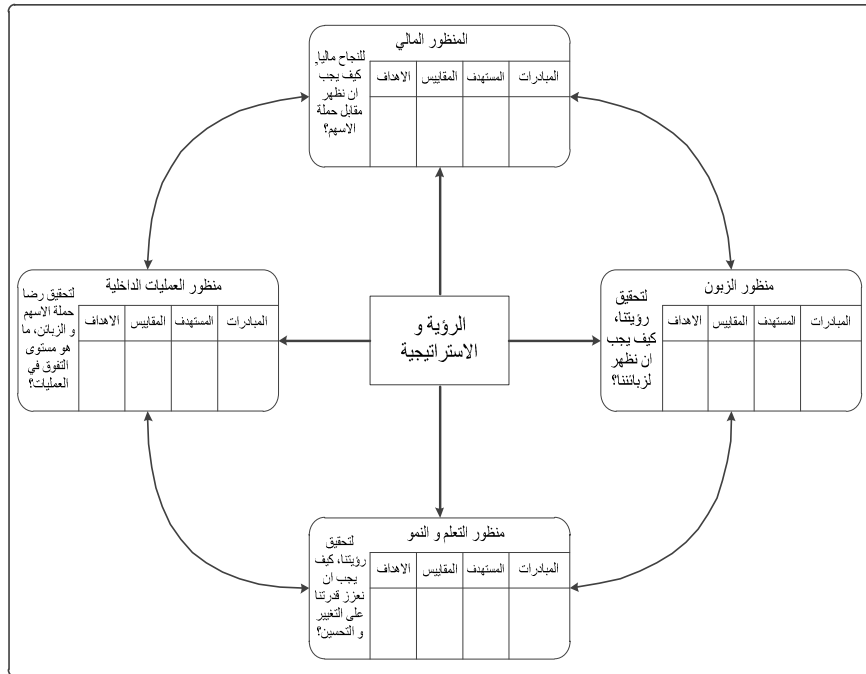
ب. التوصيل والربط: فهي تجعل المدراء يوصلون استراتيجياتهم الى اعلى واسفل الهيكل التنظيمي للمنظمة وربطها بأهداف القسم والافراد، فعادة ما يقيم القسم من خلال ادائه المالي وحوافز الافراد ترتبط بالاهداف المالية قصيرة الاجل، لذا فان بطاقة الاداء

المتوازن تعطي المدراء طريقة لتأكيد ان كل المستويات في المنظمة تفهم الاستراتيجية طويلة الاجل وان كل من اهداف القسم والافراد متوافقة مع هذه الاستراتيجية.

ج. **تخطيط الاعمال:** تمكن المنظمات من توحيد خطط الاعمال والخطط المالية، فاعلم المنظمات اليوم تطبق برامج تغيير متنوعة كل منها له من يدافع عنه ومن يتبناه وله مستشاريه، وكل هذه البرامج تتنافس على وقت وطاقة وموارد الوحدة الاقتصادية، لذا فان المدراء يجدون ان من الصعوبة توحيد هذه البرامج لإنجاز الاهداف الاستراتيجية وهو ما يؤدي الى خيبة امل متكررة مع نتائج هذه البرامج، ولكن عندما يستخدم المدراء الاهداف الطموحة المعدة لمقاييس بطاقة الاداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد وترتيب الاولويات عندها يمكن لهؤلاء المدراء من اعتماد البرامج والتنسيق بينها للسير نحو اهدافهم الاستراتيجية طويلة الامد.

د. **التغذية العكسية والتعلم:** تعطي المنظمات القدرة على ما يسمى التعلم الاستراتيجي، فوجود عمليات التغذية العكسية والمراجعة يحدد فيما اذا كانت المنظمة او الاقسام او الافراد العاملين قد حققوا الاهداف المالية، اما بوجود بطاقة الاداء المتوازن في مركز النظم الادارية، فإن المنظمة يمكن ان تراقب نتائجها قصيرة الاجل من ثلاثة مناظير اضافية، منظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وتستطيع تقييم الاستراتيجية في ضوء الاداء الحالي، لذا فان بطاقة الاداء المتوازن تمكن الشركات من تعديل الاستراتيجيات لتعكس التعلم الواقعي.

والشكل رقم (٣) يوضح التطور الحاصل في بطاقة الاداء المتوازن باتجاه كونها نظام ادارة استراتيجي.



الشكل (٣)

المناظير الاربعة لترجمة الرؤية والاستراتيجية

Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P.; (1996b); "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol. 39, No. 1, fall.

٤. بطاقة الاداء المتوازن كأداة لقياس الاستعداد الاستراتيجي للموجودات غير الملموسة:

لم تكن تشكل الموجودات غير الملموسة اهمية تذكر في العصر الصناعي، اذ كان جل اهتمام المنظمات يقع على الموجودات الملموسة، ولعل القدرة على القياس كانت الحافز الاكبر لهذا الاهتمام، فلم تجد المنظمات صعوبة في التعامل الاقتصادي والمادي مع هذا النوع من الموجودات. اما في عصرنا الحالي فقد تغير الوضع تماما واصبحت الموجودات

غير الملموسة تشكل تقلا متزايدا في حسابات النجاح والتنافس لدى المنظمات وبشكل اصبح التغاضي عنه غير ممكن. لذا طالب الكثيرون بجعل موجودات المنظمة غير الملموسة اكثر قابلية على الرؤية بالنسبة للمدراء والمستثمرين عن طريق وضعها في قائمة المركز المالي للمنظمة، الا ان هناك عدد من العوامل التي تمنع وضع مثل هذه الموجودات في قائمة المركز المالي منها (Kaplan & Norton, 2001a) :

- ان القيمة الناتجة عن الموجودات غير الملموسة هي غير مباشرة، فموجودات مثل المعرفة والتكنولوجيا من النادر ان يكون لها تأثير مباشر على الايرادات والارباح.
- القيمة الناتجة عن الموجودات غير الملموسة تعتمد على المحتوى التنظيمي والاستراتيجية، هذه القيمة لا يمكن فصلها عن العمليات التنظيمية التي تحول الموجودات غير الملموسة الى مخرجات ترتبط بالزبون او المخرجات مالية.
- من النادر ان يكون للموجودات غير الملموسة قيمة بحد ذاتها، فبشكل عام يجب ان ترتبط هذه الموجودات بموجودات غير ملموسة اخرى وموجودات ملموسة لكي تكون لها قيمة.

كل تلك الاسباب واسباب اخرى وضعت محددات وجعلت من الصعب قياس الموجودات غير الملموسة. وما لا تستطيع قياسه لا تستطيع تحسينه (Kaplan, 2009)، لذلك عندما قدمت بطاقة الاداء المتوازن اطار عمل جديد بهدف ربط الاستراتيجية بالموجودات الملموسة وغير الملموسة، لم يكن الهدف ايدا هو اعطاء قيمة نقدية للموجودات غير الملموسة وانما كان الهدف قياس تلك الموجودات غير الملموسة بوحدات غير نقدية (Kaplan & Norton, 2001a)، فعندما تكون هناك استراتيجية جيدة للمنظمة وكانت الموجودات غير الملموسة متناسقة Aligned مع تلك الاستراتيجية عندها فان هذه الموجودات سوف تكون قيمة للمنظمة، اما اذا لم تكن الموجودات غير الملموسة متناسقة مع الاستراتيجية او ان

الاستراتيجية غير جيدة فان الموجودات غير الملموسة سوف تكوّن قيمة قليلة للمنظمة حتى ولو صرفت عليها مبالغ كبيرة (Kaplan & Norton, 2004a)

وقد حدد Kaplan & Norton (2004a) ثلاث مجموعات رئيسية من الموجودات غير الملموسة وكذلك الاستعداد الاستراتيجي Strategic Readiness لتلك الموجودات كما يلي:

أ. رأس المال الفكري Human Capital:

ويمثل المهارات ومواهب والمعرفة التي يمتلكها العاملون في المنظمة. والاستعداد الاستراتيجي لرأس المال الفكري يقاس عن طريق معرفة فيما اذا كان العاملون يمتلكون نوعاً ومستوى المهارة اللازمة لإنجاز العمليات الداخلية المهمة في الخارطة الاستراتيجية ام لا. والخطوة الاولى في قياس الاستعداد الاستراتيجي لرأس المال الفكري هو بتحديد مجموعات العمل الاستراتيجي Strategic Job Families، ومجموعات العمل هذه هي الوظائف التي تضم العاملين الذين لهم مهارات ومواهب ومعرفة تناسب هذه الوظائف بطريقة تجعل لهم الاثر الاكبر في تحسين العمليات الداخلية المهمة للمنظمة. والخطوة التالية هي التحديد الدقيق لمجموعة الكفاءات والجدارية المطلوبة لإنجاز كل من تلك الوظائف الاستراتيجية. الفرق بين المتطلبات المطلوبة لإنجاز هذه الوظائف بكفاءة وبين القابليات الحالية للمنظمة تمثل فجوة القابليات Competency Gap التي تقيس الاستعداد الاستراتيجي لرأس المال الفكري للمنظمة.

ب. رأس المال المعلوماتي Information Capital

الاستعداد الاستراتيجي لرأس المال المعلوماتي هو مقياس لمدى قدرة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية في المنظمة سواء من البنى التحتية او التطبيقات على دعم العمليات الداخلية المهمة. البنى التحتية تضم المعدات والحاسبات مثل الحاسبة المركزية Server وشبكة الاتصالات، والمعرفة الادارية مثل المعايير والتخطيط للكوارث والامان، المطلوبة لتسليم واستخدام التطبيقات بكفاءة. هناك نوعان من التطبيقات هما تطبيقات معالجة العمليات

الاقتصادية Transaction-Processing Applications مثل نظام ERP، وتطبيقات تحليلية مثل تحليل عمليات الترويج للمنتج. ويقاس الاستعداد الاستراتيجي لرأس المال المعلوماتي من خلال قياس قدرة المنظمة على وضع الخطط وتحديد الاولويات وادارة رأس المال المعلوماتي بشكل يدعم استراتيجية المنظمة.

ج. رأس المال التنظيمي Organization Capital

رأس المال التنظيمي هو الاقل قدرة على الفهم من بين الموجودات غير الملموسة وبالتالي فان مهمة قياسه صعبة. ولكن ان نظرنا الى الاولويات الاستراتيجية لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن سوف نجد الصورة واضحة. فالمنظمات الناجحة تمتلك ثقافة، هذه الثقافة تتضمن الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية، والتي يجب ان يدركها الافراد لانهم يحتاجونها لتنفيذ استراتيجية المنظمة. كما ان المنظمات تسعى للحصول على قيادة متفوقة في كل المستويات الادارية والتي يمكن ان تقود المنظمة نحو استراتيجيتها. بالإضافة الى ذلك فإنها تسعى ايضا من اجل تحقيق التنسيق بين اهداف المنظمة الاستراتيجية واهداف الافراد وفرق العمل والاقسام. واخيرا فان المنظمات تعمل من اجل ضمان مشاركة المعرفة الاستراتيجية بين فرق العمل في كل انحاء المنظمة. ان نجاح المنظمة في تنفيذ العمليات الداخلية المهمة في خارطتها الاستراتيجية يتطلب تغييرا في الطرق الرئيسة التي تتبعها لتنفيذ هذه العمليات. لذا فان قياس الاستعداد الاستراتيجي للمنظمة في مجال رأس المال التنظيمي، تتم من خلال قياس قدرة المنظمة على التغيير وفقا لاستراتيجيتها.

سادساً. استراتيجية المنظمة وبطاقة الاداء المتوازن

الاستراتيجية هي الاسلوب الذي تتبعه المنظمة من اجل البقاء والاستمرار، ولتحقيق هذا الهدف لابد ان تستخدم تلك المنظمة كل الموارد المتاحة لها لدعم هذا التوجه. الا ان هذا الهدف لا يرتبط فقط بقدرات وقابليات وموارد المنظمة وانما يتعلق ايضا بالزبون الذي اصبح يمثل مركز اهتمام كل المنظمات على اختلاف انواعها. لذا فقد عرفت الاستراتيجية بانها

قدرة المنظمة على مقابلة مواردها المتاحة مع فرصها في السوق من أجل تحقيق اهدافها" (Horngren, et al., 2012). الموارد المتاحة تمثل كل ما تمتلكه المنظمة من رأس مال فكري ورأس مال معلوماتي ورأس مال تنظيمي بالإضافة الى الموجودات الملموسة الاخرى، اي تلك الموارد القابلة للاستخدام من قبل هذه المنظمة، اما فرصتها في السوق فهي فرصة الحصول على رضا الزبون تجاه عمل تلك المنظمة.

عادة عندما تبدأ المنظمة بصياغة استراتيجيتها فإنها تبدأ أولاً من فهم طبيعة السوق الذي سوف تعمل فيه. هذا السوق تتحكم فيه خمس قوى اساسية هي: (أ) المنافسون، (ب) الداخلون المحتملون الى السوق، (ت) المنتجات البديلة، (ث) قوة مساومة الزبائن، (ج) قوة مساومة مجهزي المدخلات (Porter, 1996)، ومن ثم فان المنظمة تبدأ بتشكيل خليط من مواردها المتاحة والذي تعتقد انه افضل خليط ممكن من هذه الموارد يمكن ان تواجه وتتغلب به على هذه القوى الخمس، بشكل يمكنها من تحقيق اهدافها وغاياتها، هذا الخليط هو الاستراتيجية التي تضعها.

هناك نوعيتان اساسيتان من الاستراتيجيات التي يمكن ان تستخدمها المنظمة، هما استراتيجية تمايز المنتج Product Differentiation وتعني قابلية المنظمة على تقديم منتجات او خدمات الى الزبائن هي افضل واكثر تميزاً نسبة الى منتجات وخدمات منافسيها، اما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership وتعني قدرة المنظمة على الانجاز بتكاليف منخفضة نسبة الى منافسيها من خلال الانتاجية والتحسينات الكفوة واستبعاد الضائع والرقابة المحكمة للتكاليف (Horngren, et al., 2012).

ان الفهم الواضح لطبيعة قوى السوق الخمس بالإضافة الى الموارد المتاحة للمنظمة تمكنها من اختيار الاستراتيجية الانسب والافضل في تحقيق هدفها الرئيس الا وهو زيادة القيمة لأصحاب المصالح. هذا الاختيار يترتب عليه وضع ثلاث قوائم اساسية (Barfield, et al., 2003):

- ١- قائمة رؤية المنظمة Vision Statement يجب ان توفر صورة ذهنية لمستقبل افضل للمنظمة من الحاضر، وهذه القائمة يجب ان توفر تركيز موحد لكل الافراد العاملين في المنظمة والذي يمكن ان يتخذوا وفقا له قراراتهم وسلوكياتهم، لذا فكل العاملين سوف يعملون على نفس النتائج طويلة الامد
 - ٢- قائمة الرسالة Mission Statement تعبر عن غرض المنظمة والذي يجب ان يحدد كيف ان المنظمة سوف تحقق الاحتياجات المستهدفة لزيائنها من خلال منتجاتها وخدماتها، وهذه القائمة يجب ان تدعم قائمة الرؤية للمنظمة
 - ٣- قائمة القيم Values Statement تعكس ثقافة المنظمة من خلال تحديد المعتقدات الرئيسية حول ما هو مهم للمنظمة، هذه القيم يمكن ان تكون موضوعية Objective (مثل الربحية وزيادة الحصة السوقية) او ذاتية Subjective (مثل السلوكيات الاخلاقية واحترام الافراد)
- ان اختيار الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والعمل وفقا لهذه الاستراتيجية لا يعني ابدان نجاح المنظمة. فوضع الاستراتيجية شيء ونجاح هذه الاستراتيجية شيء اخر يختلف تماما، لذا فمن اجل تحقيق التوافق بين اعداد الاستراتيجية وضمان نجاحها في التنفيذ برزت لنا بطاقة الاداء المتوازن، والتي تساعد المنظمة على اجراء التغيير التنظيمي اللازم لضمان نجاح الاستراتيجية، من خلال ترجمة الرؤية والاستراتيجية بأسلوب مشاركة المعلومات الخاصة بتلك الاستراتيجية مع كل العاملين في المنظمة بشكل يضمن تحقيق التنسيق بين اهداف ونشاطات الافراد مع الاهداف التنظيمية (Hansen & Mowen, 2006). وبذلك يمكن ان نصف بطاقة الاداء المتوازن بانها "اداة تستخدم لوصف وتطبيق وإدارة الاستراتيجية في كل المستويات في المنظمة" (Striteska & Spickova, 2012). هذا الوصف والتطبيق والادارة يتم من خلال ترجمة الاستراتيجية Strategy Translation والترجمة تعني تحديد الاهداف والمقاييس والعمل المستهدف والمبادرات Initiatives لكل منظور من

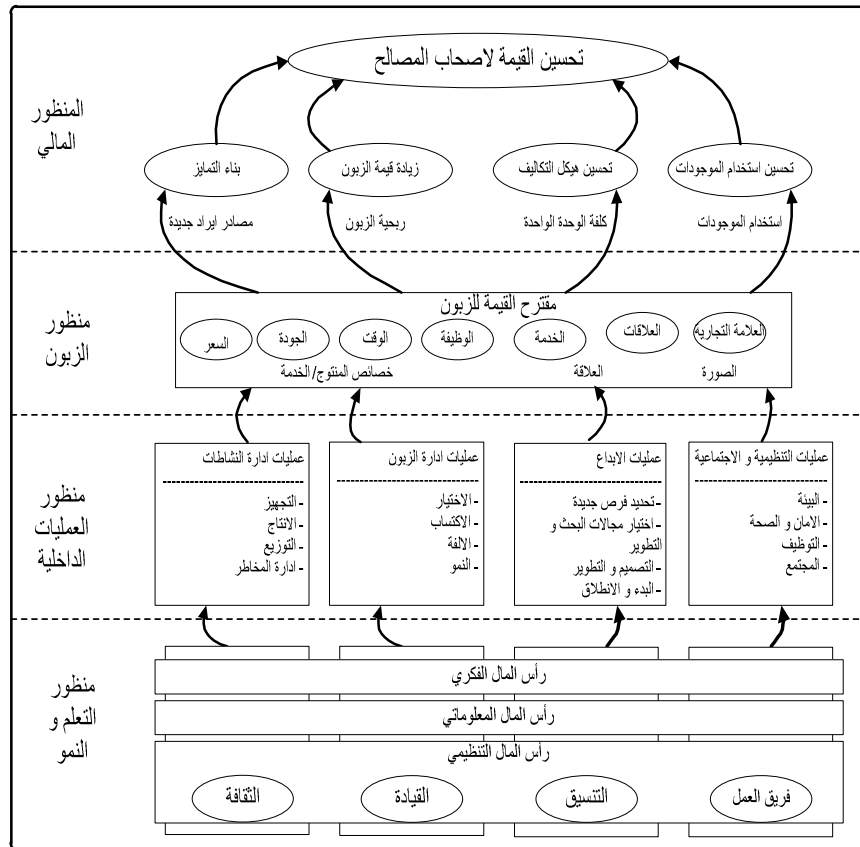
المناظير الاربعة (Hansen & Mowen, 2007) ولكل مستوى من مستويات الادارة بشكل يضمن تحقيق التسلسل المنطقي لهذه الترجمة بحيث تكون الاهداف والمقاييس والعمل المستهدف والمبادرات هي تفاصيل لما موجود في المستوى الاداري الاعلى. هذه التفاصيل المهمة تحتاج الى وجود مخطط او خارطة تبين هذه العناصر وطبيعة العلاقات فيما بينها وهو ما دعا الى ايجاد الخارطة الاستراتيجية.

سابعاً. الخارطة الاستراتيجية:

لكي يكون اي شخص قادر على قيادة سيارته الى مكان معين والوصول الى وجهته بصورة مباشرة وسريعة، لابد ان يكون معه ما يبين طبيعة الطريق الذي سيسلكه واهم المعالم التي سيصادفها سواء المباني او الجسور او المرتفعات او غيرها، هذه المعرفة تعطيه القدرة على اختيار انسب واسرع الطرق للوصول الى الهدف المنشود وكذلك تعطيه الفرصة لوضع الاستعدادات المناسبة لمواجهة اي صعوبات يمكن ان تواجهه خلال الرحلة. ما يسري على هذا الشخص يمكن ان ينطبق على المنظمة، فالمنظمات لها اهداف لابد من الوصول اليها، وللوصول الى تلك الاهداف فهي بحاجة الى معرفة افضل الطرق المؤدية لها، بالإضافة الى العوائق التي يمكن ان تحول دون الوصول الى تلك الاهداف. الا ان الواقع يقول ان اغلب المدراء التنفيذيين حينما يريدون تطبيق استراتيجياتهم فانهم يعطون العاملين وصف محدود فقط لما يجب عليهم ان يفعلوه ولماذا تكون هذه النشاطات مهمة، لذلك فلا عجب بفشل العديد من المنظمات في تطبيق استراتيجياتها (Kaplan & Norton, 2000)، لذا فان الخطوة الاولى المفيدة في تصميم بطاقة الاداء المتوازن هي الخارطة الاستراتيجية، والخارطة الاستراتيجية هي رسم تخطيطي يصف كيف ان المنظمة تولد قيمة عن طريق توصيل الاهداف الاستراتيجية بعلاقات سبب ونتيجة واضحة بين كل هدف واخر في المناظير الاربعة (Hornngren, et al., 2012) ، وكيف ان انجاز الاهداف في كل منظور يؤثر في انجاز الاهداف في المناظير الاخرى، واخيرا النجاح الكلي للمنظمة (Blocher, et al., 2010)

وبذلك تكون الخارطة الاستراتيجية هي تلك الاداة التي تعطي العاملين نظرة واضحة ومباشرة حول كيف ان اعمالهم مرتبطة بالأهداف الكلية للمنظمة، والتي تمكنهم من العمل بأسلوب مشترك ومنسق نحو تحقيق تلك الاهداف، كما انها توفر تصور نظري للأهداف المهمة للمنظمة العلاقات الحاسمة بين تلك الاهداف والتي تقود الاداء التنظيمي (Kaplan & Norton, 2004b) ، وذلك من خلال بيان علاقات السبب والنتيجة التي بواسطتها يمكن اجراء تحسينات محددة للوصول الى النتائج المرغوبة، بمعنى اخر فإنها تبين للمنظمة كيف ان امكانياتها ومواردها، حتى غير الملموسة منها، يمكن ان تتحول الى مخرجات ملموسة (Kaplan & Norton, 2000).

وقد طور كل من Kaplan & Norton (2000) نموذجاً قياسياً يمكن ان يستخدمه المدراء التنفيذيون لإعداد وتطوير خرائط الاستراتيجية الخاصة بهم (كما مبين في الشكل رقم ٤)، هذا النموذج يوفر اطار عمل ولغة عامة والتي يمكن ان تستخدم لوصف اي استراتيجية، وهي تشبه الى حد بعيد القوائم المالية التي توفر هيكل مقبول قبولاً عاماً لوصف الاداء المالي، وهي كذلك تمكن المنظمة من وصف وتوضيح اهدافها وابداعاتها بلغة عامة واضحة، بالإضافة الى المقاييس التي استخدمت لتقييم ادائها (مثل الحصة السوقية واستقصاءات الزبون)، والرباط الاساس للاتجاه الاستراتيجي.



الشكل (٤)

شكل عام للخارطة الاستراتيجية

Source: Kaplan, Robert S.; (2009); "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Handbook of Management Accounting Research, Edited by Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields, Elsevier Ltd.

وتستند الخارطة الاستراتيجية الى خمسة مبادئ اساسية هي (Kaplan & Norton, 2004c):

١. الاستراتيجية توازن بين القوى المتعاكسة Strategy Balances Contradictory Forces : اي ان الاستراتيجية يجب ان توازن بين بعض الاهداف التي تكون متعاكسة فيما بينها مثل الاستثمار طويل الامد في الموجودات غير الملموسة وهدف تخفيض التكاليف، لذا فان الاستراتيجية تقدم حولا توافقية للموازنة بين هذين الهدفين.
٢. الاستراتيجية تستند الى قيمة مميزة مقترحة للزبون Strategy is Based on a Differentiated Customer Value Proposition : فرضا الزبون هو مصدر تكوين القيمة القابلة للاستمرار.
٣. القيمة تتكون من خلال العمليات الداخلية Value is Created Through Internal Business Process : العمليات الداخلية الفعالة المنسقة تحدد كيف ان القيمة يمكن ان تتكون وتستمر.
٤. الاستراتيجية تشتمل على نماذج مترامنة ومتكاملة Strategy Consists of Simultaneous, Complementary Themes : من خلال النماذج الاستراتيجية لتحسين العمليات في كل منظور من المناظير الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن، فان المنظمة تحقق المنافع على طول الوقت عن طريق تحقيق الاستمرارية في نمو القيمة المتولدة لأصحاب المصالح.
٥. التنسيق الاستراتيجي يحدد قيمة الموجودات غير الملموسة Strategic Alignment Determines the Value of Intangible Assets : بطاقة الاداء المتوازن والخارطة الاستراتيجية تصف الموجودات غير الملموسة للمنظمة ودورها في الاستراتيجية.

ثامنا. تصميم الخارطة الاستراتيجية:

الطريق الافضل لبناء الخرائط الاستراتيجية هو من الاعلى الى الاسفل، مبتدئين بالنقاط البارزة في هذه الخرائط، ومن ثم رسم الخطوط والمسارات التي تصل بينها، فالمدراء يجب اولا ان يراجعوا قائمة الرسالة والقيم الجوهرية التي تحملها الشركة (لماذا شركتهم موجودة وما هي تصوراتها واعتقاداتها)، وبهذه المعلومات يمكن ان يطور المدراء الرؤية الاستراتيجية، اوما تريد المنظمة ان تكون عليه، هذه الرؤية يجب ان تكون صورة واضحة للهدف الرئيس للمنظمة، ومن ثم تحدد الاسلوب المنطقي للوصول الى هذه النقاط البارزة في الخارطة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2000)، وفيما يلي تصميم الخارطة الاستراتيجية وفقا لكل منظور من المناظير الاربعة كما في الشكل رقم (٥):

• المنظور المالي Financial Perspective

بناء الخارطة الاستراتيجية عادة تبدأ بالاستراتيجية المالية لزيادة القيمة لأصحاب المصالح، وهذه الاستراتيجية المالية لها رافعتان اساسيتان هما، نمو الايرادات والانتاجية، الاولى تتكون بشكل عام من عنصرين هما، الحصول على الايرادات من الاسواق الجديدة والمنتجات الجديدة والزبائن الجدد، وكذلك زيادة القيمة للزبائن الحاليين عن طريق العلاقات القوية معهم من خلال توسيع المبيعات، اما استراتيجية الانتاجية فذلك لها جزئين هما، تحسين هيكل تكاليف المنظمة عن طريق تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، واستخدام الموجودات بكفاءة اكبر عن طريق تخفيض راس المال العامل والثابت المطلوب لمستوى معين من الاعمال. وبشكل عام فان استراتيجية الانتاجية تعطي نتائج اسرع من استراتيجية النمو، الا ان احد اهم مساهمات الخارطة الاستراتيجية هو تسليط الضوء على فرص تحسين الاداء المالي من خلال نمو الايرادات، فهذا النمو لا يتحقق عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين استخدام الموجودات فقط، وانما من خلال الموازنة بين الاستراتيجيتين بشكل يضمن

ان تخفيضات الكلفة والموجودات لا تأتي على حساب فرص نمو المنظمة مع الزبائن (Kaplan & Norton, 2000).

• منظور الزبون Customer Perspective

يمثل موضوع قيمة الزبون جوهر اي استراتيجية لأي منظمة، والتي تصف المزيج الفريد من خصائص المنتجات والخدمات، وعلاقات الزبون، والصورة الكلية التي تعرضها المنظمة، فهي تحدد كيف ان المنظمة تميز نفسها عن المنافسين لجذب الزبائن المستهدفين والاحتفاظ وتعميق العلاقة معهم، ان موضوع القيمة مهم بسبب انها تساعد المنظمة للتواصل مع عملياتها الداخلية بهدف تحسين المخرجات لزيائنها. وعادة ما يتم اختيار موضوع القيمة من بين ثلاثة حالات تميز: التفوق التشغيلي والتألف مع الزبون وقيادة المنتج، اذ ان المنظمات تسعى للتفوق في واحدة من هذه المجالات الثلاثة بينما تستمر بالمحافظة على مقاييس الحد الأدنى في الاثنتين الاخرين، وبمعرفة هذه الخصائص فان المنظمة حينئذ تعرف اي نوع من الزبائن هو المستهدف.

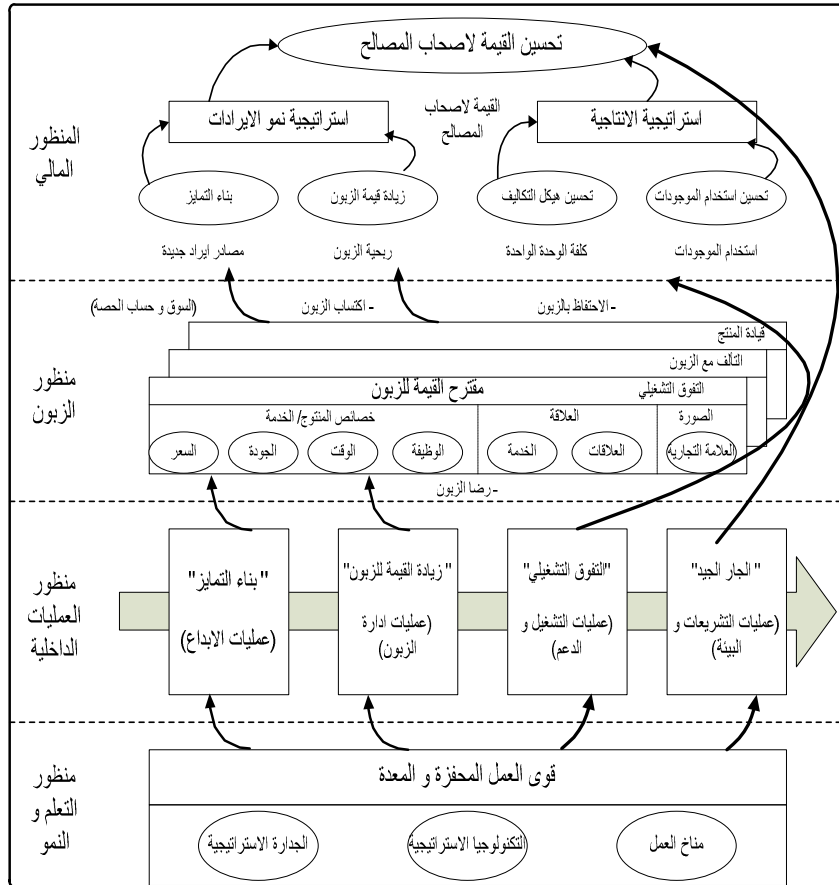
• منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

حينما يكون للمنظمة صورة واضحة فيما يخص المنظور المالي ومنظور الزبون، عندها يمكن ان تحدد الوسائل التي بواسطتها ستتحز المنظمة قيمة التمايز المقترحة للزبائن وتحسينات الانتاجية للوصول الى اهدافها المالية. منظور العمليات الداخلية يقوم بهذه النشاطات التنظيمية المهمة، والتي يمكن ان تقع في اربعة مجالات هي: بناء التمايز عن طريق ابتداع منتجات وخدمات جديدة، وعن طريق ايجاد اسواق وزبائن جدد، وزيادة القيمة للزبون عن طريق تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين، بالإضافة الى انجاز التفوق التشغيلي عن طريق تحسين ادارة سلسلة القيمة والكلفة والجودة ودورة الانتاج للعمليات الداخلية واستخدام الموجودات وادارة الطاقة الانتاجية وتعزيز كل ذلك بعلاقات فعالة مع اصحاب المصالح الخارجيين.

الشيء المهم الذي يجب ذكره هنا ان الكثير من المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تسعى من خلالها الى تحقيق قيمة مضافة لزيائنها عن طريق الابداع والتطوير، تختار بشكل خاطئ قياس الكلفة والجودة فقط لعملياتها وليس قياس ابداعاتها او ادارتها لعلاقات الزبون، لذلك تفتقر هذه المنظمات لتحقيق التواصل والانسجام بين استراتيجيتها وكيفية قياس تلك الاستراتيجية، وليس من المفاجئ ان تلك المنظمات تواجه صعوبة بالغة في تطبيق استراتيجياتها للنمو.

• منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective:

القاعدة الاساسية لأي خارطة استراتيجية هو منظور التعلم والنمو، والذي يحدد الكفاءات والمهارات الجوهرية والتكنولوجيا وكذلك الثقافة الكلية المطلوبة لدعم استراتيجية المنظمة. هذه الاهداف تمكن المنظمة من تنسيق مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيتها، وبشكل خاص يجب على المنظمة ان تحدد كيف انها تلبي متطلبات العمليات الداخلية المهمة وقيمة التمايز المقترحة وعلاقات الزبون. وعلى الرغم من ان فرق العمل التنفيذية تجد في منظور التعلم والنمو انصاف في التعبير عن مستوى كفاءاتها ومهاراتها، الا انها بشكل عام لديها مشاكل في تحديد الاهداف الخاصة به.



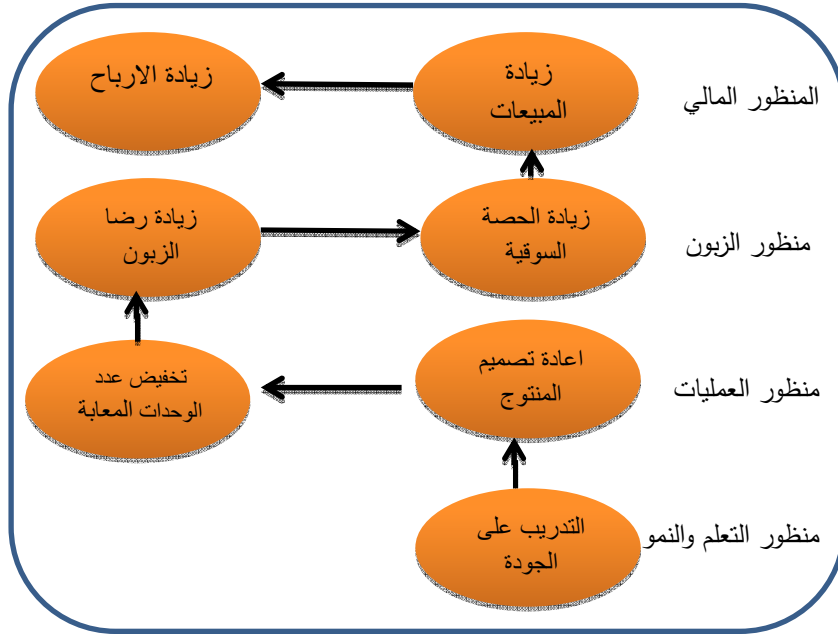
الشكل (٥)

الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن

Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P.; (2001a); "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1.

تاسعا. اختبار الاستراتيجية:

لقد ذكرنا سابقا ان وضع الاستراتيجية ليس بالضرورة يعني نجاحها في التطبيق، ولتفادي فشل التطبيق تسعى العديد من المنظمات الى اختبار صحة الاستراتيجية. لذا فان بطاقة الاداء المتوازن تركز بشكل رئيس على مشكلتين اساسيتين لمنظمات الاعمال الحديثة: قياس الاداء الكفوء وتقييم نجاح تطبيق استراتيجية المنظمة (Grigoroudis, et al., 2012)، المشكلة الاولى يمكن ان تحل من خلال المناظير الاربعة لهذه البطاقة، اما المشكلة الثانية فلا بد ان تحل عن طريق جعل الاستراتيجية قابلة للاختبار. الاستراتيجية القابلة للاختبار يمكن ان تعرف بانها امكانية اعادة اصدار تلك الاستراتيجية وفقا لمجموعات مختلفة من فرضيات السبب والنتيجة والتي يعبر عنها عن طريق قائمة من العلاقات الشرطية اذا - اذن (If - Then) المتتابعة (Hansen & Mowen, 2007)، وبذلك يمكن ان يحدد المدراء افضل مزيج لمواردهم المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة، والشكل رقم (٦) يوضح اختبار مبسط للاستراتيجية عن طريق العلاقات الشرطية.



شكل (٦) : الاستراتيجية القابلة للاختبار

Source: Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M.; (2007); Managerial Accounting, 8th Edition, Thomson South-Western.

ان التحقق المزدوج للاستراتيجية (قياس الاداء الكفوء ونجاح تطبيق الاستراتيجية) يتطلب ان يكون هناك نظام تغذية عكسية مزدوج ايضا يمكن ان يلبي احتياجات هذا النوع من الاختبار. فالتغذية العكسية المزدوجة Double-loop Feedback تحدث متى ما استلم المدراء معلومات حول كل من كفاءة تطبيق الاستراتيجية Effectiveness of Strategy Implementation بالإضافة الى التحقق من صحة الافتراضات التي تم بناء الاستراتيجية

عليها، وهذا النوع من التغذية هو الأساس في التعلم الاستراتيجي (Hansen & Mowen, 2006)، خاصة وأن بطاقة الاداء المتوازن مبنية اساسا على مرونة التخطيط الاستراتيجي. يلاحظ مما سبق ان مفهوم العلاقة السببية في بطاقة الاداء المتوازن تشكل حجر الزاوية في نجاح تطبيق هذه البطاقة، اذ على الرغم من انها تتوزع على اربعة مناظير مختلفة، الا ان هذه المناظير تتكامل فيما بينها لتشكل الصورة الكاملة لأداء المنظمة، وهذا التكامل يعني وجود ارتباط سببي بين مكونات كل منظور مع المناظير الاخرى، وهو ما قدمه بشكل واضح الشكل رقم (٦)، اذ ان كل منظور يرتبط بعلاقة سببية بالمنظور الاخر لتكوّن معا خارطة من العلاقات المنطقية، التي تتطافر لتصل الى الهدف الاستراتيجي المنشود. هذه الخارطة تحمل بصمة مميزة، هي بصمة منظمة معينة، في ظل بيئة خارجية وداخلية معينة، لذا فان معرفة مدى ملائمة الاستراتيجية التي تم اختيارها يعتمد اساسا على مدى منطقية العلاقات في الخارطة الاستراتيجية، اي ان القياس وفقا لمناظير بطاقة الاداء المتوازن بدون الاخذ بالاعتبار بيان الخارطة الاستراتيجية، يعني مجرد قياس اداء وفقا لمقاييس مالية وغير مالية ولا علاقة لها باستراتيجية المنظمة، وهو ما نراه في الكثير من الدراسات التي يقوم بها الباحثون في الوقت الحالي.

عاشرا: الخلاصة

يمكن ان نستنتج مما تقدم ان هناك غياباً واضحاً للفهم الحقيقي بخصوص الية عمل بطاقة الاداء المتوازن لدى اغلب الباحثين، والذي انعكس في تطبيق جزئي لهذه البطاقة يتمثل بقياس اداء المنظمة وفقا للمقاييس المالية وغير المالية، دون ان يكون هناك ارتباط واضح لهذه المقاييس باستراتيجية تلك المنظمة، فهناك فرق شاسع بين ادوات القياس المالية وغير المالية من جهة وبين ادوات القياس الاستراتيجي، فلا معنى للمقاييس غير المالية بدون ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولكي تكون بطاقة الاداء المتوازن احدى ادوات القياس الاستراتيجي لابد من ربط مقاييسها بالأهداف الاستراتيجية من خلال رسم خارطة استراتيجية

للمنظمة تبين العلاقات السببية التي تربط تلك المقاييس بالأهداف الاستراتيجية المحددة. هذه الخارطة تمكن المنظمة من:

١. معرفة افضل الطرق للوصول الى الاهداف الاستراتيجية من خلال تحديد المسارات والعلاقات السببية التي تقود الى تلك الاهداف.
٢. امكانية اختبار الاستراتيجية التي تم اختيارها وتحديد مدى ملائمتها لبيئة المنظمة.
٣. الحصول على قدرة اكبر في تشخيص المجالات والعلاقات السببية التي يتطلب تغييرها لتلائم مع البيئة الديناميكية للمنظمة في ظل نفس الاستراتيجية.

Resources

1. Ahn, H., (2001)," Applying the Balanced Scorecard Concept: an Experience Report", Long Range Planning, August, 441-461.
2. Atkinson, Anthony A.; Waterhouse, John H.; Wells, Robert B.; (1997); "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan Management Review, spring.
3. Barfield, Jesse T.; Raiborn, Cecily A.; Kinney, Michael R. ; (2003); Cost Accounting: Traditions and Innovations; 5th edition, Thomson South-Western.
4. Blocher, Edward J.; Stout, David E.; Cokins, Gary; (2010); Cost Management: A Strategic Emphasis, 5th Edition, McGraw-Hall.
5. Brewer, P.; (2002); " Putting Strategy into the Balanced Scorecard", Strategic Finance Magazine, 83 (7), 44-52.
6. Grigoroudis, E.; Orfanoudaki, E.; Zopounidis, C.; (2012); " Strategic Performance Measurement in a Healthcare Organization: A Multiple Criteria Approach Based on Balanced Scorecard", Omega, Vol. 40, 104-119.
7. Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M.; (2006); Cost Management: Accounting and Control; 5th Edition, Thomson South-Western.
8. Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M.; (2007); Managerial Accounting, 8th Edition, Thomson South-Western.
9. Horngren, Charles T.; Datar, Srikant M.; Rajan, Madhav V.; (2012); Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice Hall.
10. Kaplan, Robert S.; (2009); "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Handbook of Management Accounting Research, Edited by

- Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields, Elsevier Ltd.
11. Kaplan, Robert S. and Norton, David P.; (1992); "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. – Feb.
 12. Kaplan, Robert S.; and Norton, David P.; (1993); "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review, Sep. – Oct.
 13. Kaplan, Robert S.; and Norton, David P.; (1996a); "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Jan. – Feb.
 14. Kaplan, Robert S.; and Norton, David P.; (1996b); "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol. 39, No. 1, fall.
 15. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2000); "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review, Sep.-Oct.
 16. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2001a); "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1.
 17. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2001b); "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2", Accounting Horizons, Vol. 15, No.2, June.
 18. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2004a); "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, Feb., pp. 52-63.
 19. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2004b); "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives", Harvard Business Review, March-April, pp. 40-45.
 20. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2004c); "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets", Strategy & Leadership, Vol.32, No. 5, pp. 10-17, Emerald Group Publishing Limited.
 21. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.; (2008); "Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System", Harvard Business School Publishing, Vol. 10, No. 3, May-June.
 22. Letza, S.R.; (1996); "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: an Analysis of three Companies in Practice",

-
- Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 2, No. 3, 54-76.
23. Lohman, C.; Fortuin, L.; and Wouters, M.; (2004); "Designing a Performance Measurement System: A Case Study", European Journal of Operational Research, Vol. 156, 267-286.
 24. Papalexandris, Alexandros; Ioannou, George; Prastacos, Gregory; Soderquist, Klas Eric; (2005); "An Integrated Methodology For Putting the Balanced Scorecard into Action", European Management Journal, Vol. 23, No. 2, PP. 214-227, April.
 25. Porter, Michael E.; (1996); "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 61-78.
 26. Striteska, Michaela and Spickova, Maeketa; (2012); "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012, Article ID 114900.

المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل
دراسة ميدانية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة

م. رَأْفَت عَواد مُوسَى التَمِيمِي
قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل

م. رأفت عواد موسى التميمي

The Organizational Dissent And its impact on Work stress: a field study of a sample of lecturers at the University of Basra.

lecture.Raafat Awad Mousa Al-Tamimi

ABSTRACT

The research aims to shed light on the organizational dissent one of modern management concepts as it is a shift in the approach to management based on openness and acceptance of the other point of view. The research also tests the relationship between its dimensions and work stress to know the most coherent and influential ones. The research society is embodied in academic work field of lecturers in University of Basra (204 lecturers). The questionnaire is based on a major tool in collecting data in addition to the style of interviews. and to data analysis (Spss) programs is used . The research is reached to set of conclusions, The most prominent of which is the work stress especially the psychological and physiological that lecturers faced is related and affected strongly with Latent dissent and displaced Dissent. The research contains a set of recommendations as the heads of departments in university colleges must understand that organization dissent in its most cases is constructive tool to submit proposals and solution to solve many of work problem. Although it may contains in its simplest pictures directing criticism or even hostility to some of the values, beliefs and standards promoted by the administration.

Key Words : Organizational Dissent, Articulated Dissent, Latent Dissent, Displaced Dissent, Work Stress, Physiological Stress, Psychological Stress, Behavioral Stress.

المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل

دراسة ميدانية لعينة من التدريسيين
في جامعة البصرة

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/١٢/٢٥
- قبول النشر: ٢٠١٥/٢/٢٠

م. رأفت عواد موسى التميمي

المستخلص

تستلزم يهدف البحث الى تسليط الضوء على المعارضة التنظيمية كاحدى المفاهيم الادارية الحديثة باعتبارها نقطة تحول في منهج الادارة المستند الى الانفتاح وقبول الرأي الاخر، ومن ثم اختبار العلاقة بين ابعادها وضغوط العمل بنتائجها سعيًا وراء معرفة اكثرها ترابطاً وتأثيراً، وتجدد مجتمع البحث ميدان العمل الاكاديمي من التدريسيين في جامعة البصرة وبواقع (٢٠٤) من التدريسيين، واعتمدت الاستبانة اداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن اسلوب المقابلات، وتحليل البيانات تم باستخدام برنامج (Spss)، وخرج البحث بجملته من الاستنتاجات كان من ابرزها ان ضغوط العمل وبخاصة النفسية والفسولوجية التي يتعرض لها التدريسيون عينة البحث ترتبط وتتأثر بدرجة قوية ببعدي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية، وتضمن البحث مجموعة من التوصيات منها وجوب ان يفهم رؤساء الاقسام في كليات الجامعة بان المعارضة التنظيمية في اغلب حالاتها تمثل اداة بناءة لتقديم المقترحات والحلول لمعالجة الكثير من مشكلات العمل، على الرغم من كونها قد تتضمن في ابسط صورها توجيه الانتقادات او حتى الخصومة لبعض القيم والمعتقدات والمعايير التي تروج لها الادارة. المصطلحات الرئيسية في البحث :- المعارضة التنظيمية، المعارضة اللفظية، المعارضة الكامنة، المعارضة الاستبدالية، ضغوط العمل، الضغوط الفسيولوجية، الضغوط النفسية، الضغوط السلوكية.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث

حدد الباحث المشكلة من خلال اطلاعه ومشاهداته اليومية لواقع عمل التدريسيين في الكليات والاقسام العلمية المختلفة، اذ انها تشترك بسمات متقاربة تؤكدت من خلال اللقاءات المتكررة التي يجتمع فيها التدريسيون لمناقشة واقع معاناتهم من نمط قيادة الاقسام العلمية او العمدات، وخاصة في ظل التنافس والتداخل في الاختصاصات وشغل المناصب لاعتبارات عدة، قد يرى عدد من التدريسيين انها شخصية وتفتقر للموضوعية في معايير الاختيار مما تسبب في وجود معارضة تنظيمية في معظم الاقسام او الكليات نتج عنها ضغوط عمل بأثارها السلبية، وهذا ما دفع الباحث لتصدي لهذه المشكلة بوعي الخبرة والتجربة المستندة الى التخصص كاطار لتحديد مشكلته.

وقد صاغ الباحث مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- كيف يفهم التدريسيون في الجامعة مجال البحث المعارضة التنظيمية ؟
- ٢- هل يجري توظيف المعارضة التنظيمية بطريقة تخدم المسيرة العلمية ؟
- ٣- ما شكل العلاقة بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل التي يتعرض لها التدريسيون في الجامعة ذات العلاقة ؟
- ٤- ما مدى تأثير المعارضة التنظيمية على نتائج ضغوط العمل في الجامعة المبحوثة؟
- ٥- ما ابعاد المعارضة التنظيمية الاكثر ترابطاً وتأثيراً مع ضغوط العمل ؟

ثانيا - اهمية البحث

تشكل المؤسسة التعليمية واحدة من اهم ركائز بناء المجتمعات المعاصرة لكونها قوة دافعة ومحركة للتقدم والتطور وباستمرار، وفي هذا الصدد اشار (Anwar et al, 2014 : 63) بان

التعليم العالي يؤدي دوراً حيوياً في تطوير النظام الاجتماعي والاقتصادي للبلد، والمؤسسة التعليمية هي بمثابة الاصول الاستراتيجية الداعمة لرشد المجتمع بالموارد البشرية والاحتياجات التكنولوجية التي تتميز بقدراتها وكفاءتها، فضلاً عن انها حاضنة للابتكارات والابداعات التي تشكل علامة مميزة لرقى المجتمعات، والتدريسي يمثل المحور الفاعل في العملية التعليمية، ولأهمية دوره يكون اكثر تعرضاً للضغوط ومن المحتمل زيادة هذه الضغوط بنتائجها في بيئة عمل فيها تعارض ما بين التوجهات المختلفة والمصالح المتضاربة، وعليه تبرز الاهمية من كون البحث يتصدى لاحد المواضيع الحديثة نسبياً في الفكر الاداري المتمثلة بالمعارضة، كما تزداد الاهمية لأنه يخضع بدراسته لواقع اداء التدريسي والمؤسسة التعليمية في البحث وعلى وفق المعايير والاسس المنهجية بهدف الارتقاء باداء كل منهما وبما يخدم المجتمع والبلد عموماً.

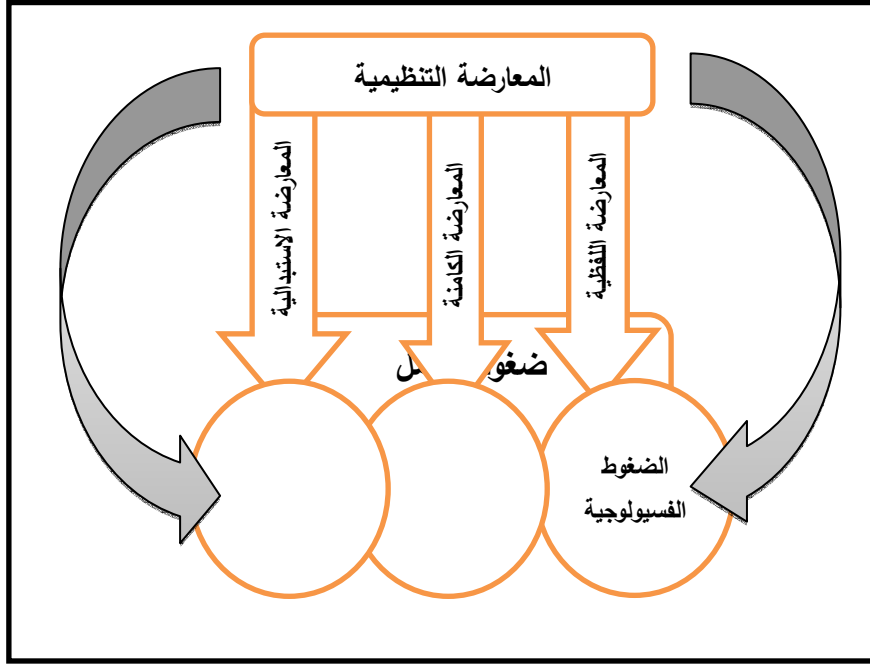
ثالثاً- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف المتمثلة بالاتي :

- ١- اكتشاف طبيعة المعارضة التنظيمية في الجامعة مجال البحث.
- ٢- التعرف على واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها التدريسيون في الجامعة المبحوثة.
- ٣- اختبار العلاقة وتأثير ابعاد المعارضة التنظيمية في ضغوط العمل بنتائجها.
- ٤- تقديم المقترحات التي تأخذ الافق للتقليل من الاثار السلبية لكل من المعارضة وضغوط العمل.

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث

تم تأطير مشكلة البحث بتصميم مخطط افتراضي يتكون من المتغير المستقل المتمثل في المعارضة التنظيمية بأبعادها اللفظية، والكامنة، والاستبدالية والمتغير المستقل الذي تحدد بضغوط العمل ونتائجها الفسيولوجية، والنفسية، والسلوكية وكما موضحة في الشكل (١)



الشكل (١)
المخطط الافتراضي للبحث

خامسا- فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين مفادهما :

- ١- الفرضية الرئيسة الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية بابعادها وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة.
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية :وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة.

سادسا- مجتمع وعينة البحث

تجسد مجتمع الدراسة في اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة البصرة الذي اختار الباحث منهم عينة اشتملت على (٢٠٤) من الملاكات التدريسية في كليات (الادارة والاقتصاد، والاداب، والقانون، والفنون الجميلة، والتربية للعلوم الصرفة)، وتوزعت هذه العينة بين (١٤) ممن هم بدرجة الاستاذية، و(٨٢) بدرجة استاذ مساعد، و(٦٧) بدرجة مدرس، و(٤١) بدرجة مدرس مساعد، وبواقع (١٢٧) تدريسياً من حملة شهادة الدكتوراه، و(٧٧) ممن يحملون شهادة الماجستير.

سابعا - اساليب جمع البيانات والمعلومات

استخدم الباحث في بناء الاطار الفكري للدراسة على اسهامات عدد من الكتاب والباحثين من خلال سلسلة من المقالات والاطاريح والكتب الحديثة، و اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في الجانب العملي، فضلاً عن استخدام اسلوب المقابلات.

ثامنا- قياس ثبات الاستبانة

أكدت نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وباعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على انها تتصف بمستوى عال من الثبات والتماسك، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لبعد المعارضة اللفظية (85.9)، وللمعارضة الكامنة (80.8)، وللمعارضة الاستبدالية (89.3)، وللضغوط الفسيولوجية (78.4)، وللضغوط النفسية (92.4)، وللضغوط السلوكية (78.8)، وكانت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (88.7).

تاسعا- اساليب التحليل الاحصائي

بغية الوقوف على اجابات افراد عينة البحث، وتحليل واختبار فرضيات الدراسة وتشخيص مدى صحتها من عدمه استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (Spss Ver.19) وتطبيقاته الجاهزة من خلال استخدام الاوساط الحسابية والانحراف المعياري، بالاضافة الى الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني / المعارضة التنظيمية

أولاً- مفهوم المعارضة التنظيمية

اشتق مصطلح المعارضة من الكلمة اللاتينية (Dissentire) في جزأين هما (Dis) الذي يجسد الانفراد أو الانعزال، فيما يعني (sentire) الشعور، وبالتالي يعبر هذا المصطلح عن الشعور المنفرد أو المنعزل، وفي السياق التنظيمي يشير مفهوم المعارضة الى جانبين، يمثل الأول الاختلاف في الرأي، ويتجلى الجانب الآخر بالتعبير عن هذا الاختلاف بطرق متباينة داخل أو خارج المنظمة (Ozdemir, 2011 : 1905) . والمعارضة التنظيمية يمكن ان تعرف بكونها تعبيراً عن الخلاف أو الاراء المتناقضة حول الممارسات والسياسات التنظيمية، وهي شكل من أشكال الاتصال التي توفرها المنظمات التي لديها قناة اتصالات مناسبة للوقوف على العاملين فيما يتعلق بالاحباط وعدم الرضا عن الإجراءات أو القرارات الإدارية (Burns & Wagner, 2013 : 29). فيما اشار (Grahamh) بان المعارضة تعني سعي الفرد في العمل الى الاحتجاج وتغيير الوضع التنظيمي الراهن بسبب القناعة الكاملة بان السياسات أو الممارسات الحالية تخالف القوانين أو الأخلاق (Tsai & Hsiung , 013 : 5). والمعارضة التنظيمية كما عرفها (Hegstrom et al) بوصفها شكلاً معيناً من صوت الموظف الذي ينطوي على التعبير اللفظي عن وجهات النظر غير المتوافقة أو المخالفة في العمل، وبالتالي فهي تمثل احد العناوين الهامة للباحثين والعلماء في مجال الاتصالات التنظيمية بسبب أهمية حرية الخطاب (الرأي) (Redmond, 2014 : 24). فقد اوضح (Smith, 2009 : 3) بان المعارضة تشتمل على الاختلاف المعياري الذي يرقى لمستوى المقاومة التنظيمية في صيغة رفض المرؤوسين لبعض القيم والمعايير والمعتقدات التي تروج لها الإدارة، والمعارضة في مكان العمل هي مختلفة عن سوء السلوك أو التصرف الخاطئ لأنها يمكن أن تكون أكثر عنفاً وانتقاداً لسياسات الإدارة، في حين أن بعض أشكال سوء السلوك يمكن السكوت عليها من المديرين، وهذا ليس هو الحال مع المعارضة التي غالباً ما تقوض او تقلل او تزعزع استقرار الإدارة . ولذلك يرى (Ozaslan, 2014 : 2) بانه إذا كان صدام

الأفكار يخرج شرارة الحقيقة، فانه ينبغي أن يسمح للأفراد بان يطلقوا تلك الشرارة في أماكن عملهم. ويؤكد (Garner et al, 2012 : 612) بانه على الرغم من كون المعارضة قد تستند إلى مبادئ أو دوافع المنفعة الشخصية، الامر الذي يميز مفهوم المعارضة ويجعلها اعم من الشكوى يرجع للنتائج التي يمكن ان تتمخض عنها تلك المعارضة فالمرؤوسون لديهم ثلاثة خيارات أساسية عندما يواجهون مشكلات تنظيمية معينة، يتجلى الخيار الأول في التزام الصمت والامل في إدخال تحسينات بمكان العمل، في حين ينصرف الثاني الى احتمالية اتخاذ قرار بترك المنظمة، اما البديل الثالث فينحصر في تعبير هؤلاء المرؤوسين عن همومهم للآخرين من أجل الشروع في تغييرات علاجية، ومع ذلك فان ترك المنظمة ليس الخيار الأفضل بالنسبة لغالبية المرؤوسين وخاصة في بعض البلدان التي يصعب الحصول على وظيفة اخرى او بسبب سنوات الخدمة الطويلة في المنظمة، فمن المرجح لأعضاء المنظمة إما المواجهة والتعبير عن ارائهم أو التزام الصمت (Yuksel, 2013 : 273)، الا ان تعبير المعارضة في الادبيات الادارية هو اوسع بكثير من مجرد التصعيد الذي يبديه المرؤوسين ضد رؤسائهم او حالة الانزعاج او الشكوى التي قد تتولد حول بعض الاعمال او الممارسات في العمل، فهذا المفهوم يشتمل على ايجاد الحلول للمشكلات، وتوليد الأفكار حول كيفية تحسين الاداء المنظمي، وكذلك التساؤلات حول الممارسات غير الأخلاقية وغيرها من الإجراءات التي يفترض على المنظمات أن تكون فعالة فيه (Garner & Bishop, 2012:1). ويوضح (Kassing, 2011 : 28) بان هناك بعض الالتباس لدى العديد من الباحثين والكتاب في التفرقة ما بين المعارضة التنظيمية وبعض من المفاهيم والمصطلحات الاخرى التي تتداخل او تتشابه معها، مما يحول دون الفهم الصحيح لها ومنها الاتي :

١- المعارضة التنظيمية تتضمن الصراع، وهذا قد يكون موجوداً في المنظمة، ولكن ليس في كل الحالات.

- ٢- المعارضة تستهدف اسماع اذن الادارة، وهي على العكس من ذلك، فانه يمكن التعبير عنها بالسهولة نفسها للمرؤوسين في نفس المستوى وكذلك الجمهور خارج المنظمة مثل الاصدقاء والعائلة.
- ٣- المعارضة تحدث بشكل اساسي كرد فعل للقضايا غير الاخلاقية في المنظمة، وفي الحقيقة ان المرؤوسين يعارضون عدداً من قضايا العمل والتي من بينها غير الاخلاقية.
- ٤- المعارضة هي محصلة لعدم الرضا، وهذا قد يكون احياناً، ولكن يمكن تقديمها بروح المساعدة ايضاً.
- ٥- المعارضة تستلزم الاحتجاج المفتوح، وهذا الامر قد يكون محتمل، ومع ذلك يمكن ان يكون نسبياً الى حد بعيد.
- ٦- المعارضة تمثل الخصومة، وهذا قد يكون في بعض الاحيان، ولكنها يمكن ان تشكل اداة بناءة لتقديم المقترحات التي تسهم في تحسين الاداء المنظمي واستناداً الى ما تقدم، يعرف الباحث المعارضة التنظيمية بانها حالة الاختلاف وعدم التوافق في وجهات النظر والاراء التي يبديها المرؤوسون تجاه السياسات والممارسات واساليب العمل السائدة التي تنتهجها الادارة، وباستخدام اساليب متنوعة تتراوح بين التعبير الصريح للرئيس او المستويات العليا او التشارك والمناقشة مع الزملاء في العمل او تلك التي تتسحب الى الجمهور خارج حدود المنظمة.

ثانيا- اهمية المعارضة التنظيمية

أكدت نتائج الكثير من البحوث والدراسات حول الاهمية او المزايا التي يمكن ان تحققها المنظمات من خلالها تبنيها لوجهات النظر المعارضة في المنظمة وتوظيفها بالشكل الصحيح الذي يعود بالنفع على المنظمات وافرادها، اذ يؤكد كل من (Garner & Bishop, 2012:2) بان المنظمات التي تستوعب وترحب بالآراء المعارضة تميل الى اتخاذ قرارات أفضل من تلك المنظمات التي تكون مغلقة على المعارضين، ذلك لأن المعارضة تساعد صناع القرار للنظر في مجموعة أكبر من الخيارات قبل اتخاذ القرارات. هذا النوع من التفكير الذي يستند الى النقد

البناء يتيح اتخاذ القرارات حتى عندما تكون هذه البدائل غير قابلة للتطبيق تماماً، حيث تميل المنظمات التي تشجع المعارضة الى ان تكون أكثر احياناً للابتكار، فضلاً عن ان استقطاب الأفكار ووجهات النظر الجديدة في صنع القرار عبر المعارضين تنعكس في الارتقاء بأداء المرؤوسين والتقليل من دوران العمل، وبمعنى اخر ان القدرة في التعبير عن الرأي المعارض من قبل المرؤوسين سيعود بزيادة رضاهم الوظيفي، فالمرؤوسون يميلون لرؤية أماكن عملهم في كونها أكثر عدلاً عندما يستطيعون التعبير عن آرائهم.

ويبين (Ingwar, 2014 :48) بأنه في ظل هذا العالم المتغير باستمرار مع وجود أفراد متنوعين في داخل المنظمة، يصبح من الأهمية الحاسمة تطوير وصقل السياسات والممارسات التنظيمية باستمرار للاعتراف وتبني سلوك المعارضة، حتى أن المنظمة يمكن أن تتطور إلى أقصى حد، والتعبير عن المعارضة يعزز مستوى أداء الفرد، ومن ثم ينبغي على المنظمات ان تبادر الى تبني منهج الادارة الفاعلة لسلوك المعارضة التصاعديّة نحو المستويات العليا، كما يشير كل من (Botero & Dyue, 2009 : 84) بان فهم وجهات نظر الافراد في اتصالاتهم مع المشرفين في المنظمات المعاصرة يعد امراً مهماً وضرورة حتمية، بسبب حاجة تلك المنظمات لمدخلات (افكار) الموظف من اجل التحسين المستمر وتحقيق الاداء المتفوق، اذ ان واحدة من الطرق التي يمكن من خلالها تطوير الميزة التنافسية تكمن في الافكار المقترحة من العاملين والموجهة لتحسين العمليات، والمنتجات، والخدمات.

ويتفق كل من (Argyres&Mui, 2007 : 109) و (Garner et al, 2012 : 609) بأن النقاش الداخلي والمعارضة أمر بالغ الأهمية لتطوير المعرفة التنظيمية، فمن خلال السماح لأعضائها بالتعبير عن الآراء المعارضة، يمكن للمنظمة الحصول على فهم أفضل للبيئة العمل والمزايا ذات الصلة بالخيارات الاستراتيجية المختلفة، فالمعارضة التنظيمية لديها القدرة على تحسين الأداء التنظيمي عبر توفير المعلومات التي تسهم في تحسين جودة القرار، وعلى الرغم من كون المعارضة التنظيمية أحد الجوانب المهمة من الاتصالات في

العمل التي تكون مفيدة للمرؤوسين وصناع القرار في المنظمات، الا انها قد تكون محفوفة بالمخاطر بطبيعتها لأن المشرفين ليسوا دائماً منفتحين على وجهات النظر الاخرى، وهذا ما يجعلها في حالات كثيرة مكلفة وتلحق الضرر بالمرؤوس المعارض، هذه التكاليف غالباً ما تأتي في شكل من أشكال الانتقام من قبل أعضاء التنظيم الآخرين الذين يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالوضع الراهن.

ويوضح (3 : Garner & Bishop, 2012) بانه على الرغم من كون الاختلاف قد يبدو امراً شائعاً في الكثير من المنظمات، الا ان العديد من الافراد يتخذون مسار الصمت حيال عدم رضاهم لاسباب عدة، وهذا أمر مؤسف لأن المعارضة مرتبطة بقضايا حرية التعبير والعقلية المستقلة، والديمقراطية التنظيمية التي تؤكد على حق المرؤوس في التفكير بشكل مختلف عن الإدارة والتعبير عن تلك الاختلافات دون خوف من العقوبات، وينظر (1905 : Ozdemir, 2011) الى المعارضة التنظيمية باعتبارها واحدة من المؤشرات الأساسية للديمقراطية والمناخ التنظيمي المفتوح، فالمعارضة تشكل متغيراً مهماً في تشخيص المشكلات التنظيمية ومن ثم معالجتها وبلوغ النجاح التنظيمي، فقد أظهرت نتائج دراسات كثيرة العلاقة الوثيقة بين مختلف المتغيرات التنظيمية والمعارضة التنظيمية، فمن وجهة نظر (3 : Zaini et al, 2014) بان القدرة على الإدارة السليمة للمعارضة من حيث المعالجة والاستجابة لها يعد مطلباً حيوياً اذا ما ارادت المنظمات بناء مناخ التواصل وبلوغ الأداء المنظمي المتفوق بمرور الوقت.

ويضيف (1 : Schumann, 2011) بان العديد من المنظمات لا تزال تحاول تجاهل او اسكات صوت المعارضة دون ان تعي التكاليف الخفية التي يمكن ان تتحملها في مقابل ذلك، الى جانب كون الكثير من القادة الاداريين الذين يفسرونها على انها "انتقادات شخصية"، الا ان المعارضين هم بمثابة المنارات التنظيمية التي توفر الضوء والاتجاه للشركات التي تبحر في الامواج الهائجة من العولمة والمنافسة، واخذ هذه المعارضة في الحسبان وبالشكل المناسب سيحفظ المنظمة من الانهيار، كما يفترض عدم تجاهل المعارضة التي تمثل ردود

الفعل الواسعة لتحسين السلوك غير الاخلاقي وغير القانوني، فالمعارضون يشكلون قوة مراقبة مهمة داخل المنظمة، وبالمقابل فان محاولة تشويه وتخويف المعارضين وتجاهلهم ستكون وصفة مؤكدة للفشل تنعكس على انخفاض تحفيز العاملين، وخفض الانتاجية، والوقت الضائع، واهدار الموارد، وانخفاض الابتكار، وضعف جودة القرار، ولذلك ينبغي النظر إلى المعارضة التنظيمية على انها بوليصه تأمين ضد الكوارث التي قد تحيط بالمنظمة.

ثالثا- انواع المعارضة التنظيمية

يتضح من خلال مراجعة الادبيات الادارية التي تناولت موضوع المعارضة التنظيمية، بان هناك اتفاقاً بين الباحثين والكتاب على تقسيمها على ثلاثة انواع، هي :

١ - المعارضة اللفظية Articulated dissent

وتعرف بأنها: "التعبير عن المعارضة علناً وبشكل واضح داخل المنظمة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي وفعال على التغيير التنظيمي والتكيف " (Landau, 2008 : 328)، فهذا النوع من المعارضة يجسد الاختلاف في اراء ومواقف المرؤوسين بطريقة معلنة وواضحة ومباشرة (Burns & Wagner , 2013 : 29)، وعادةً ما تتدفق المعارضة اللفظية من المرؤوسين الى الرؤساء والمستويات الادارية العليا عندما لا يخشى الفرد المعارض الانتقام ولذلك يطلق عليها ايضاً تسمية المعارضة التصاعدية، فالمرؤوسون الذين يخرطون في هذه المعارضة يرون انخفاض مخاطر الانتقام او اية ردود فعل عكسية يمكن ان تتولد في مقابل هذه المعارضة، بل ينظر الرؤساء الى ما يقدمه المرؤوسين من اراء مختلفة في رسائلهم بكونها افكار لها قيمة بناءة، وهي تعود بنتائج ايجابية على المنظمة تنعكس في مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي . وبالعكس من ذلك فان شعور المرؤوسين بالقلق والخشية من ابداء الاراء المتناقضة او المعارضة سيدفعهم في الغالب الى استخدام المعارضة العدائية او الكامنة (Buckner, 2012 : 10)

٢- المعارضة الكامنة Latent dissent

وتشير الى التعبير عن المعارضة التي يبديها المرؤوسون إما لزملائهم أو جمهور آخر غير فعال داخل المنظمة لتقليل خطر العقاب أو الاحراج، فعندما يخشى المرؤوسين الرفض أو العقاب للتعبير عن المعارضة للإدارة، فمن المرجح أن يخفون أفكارهم أو ينخرطون في المعارضة الكامنة أو ما تعرف في تسميات أخرى بالعدائية (5 : Zaini et al, 2014)، فهذا النوع من المعارضة يحدث عندما يرغب المرؤوسين بالتعبير عن آرائهم، ولكنهم يفتقرون الى السبل الكافية للتعبير عن أنفسهم للإدارة (6 : Ingwar, 2014)، كما يعتقد المرؤوسون بأنه سيتم النظر للمعارضة كخصومة إذا وصلت نحو المستويات الأعلى، لكنهم يشعرون أيضاً بأن لديهم بعض الضمانات من الانتقام، فالمعارضون من هذا النوع يمتلكون شكلاً من أشكال النفوذ التنظيمي (على سبيل المثال العلاقات العائلية، لكونهم الاقلية، والاقدمية والخبرة)، وهذا ما يوفر لهم نوعاً من الحصانة ضد الانتقام تجاه زملاء العمل من نفس الدرجة أو المستوى ((326 : Kassing , 1997)، ولقد تحول التصور المفاهيمي للمعارضة العدائية على مر السنين نحو اعادة تسميته من العدائية الى الكامنة من اجل تكامل فكرة ان المعارضة قد تكون موجودة بغض النظر عن ملاحظتها او عدم ملاحظتها، على الرغم من أن المعارضة يمكن ملاحظتها في ظل ظروف معينة. ولذلك المعارضة الكامنة تصف الحالات التي يرغب المرؤوسين فيها التعبير عن الاراء المتناقضة، ولكنهم يفتقرون إلى قنوات الاتصال والموارد المتاحة لايصال هذه الأفكار مباشرة إلى الإدارة، وهكذا، فإن المرؤوس يشارك آراءه ومشاعره مع غيره من زملاء العمل غير القادرين على احداث التغيير التنظيمي، Buckner, 11 : (2012)

٣- المعارضة الاستبدالية Displaced Dissent

يحدث هذا النوع من المعارضة عندما يختار المرؤوسون التعبير عن معارضتهم الى الجمهور مثل الاصدقاء، والزوج، وافراد الاسرة وغيرهم من الناس خارج المنظمة (28 : Redmond, 2014)، فالمعارضة الاستبدالية تظهر في ظل الظروف التي يعتقد

المروؤوسون بان معارضتهم سوف تترك على انها خصومة ومن المرجح ان تؤدي الى الانتقام في اشد صورته، وبذلك يلجأ المروؤوسون الى التعبير عن معارضتهم للجمهور الخارجي لقناعتهم بان الجمهور الداخلي من زملاء العمل غير فاعلين (مؤثرين) وهم ايضا غير قادرين وقلقون من توجيه المعارضة بشكل مباشر للرؤوساء، وبذلك فهذه المعارضة لاتصل بصورة مباشرة الى الجمهور الفاعل، وهي تتطوي على التضارب في الاراء تجاه السياسات والممارسات التنظيمية من دون مواجهة او تحدي للمشرفين او المديرين (Angwar,2014:6) ويرى (Kassing, 1997 : 327) بان المعارضة الاستبدالية تشبه الخروج لان الموظفين قد اختاروا نقل المعارضة الى الجمهور الخارجي بدلاً من الجمهور الداخلي الفاعل، ويمكن تصور مثل هذا السلوك باعتباره شكلاً من اشكال الخروج (المخرج) النفسي، فالمروؤوسون قد يشعرون بانه لا يمكنهم بالفعل ترك منظماتهم، ولكنهم يمكن ان يمارسوا جانباً من الخروج النفسي من خلال التعبير عن المعارضة خارج الحدود التنظيمية.

رابعا - العوامل المؤثرة في اسلوب التعبير عن المعارضة

اثبتت الكثير من الدراسات الادارية بان القادة الاداريين قد استخدموا تكتيكات مختلفة للسيطرة على الافراد داخل المنظمات، وغالباً ما فعلوا ذلك بطرق خفية جدا في مقابل رغبات الموظفين لحرية التعبير داخل المنظمات، وهذا ما يكون واضحاً من خلال ميول اولئك القادة للسيطرة على تفضيل العاملين للحكم الذاتي في مكان العمل، الامر الذي يؤثر أن المعارضة البناء الاساسي للعديد من المنظمات، ولا يزال المروؤوسون يتعرضون إلى الأدوار الثانوية على الرغم من كونهم يبدون ميولاً في اقبال صوتهم والتعبير عن الرأي المختلف للتعبير عندما تصبح تلك الفرص متاحة (Kassing , 1997 : 311)، ويمكن وصف العوامل التي تساهم في اختيار العاملين طريقة او اسلوب التعبير عن المعارضة التنظيمية على النحو الاتي :

(Buckner, 2012 : 8) (Yuksel, 2013 : 274)

١- **العوامل الفردية** : وتتطوي على السلوكيات الفردية التي تعكس السمات والقيم المستوردة من خارج المنظمة التي يعمل الفرد على نقلها الى مكان العمل والتي تؤثر على بروز المعارضة التنظيمية او الوظيفية، ومن بينها المنصب الاداري الذي يشغله، سن الموظف وطول الخبرة في العمل، رضا الموظف، الاحتراق النفسي للموظف، الشعور بالتقدير والاحترام ... وما الى ذلك.

٢- **العوامل العلائقية**: وهي العوامل المنحصرة بطبيعة واشكال العلاقات التي يسعى الافراد للحفاظ عليها داخل المنظمات، فالموظفين الذين تربطهم علاقات قوية مع الرؤساء من المؤكد يستخدمون المعارضة اللفظية او المعلنة، في حين ان المرؤوسين الذين يرون بان علاقتهم مع رؤسائهم ضعيفة سيتوجهون نحو اسلوب المعارضة الكامنة لأنهم يشعرون بأن ليس هناك مجال للتعبير عن آرائهم في المنظمة.

٣- **العوامل التنظيمية** : وتتعلق بالقيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ومناخ العمل، وهذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة على الشكل الذي ينتهجه المرؤوس في التعبير عن المعارضة .

ومن جانب اخر، هناك عدد من العناصر او المتطلبات التي تشكل اساساً للمعارضة التنظيمية الناجحة، وهي (9 : Garner & Bishop, 2012)

١- **تقديم الحلول** : من أهم التكتيكات المرتبطة بالمعارضة الناجحة هي توفير حل للمشكلة المطروحة بدلاً من مجرد وصف المشكلة او التعليق عليها.

٢- **عرض الحجج العقلانية بدلاً من التنفيس العاطفي** : المعارضة هي تجربة عاطفية قد تتولد نتيجة الاحباط من مشكلة معينة او الغضب بسبب عدم وجود استجابة لهذه المشكلة في السابق، وغالباً ما نفترض بأن الافراد يضعون عواطفهم جانباً عندما يذهبون للعمل ويكونون اكثر عقلانية، والمشكلة هي أن التوقعات لا تعكس الواقع، نحن كائنات عاطفية. ومع ذلك، يبدو أن المشرفين هم أكثر استعداداً للاستماع إلى المعارضين الذين يضعون عواطفهم جانباً لأنها لا تتفق مع السياسات أو الممارسات التنظيمية.

٣-اختيار المستمعين المناسبين : تقديم الحلول والحجج العقلانية ليست الجزء الوحيد للتعبير عن المعارضة بنجاح، إذ ان العنصر الآخر المهم يتجلى بالشخص الذي يستمع للمشكلة، وببساطة لكي تغير المعارضة الوضع الراهن ، فإنه يجب التعبير للشخص الذي يمكن أن يفعل شيئاً حيال هذه المشكلة.

٤- تكتيكات الضغط : وهي المنهج والسلوك الذي يتخذه المعارضون في بيان الرأي المعارض والتي قد تكون مثل التهديد بالاستقالة او الاصوات العلية او الغضب المشتعل او اي نوع اخر من الطلب.

المبحث الثالث / ضغوط العمل

اولاً- مفهوم ضغوط العمل

يعد الضغط يعد من المفاهيم المعقدة التي لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد او شامل له، وهذا ما انعكس على وجود العديد من التفسيرات المختلفة لمفهومه (Obiora&Iwuoha, 2013 : 215)، على الرغم من وصفه واحداً من المخاطر النفسية والاجتماعية الرئيسة للعمل ومصدر قلق كبير للعاملين وأصحاب العمل وعلماء النفس (Joseph, 2013 : 73)، فقد أصبح مشكلة شائعة في الوقت الحاضر تعكس الاستجابة العالية من قبل الافراد للضغوط او التهديدات او المطالب التي تفرضها الظروف المختلفة (Tandon et al, 2014 : 41)، فهو يشير إلى شعور القلق أو التوتر الجسدي الذي يحدث عندما تكون المطالب التي يضطلع بها الفرد في العمل تتجاوز قدراته على مجابتهها (Hellriegel and Slocum, 2004:168)، و كما يعرف بأنه رد الفعل السلبي من الافراد تجاه الضغوط المتزايدة أو نتيجة أنواع أخرى من المتطلبات المفروضة عليهم". (Kumar, 3 : 2011)، ويمكن للباحث ان يعرف ضغوط العمل على انها "مجموعة العوامل والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد في العمل المولدة لردود الفعل والاستجابة العكسية المؤدية لاضعاف قدرته على بذل الجهود والايفاء بمتطلبات الوظيفة.

ثانيا- مسببات ضغوط العمل

لم تقدم الحياة الحديثة (العصرية) فقط وسائل الراحة التي لا حصر لها للإنسان، وإنما أيضا أخضعت جسم الإنسان وعقله لضريبة مرتبطة بعدد كبير من مطالب توصف بأنها الضغوط او الإجهاد، وهذه الضغوط ليست بالظاهرة الجديدة التي يمر بها الانسان بل وجدت منذ أصل هيكله المجتمعات، والاختلاف يكمن في حدوثها وتكرارها التي زادت في هذه الأيام لدرجة أنها أخذت تشكل خطراً كبيراً على حياته، فقد أصبحت جزءاً من أنشطة الحياة اليومية سواء كانت ذات الصلة بالأسرة او التعليم او النشاط الاجتماعي او الاقتصادي أو العمل (Ncube&Tsabalala, 2013 : 17)، إذ تعد حياة العمل جزءاً مهماً من حياة الفرد اليومية، حيث هناك العديد من جوانب الوظيفة التي قد يكون راضياً عن واحد أو أكثر من جوانب عمله، ولكن في نفس الوقت قد يكون غير راض عن أمور أخرى تتعلق بهذه الوظيفة (Saha&Sinha, 2011 : 1).

ووفقا لآخر التقارير والدراسات الصحية تعد الضغوط من العوامل الكبيرة المساهمة في وفاة الكثير من الافراد اليوم، فالضغوط أصبحت الآن أكثر قبولا على أنها ترتبط بشكل حاسم بالصحة الجسدية والنفسية، إذ توضح الأكاديمية الأمريكية لأطباء الأسرة بان الغالبية العظمى للأفراد الذين يراجعون جميع الأطباء يعانون من أعراض ضغوط العمل التي تولد حالة طبية سيئة، وهذه الضغوط تمثل استجابة الافراد للمؤثرات التي يطلق عليها ب (محفزات الضغوط) المتمثلة في الأحداث التي تنتج عادةً الضغوط بمكان العمل والتي اما ان تكون مؤقتة أو مزمنة لكنها تؤدي إلى آثار صحية سلبية (Olaitan et al, 2014: 54)، فالضغوط تمثل ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية للجسم تجاه عوامل مثل الضوضاء والضوء الخافت في مكان العمل، ومتطلبات العمل، وابعاء العمل الاضافية، وغموض الدور ... وما الى ذلك، وهذه المتغيرات يمكن أن تؤدي إلى ضغوط العمل العالية التي يمكن أن تسبب سوء الحالة الصحية وعدم الرضا عن العمل (Khan et al, 2014 : 270).

وفي الواقع تعد ضغوط العمل مشكلة بارزة في جميع منظمات الحالية باختلاف أشكالها، ولقد كرس الكثير من العلماء جهودهم البحثية من أجل فهم مصادرها واسباب تنامي مستوياتها وقوة تأثيرها على كل من الافراد والمنظمات (501 : Douvaras & Ukpere, 2014)، اذ تبرز هذه الضغوط باعتبارها نتيجة سلبية لظروف ومتطلبات المعيشة الحديثة، وبالأخص في ظل بيئة العمل المعقدة وحدة المنافسة المتزايدة، حيث يتعرض الفرد لجميع أنواع الضغوط التي يمكن أن تؤثر عليه في جميع نواحي الحياة (2143 : Deshpande, 2012) ومع التغيرات السريعة في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الكامنة في كل مفاصل الحياة كثيراً ما يواجه التدريسيون في الجامعات مستويات عالية من الضغوط، بما في ذلك الضغوط الأكاديمية، والاضطراب العاطفي، وغموض الدور، وضغط الإنجاز، وضغط الترقّيات والضغوط العالية قد تتجاوز التأثير السلبي الى تعرض التدريسيين لخطر الاحتراق النفسي ((155 : Chang et al, 2014) الذي يعرف باعتباره الانهك والتعب المزمن، والنشأؤم، وانخفاض الكفاءة المهنية (489 : Hakanen et al, 2006).

وعلى مدى العقود الماضية تم الاعتراف وعلى نطاق واسع بان التدريس هي المهنة الأكثر توليداً للضغوط، وبأن هناك تزايداً في اعداد التدريسيين الذين يعانون من الأمراض المرتبطة بالضغوط وخاصة الاكتئاب، اذ اشار (Kyriacou) بأن مستوى الضغوط المرتفعة في التدريس أدى الى تصنيف هذه المهنة بالتوازي مع المهن التي تولد المستويات العالية من الضغوط مثل الشرطة ومصلحة السجون، وتعتبر جميع أنواع الضغوطات كحواجز أو صعوبات ينظر إليها من قبل التدريسيين التي تتداخل أو تعوق تنفيذ العملية التعليمية، وهذا من شأنه أن يفسر وجود مستوى عالٍ من الإرهاق والقلق بين التدريسيين الذي يمكن أن يؤثر بالمحصلة على جودة التعليم ويجلب بعض المصاعب في تسهيل عملية التعلم وتحقيق الاهداف المرجوة (1 : Rathee, 2014) والتدريس كمهنة تأتي أيضاً في إطار رحلة جديدة من الضغوط وبما يجعلها أكثر تطلبا وتحدياً كل يوم (: Ncube&Tsabalala, 2013)

17)، وفي هذا الصدد يعرض الجدول (١) ملخصاً لأراء بعض الباحثين حول مسببات ضغوط العمل بين التدريسين الاكاديميين في الجامعات.

الجدول (١)

ملخص لأراء بعض الباحثين حول مسببات ضغوط العمل بين التدريسين في الجامعات

ت	الباحثون	النتائج
١	(Reddy & Poornima, 2012 : 111)	المحددات الهيكلية والتنظيمية بدلاً من العلاقات الشخصية ، وعبء العمل وضغط الوقت ، وانجاز البحوث وعدم كفاية الموارد ، التغيير التعليمي ، أساليب الإدارة.
٢	(Ncube & Tsabalala, 2013 : 17)	عبء العمل ، ساعات التدريس الطويلة ، غموض الدور ، ظروف العمل السيئة ، بيئة العمل غير الملائمة ، العلاقات السيئة مع الاقران ، التغيير المستمر للمناهج والتقييم.
٣	(Aslam, 2013 : 140)	المستوى العلمي الضعيف للطلبة ، وبيئة العمل السيئة او عدم وجود علاقات ممتعة مع الزملاء ، عبء العمل الزائد أو العمل الروتيني الصعب ، والثقافة التنظيمية غير الداعمة.
٤	(Senthil et al, 2013 : 408)	الخصائص الهيكلية والإجرائية التنظيمية غير الداعمة ، وعبء ساعات التدريس الكثيرة الى جانب العمل الإداري.
٥	(Khan et al, 2014 : 270)	الاختلافات والقدرات الفردية بين أعضاء هيئة التدريس التي تؤدي بهم إلى المخاوف العاطفية والنفسية ، وعبء العمل، وساعات العمل الطويلة المتصلة بمهنة التدريس كباحثين وإداريين وفي الوقت نفسه مشرفين ، والخلافات والصراعات الشخصية بين وداخل بين أعضاء هيئة التدريس ، والمطالب المتناقضة من الزملاء.
٦	(Mkumbo, 2014 : 1)	عدم مشاركة التدريسين في عمليات الإصلاح المؤسسي، وغياب نظم الدعم في العمل.
٧	(Chang et al, 2014 : 155)	اجراء البحوث الأكاديمية ، وتقييم الأداء و الترقيّة التي ترتبط في نوعية وكمية البحوث و المقالات المنشورة، وكذلك المساهمة في المجتمع.

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا- النتائج المترتبة على ضغوط العمل

من المعروف في اغلب البحوث والدراسات التي تناولت ضغوط العمل بان هناك جملة من الآثار التي تنعكس على الافراد جراء هذه الضغوط والتي يعرضها الجدول (٢) بشكل مختصر.

الجدول (٢)

اثا رضغوط العمل

طبيعتها	نتائجها
الفسولوجية	أمراض القلب، قرحة المعدة، ارتفاع ضغط الدم، أوجاع الرأس، اضطرابات النوم، زيادة المرض.
النفسية	عدم الرضا الوظيفي، الالتزام المنخفض، الإرهاق، الاكتئاب، الكآبة، الاحتراق.
السلوكية	انخفاض الأداء الوظيفي، المزيد من الحوادث، القرارات الخاطئة، الغياب المتكرر، مكان العمل العدواني، الغياب ودوران العمل.

Source : (Deshpande, 2012 : 2146)(Hunnur et al, 2014 : 40)

وضمن مجال التدريس في التعليم العالي، يبين (Chang et al, 2014 : 155) بان الإفراط في التعرض لحالات الضغوط يمكن أن يؤدي بالتدريسيين الى الإرهاق والنتائج السلبية الفسيولوجية والنفسية وخاصة الارهاق النفسي (الاحتراق النفسي)، فالضغوط لا تعود فقط بالاثار الفسيولوجية والعقلية على صحتهم، ولكن تنعكس على انخفاض في جودة الخدمة المقدمة، وربما قد تكون الأمور أكثر سوءاً حيث يؤدي الاحتراق النفسي في عرقلة التدريسيين من النجاح في مهامهم التعليمية، فالاحتراق النفسي يرتبط بمفهوم اللاعقلانية وفي حالة أساتذة الجامعات فانهم يكلفون بمهام تتجاوز التعليم، وإجراء البحوث ونشر المقالات، وتحمل عبء العمل الإداري الشاق، بالإضافة إلى ذلك بيئة العمل التي لا تقدم المكافآت المتبادلة، وتحت تأثير عوامل أخرى مثل انعدام الدعم وردود الفعل من الزملاء والمسؤولين، والتدريب التعليم يغير الملائم، والجو السياسي غير الودي، الامر الذي يؤكد ان التدريسيين سيشعرون بالعجز والإحباط.

وفي السياق نفسه يؤكد (Toker, 2011 : 115) بان الاحتراق النفسي يعد مشكلة خطيرة في مهنة التعليم، وذلك لان التدريسيين على اتصال مع نسبة كبيرة من المجتمع الى جانب كون التعليم مهنة أساسية لحل المشكلات الاجتماعية، حيث ان الاحتراق النفسي للتدريسيين يمكن أن يؤثر على ادائهم الوظيفي عن طريق خفض جودة التعليم، والذي بدوره يؤثر على

التحصيل الدراسي للطلبة، كما يوضح (Reddy & Poornima, 2012 : 109) ان التدريسيين العاملين وبخاصة على المستوى الجامعي تحت قدر كبير ومختلف من الضغوط المهنية التي تسهم في عدم الكفاءة التنظيمية، وارتفاع معدل دوران التدريسيين، والتغيب بسبب المرض، وانخفاض جودة الاداء، وزيادة تكاليف الرعاية الصحية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ولذلك عندما يكون هناك تجربة طويلة من الضغوط المهنية، فإنه يؤدي إلى الاحتراق النفسي المهني.

ثالثا- متطلبات مواجهة ضغوط العمل

العالم الحديث الذي يقال إنه عالم الإنجازات، هو أيضا عالم الضغوط حيث يجدها المرء في كل مكان، سواء اكان داخل الأسرة ام في العمل، فالانسان يواجه الضغوط منذ وقت الولادة حتى النفس الأخير من حياته (Abirami, 2012 : 93)، الإجهاد في العمل يمكن أن يكون مشكلة حقيقية للمنظمة وكذلك للعاملين فيها، وتعد الإدارة الجيدة وتنظيم العمل بطريقة مناسبة هي أفضل أشكال الوقاية من الضغوط (Gabha, 2013 : 87)، وفي هذا الصدد يقترح (Olaitan et al, 2014 : 58) عدد من التوصيات للتدريسيين في الجامعات للتخفيف من ضغوط العمل وهي

- ١- يجب على التدريسيين خلق الوقت لأنفسهم للاسترخاء في بعض مراكز الترفيه المعينة.
- ٢- حضور التدريسيين الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بخدمات الصحة المهنية، وذلك لتحسين معارفهم في مجال ضغوط العمل والقضايا ذات الصلة.
- ٣- تشجيع المحاضرين للمشاركة في برامج وممارسة الرياضة واللياقة البدنية للحفاظ على الوضع الصحي الجيد، فممارسة التمارين الرياضية بشكل منتظم تحسن المزاج من خلال إنتاج تغيير الكيمياء الحيوية الإيجابية في الجسم والدماغ.
- ٤- ان تعمل مؤسسات التعليم العالي على استكشاف نماذج أخرى يجري اعتمادها في الدول المتقدمة تسعى لاستخدام برنامج ممارسة التغلب على ضغوط العمل.

ومن جانب آخر، يوضح (Reddy & Poornima, 2012 : 110) بان اساتذة الجامعات اكثر ما يعانون في مجال ضغوط العمل من ظاهرة الاحتراق النفسي، ومن ثم فان منع وإدارة الضغوط في مكان العمل يتطلب تدخلات المستوى التنظيمي على مستوى الجامعة، وان الادارة الناجحة لضغوط العمل في هذا المجال تكون من خلال الاتي :

- ١- الاهتمام بتدريب الذكاء العاطفي الذي يساعد التدريسيين على أن يكونوا على اطلاع بعلم النفس ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لمجموعة الأدوار والمسؤوليات ومتطلبات عملهم.
- ٢- توظيف برنامج السلوك المعرفي لتعزيز ادارة ضغوط التدريس والتغلب عليها، في هذه التقنية يتم تشجيع الفرد على إعادة تقييم أو إعادة هيكلة المواقف العصبية.
- ٣- اعتماد برامج مساعدة التدريسيين أو تقديم الخدمات الإرشادية من قبل إدارة الجامعة في مجال تنظيم دروس اليوغا والأنشطة الرياضية بانتظام لتقليل الضغوط التي يتعرضون لها.
- ٤- قيام الجامعة بوضع الاليات الضرورية للكشف عن تلك العوامل المسببة للضغوط بين التدريسيين وبخاصة ظاهرة الاحتراق النفسي، والعمل على تقديم الدعم الاجتماعي لأولئك التدريسيين عبر تبادل المعلومات معهم حول الضغوط كنوع من الاهتمام بهم من ناحية، وتخفيف الضغوط وتقديم المساعدة للذين يعانون منها وبما يمكنهم من التعامل الافضل مع تلك الضغوط.
- ٥- اسهام الزملاء ورئيس القسم في دعم التدريسي بشكل كاف في أنشطة التدريس والبحوث من أجل الحد من الإرهاق، فضلاً عن وجوب ان تكون الإدارة داعمة وتوفر التسهيلات الموثوقة بها أيضاً.
- ٦- ان معالجة ظاهرة الاحتراق النفسي في مجال الانجاز الشخصي للتدريسيين يكون عن طريق تحفيزهم لوضع الاهداف ودعمهم للوصول لهذه الاهداف، وهذا ما يتحقق عبر النقاشات والقرارات الجماعية التي تعزز التفاعل الاجتماعي وانجاز المهام المخصصة لها.

المبحث الرابع / الجانب العملي

أولاً- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الجامعة المبحوثة

١- تشخيص واقع المتغير التفسيري "المعارضة التنظيمية"

أ- المعارضة اللفظية

يشير الجدول (٣) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (المعارضة اللفظية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (2.76) وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالسلب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.10) وانحراف معياري (١.٠٨)، فيما حصلت الفقرة (٤) على أدنى متوسط حسابي (٢.٩١) وبانحراف معياري (1.20).

الجدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة اللفظية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-	استطيع التعبير عن ارائي ووجهة نظري في داخل القسم العلمي بكل حرية.	2.67	1.28
٢-	انا لا اخشى من طرح ارائي التي قد تخالف توجهات رئيس القسم.	3.10	1.21
٣-	يشجع رئيس القسم خلال الاجتماعات والمناقشات على ابداء وجهات النظر المختلفة بكل انسيابية.	2.81	1.23
٤-	ينظر رئيس القسم لارائي المعارضة بانها افكار بناءة اذا ما استندت الى مبررات مقنعة.	2.60	1.20
٥-	لا يتعامل رئيس القسم مع ارائي المعارضة من اعتبارات شخصية تتحكم بها الميول الذاتية.	2.64	1.14
المؤشر الكلي		2.76	٠.٩٧

ب- المعارضة الكامنة

يعرض الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات العينة المبحوثة بخصوص (المعارضة الكامنة)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.94) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذو تشتت عالي نوعاً ما في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري الكلي البالغ (0.96)، وهذا يؤشر بان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٩) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.03) وانحراف معياري (1.11)، فيما حصلت الفقرة (٨) على أدنى متوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.16).

الجدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة الكامنة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦-	غالباً ما تفسر وتفهم الاراء المعارضة ووجهات النظر الاخرى على انها تحدي لرئيس القسم.	3.91	1.03
٧-	اتقاسم انا وزملائي من التدريسيين الاراء والنقاشات حول الجوانب السلبية في الادارة خوفاً من رئيس القسم.	3.96	1.06
٨-	اخشى من انتقام رئيس القسم او عمادة الكلية اذا ما صرحت بارائي المعارضة لطريقة ادارتهم.	3.80	1.16
٩-	كثيراً من الاراء والافكار البناءة لا تسمع في داخل القسم لوجود تحسس شخصي من رئيس القسم لبعض التدريسيين.	4.03	1.11
١٠-	اتحاشى التصريح بارائي في الندوات او اللقاءات العلمية تحسباً لردود الفعل السلبية من رئيس القسم للمتميزين من الاساتذة.	4.01	1.08
	المؤشر الكلي	3.94	0.96

ج- المعارضة الاستبدالية

يبين الجدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (المعارضة الاستبدالية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.62) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، ويتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد انحراف المعيارى (1.16)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالايجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (١١) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.78) وانحراف معيارى (1.26)، فيما حصلت الفقرة (١٢) على أدنى متوسط حسابى (3.50) وانحراف معيارى (1.35).

الجدول (٥)**الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة الاستبدالية**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١-	كثيراً ما انقل ارائي المكبوتة ومشكلات العمل الى العائلة والاصدقاء كمخرج نفسي لما اعانيه في داخل القسم.	3.78	1.26
١٢-	يحاول رئيس القسم في مرات عدة نقل وتفسير ارائي بشكل مغلوط لعمادة الكلية بطريقة متعمدة.	3.50	1.35
١٣-	يسعى رئيس القسم في كثير من الحالات الى تشويه سمعة وانضباطية بعض التدريسيين امام عمادة الكلية وخاصة المناقسين له.	3.54	1.33
١٤-	كثيراً ما اتمنى ان لا احضر اجتماعات القسم او الندوات خوفاً من التصادم بالاراء مع الزملاء وما يحدث بعدها من رئيس القسم.	3.66	1.39
	المؤشر الكلي	3.62	1.16

ثانياً- تشخيص واقع المتغير الاستجابي "ضغوط العمل"

أ- الضغوط الفسيولوجية

يوضح الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات العينة المبحوثة بخصوص (الضغوط الفسيولوجية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.65) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذا تشتت عال نوعاً ما في الاجابات يؤكد انحراف المعياري الكلي البالغ (1.60)، وهذا يؤشر بان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (١٦) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.76) وانحراف معياري (1.86)، فيما حصلت الفقرة (١٥) على أدنى متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.55).

الجدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط الفسيولوجية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٥-	اعاني من ضعف التركيز والذاكرة بفعل سلوك رئيس القسم.	3.41	1.55
١٦-	كثيراً ما اعاني من اضطرابات معوية وزيادة في خفقان القلب والتعرق وضيق التنفس من جراء عملي في القسم العلمي.	3.76	1.86
١٧-	اشكو من صداع ووجاع الرأس عند الالتقاء برئيس القسم في الاجتماعات الدورية.	3.42	1.55
١٨-	كثيراً ما تشغلني احداث القسم ورئيسه حتى في اثناء النوم مما يجعلني امر باضطرابات الارق.	3.51	1.50
١٩-	كثيراً ما اتعرض للتعب والانهك بعد الدوام بفعل ادارة رئيس القسم.	3.65	1.45
	المؤشر الكلي	3.65	1.60

ب- الضغوط النفسية

يشير الجدول (٧) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (الضغوط النفسية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.70) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذا تشتت عال بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.19)، مما يستدل على ان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢١) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.87) وانحراف معياري (1.31)، فيما حصلت الفقرة (٢٣) على أدنى متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.39).

الجدول (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط النفسية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠-	اشعر بانني استنزفت عاطفياً في عملي بالقسم العلمي.	3.73	1.35
٢١-	ينتابني احساس بالانهك عند الاستيقاظ صباحاً والتوجه ليوم اخر من العمل في القسم.	3.87	1.31
٢٢-	اصبحت اتعرض للاحباط من خلال عملي في القسم العلمي.	3.64	1.38
٢٣-	اشعر بالقلق والتوتر عند تكليفي باي عمل من رئيس القسم.	3.47	1.39
٢٤-	اشعر بالغضب وسرعة الاستثارة في العديد من المواقف بفعل سلوك رئيس القسم.	3.68	1.34
	المؤشر الكلي	3.70	1.19

ج- الضغوط السلوكية

يبين الجدول (٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (الضغوط السلوكية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (2.52) وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، ويتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد انحراف

المعياري (0.87)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالسلب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢٥) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2.85) وانحراف معياري (1.34)، فيما حصلت الفقرة (٢٨) على أدنى متوسط حسابي (2.13) وبانحراف معياري (1.02).

الجدول (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط السلوكية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥-	اقع دائماً باخطاء في تدوين المحاضرات او الملاحظات اثناء العمل بفعل التأثيرات السلبية لرئيس القسم العلمي وتعامله مع التدريسيين.	2.85	1.34
٢٦-	افضل دائماً الغياب عن العمل تحاشياً للقاء رئيس القسم العلمي.	2.37	1.12
٢٧-	كثيراً ما اشعر بشرود ذهني واتخاذ قرارات خاطئة كردود فعل لاسلوب ادارة رئاسة القسم العلمي.	2.49	1.08
٢٨-	توجد رغبة عندي لايقاع الاذى برئاسة القسم كرد فعل لممارسات ادارية عدائية لي.	2.13	1.02
٢٩-	لو توفرت لي بدائل اخرى بنفس المستوى من الراتب والمعيشة لفضلت الانتقال اليها بعيداً عن القسم الحالي	2.78	1.32
	المؤشر الكلي	2.52	0.87

ثالثاً- اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيري البحث

يعرض الجدول (٩) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري (المعارضة التنظيمية) والمتغير الاستجابي (ضغوط العمل)، فعلى مستوى الابعاد الفرعية اظهرت النتائج عدم وجود ارتباط معنوي بين المعارضة اللفظية وبين كل من (الضغوط الفسيولوجية، والضغوط النفسية، والضغوط السلوكية)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط السالبة (0.649^{**} ، -0.667^{**} ، -0.552^{**})، في حين نجد بان قيم معاملات الارتباط بين بعد المعارضة الكامنة وبين كل من (الضغوط الفسيولوجية، والضغوط النفسية، والضغوط السلوكية) بلغت

(0.783^{**} ، 0.636^{**} ، 0.517^{**})، وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (0.01)، كما تبين النتائج بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المعارضة الاستبدالية وضغوط العمل بنتائجها، إذ كانت قيم معاملات الارتباط (0.783^{**} ، 0.788^{**} ، 0.736^{**})، كما يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.677^{**}) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل في الجامعة مجال البحث)

الجدول (٩)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل

ضغوط العمل	الضغوط السلوكية	الضغوط النفسية	الضغوط الفسيولوجية	
Pearson Correlation	-.552 ^{**}	-.667 ^{**}	-.649 ^{**}	المعارضة اللفظية
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	204	204	204	
Pearson Correlation	.517 ^{**}	.636 ^{**}	.598 ^{**}	المعارضة الكامنة
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	204	204	204	
Pearson Correlation	.736 ^{**}	.788 ^{**}	.783 ^{**}	المعارضة الاستبدالية
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	204	204	204	
Pearson Correlation	.589 ^{**}	.635 ^{**}	.617 ^{**}	المعارضة التنظيمية
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	204	204	204	

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

رابعاً- اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث

يوضح الجدول (10) نتائج العلاقات التأثيرية بين المتغير التفسيري (المعارضة التنظيمية) والمتغير الاستجابي (ضغوط العمل)، اذ تؤثر النتائج المستخرجة على مستوى الابعاد الفرعية الى وجود تأثير سالب (عكسي) لبعد المعارضة اللفظية في ضغوط العمل بنتائجها، وهو ما يعني انه كلما ارتفع مؤشر المعارضة اللفظية كلما ادى الى انخفاض متغير ضغوط العمل، وهذا ما يؤكد قيمة معامل الانحدار (-0.769)، في حين يظهر وجود تأثير معنوي بين بعد المعارضة الكامنة وضغوط العمل بنتائجها، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.750) وبمستوى دلالة (0.01)، الامر الذي يؤكد بان ارتفاع مؤشر المعارضة الكامنة سيؤثر على ارتفاع مستويات ضغوط العمل بنتائجها، وكانت قيمة (f) المحسوبة (74.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.63)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة التي هي اعلى من الجدولية، ونجد ان بعد المعارضة الكامنة يفسر ما نسبته (42%) في التغير بنتائج ضغوط العمل، كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية معنوية بين بعد المعارضة الاستبدالية وضغوط العمل، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.813)، وهو ما يدل على ان ارتفاع مؤشر المعارضة الاستبدالية سينعكس على زيادة ضغوط العمل بنتائجها، وفي السياق نفسه تؤكد نتائج الجدول المذكور الى وجود علاقة تأثير بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها من خلال قيمة معامل الانحدار البالغة (0.622)، وقيمة (f) المحسوبة (71.09) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وبمعامل تفسير بلغ (67%)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (وجود علاقة انحدار ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة).

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغيري المعارضة التنظيمية وضغوط العمل

المتغير التفسيري وابعاده	معامل الانحدار (b)	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	قيم (p) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
المعارضة اللفظية	-0.769	18.41	-13.27	0.43	0.000	ضغوط العمل
المعارضة الكامنة	0.750	74.73	12.15	0.42	0.000	بنتائجها
المعارضة الاستبدالية	0.813	52.28	22.98	0.72	0.000	
المعارضة التنظيمية	0.622	71.09	13.08	0.67	0.000	

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = (6.63)

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = (2.626)

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

بهدف الابتعاد عن اثاره الجوانب الشخصية وتحسن بعض رؤساء الاقسام او التدريسيين سعى الباحث الى عرض النتائج بصورة اجمالية او عامة على مستوى الجامعة لوجود سمات مشتركة في ما بين كلياتها، وبالامكان الدخول في تفاصيل كل كلية او قسم اذا ما كانت هناك حاجة ورغبة من رئاسة الجامعة، ومن خلال هذا التصور اعرض الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وعلى النحو الاتي :

١- تعد المعارضة التنظيمية حالة صحية تسود المنظمات التي تنظر الى مواردها البشرية على كونهم اصولاً معرفية، وهي بمثابة الاداة الحيوية لتشخيص مواطن الخلل في السياسات والاجراءات المتبعة، اذ انها تتيح الفرصة لهذه الاصول في التعبير عن ارائها ومواقفها التي تخالف توجهات الادارة.

٢- سيادة وبروز مفهومي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية باعتبارهما من اشكال التعبير التي يستخدمها اغلب التدريسيين عينة البحث في ابداء ارائهم ووجهات نظرهم.

- ٣- تؤكد اجابات وردود افعال معظم التدريسيين بانعدام الفهم الكافي لما تعنيه المعارضة التنظيمية عند الكثيرين من رؤساء الاقسام التي قد ينظر لها البعض منهم على انها خصومة او شكل من اشكال الصراع او التحدي الشخصي.
- ٤- ترتبط وتتأثر ضغوط العمل وبخاصة النفسية والفسولوجية التي يتعرض لها التدريسيون عينة البحث بدرجة قوية ببعدي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية في كليات عينة البحث.
- ٥- سلوك الكثير من رؤساء الاقسام الى خلق فريقين، الاول هو المؤيد والآخر هو المعارض ومحاولة اضعاف الفريق المعارض واستهدافهم بكل الوسائل التي تلحق الضرر بهم او تشوه صورتهم امام الزملاء وعمادة الكلية التي لربما يكون دورها داعماً لرؤساء الاقسام لاعتبارات شخصية.
- ٦- يعاني الكثير من التدريسيين عينة البحث من ضغوط العمل التي تنعكس في ابسط صورها ونتائجها في الضغوط الفسيولوجية وكذلك النفسية التي ينسحب البعض منها في خلق حالة الانهك والتعب وحالة الاحباط، وتصل بعض الحالات للاصابة بامراض مزمنة مثل الضغط والسكري وخاصة للفئة العمرية الكبيرة نسبياً والالقاء العلمية المتقدمة.
- ٧- انخفاض مستويات ردود الفعل العنيفة او الاستجابة السلوكية السلبية التي يبديها التدريسيون عينة البحث لضغوط العمل، وهذا ما يتصل بدرجة كبيرة بنضجهم ووعيهم الفكري.
- ٨- يتعرض التدريسيون لضغوط عمل بفعل ممارسات وسلوكيات رؤساء الاقسام في حصر وتحديد دورهم في حدود الكلية او الجامعة ومحاولة منع المعارضين من المساهمة في خدمة وبناء المجتمع خوفاً من تحقيقهم للمنافع المادية والمعنوية بخلاف الاخرين.

ثانيا- التوصيات

- ١- العمل نحو بناء وشيوع ثقافة تنظيمية على المستوى الجامعة تتبنى الانفتاح والتفاهم بدلا من الانتقادات وباعتماد نظم الاتصالات المفتوحة التي تتجاوز المحددات والاطر الهيكلية بين المستويات التنظيمية المعرّقة.
- ٢- وجوب ان يفهم رؤوساء الاقسام في كليات الجامعة بان المعارضة التنظيمية في اغلب حالاتها تمثل اداة بناءة لتقديم المقترحات والحلول لمعالجة الكثير من مشكلات العمل، على الرغم من كونها قد تتضمن في ابسط صورها توجيه الانتقادات او حتى الخصومة لبعض القيم والمعتقدات والمعايير التي تروج لها الادارة.
- ٣- تخلي رؤوساء الاقسام عن منطق الرأي الواحد والابتعاد عن تجاهل التدريسيين المعارضين او تشويه صورتهم امام زملائهم وعمادة الكلية، وبما يشجع على طرح الافكار والرأي الاخر باتجاه خلق جو العمل الديمقراطي الداعم للمسيرة العلمية.
- ٤- اعتماد رؤوساء الاقسام منهج العمل الودي والابتعاد عن رسم وصناعة التكتلات التي قد تولد المعارضة العدائية او تبعد المعارضة عن مسارها الايجابي وتخلق الصراعات المسببة بأضعاف جودة اداء التدريسيين بخاصة واداء القسم العلمي بعامه.
- ٥- ضرورة توفير اشكال الدعم كافة التي يحتاجها التدريسي في مجال القاء المحاضرات من مكبرات الصوت ووسائل الابضاح الحديثة التي تقلل من مستوى الاجهاد، وتسهيل مهمة التدريسي في انجاز البحوث العلمية.
- ٦- الابتعاد عن تقييد حرية الكثير من التدريسيين بالعمل في حدود القسم العلمي او الكلية من خلال اعطائهم المساحة الكافية في خدمة مؤسسات المجتمع الاخرى التي هي اكثر حاجة

للتواصل مع الميدان الاكاديمي والافادة من المعارف والخبرات التي يمتلكها الاساتذة لخدمة المجتمع عموماً.

٧- تشجيع وحث التدريسيين في كليات الجامعة على الالتحاق بالندوات او المحاضرات التي تتناول ضغوط العمل وكيفية التعامل معها والتغلب عليها.

٨- اشتراط اشتراك المرشحين لتولي مسؤولية رئاسة القسم بدورات تدريبية متخصصة في الادارة والنجاح فيها لضمان العمل بالية تتفق مع التوجهات الحديثة في الادارة خاصة وان معظمهم يعتمد على التخصص العلمي لشغل هذه الوظيفة.

مصادر البحث

- 1-Anwar, K. &Yusoffa, R. &Azamb, K.(2014) "Factor of Job Stress among University Teachers in Pakistan", Journal of Management Info 2(1), pp.62-67
- 2-Aslam, H.(2013) "Exploring Stress Factors among College Teachers of Pakistan", International Journal of Learning & Development, Vol. 3, No. 4, pp.137-148.
- 3- Abirami, V.(2012) "Level of Stress among College Teachers With Reference to Coimbatore District",International Refereed Research Journal, Vol. 4,Issue.2, pp.93-104.
- 4- Argyres, N. &Mui, V.(2007) "Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent", Strategic Organization Vol.5(2),pp.107-154.
- 5- Botero, I. & Dyne, V.(2009) "Employee Voice Behavior", Management Communication Quarterly, Vol.23, No.1, pp.84-104.
- 6- Burns, T. & Wagner, C.(2013) " Organizational Dissent", http://www.nassp.org/Content/158/pl_dec13_burns.pdf.
- 7- Buckner, M. (2012) "Student Characteristics as Predictors Instructional Dissent", Master Thesis, Texas Christian University.
- 8- Chang, Y. & Huang, T. & Lin, S.(2014) "Influences of Gender and Academic Rank on The Relationship Between Faculty Stress &Burnoutfor College teachers Taiwan, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.2 , pp 154-163.
- 9- Deshpande, R.(2012) "A healthy way to handle work place stress through Yoga, Meditation and Soothing Humor", International Journal of Environmental Sciences Volume 2 No.4,pp.2143- 2154.
- 10- Douvaras, w. &Ukpere, A .(2014) " Potential Sources, Impact and Mitigation of Stress in the Workplace A Review and Preliminary Case of AD-CJO Technology Company", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5 No 4, pp.500-508.
- 11- Gabha, S.(2013) "Occupational Stress Among the Engineering College Teachers in Punjab, India", International Journal of Education and applied research, Vol. 3, Issue 1, pp.87-88.
- 12-Garner, J. &Kinsky, E.& Duta, A.(2012) "Deviating From the Script: A Content Analysis of Organizational Dissent as Portrayed on Primetime Television", Communication Quarterly, Taylor& Francis Group, Vol. 60, No. 5, pp.608-623.

- 13- Garner, J. & Bishop, B.(2012) "How to Communicate Suggestions and Complaints to Your Boss", <http://www.drgarnerresearch.com/HowToCommunicateWithYour.pdf>.
- 14- Hunnur, S. &Bagali, M. &Sudarshan, S.(2014) " Workplace Stress – Causes of Work Place Stress in Police Department: A Proposal for Stress Free Workplace", Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 3. PP 39-47.
- 15- Hakanen, J.& Bakker, A. &Schaufeli, W.(2006) "Burnout and work engagement among teachers", Journal of School Psychology, 43 pp.495–513.
- 16-Ingwar, N.(2014)"Exploring Relationships Between Employees Locus of Control Individualism and Collectivism Orientation", and Upward Dissent Message Strategies", Master Thesis, University of Alaska Fairbanks.
- 17- Joseph, T.(2013) "Work Related Stress",European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 10, pp 73-80.
- 18-Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2004). Organizational behavior. Canada: Thomson South –Weston.
- 19- Kassing, J. W. (2011)"Dissent in organizations", Cambridge,, Polity Press,UK.
- 20- Kassing, J. W. (1997) "articulated, antagonistic , and displaced: a model of Employee dissent", Communication Studies, 48, pp.311 – 332.
- 21- Kumar, S.(2011) "An Analysis of work Related Stress Factor in Selected Industries In Kerala, India", Doctoral thesis , Cochin University of Science and Technology, India.
- 22- Khan, E. &Aqeel, M. &Riaz, M. (2014) " Impact of Job Stress on Job Attitudes and Life Satisfaction in College Lecturers", International Journal of Information and Education Technology, Vol. 4, No. 3, pp.270-273.
- 23- Landau, J. (2008) "Predictors of Voice Propensity", Allied Academies International Conference, Proceedings of the Allied Academies, Vol.15, No. 2, pp.328-330.
- 24- Mkumbo, K.(2014) " Prevalence of and Factors Associated with Work Stress in Academia in Tanzania", International Journal of Higher Education, Vol. 3, No. 1; 2014, pp.1-11.
- 25- Ncube, A. &Tsabalala, T. (2013) " Factors Contributing To The Causes Of Work Related Stress And Its Impact On Performance Of Teachers In Nkayi District", Vol 1(1), pp.15-23.

- 26-Olaitan, O. & Talabi, E. & Olumopin, O. (2014) "Occupational Stress Coping Strategies among Lecturers In Llorin Metropolis , Nigeria", Journal of Physical Education & Sports Management, Vol.5(4), pp.54-58.
- 27- Obiora, C. & Iwuoha, V. (2013) "Work related Stress, Job Satisfaction and due Process in Nigerian public", European Scientific Journal, vol.9, No.20, pp.214-232.
- 28- Ozdemir, M. (2011) " Opinions of High School Administrators on Teachers' Organizational Dissent Behaviors", Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd, 11(4), pp.1905-1908.
- 29- Ozaslan, G. (2014) "Deans Perception Of Dissent Messages From Their Underlings", Journal of Ethical Educational Leadership, Vol.1 No.12, pp.1-17.
- 30- Redmond, V. (2014) " Examining the Relationships between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader-Member-Social-Exchange", Thesis of Doctor, North Carolina State University.
- 31- Rathee, I. (2014) "Anxiety , Depression And Stress : A Comparative Study of School Teachers Working in Residential & Non-Residential Schools", , International Journal of Research in Humanities, Vol. 2, Iss. 8, pp.1-6
- 32- Reddy, G. & Poornima, R. (2012) "Occupational Stress and Professional Burnout of University Teachers in South India", International Journal of Educational Planning & Administration, Volume 2, Number 2, pp. 109-124.
- 33- Saha, D. & Sinha, R. (2011) " Understanding Job Stress among Healthcare Staff", Online Journal of Health and Allied Sciences, Volume 10, Issue 1, pp.1-4.
- 34- Schumann, Z. (2011) "Leadership Redefined" "Tomorrow`s Power Today", <http://www.managementexchange.com/hack/tomorrows-power-today>.
- 35- Smith, A. (2009) " Public-private partnership: employee dissent at Durham National Savings", Qualitative Research in Accounting & Management, Volume 6, Number 1/2, pp.1-4.
- 36- Senthil, K. & Mohan, S. & Velmurugan, R. (2013) "Causes of work stress of teachers in engineering education", Asian Journal of Management Research , Vol.3 Iss. 2, pp.406-419.
- 37- Tsai, N. & Hsiung, H. (2013) "A Force-Field Perspective on Dissent Behavior : The Interaction Between Employee Negative Perception & Group Positive Climate", Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute, <http://www.nedsi.org/proc/2013/proc/p121025006.pdf>

- 38- Tandon, J. & Mahaur, C. & Gupta, A. (2014) "Effect of Age and Gender on Occupational Stress", International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol. 2 Iss. 2, pp.41-46.
- 39- Toker, B. (2011) "Burnout Among University Academicians: an Empirical Study on the Universities: an Empirical Study on the Universities of Turkey", Doguş University Dergisi, 12 (1), pp. 114-127.
- 40- Yuksel, Y. (2013) "Understanding Dissent Of Police Officers on Internet Forums : Case Of Memuriar.net", European Scientific Journal, vol.9, No.11, pp.270 -287.
- 41- Zaini, R. & Saeed, K. & Pavlov, O. (2014) "Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme for Addressing Dissent In Universities", Working Papers, Worcester Polytechnic Institute.

**دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين
بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير
دراسة استطلاعية للأراء عينة من الادارات الجامعية في بعض
من الجامعات والمعاهد العراقية**

أ.م.د هادي عبد الوهاب عبد الامام
قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
ميادة كاظم نتوش
قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

أ.م.د هادي عبد الوهاب عبد الامام
الباحثة: ميادة كاظم نتوش

The Role of Trust and Organizational Justice as an mediating Variables between the Organizational Commitment and Readiness to Change

Assistant Prof. Dr. Hadi AL-Abrrow
Mayada Kadhem Netoush

ABSTRACT

The conceptual framework for this study was built based upon four variable, namely: (organizational Commitment, readiness to change, organizational trust, and organizational justice). The study started from the problem has been crystallized through survey, which was prepared by the researchers, were targeted during which find out what some of the problems suffered by the Iraqi universities and institutes. The sample size was conducted by (150) members in different Iraqi universities and used the questionnaire as a tool to collect data and information from a sample of the study. Different statistical techniques were used. The conclusions of this study were: independent variable President (Organizational Commitment) link with the approved changing relationship (readiness to change), and this relationship means that the enjoyment of heads of Departments organizational Commitment continuously will have a positive and strong relationship in readiness for change in the level within the central departments in universities. The study also provided a number of recommendations, the most important: do baptisms universities and institutes surveyed to develop a plan is working to reconcile the dimensions of organizational Commitment, and what is aspired to these universities and institutes in the readiness to change in the light of what is available to their possibilities are substantial and capabilities, to avoid conflicts that could that occur between the middle and upper management departments.

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- ايار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٥/٢/٢٥
- قبول النشر: ٢٠١٥/٣/٣٠

أ.م.د. هادي عبد الوهاب عبد الإمام
الباحثة: ميادة كاظم نتوش

دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

دراسة استطلاعية للأراء عينة من الادارات
الجامعية في بعض من الجامعات والمعاهد العراقية

المستخلص

تستلزم استندت الدراسة الى اربعة متغيرات في تشكيل الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة وهي: (الولاء التنظيمي، والاستعداد للتغيير، والثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية). وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال الاستطلاع الاولي الذي اعده الباحثان، أستهذا من خلاله معرفة ما هي بعض الاشكالات التي تعاني منها الجامعات والمعاهد العراقية. حددت عينة الدراسة بـ (١٥٠) فرداً هم رؤساء الاقسام في جامعة البصرة وميسان وذي قار والمعهد التقني في البصرة. واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خرجت الدراسة بأستنتاجات كان أبرزها : حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في استعدادهم للتغيير في ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها: قيام عمادات الجامعات والمعاهد المبحوثة بوضع خطة تعمل على توفيق بين ابعاد الولاء التنظيمي، وبين ما تطمح اليه هذه الجامعات والمعاهد في استعدادها للتغيير في ضوء ما متوفر لديها من امكانيات متاحة وقدرات جوهرية، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والادارات الوسطى.

مقدمة :

يرتبط التغيير التنظيمي ويتأثر بمشاعر وسلوكيات ومعتقدات وولاء الافراد العاملين لمنظماتهم لان التغيير يتضمن الانتقال من الحالة المؤكدة للحالة غير المؤكدة وكذلك لانتواء عملية التغيير على العديد من حالات أفضل، فالعديد من الدراسات والأدبيات الادارية تشير الى ان مشاعر وسلوكيات ومعتقدات الافراد للاستجابة لبرامج التغيير هي مرتبطة بمدى استعدادهم للتغيير (Armenakis et al., 1993; Bernerth, 2004; Madsen et al. 2005). كما ان نجاح برامج التغيير تحتاج الى خلق الولاء التنظيمي للأفراد العاملين اتجاه هذه البرامج (Galais & Moser, 2009). وثقة الافراد العاملين ببرامج التغيير، فتقاة الافراد العاملين وخصوصا الادارات الوسطى تؤدي دوراً أساسياً في نجاح برامج التغيير وخصوصا برامج التغيير الجذرية 6: (Rafferty & Simons, 2006). علاوة على ان تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والإحداث المحيطة بها. وبهدف تغطية الجوانب المذكورة أعلاه تم اعتماد المباحث الآتية :

المبحث الاول : الاطار النظري

سيتم التركيز في الاطار النظري على الابعاد الأساسية لموضوع الدراسة من خلال ما يلي:

اولاً: الولاء التنظيمي: Organisational Commitment

الولاء التنظيمي من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة، سواء اكانت منظمه اعمال ام منظمات حكومية، وذلك لكونه يعبر عن قوة ارتباط الافراد العاملين مع منظماتهم (Johnson et al., 2009:431). وقد حظي موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً في الدراسات (Nikbin et al., 2014; Foster, 2010) يرجع ذلك إلى الأثر الكبير المترتب بأن هذا الولاء التنظيمي يمكن أن يكون المحدد الرئيس للأداء التنظيمي (Foster, 2010; Nikbin et al., 2014). فعندما يكون الافراد العاملون غير راضين على عملهم فان ولائهم اما ان يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم يبدأون بالتفكير بترك منظماتهم (اي الانسحاب عاطفياً او عقلياً)

والبحث عن فرص عمل أخرى (17: 2007, Shirbagi). ومن هنا فإن الفهم الأكبر للعمليات المتعلقة بالولاء التنظيمي لها اثار على برامج التغيير التي تنتبها المنظمات من خلال تقليل مقاومة التغيير (Foster, 2010). وبما ينعكس ايجاباً على الافراد العاملين والمنظمات والمجتمع ككل (Zajac, 1990: 171 & Mathieu). لذا عرف الولاء التنظيمي بأنه الدرجة التي يكون فيها الموظف مستعداً للحفاظ على انتمائه في المنظمة من خلال الاهتمام بأهداف المنظمة و قيمه (Manetje & Martins 93), 2009). من خلال الاستعداد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة (Meyer & Herscovitch, 2001: 30). مستنداً الى قرار طوعي مبني على العقلانية، والميل العاطفي والحكم الأخلاقي والذي يؤدي إلى درجة أعلى أو أدنى من التعاطف والمشاركة في المنظمة و الذي يساهم على نطاق واسع في تحقيق الأهداف التنظيمية (14: Drenth, 2009). كما ينظر اليه على انه رغبة المنظمة الجوهرية في تشجيع الأعضاء للعمل بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية (1164 : 2010, Ming & Ying). أو الحالة النفسية والحاجة الملزمة لمواصلة العمل في المنظمة (1188 : 2013, Pour et al.,).

تكمن أهمية الولاء التنظيمي من خلال استخدامه كمؤشر للتنبؤ للعديد من الجوانب السلوكية للأفراد العاملين مثل دوران العمل (6: 2009, Park & Kim). والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي حيث يشكل الاداء التنظيمي عاملاً وسيطاً بين كل من الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي (Zhang & Zhang, 2009: 33)، الاستعداد للتغيير (Armenakis et al., 1993, 690) وسلوك المواطنة التنظيمية (279 : 1998, Schappe).

ان نجاح وفعالية الولاء التنظيمي يستند الى اي الذي مدى يكون فيه الافراد العاملون لديهم ولاء لأهداف المنظمة والقدرة على تحقيق هذه الاهداف (Kinicki & Kreitner, 2003: 20). وهذا يتوقف بدوره على ثلاثة عوامل اساسية هي: الاعتقاد القوي والقبول بأهداف المنظمة، والرغبة في بذل الجهود لتحقيق هذه الاهداف، وتعزيز والمحافظة على النقاء من قبل الافراد العاملين ضمن المنظمات التي يعملون بها (Wright & Kehoe, 2007: 8). وعليه اذا ما اريد بناء ولاء تنظيمي فاعل للمنظمة يتوجب التركيز على المكونات الثلاثة للولاء وهي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري وبذل من وجود هذه الولاءات في معزل

عن بعضها البعض فأنها قد تظهر معا بصورة مترامنة. (Meyer & Allen, 2004: 122-146) يشير الولاء العاطفي إلى الارتباط العاطفي للأفراد العاملين في المنظمة. فقد يشعرون بارتباط عاطفي تجاه منظمتهم لأنها مناسبة لشخصيتهم وقيمهم، أو أنهم يشعرون الآخرين بدورهم في العمل (Dude, 2012: 15: Hackett et al., 1994) وبما يخلق طرق عمل ايجابية (Jaros, 2007: 7). أما الولاء المعيارى فينطوي على التزامات الموظف للحفاظ على عضويته وعلاقات العمل مقابل الحصول على فرص العمل (227: Johnson & yang, 2010). أي أنه مرتبط بخاصية البقاء ضمن المنظمة (15: Hackett et al., 1994). والتي بدورها مرتبطة بمقدار المكافآت التي سوف يحصل عليه (22: Dude, 2012).

ثانياً: الاستعداد للتغيير Readiness to Change

تواجه منظمات الأعمال تحديات إدارية وتكنولوجية واجتماعية وقضايا العولمة (66: Dahlan et al., 2002). ومن هنا فإن الكثير من الأدبيات في الوقت الحاضر تتعامل وتناقش موضوع الاستعداد التنظيمي للتغيير ليس فقط مع الأفراد ولكن أيضاً مع المنظمة باعتبارها ظاهرة على المستوى التنظيمي (23: Turta, 2011). ويعرف الاستعداد للتغيير على أنه الاستعداد- والذي ربما قد يصل إلى حد نفاذ الصبر- للترحيب بالتغيير التنظيمي (603: Huczynski & Buchanan, 2001). وبالتالي فهو يعبر عن الحالة الإدراكية التي تتضمن حالة معرفية والمعتقدات والمواقف والنوايا اتجاه جهود التغيير (Madsen et al., 2005: 5). والتي سوف تنعكس إيجاباً على أداء المنظمات (2: Zolno, 2009). من خلال الالتزام لدى أعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير التنظيمي بفاعلية (2: Weiner, 2009) عن طرق توليد الوعي بالحاجة للتغيير والدعم المدرك بقدرات الأفراد على التغيير (5: Walinga, 2008). ينطوي الاستعداد للتغيير على المحاولات الاستباقية من قبل عامل التغيير للتأثير بالمعتقدات والمواقف والنوايا، وسلوك المشاركين في التغيير وبالتالي يكون للأفراد أفكار مسبقة حول مدى قدرة المنظمة على الاستعداد للتغيير (Dahlan et al., 2002: 77). أن الاستعداد هو تمهيد مهم في مواجهة مقاومة التغيير هو بالتالي يعطي

مؤشراً لتقييم وتحديد مدى استعداد للأفراد العاملين (Hallgrisson, 2008: 31). من هنا فان عملية الاستعداد للتغيير قادرة على تحقيق النجاح تتطلب خمس خطوات متسلسلة وهي مرحلة ما قبل التأمل، ومرحلة التأمل، ومرحلة الأعداد، ومرحلة العمل، واخيرا مرحلة الصيانة (Prochaska et al., 1992: 3-9).

ان الاستعداد للتغيير اذا ما اريد له النجاح يجب ان تتوفر له مرتكزات اساسية : - منها (١) دعم الادارة: باعتباره المحرك الاساسي لخلق الاستعداد للتغيير (Susanto, 2008:53; Turta, 2011:24). من خلال امتلاكها رسالة واضحة للتغيير (Armenakis et al., 1993: 686). و يتمثل هذا الدعم بالسياسات والاجراءات المرنة، والخدمات اللوجستية، ودعم الأنظمة الفرعية الاخرى على سبيل المثال الموارد النقدية: (Armenakis et al., 1993: 689). (٢) المنفعة الشخصية : فالأفراد العاملون ينظرون الى التغيير من خلال مدى المنفعة التي سيحققها التغير لهم (Noe, 2006: 229; Kay et al. 2013). (٣) فاعلية التغيير: فالفاعلية هي الثقة في قدرة الفرد والمجموعة لجعل التغيير ناجحاً (Madsen et al., 2005: 4). وهذا يتطلب من الادارة العليا ببناء مسارات الثقة والتي بإمكانها تصحيح التناقض ويشير للثقة كفاعلية يتم من خلالها التناقض وبالتالي خلق الاستعداد للتغيير (Armenakis et al., 2005: 301; Bandura, 1982, 1986). من خلال رفع شعار نحن بحاجة الى القيام بالتغيير لأن عملنا يتطلب زيادة الفاعلية ويجعل عملية الدمج الناجحة والشعور بالتفاؤل بأن الدمج المقترح يكون ناجحاً (Hallgrimsson, 2008: 32). (٤) الملائمة :اي هنالك حاجة واضحة إلى التغيير التنظيمي. وتشير نتائج الملائمة الى المدى القصير الذي يساعد الافراد على فهم رسالة التغيير بصورة واضحة (Samara, 2013: 8). من خلال اشعار الافراد العاملين بان التغيير هو الحل الصحيح (Armenakis, 1993). وبالتالي تشير الملائمة الى خصائص التغيير والسياق الذي يحدث التغيير (Andersen,

(15 : 2008. من خلال اصلاح الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي Madsen et al., 2005: 4).

ثالثاً: الثقة التنظيمية Organizational Trust

للثقة اهمية كبيرة من خلال تأثيرها المباشر على النتائج والمواقف والسلوكيات او الغير المباشر عبر تأثيرات وسيطة للثقة والتي تقود الى توجه الأفراد على الإدراك الانتقائي تأثير مباشر على السلوك (Jarvenpaa et al., 2004: 251). إضافة الى تأثيرها على التوقعات التي يملكها الافراد العاملون اتجاه منظماتهم والتي بدورها تنعكس على البناء الاجتماعي والاخلاقي وتجعلهم متفهمين للأوامر الصادرة من الادارات العليا مما ينعكس على ادائهم ضمن منظماتهم (Bonini, 2005 :32). ومن هنا اصبح لزاما على المنظمات على توفير بيئة من الثقة تسمح للموظفين بالمشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار (Oktug, 2012: 80) أن الثقة هي مفهوم متعدد الأوجه ومعقدة (Barlow, 2001: 7). لذا فقد تتباين الآراء حول هذا المفهوم اذا يمكن تعريفها على الحالة النفسية التي تتألف منها النية لقبول الضعف استنادا إلى التوقعات الإيجابية للنوايا أو سلوك آخر (Dirks, Rousseau et al., 1998: 395). وبالتالي فهي تعتمد على الرغبة للتوقعات الإيجابية حول تصرفات الآخرين (Riegelsberger, 2005: 30). من خلال قدرتها على بناء علاقات انسانية بناءة من خلال انشاء التضامن وتعطي الافراد الشعور بالأمن وبالتالي تشكل المفتاح الاساسي لفهم الصلة بين تحديد هوية أعضاء المنظمة وهوية القوى التنظيمية (30: Puusa & Tolvanen, 2006). الثقة هي عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة. تقوم بإنشاء التضامن وتعطي الافراد الشعور بالأمن وبالتالي تشكل المفتاح الاساسي لفهم الصلة بين تحديد هوية أعضاء المنظمة وهوية القوى التنظيمية (puusa&Tolvanen, 2006: 31). وهذا يتطلب بناء وحسن النية بين الطرفين

Kuster, (1:2008). مما يترتب عليه بناء التزامات فعالة للوفاء بطريقة يمكن التنبؤ بها () 3: 2010, Gearey.

يتطلب بناء الثقة التنظيمية توافر عناصر أساسية هي (١) الجدارة بالثقة : أي أن الثقة عقلانية تنطوي على تقييم مصداقية الطرف الآخر على أساس حقائق مباشرة أو سمعة. (٢) الايمان النفسي بالقائد (٣) الولاء للقائد (87 : Ngodo, 2008). وعليه فأن توافر العناصر سوف يساهم ببناء بناء الثقة والذي من شأنه أن يسبب خفض تكلفة التقييم والسيطرة، وزيادة فاعلية المنظمة (Farah bod et al.,2013:74). وتقليل حالات عدم التأكد العالية لأنها تقدم نوعاً من الارشادات (التوجيهات) وتعطي الشعور بالأمان للطرف الآخر (Kuster, 2008:18). وبالتالي تؤدي الثقة دوراً رئيساً في اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة (Robbins & Judge , 2013 :390)

وهناك مجموعة من الأبعاد والتي تشكل مجموعها أساساً لبناء الثقة التنظيمية ومنها (١) الثقة بالزملاء من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة مع زملاء العمل (Krot, 2004 : Lewicka&2013)، ومن هنا يمكن القول بأن مواقف الأفراد وتعاونهم فيما بينهم تعد حاسمة ومؤثرة على أداء المنظمة (89 : Straiter, 2005). (٢) الجدارة وهي الحالة النفسية التي تتضمن نية لقبول (أو رفض) الضعف (vulnerability) على أساس التوقعات الإيجابية للنوايا أو سلوك آخر (76: Gilaninia.2013, et al). وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء في بيئتها، وعلى المستوى التنظيمي، كما تتصل بمدى رؤية الموظفين للمنظمة بأنها كفوءة، وما إذا كانت ستبقى وقادرة على المنافسة (Islamoglu: 2012). وتشمل الجدارة (المعرفة والعلاقات الشخصية للفرد والمهارات الضرورية) حيث ان هناك علاقة بين الجدارة والشخص الحائز على الثقة في ضوء ما يمتلكه من معرفة ومهارات ضرورية لأداء أعماله بشكل جيد (9: Robbins,2000: 147; Claybrook, 2004). (٣) الثقة

بالإدارة أي قدرة الإدارة و تكون الإدارة مستعدة لاكتساب ميزة خداع (deceiving) العاملين (Renz,2006: 217).

رابعاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

وهو مصطلح عرف من قبل (Greenberg,1987) فيإشارة إلى تصورات الموظفين عن العدالة في مكان العمل (داخل المنظمة) والمرتبطة مع عدة نتائج مثل الرضا الوظيفي، ودافع العمل، ونية الدوران، وأداء العمل(Butler, Bakhshi et al., 2009: 145; 15: 2012). وينظر الى مفهوم العدالة التنظيمية ايضاً على انه الإنصاف والتي تتخلل العديد من الأفعال وردود الأفعال التي تحدث في المنظمات (Esterhuizen, 2008: 55). او هي إدراك الموظفين لطبيعة المعاملة التي يتلقونها في المنظمات (208: Ayobami, 2013). وهذا الإدراك يتضمن درجة ادراك ومعرفة الموظفين بأن القواعد والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع (2439: Aghaei et al., 2012). وذلك من خلال بناء العدالة التنظيمية ضمن اطار بيئة العمل (Farahbod et al., 2013: 75). من خلال صلتها المباشرة بمكان العمل (894: Farahbod et al., 2013). ان الافراد العاملين يشكلون الركن الاساسي لديمومة المنظمات ولأن البقاء على المدى الطويل بفاعلية في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على المهارات والخبرات والكفاءات والسلوكيات الاستباقية التي تشمل مفهوم العدالة التنظيمية من الموظفين تجاه إدارته (Philip et al: ١٢١٨, 2012). لذا تسعى المنظمات في الوقت الحاضر الى تجنيد وإدارة وتلبية احتياجات موظفيها التي يمكن أن تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (2: Rastgar&Pourebrahimi, 2013).

ان العدالة التوزيعية تقسم على ثلاثة ابعاد رئيسة وهي : العدالة التوزيعية تشير العدالة التوزيعية الى النتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة، أي من خلال تقييم المدخلات نسبة الى النتائج التي يتلقونها (Esterhuizen, 2008 : 57). (٢) العدالة الاجرائية وهي المكون

الذي يتعلق بعدالة العمليات التي بواسطتها يتم اتخاذ القرارات وبالتالي فهي تشير الى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة (Hyasat et al.,2013: 216) (AL-)، وكما تعكس تصورات المشاركين حول عدالة القواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتحديد نتيجة القرارات (Dabbagh et al. : 470، 2012)، (3) العدالة التفاعلية والتي تركز على جوانب اتخاذ القرارات الشخصية، ولا سيما المساواة في سلوك صنع القرار في عملية صنع القرار ويشمل السلوك بين ثقة الأشخاص في العلاقة ومعاملة الأفراد بتواضع و باحترام (Emami et al., 2013: 159).

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

اصبح التغيير ظاهرة تواجه الافراد والمنظمات على حد سواء وبالتالي يتوجب الاستجابة السريعة لهذه الظاهرة، وان عدم فهم ظاهرة التغيير تساهم في فشل العديد من برامج التغيير (Foster, 2010:3). اذ تشير الدراسات الى ان حوالي ٥٠% فقط من برامج التغيير قد حالفها النجاح (Bruch et al., 2005: 102)، وان قطاع التعليم العالي يشكل دائما الدعامة الاساسية والذي صنف على انه المرتكز الاساسي للاستثمار الاقتصادي والمالي والاجتماعي لأية دولة من الدول (Barnet, 1990: 9)، وان قطاعات التعليم العالي تواجه هي الاخرى ظاهرة العولمة والتغيير المتزايد والذي اثر على الجوانب كافة المرتبطة بالتعليم العالي والمتمثلة بالقرارات المرتبطة بالعملية التعليمية، والدعم الحكومي، وهوية العمل الاكاديمي مما يتوجب على قطاع التعليم العالي الاستجابة لهذه التغييرات (Vaira,2004:485). مما يفرض على قطاع التعليم العالي الحكومي الانتقال من النظرة التقليدية التي تركز على ان منظمات التعليم العالي هي منظمات اجتماعية والتحول الى النظرة الكلية التي ترى ان منظمات التعليم العالي هي منظمات صناعية. وان النظرة الواقعية الحديثة للجامعات والكليات تستند الى فكرة ان هذه المنظمات عليها ان تحدد ما هي المشكلات؟، ما هي الية التطوير؟

وما هي القيمة التي يمكن تساهم بها في تحسين الوضع الاقتصادي؟ (Gumport, 2000: 82).

ان قطاع التعليم العالي في العراق واجه تحديات بعد ٢٠٠٣ والذي تطلب ايجاد الاليات والقيادات القادرة على تحسين كفاءة وفاعلية هذا من خلال خلق الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمات التعليمية. وان تحسين اداء قطاع التعليم العالي في العراق يتطلب الرغبة في التغيير والتي تستند بشكل اساسي الى الولاء التنظيمي والمشاركة الفاعلة اضافة الى الثقة التنظيمية من الافراد العاملين في هذه المنظمات. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الولاء التنظيمي ومدى تأثيره على استعداد الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العليا في العراق للتغيير. وبناء على ما تقدم في مشكلة الدراسة من الممكن صياغتها بالسؤال التالي :

" الى أي مدى يتوفر الولاء التنظيمي لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد في العراق والتي تنعكس ايجابا في رغبتهم واستعدادهم للتغيير؟ وهل توفر الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية دوراً في تعزيز الاستعداد للتغيير؟ "

ثانيا : اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على :

١. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العراقية.
٢. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل الثقة التنظيمية ببرامج التغيير لدى الادارات الوسطى واستعدادهم لتبني وتطبيق برامج التغيير.
٣. اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل العدالة التنظيمية في برامج التغيير واستعدادهم لتبني وتطبيق هذه البرامج.

ثالثا : أهمية الدراسة

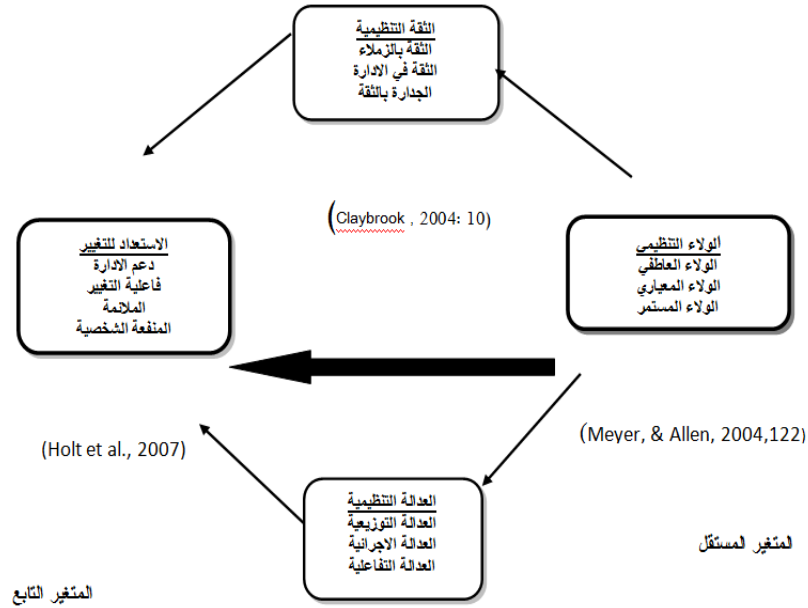
- ١- تطوير نموذج متكامل يستند الى العناصر الخمسة التي طرحها كلٌّ من (Holt, 2007, rmenakis, Field and Harris) والتي تشكل المرتكزات الاساسية للاستعداد للتغيير. والدراسة الحالية سوف تحاول التركيز على كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية لتعطي فهماً اكبر للعلاقة ما بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.
- ٢- تكمن اهمية الدراسة منأنها تركز على قطاع التعليم العالي العراقي والذي يحتاج الى وضع البرامج التطويرية. من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد الجامعات والمعاهد العليا الحكومية لبرامج التغيير، وله نموذج الدراسة بربط المتغيرات الاساسية لتبني برامج التغيير التنظيمي.
- معظم الدراسات السابقة حاولت ان تركز على العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بالتركيز على الافراد العاملين في المستويات الادارية الدنيا في حين ان هذه الدراسة سوف تركز على الادارات الوسطى كعينة للدراسة لما لهذه الادارات من دور فاعل في تبني وتنفيذ البرامج التطويرية في منظماتهم.

رابعا : الاطار المفاهيمي وتطوير الفرضيات

- تهدف هذه الدراسة الى بناء اطار مفاهيمي يحاول الربط بين اهمية الولاء التنظيمي كتغير مستقل له تأثير على مدى تقبل الافراد العاملين وخصوصا المدراء في عملية بناء الاستعداد التنظيمي كمتغير تابع. كما يتضح من الشكل(١) ان كلاً من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية تشكلان المتغيرات الوسيطة التي قد تساهم الى حد كبير الى ايجاد الديناميكية الاساسية للحصول على الولاء التنظيمي اللازم لخلق الاستعداد للتغيير. لذا فان الاطار المفاهيمي في ادناه يقوم على الافتراضات التالية:
- ١- يعد الولاء التنظيمي عاملاً اساسياً ومحددًا لخلق الاستعداد للتغيير (Hallgrimsson, 2008:1 ; Weiner, 2009 :2 ; Visagie&Steyn,2011:1).

٢. تمثل العدالة التنظيمية متغيراً وسيطاً يؤدي التعزيز الاستعداد للتغيير (Hopkins, 2006 : 481 ; Poole, 2005 : 729).

٣. ان الثقة التنظيمية اذا ما تم بناؤها وإدخالها كعامل وسيط بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لابد وان تساهم وتعزز من استعداد الافراد للتغيير التنظيمي (Rafferty & Simons, 2006 : 6 ; Shah & Shah, 2010 : 10).



(Esterhuizen, 2008: 58)

شكل (١)

المخطط الافتراضي للدراسة (اعداد الباحثان)

خامسا: بناء وتطوير الفرضيات

العلاقة بين الولاء التنظيمي و الاستعداد للتغيير

بين عدد من الباحثين أن الولاء للتغيير التنظيمي يمثل عنصر ضروري في حشد الدعم لجهود التغيير، وإن الولاء هو معيار متغير وذو صلة للنظر في خلق تنفيذ الاستعداد للتغيير (Hallgrímsson, 2008: 5). وسوف تفترض الدراسة الحالية أن الولاء التنظيمي يكون متعدد الأبعاد ويتأثر بالولاء المعياري، والولاء العاطفي، والولاء الاستمراري (Meyer & Allen, 2004: 122). وإن الأبعاد الثلاثة والتي تشكل مجموعها الولاء التنظيمي سوف تشكل متغيرا أساسيا لخلق الاستعداد للتغيير بمتغيراته الفرعية وهي الملائمة، ودعم الإدارة، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية، إذ إن مدى استعداد المديرين للتغيير يعتمد على مدى الولاء لدى الأفراد لتنفيذ التغيير التنظيمي، وإن قلة الولاء التنظيمي له انعكاسات سلبية على مدى من الاستجابة للتغيير (Visagie & Steyn, ٢٠١١: ١).

وبناء على ما تقدم فإن الفرضية الرئيسة الأولى تنص على ما يلي:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير التنظيمي لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية .

وتتفرع هذه الفرضية إلى عدد من الفرضيات الفرعية وهي:

H1.a : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي و الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

H1.b: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للولاء الاستمراري مع الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

H1.c: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للولاء المعياري مع الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.

العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير والثقة التنظيمية

تعد العلاقات القائمة على الثقة من الأدوات الادارية الأكثر فاعلية من خلال خلق وتحقيق الموائمة بين الافراد لإنجاز الاهداف التنظيمية وذلك من خلال تعزيز السلوك التعاوني وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشاكل الادارية (Holt et al., 2007). فالمستويات العالية من الثقة في المنظمة تؤدي إلى انخفاض تكاليف التقييم والسيطرة، وفاعلية المنظمة، أما المنظمات التي تسود اعمالها وانشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة فتكون أكثر نجاحاً وتكيفاً و أبداعاً من المنظمات التي تنعدم بها الثقة (Farah bod, 2013: 74). وعليه فهناك علاقة ايجابية وثيقة تربط بصورة مباشرة بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في المنظمة (Bal et al., 2011: 79)، وخصوصاً عندما تجتمع الابعاد الاساسية للثقة التنظيمية مجتمعة والثقة قد تكون بالإدارة، أو الثقة بالزملاء، أو الجدارة بالثقة (Lewicka & Krot: ٢٠١٣، ٢٠٤؛ Islamoglu et al., 2012: 2). فتتجه الافراد العاملين ببرامج التغيير خصوصاً الادارات الوسطى تؤدي دوراً اساسياً في نجاح برامج التغيير ولا سيما برامج التغيير الجذرية (Rafferty & Simons, 2006: ١١). ووفقاً لما سبق فان الفرضية الرئيسة الثانية تنص على الاتي :

H ٢: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية.

وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية كالاتي :

H2a: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الادارة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

H2.b: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الزملاء لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

H2c: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة بالثقة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية .

العلاقة بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير والعدالة التنظيمية

من المعروف ان العدالة التنظيمية هي عامل رئيس يرتبط بنجاح كل منظمة، و من اجل الحفاظ على رضا الموظفين والتزامهم وولائهم للمنظمة فهناك حاجة الى ان تكون المنظمة عادلة في نظامها المتمثل بالعدالة في التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية ٢٠١٣: ٢٠٧ Ayobami). كما تدل الدراسات الى وجود علاقات ايجابية تربط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في المنظمة (Hopkins & Weathington, 2006: 481; .. كما تعمل العدالة التنظيمية كعامل لزيادة ثقة العاملين في المنظمة تجعلهم أكثر حماسا للعمل معاً، وسيلة لتحقيق مصالحهم الشخصية، اذ ان الافراد غالبا ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتتسجم مع مصالحهم فقط (Farah bodetal, 2013: 74). وعليه يفترض الباحثان ان العدالة التنظيمية يمكن ان تؤدي دورا وسيطا في تعزيز العلاقة مابين الولاء التنظيمي وخلق الاستعداد للتغيير داخل منظمات التعليم العالي ومن هنا جاءت الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على ان :

H3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التنظيمية

وتتفرع الى عدد من الفرضيات الفرعية :

- H3.a :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة الاجرائية كمتغير وسيط مابين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.
- H3.b :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة التفاعلية كمتغير وسيط مابين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية
- H3.c :** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط مابين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.

سادسا : منهج الدراسة

ان اختيار منهج الدراسة يتم في ضوء طبيعة الظاهرة وما يتوفر حولها من معلومات، اذ اتبعت الدراسة في جانبها النظري منهج الاستنباط لتحليل الاسس النظرية. ان الدراسة الحالية تعتمد على المنهج ذات تصميم الاستكشافي (Exploratory design).

سابعا : طرق جمع المعلومات

تم استخدام استمارة الاستبيان بناء على الدراسات السابقة حيث تكونت من (٧٢) سؤالاً والتي حاولت ان تغطي المتغيرات الرئيسية والفرعية لنموذج الدراسة. بعد ذلك عمد الباحثان للقيام باستطلاع اولي (Pilot study) هي دراسة تتم على مجموعة صغيرة الحجم من المستجوبين والتي تجرى من اجل تحديد اية مشكلة تصاحب تصميم الدراسة (research design) من تصحيحها قبل تنفيذ الدراسة الرئيسية (15 : 2001, Polit et al.) وكذلك تستخدم لتحديد كل من ثبات وصدق الاستبيان وخصوصا الصدق الداخلي Internal validity (Holloway, 1997). وتشير (Reliability) الى درجة الاتساق بين لكل سؤال قياس بمجموع الاسئلة للمتغير الاساسي (Hair et al., 2006). وتم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، اذ قام الباحثان بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. أما فيما يخص الاستبانة فقد تم إجراء اختبارات الثقة لمتغيرات المقياس (المستقل، والوسيط، والمعتمد) الموضحة نتائجهما في الجدول (١)، اضافة الى ذلك فقد تم اجراء اختبار Kaiser-Meyer-Olkin of sampling adequacy (KMO-test) الذي يستخدم لغرض التأكد من كفاية حجم العينة (تيغزة، ٢٠١١). ويمكن توضيحها من خلال الجدول (١)

الجدول (١)

مقياس (Cronbach's α) واختبار (KMO-test) للمتغيرات وأبعادها

نوع المتغير/البعد	اسم المتغير/ البعد	عدد الفقرات	(Cronbach's α)	(KMO-test)
المستقل	الولاء العاطفي	٥	٠.٧٨	٠.٧٩
	الولاء المعيارى	٥	٠.٦٥	٠.٦٤
	الولاء المستمر	٦	٠.٨٠	٠.٧٩
	الولاء التنظيمى	١٦	٠.٨٢	٠.٥٦
الوسيط	الجدارة	٥	٠.٩١	٠.٨٦
	الثقة بزملاء العمل	٧	٠.٦٣	٠.٨٦
	الثقة بالإدارة	٤	٠.٨٠	٠.٧٢
	الثقة التنظيمية	١٦	٠.٨٥	٠.٦٥
	العدالة التوزيعية	٥	٠.٨٠	٠.٧٤
	العدالة الاجرائية	٦	٠.٨١	٠.٧٣
	العدالة التفاضلية	٩	٠.٨١	٠.٧٩
	العدالة التنظيمية	٢٠	٠.٩١	٠.٦٧
	دعم الادارة	٥	٠.٨٥	٠.٨٣
المعتمد	الملائمة	٥	0.84	٠.٨٣
	فاعلية التغيير	٦	٠.٧٠	0.78
	المنفعة الشخصية	٤	٠.٦١	٠.٦٧
	الاستعداد للتغيير	٢٠	0.84	٠.٥٩

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

ثامنا : عينة الدراسة

تم استطلاع آراء عدد من رؤساء الاقسام في جامعة البصرة وميسان وذي قار والمعهد التقني في البصرة لما لهم من دور استراتيجي في تطوير وتوجيه أنشطة وبرامج الجامعة. لذا فقد قام الباحثان بتوزيع (١٨٠) استمارة استبيان، وقد تم استرداد (١٥١) استمارة بحيث كان عدد الاستمارات الصالحة (١٥٠) استمارة، وتم استبعاد استمارة واحد غير صالحة.

تاسعا: الأدوات الإحصائية

استعان الباحثان بعدد من الأدوات الإحصائية (معامل ألفا كرونباخ، KMO-test، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (Skewness) و (Kurtosis)، ارتباط بيرسون، تحليل المسار) من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

أولا: علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للمخطط الفرضي وأبعاده

إن الغاية من هذا التحليل هو الكشف عن مدى انعكاس المتغير المستقل وأبعاده على المتغير الوسيط من جهة، وعلى المتغير المعتمد وأبعاده من جهة أخرى، للتحقق من اتجاه مسارات المخطط الفرضي، واختبار فرضيات العلاقة -321 (Sekar & Bougie, 2010: 322). واستخدم الباحثان لهذا الغرض اختبار علاقات الارتباط (وتحديدا ارتباط بيرسون) لكون بيانات الدراسة ذات طابع لا معلمي (Non-Parametric Data) بين كل متغير رئيس ومتغيراته الفرعية.

اتضح من الجدول (2) في أعلاه المتضمن علاقات الارتباط لمتغيرات وأبعاد المخطط الفرضي ما يأتي:-

١. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٦٤٥)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في استعدادهم للتغيير ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات. وعليه فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير التنظيمي لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).
٢. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٥٨١)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام

بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في العلاقات الإنسانية البناءة التي تمثل الثقة التنظيمية ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات.. وبالتالي فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تكون (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

٣. حقق المتغير المستقل الرئيس (الولاء التنظيمي) علاقة ارتباط مع المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) إذ بلغت قيمة العلاقة (٠.٥٩٨)، وتعني هذه العلاقة ان تمتع رؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي بشكل مستمر سوف يكون له علاقة واضحة وقوية في المساواة والعدالة في العمل التي تمثل العدالة التنظيمية ضمن مستوى الادارات الوسطى في الجامعات. ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تكون (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

يستخلص من علاقات الارتباط في الجدول والفقرات أعلاه، بأن هنالك علاقات ارتباط واضحة وقوية سواءً بين المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) وأبعاده مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير)، أو بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغيرات الوسيطة، إضافة الى قوة العلاقة بين المتغيرات الوسيطة مع المتغير المعتمد (الاستعداد للتغيير).

جدول رقم (٢)
علاقات الارتباط لمتغيرات المخطط الفرضي وأبعادها

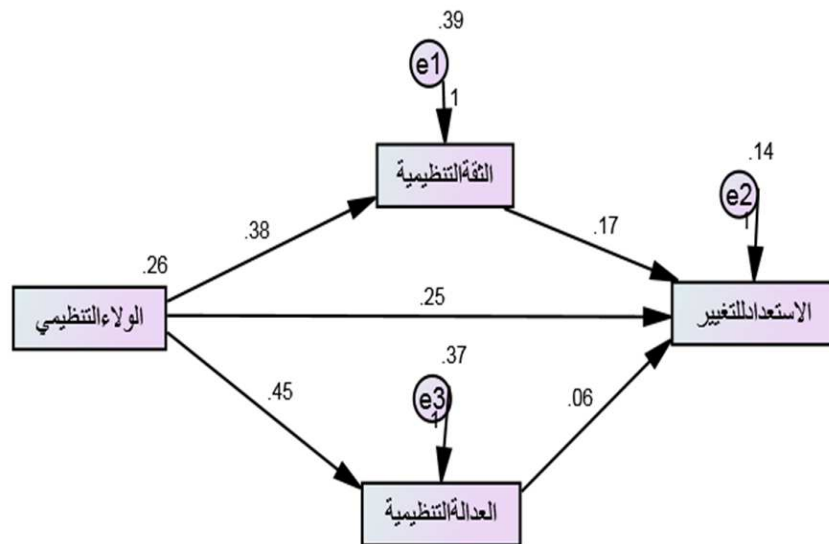
[illegible]

* عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ ** عند مستوى الدلالة ٠.٠١

ثانياً: اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار

١. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

تم اجراء هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** من خلال برنامج التحليل الاحصائي **AMOS.21**، وذلك للتحقق من وجود التأثير المباشر بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من جهة، والتأثير غير المباشر من خلال توسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط من جهة اخرى، وكما في الشكل (٢) ادناه .



شكل (٢)

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذو دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً، اضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (62.216) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05 فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.954) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار) . وينفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.937) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي ((RMSEA (0.641) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج . وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.25) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (0.55) من خلال توسيط الثقة التنظيمية، وبلغ ما قيمته (0.51) من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أي يمكن القول بأن الولاء التنظيمي لرؤساء الاقسام في الكليات يسهم في استعدادهم للتغيير، إلا إن هذا الاسهام يزيد وبشكل كبير عندما يتمتع رؤساء الاقسام بالمساواة والعدالة في العمل فيما بينهم وبين الادارة العليا وهذا ما يؤيد صحة فرضيات الدراسة الرئيسية الثلاث.

جدول (٣)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

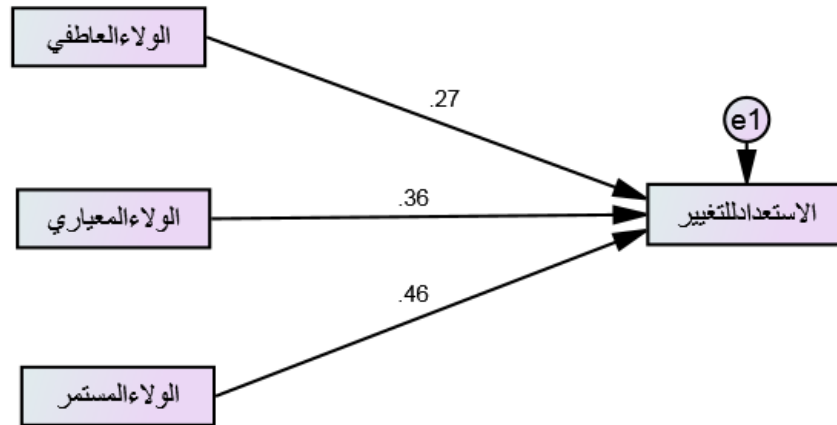
المؤشرات الفرضية	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	الجزر ي لمربع الخطأ التقريبي RMS EA	مؤشر جودة المطابق بقية GFI	مؤشر جودة المطابق المقارن CFI	Chi ²	مستوى الدلالة P
الرئيسة الاولى H1: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.	0.25	-					
الرئيسة الثانية H2: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.	-	٠.٥٥	0.641	0.954	0.937	٦٢.٢١٦	0.000
الرئيسة الثالثة H3 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التنظيمية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.		0.51					

٢- اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل (٣) والجدول (٤)، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر) والاستعداد للتغيير وكان بنسبة عالية، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (٤٣٣.١٠٤) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥ فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.912) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.915) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.627) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء العاطفي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٢٧)، أي ان التعلق العاطفي وتحديد مشاركة رؤساء الاقسام في الكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى (H1a) القائلة (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وقد بلغ التأثير المباشر للولاء المعياري في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٣٦)، أي ان التزامات رؤساء الاقسام للحفاظ على عضويتهم وعلاقات العمل في الكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وقد بلغ التأثير المباشر للولاء المستمر في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٤٦)، أي ان فهم رؤساء الاقسام للتكاليف المرتبطة عليهم في حال تركهم للكلية يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والاستعداد للتغيير لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية).



شكل (٣)

اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير.

جدول (4)

اختبار التأثير المباشر بين أبعاد الولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير

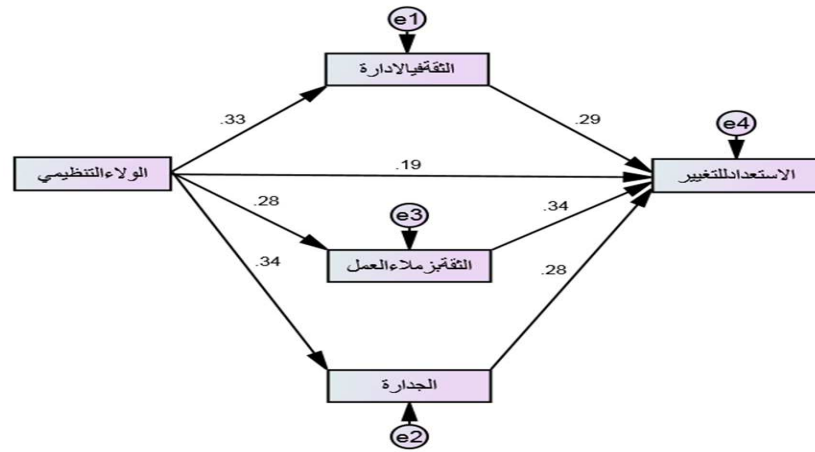
المؤشرات	الفرضية	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	RMSEA	الجزء الترتيبي لمتغير الخطأ	مؤشر GFI المطابقة حسن	مؤشر CFI المطابقة المقارن	مؤشر Chi ²	مستوى الدلالة P
الفرضية الأولى H1a: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.	-	0.27							0.000
الفرضية الثانية H1b: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.		0.36							
الفرضية الثالثة H1c: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء المستمر والاستعداد للتغيير لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.		0.46							

3. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل (٤) الجدول (5)، اذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة إحصائياً ولكنها ضعيفة للغاية، إضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الولاء

التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول، وقد بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (420.209) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05 فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.924) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.921) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.525) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (0.19) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسط الثقة في الإدارة، أي أن الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام يسهم بشكل إيجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الأقسام ثقة بإداراتهم، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الأولى (H2a) (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الإدارة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية). وبلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسيط الثقة بزملاء العمل، أي أن الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام يسهم بشكل إيجابي و كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الأقسام ثقة بزملائهم في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H2b) (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة بزملاء العمل لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وبلغ ما قيمته (0.62) من خلال توسيط الثقة في الجدارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام حالة نفسية بالتوقعات الايجابية في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H2c) (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة في الثقة لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية). وهذا ما يؤيد صحة فرضيات الدراسة الرئيسة الثلاث. وان ما يعزز وجود علاقة التأثير الاحصائية المباشرة وغير المباشرة هو ان المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث.



شكل (٤)

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بملاء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

جدول رقم (5)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الإدارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

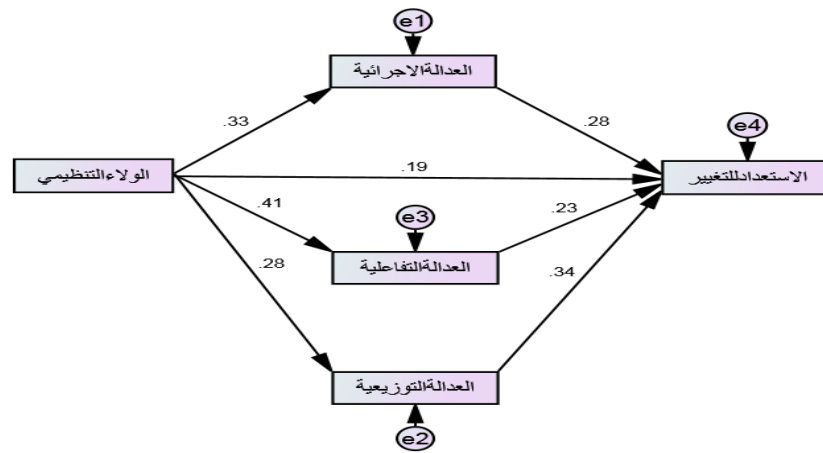
المؤشرات	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	الجذر التربيعي لمربع الخطأ RMSEA	مؤشر حسن المطابقة GFI	مؤشر حسن المطابقة المقارن CFI	Chi ²	مستوى الدلالة P
الفرضية	المؤشرات	الولاء التنظيمي --- < الاستعداد للتغيير	0.19	-	0.525	0.924	0.000
		الفرعية الأولى H2a: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة في الإدارة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.	0.62	0.62	0.921	0.921	0.000
		الرئيسة الثانية H2b: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الثقة بزملاء العمل لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.	0.62	0.62	0.921	0.921	0.000
		الرئيسة الثالثة H2c: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال الجدارة بالثقة لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية.	0.62	0.62	0.921	0.921	0.000

٤. اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

ومن خلال ما موضح في الشكل (٥) و الجدول 6)، اذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً ولكنها ضعيفة للغاية، اضافة الى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة المذكورة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير غير المباشر في الجدول . وقد بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (٤٧٩.٦٩٤) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥ فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.982) وهي أعلى من القيمة المعيارية، وهذا يدل على جودة مطابقة نموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لن يحذف منه أي مسار). وبنفس السياق بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) ما قيمته (0.922) وهو أعلى من القيمة المعيارية . وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.561) وهي قيمة صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج. وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦١) من خلال توسيط العدالة الاجرائية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى المنظمة عمليات تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة بشكل عادل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى (H3a) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية

بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التوزيعية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).

وبلغ ما قيمته (0.64) من خلال توسط العدالة التفاعلية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام لقاءات منصفة مع الموظف على شكل طرق رسمية معتمدة ومساواة في سلوك صناع القرار في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية (H3b) التي تكون (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التفاعلية لدى الإدارات الوسطى في الجامعات العراقية).



شكل (٥)

التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير

جدول رقم (٦)

اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية) بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير.

المؤشرات	الفرضية	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	RMSEA	مربع الخطأ التقريبي	الجزء التريبي	مؤشر GFI	مؤشر CFI	مؤشر المطابقة المقارن	Chi ²	مستوى الدلالة P
الولاء التنظيمي --- < الاستعداد للتغيير		0.19	-								0.000
الفرضية الأولى H3a: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة الاجرائية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.		-	٠.٢١			0.561	0.982	0.922		٤٧٩.٦٩٤	
الفرضية الثانية H3b: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التفاعلية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.			0.64								
الفرضية الثالثة H3c: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال العدالة التوزيعية لدى الادارات الوسطى في الجامعات العراقية.			٠.٢٢								

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

الهدف الاول : اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغير لدى الادارات الوسطى في الجامعات والمعاهد العراقية

١. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، الولاء المستمر) والاستعداد للتغيير وكان بنسبة عالية. وقد تبين من خلال الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى ما يلي :
 - أ . بلغ التأثير المباشر للولاء العاطفي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٢٧)، أي ان الولاء العاطفي وتحديد مشاركة رؤساء الاقسام في الجامعات والمعاهد يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى .
 - ب. بلغ التأثير المباشر للولاء المعياري في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٣٦)، أي ان التزامات رؤساء الاقسام للحفاظ على بناء علاقات عمل ايجابية يسهم بشكل ايجابي كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية .
 - ج . بلغ التأثير المباشر للولاء المستمر في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٤٦)، أي ان فهم رؤساء الاقسام للتكاليف المرتبطة عليهم في حال تركهم الجامعات والمعاهد يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغير، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وقد يعود سبب ذلك الى تفكير مديري الادارات الوسطى (رؤساء الاقسام) الى المنافع المتأتية من بقائهم ضمن الجامعات الحكومية وأنعدام فرص عمل قد توفر لهم مردوداً مادياً اكبر ضمن البيئة العراقية. وان ما يعزز وجود علاقة التأثير الاحصائية المباشرة وغير المباشرة هو ان المتغيرات كافة تمتعت بمستويات معنوية وهي أقل من القيمة المعيارية (٠.٠٥) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث.

الهدف الثاني : اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل الثقة التنظيمية ببرامج التغيير لدى الادارات الوسطى واستعدادهم لتبني وتطبيق برامج التغيير.

٢. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً حيث اوضحت هذه الدراسة ان الولاء التنظيمي من قبل الافراد يساهم بدرجة كبيرة في بناء عملية الاستعداد للتغيير من خلال الثقة التنظيمية، إذ إن زيادة الاهتمام بالولاء التنظيمي في ظل وجود الثقة التنظيمية من شأنه أن يولد تأثيراً إيجابياً على الاستعداد للتغيير، وعليه فإن ذلك يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية وكما يلي :

أ . وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الادارة، والثقة بزملاء العمل، الجدارة، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسيط الثقة في الادارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام ثقة بإداراتهم، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ب. بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسيط الثقة بزملاء العمل، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام ثقة بزملائهم في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج . في حين بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسيط الثقة في الجدارة، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير

عندما يكون لدى رؤساء الاقسام حالة نفسية بالتوقعات الايجابية في العمل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الهدف الثالث: اختبار العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير في ظل توفر عامل العدالة التنظيمية في برامج التغيير واستعدادهم لتبني وتطبيق هذه البرامج.

٣ . أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير وكان بنسبة مقبولة احصائياً، كما ان الدور المهم للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير عبر العدالة التنظيمية يؤدي الى الوصول الى اعلى مستويات للاستعداد للتغيير وبالتالي الحفاظ على رضا الموظفين والتزامهم وولائهم للجامعة، وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة وتوضح الفرضيات الفرعية كالتالي :

أ . وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير بتوسيط أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية، وهي أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغيرات الوسيطة التي تزيد من قوة التأثير بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغيير، وقد بلغ التأثير المباشر للولاء التنظيمي في الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.١٩) وهي أقل بكثير من التأثير غير المباشر الذي بلغ ما قيمته (٠.٦١) من خلال توسيط العدالة الاجرائية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى المنظمة عمليات تستخدمها المنظمة لأداء وظائف مختلفة بشكل عادل، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ب . بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٤) من خلال توسيط العدالة التفاعلية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما يكون لدى رؤساء الاقسام لقاءات منصفة مع الموظف على شكل طرق رسمية معتمدة

ومساواة في سلوك صناع القرار في عملية صنع القرار، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج . بلغ الاستعداد للتغيير ما قيمته (٠.٦٢) من خلال توسط العدالة التوزيعية، أي ان الولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام يسهم بشكل ايجابي وبشكل كبير في الاستعداد للتغيير عندما تكون النتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة تتصف بالمساواة والعدالة، وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يمكن أيجاز أهم التوصيات التي تسهم في أفادة الجامعات والمعاهد عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

١. قيام عمادات الجامعات والمعاهد المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين ابعاد الولاء التنظيمي، وبين ما تطمح اليه هذه الجامعات والمعاهد في استعدادها للتغيير في ضوء ما متوفر لديها من امكانيات متاحة وقدرات جوهرية، لتجنب الصراعات داخلها التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والادارات الوسطى

٢. ينبغي أن تركز الجامعات والمعاهد حالياً على اعتماد استراتيجيات الولاء العاطفي والمعياري والمستمر لدى جميع العاملين لما لها من تأثير في استعدادهم للتغيير وتحسين اداء جامعاتهم ومعاهدهم .

٣. على الادارات العليا في الجامعات والمعاهد أن يدركوا بأن ترسيخ ثقافة الولاء التنظيمي لرؤساء الاقسام مرهون بالعديد من العوامل منها شعورهم بالثقة والدعم من قبل الادارات العليا كي يزيد من استعدادهم للتغيير .

A . BOOKS

- 1 .Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder , K (2005), " Creating Readiness For Organizational Change " 6th ed, Mc Graw – Hill .
- 2 .Barnet, R.(1990), " The Idea of Higher Education, Buckingham ", Open University Press .
3. Hucznski, A., Buchanan, D.(2001)," Organization Behavior ", An Introductory Text , 4th ed, Prentice Hall.
4. Kinicki, A., & Kreitner, R .(2003), " Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices ", New York : McGraw- Hill.
5. Noe, H., Gerhart, W . (2006) , " Human Resource Management ", Mc Graw - Hill, 5th ed .
- 6 .Robbins, S., (2000),"Essential of Organization Behavior ",6th ed, Prentice – Hall.
- 7 . Robbins, S., Judge, T. (2013) " Organizational Behavior",15th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, San Diego State University ,University of Notre Dam .
8. Sekaran, U., Bougie, R. (2010), "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc .

B - Journals &Periodicals

- 1 . Aghaei, N., Moshiri, K. & Shahrbanian, S. (2012), " Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran ", Advances in Applied Science Research, 3 (4) :PP . 2438-2445 .
- 2 .AL - Hyasat, K., AL- Shraah , A. & Rumman, M. (2013) ," The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations ", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No.2, PP. 213 -223.
- 3 . Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993), " Creating readiness for organizational change ", Human Relations. New York, Vol, 46, No.6, pp. 681-703.
- 4 . Ayobami, A.(2013)," Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in of, Humanities and Nigeria" Social International Journal Science,Vol.3,No. 14, PP. 207 – 218.
- 5 . Bal, P., Lange, A. & Ybema, J. & Jansen,P,& Velde , M.(2011), "Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover:

- A Large-Scale Longitudinal Study ", Erasmus University Rotterdam, Applied Psychology: International Review, PP 66- 86 .
6. Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani, E. (2009)," Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment ", International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9,PP 145 -154.
- 7 . Barlow, V. (2001), " Trust and the Principalship ", Unpublished Manuscript, University of Calgary, BC. Retrieved August 19 /from www.ucalgary.ca/~ccl/resources,2003, pp. 1- 41.
- 8 . Bijlsma, K., Koopman, P.(2013)," Introduction: Trust Within Organizations" , Free University Amsterdam, The Netherlands, Vol .32, No. 5, pp. 543- 555 .
- 9 . Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. (2005) ," Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right", Journal of Change Management, Vol. 5, No. 1, pp .97-107 .
- 10 . Dabbagh, P.,Esfahani, A.& Shahin, A.(2012), " Studying Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Salience (Case Study: Khorshid Hospital's Personals)", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3 , No.10, pp. 468 - 478.
- 11 . Dahlan, N., Ramayah T. & Mei, L.(2002), " Readiness to Adopt Data Mining Technologies : An Exploratory Study of Telecommunication Employees in Malaysia", School of Management,University Sains Malaysia,11800 Penang, Malaysia, pp. 75-86.
- 12 . Dirks, K., Ferrin, D.(2002), " Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice ", Journal of Applied Psychology, PP . 1-51.
- 13 . Emami, F.,Talebpour, M.& Masooleh, M.& Sadr, R.(2013), " The Role of Organizational Justice and Three Dimensions on Departments of Physical Education in Iran", Research in Sport Management, Vol. 1, Issue 5, PP. 157_ 162 .
14. Farahbod, F., Azadehdel, M. & Jirdehi, M.(2013)," Organizational Justice Employees Trust and Organizational Support " , Journal of Business and Management Review, Vol. 3,No.2, PP . 74 – 85 .
- 15 . Farahbod ,F., Azadehdel,M. & Dizgah, M.,& Jirdehi,M .(2013)," Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader–member exchange", Journal of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No. 9,pp.893- 903.
16. Foster, R.(2010), " Resistance, Justice, and Commitment to Change", Human Resource Development Quarterly , Vol. 21, No. 1, PP.3-39 .

17. Gilaninia, S., Taleghani, M. & Taheri, Orang (2013), "Impact of Trust on Creativity of R&D Staff ", Islamic Azad University, Journal of Basic and Applied Scientific Research, PP . 75 - 78 .
- 18 . Gumpert, P. (2000) , "Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives", Higher Education Vo l. 39. No. 1, PP . 67-91.
- 19 . Hackett, R., Bycio, P. & Hausdorf, P. (1994), " Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment ", Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.1, PP. 15 -23 .
- 20 . Hopkins, S., Weathington, B. (2006), " The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization", The Journal of Psychology, PP477- 498 .
- 21 . Islamoglu, G., Birsal, M. & Boru, D. (2012), " Trust Scale Development in Turkey" Marmara University Business Administration, PP1-15
22. Jaros, S. (2007), " Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", The Icfai Journal of organizational Behavior, Vol .VI, No. 4, PP. 4 -25 .
- 23 . Johnson, R ., Groff, K. & Taing, M. (2009), "Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic", British Journal of Management, Vol. 20, PP. 431– 447.
- 24 . Johnson, R., Yang, L. (2010), " Commitment and Motivation at Work : The relevance of employee identity and regulatory focus ", Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2, PP .226–245.
25. Kay, K., Kuntz, J. & Naswall, K ., (2013), " The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change : The Role of Change Readiness ", New Zealand Journal of Psychology Vol. 42, No. 2, PP. 29 – 40.
- 26 . Lewicka, D., Krot, K. (2013), " The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies ", Management Faculty, AGH University of Science Technology, Bialystok University of Technology, No. 115, PP . 202 -207 .
- 27 . Lunenburg, F. (2010) , " Forces for and Resistance to Organizational Change ", Sam Houston State University, National forum of educational administration and supervision journal, Vol. 27, N.4, PP .1-10 .
28. Madsen, S., Miller, D. & John, C. (2005) , " Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference ? ", Utah Valley State College in Orem, Utah, Human Resource Development Quarterly, Vol . 16, N.2, PP. 213- 233.

- 29 . Mathieu, J., Zajac,D.(1990), " A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Commitment ", Psychological Bulletin,Vol. 108, No. 2, pp . 171-194.
30. Manetje ,O., Martins, N.(2009)," The relationship between organizational culture and organizational commitment", Southern African Business Review, Vol. 13 N. 1, PP. 87 – 111.
31. Meyer , J. , Allen, B. & Vandenberg , C.(2004), " Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model ", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 6,pp . 1 – 16
- 32 .Meyer, J. Herscovitch, L.(2001), "Commitment in the Work place Toward a general Model ", Human Resource Management Review , PP. 299 – 326 .
- 33 . Ming, L., Ying, Z. (2010), " How Does Organizational Commitment Affect Organizational Innovation ", International Conference on E-Business and E- Government, PP. 1164 -1170.
- 34 . Ngodo, O. (2008)," Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship", University of Malaysia Sarawak, International Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 1, pp. 82-100 .
- 35 . Nikbin, D., Marimuthu , M. & Hyun, S. & Ismail, I., (2014), "Relationships of Perceived Justice to Service Recovery, Service Failure Attributions, Recovery Satisfaction, and Loyalty in the Context of Airline Travelers ", Asia Pacific Journal of Tourism Research, PP. 1-24 .
36. Oktug, Z.(2012), " The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles",Istanbul Kultur University, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol .9, No. 1, PP . 79 – 88.
37. Park, J., Kim,T .(2009) , " Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? Leadersh",Health Serv. , 22, pp.20-38.
- 38 . Philip, P.J &Kumar, R. & Choudhary,N.(2012)," Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place ", Ninth AIMS International Conference on Management, PP. 1215- 1221 .
- 39 . Polit, D., Beck, C. & Hungler, B. (2001), " Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization ", Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins.
40. Poole, W. (2005), " Organizational Justice as A Framework for Understanding Union _ Management Relations in Education", University of British Columbia, Canadian Journal of Education, PP . 725-748 .

- 41 . Pour, E., Asil, M. & Javaheri , A. (2013), " Study of Factors Affecting Skilled Worker's Applied Sciences Organizational Commitment", Technical Journal of Engineering, 3(13) : pp . 1187 -1193.
- 42 . Prochaska, J., Diclemente, C. & Norcross, J. (1992), " In Search of How People Change Applications to Addictive Behaviors", the American Psychological Association, Vol. 47, No. 9, pp .1102-1114.
43. Puusa, A., Tolvanen, U. (2006),"Organizational Identity and Trust", EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, PP. 29 – 33.
- 44 . Rafferty , A., Simons,R.(2006), " An Examination of the Antecedents Readiness For Fine- Tuning and Corporate Transformation Change ", Journal of Business and Psychology, pp 325 -350 .
45. Rastgar, A., Pourebrahimi, N. (2013), " A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran" International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1, No.2, pp. 1-10.
- 46 . Renz, B. (2008)," Trust in management and knowledge sharing : The mediating effects of fear and knowledge documentation" , Department of Strategic Management, Marketing and Tourism , University of Innsbruck, The International Journal Of Management Science .
- 47 Samara, K. (2013), " Readiness As A Micro foundational Approach To Knowledge Management ", Journal of Knowledge Management, Practice, London South Bank University, London, UK, Vol. 14, No. 1.
48. Schappe, S. (1998)." The Influence of job Satisfaction , Organizational Commitment, and Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior ", Journal of Psychology, PP. 277- 290.
49. Shah, N., Shah, S.(2010), " Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography ", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 23, No. 5, PP. 640 -652.
- 50 .Shirbagi, N.(2007)," Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions,Bulletin of Education & Research,Vol. 29, No. 1, PP. 17– 32 .
- 51 . Straiter, K.(2005), " The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment ", International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 1, pp. 86 -101 .
- 52 . Susanto, A.(2008) , "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia ",International Journal of Management Perspectives, PP.50 -62.

- 53 .Vaira,(2004), " Globalization and Higher Education Organizational Change : A Framework For Analysis ", Higher Education 48: PP . 483–510.
54. Visagie, C., Steyn C.(2011)," Organizational commitment and responses to planned organizational change: An exploratory Study " , the Graduate Centre for Management, Cape Peninsula University of Technology, Southern African Business, Vol .15, N.3, PP . 98 – 121
- 55 . Walinga, J.(2008), " Toward a Theory of Change Readiness The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control", The Journal of Applied Behavioral Science,Royal Roads University,Vol.2,N.1,PP.1-33.
- 56 . Weiner,B.(2009)," A theory of organizational readiness for change", Department of Health Policy and Management, University of North Carolina Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, USA, PP 1-9
- 57 . Wright, P., Kehoe, R.(2007), " Human Resource Practices and Organizational Commitment : A Deeper Examination ", Cornell University, School of Industrial and Labor Relations,Center for Advanced Human Resource Studies, PP. 2 -22 .
58. Zhang , J.,Zheng,W. (2009), " How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values", Human Resource Development Quarterly, Vol. 20, No. 3, pp.331- 351.
- 59 . Zolno, S. (2009) , "Who's ready for whole system change ?", whole field assessment and the change readiness checklist, PP .1-7 .

C- Thesis and Dissertation

1. Andersen, L.(2008), "Readiness for change :can readiness be primed? ", Masters Theses, San Jose State University .
- 2 . Bonini, D .(2005), "A Model of Trust in the Work of an Air Traffic Controller ", A thesis submitted to the University of Dublin, Trinity College, for the degree of doctor in Philosophy.
- 3 . Butler, A.(2012), " The Effects of Organizational Justice Perceptions Associated with the use of Electronic Monitoring on Employees' Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors : A Social Exchange Perspective ", Faculty of Graduate Studies through the Department of Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctorate of Philosophy at the University of Windsor.
- 4 . Claybrook, C .(2004), "Viewing Organizational Trust and Internal Auditing ", Accounting doctoral Student at University of Texas at Arlington .
- 5 . Drenth, J .(2009), "The ingredients for a committed workforce" , Master Business Administration, Human Resource Management University of Twente , the Netherlands .

- 6 . Dude, D.(2012), "Organizational Commitment Of Principals: the effects of jop autonomy, Empowerment, and distributive justice ", Of a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the doctor of Philosophy degree in Educational Policy and the University of Iowa Leadership Studies in the Graduate college .
7. Esterhuizen, W.(2008), " Organization Justice and Employee Responses to Employment Equity", Master of Administration in the At the University of South Africa . Subject Industrial Psychology
- 8 . Gearey, D.(2010), "Institutional Trust as a Multilevel Construct", Degree of Master of Science (Administration) at Concordia University.
- 9 . Hallgrímsson, T. (2008)," Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger ", Master gradsoppgave organisasjonog ledelse Det samfunn svitens kapelige fakultet Universiteteti Tromso Varen .
- 10 . Kuster, C. (2008), "Trust is the Key Interventions on Trust Issues in Interorganizational Collaboration", Master Thesis,Universitit Twente.
11. Riegelsberger, J. (2005), "Trust in Mediated Interactions",University College London, A dissertation submitted in partial fulfillment of the Requirements for the degree of doctor of Philosophy the of University of London.
12. Turta, T. (2011), "Organizational Readiness for Change in the Transformation Towards Business", Master of Science Thesis, Tampere University of Technology.

**انعكاسات تدقيق نظم المعلومات المحاسبية
الالكترونية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف
الاستثمارية/ دراسة تحليلية**

م.د.آء عبد الواحد ذنون طه
قسم المحاسبة المالية وتدقيق الحسابات
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

انعكاسات تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية: دراسة تحليلية

م.د. آلاء عبد الواحد ذنون طه

Reflections of e-Accounting in Formation Systems In reinforcing the transparency Principle of investment banks: An analytical Study

Lecture. Dr. Alaa Abdulwahid

ABSTRACT

This research discusses the essence of auditing for investment environment, which represented by the outputs reliability of electronic Accounting Information Systems (e-AIS) and its reliability of information and its role in reinforcing the transparency at the investment banks. The research adopts a proposal diagram that clarifies the relationships among the variables of the research, and testing this diagram through collecting the data from four investment banks at the Governorate of Nineveh by using the questionnaire which was made for this purpose. The research used the stepwise regression analysis and path analysis to improve the direct and indirect impacts at the proposal diagram. The study has reached several conclusions, the most important of which is that, the following principles of e-AIS auditing; Security, Privacy and Availability respectively contribute to enhance the transparency at the investment banks by depending on the reliability of information as an auditing guide.

Key words: Information Systems Auditing, Electronic Accounting Information Systems (e-AIS), the Reliability of Information, the Principle of Transparency, and the Investment Banks.

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/٤/١
- قبول النشر: ٢٠١٤/٩/١٦

انعكاسات تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية/دراسة تحليلية

م.د. آلاء عبد الواحد ذنون طه

المستخلص

يناقش البحث جوهر تدقيق البيئة الاستثمارية المتمثل بمصادقية مخرجات نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ومصادقية معلوماتها ودورها في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية. إذ تم بناء مخطط فرضي مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، واختباره عبر جمع البيانات من أربعة مصارف استثمارية في محافظة نينوى باستخدام استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض. واستخدم تحليل الانحدار المتدرج وتحليل المسار في إثبات العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة في المخطط الفرضي للبحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أن مبادئ عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية (مثل: الأمن والخصوصية والجاهزية) تساهم على التوالي في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية من خلال الاعتماد على مصداقية المعلومات كدليل لن تلك العملية.

الكلمات المفتاحية: تدقيق نظم المعلومات، نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، مصداقية المعلومات، مبدأ الشفافية، المصارف الاستثمارية.

مقدمة :

في الالفية الثالثة، أصبحت النظم الحاسوبية في ظل التطورات التكنولوجية الاساس في بناء المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال المختلفة. فالتطورات التكنولوجية (الماديات والبرمجيات والشبكات والاتصالات) قد أتاحت لعالم الأعمال طرائق جديدة في إنجاز الأنشطة والاعمال من حيث السرعة والدقة والمرونة وغيرها. وفي ذات الوقت، فرضت هذه التطورات بدورها على تلك المنظمات التعامل مع الاحجام المتزايدة من المعلومات (Information Overload) المتوفرة للمديرين والمستثمرين والوكالات الحكومية وغيرهم من المستفيدين في اطار دعم مبدأ الشفافية. اذ اصبح هؤلاء المستفيدون اكثر اعتماداً على تلك الكميات الهائلة من البيانات والمعلومات في صنع قرارات الأعمال الخاصة بهم وخصوصاً الاستثمارية منها. وفي ضوء ذلك، يتحدد دعم مبدأ الشفافية للمصارف بمصادقية النظم المحاسبية الالكترونية التي تمتلكها ومصادقية المعلومات التي توفرها تلك النظم للمستفيدين منها. لذلك، ظهرت الحاجة إلى توظيف المبادئ الحاكمة في تدقيق تلك النظم الحاسوبية وخصوصاً المحاسبية منها، فضلاً عن التأكد من مصادقية المعلومات التي توفرها تلك النظم للمستفيدين منها بقصد تعزيز مبدأ الشفافية للمصارف، ومن اجل دعم اتخاذ القرارات الفعالة لأولئك المستفيدين.

1.1 مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في التحدي الحقيقي لتوظيف المبادئ الحاكمة لمصادقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف العراقية من خلال عملية تدقيق تلك النظم باتجاه تعزيز مبدأ الشفافية. وهذه المشكلة تفرض علينا الانتباه الى حالات الحذر في التعامل مع مصادقية المعلومات التي توفرها تلك النظم، والتي تصب ايضاً في دعم مبدأ الشفافية. ويمكننا تلخيص هذه المشكلة بمجموعة من التساؤلات البحثية:

١. ما مدى إدراك المصارف المبحوثة لمفهوم المبادئ الحاكمة لعملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية؟ وكيف تساهم هذه العملية في تعزيز مبدأ الشفافية؟
٢. ما هي طبيعة التغيرات التي تحدثها عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية من خلال مبادئها على تعزيز مبدأ الشفافية في إطار الاستخدام المتكامل للخصائص النوعية لمصادقية المعلومات؟

٢.١ أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في المعالجة الموضوعية لبيان الكيفية التي تساهم بها عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية من خلال مبادئها في تعزيز مبدأ الشفافية. الى جانب تشخيص وتحديد أهم المبادئ الحاكمة لمصادقية تلك النظم ومصادقية المعلومات التي توفرها من اجل تحقيق اهداف المصارف المبحوثة في ضوء تعزيز مبدأ الشفافية.

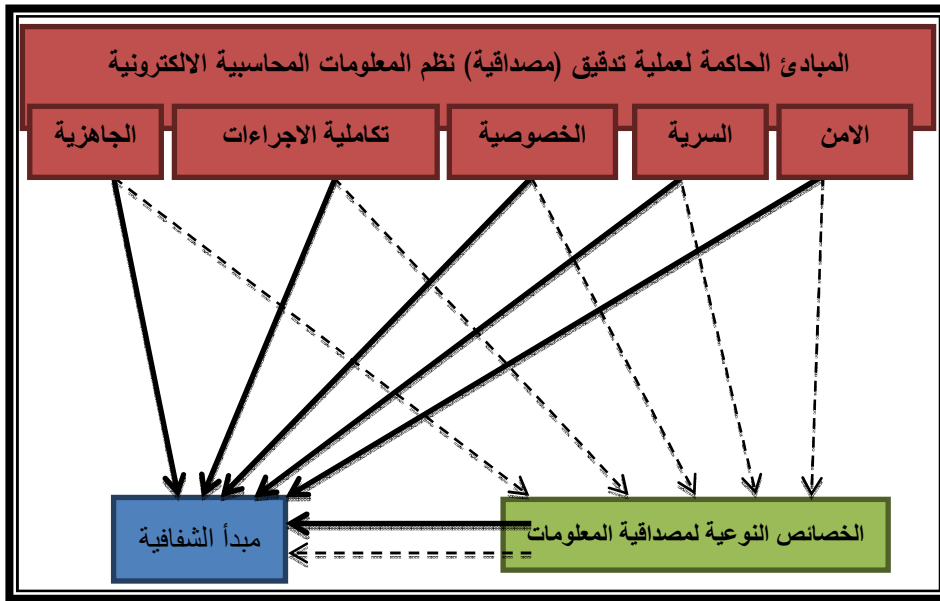
٣.١ اهداف البحث

يسعى البحث في اطاره الرئيسي الى بيان كيفية انعكاسات المبادئ الحاكمة لمصادقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية والخصائص النوعية لمصادقية المعلومات التي توفرها تلك النظم على مبدأ الشفافية في المصارف المبحوثة، ويتفرع من هذا الاطار مجموعة من الاهداف المشتقة وهي:

١. عرض للأدبيات المعاصرة لمتغيرات البحث الرئيسة الثلاثة والمتمثلة بمصادقية النظم ومصادقية المعلومات ومبدأ الشفافية من اجل بلورة مفاهيم ومعالجات معاصرة.
٢. تشخيص مستويات تطبيق مبادئ تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ومصادقية معلوماتها في الواقع الميداني للمصارف المبحوثة.
٣. تشخيص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لعملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ومصادقية معلوماتها في تعزيز مبدأ الشفافية.
٤. تقديم أنموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث وفقاً لخصوصية البيئة العراقية.

٤.١ مخطط البحث الفرضي

اعتمد في البحث تطوير مخطط يقوم على افتراض يتمثل مساهمة مصداقية نظم المعلومات المحاسبية ومصادقية معلوماتها في تعزيز مبدأ الشفافية، من أجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، والشكل رقم (١) يوضح مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

٥.١ فرضيات البحث

استناداً على اهداف البحث ومخططة الافتراضي، تم صياغة مجموعة فرضيات تعد بمثابة حلول أولية التي سيتم اختبارها لاحقاً، وهذه الفرضيات هي:

١. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مصداقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بدلالة مبادئها ومصادقية معلومات تلك النظم من جهة، وبينهما وبين مبدأ الشفافية من جهة أخرى.
٢. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين مصداقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بدلالة مبادئها ومصادقية معلومات تلك النظم من جهة، وبينهما وبين مبدأ الشفافية من جهة أخرى.
٣. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ومبدأ الشفافية من خلال مصداقية المعلومات بدلالة الخصائص النوعية.

٢. الاستعراض النظري

١.٢ مفهوم تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وأهميته

يعرف (Hall) نظام المعلومات الإلكتروني على أنه مجموعة من الإجراءات الرسمية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التي يتم بواسطتها جمع البيانات ومعالجتها لإنتاج المعلومات ونشرها باتجاه المستفيدين منها، وتبرز نظم المعلومات المحاسبية بوصفها مجموعة متخصصة من نظم المعلومات الإلكترونية التي تعالج المعاملات المالية (Hall, 2009, 9). وبما أن المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني هي تقارير مالية وإدارية متنوعة إذن يجب على إدارة المنظمات التأكد من شمول هذه التقارير على صورة دقيقة وكاملة عن أنشطة المنظمة يتم نشرها في الوقت المناسب. وهنا تضمن إدارة المنظمة نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في أداء مهامه لكي يتصف بالمصداقية من خلال عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. ومن أهم الخصائص التي يتميز بها نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني ما يلي: (المطيري، ٢٠١٢، ٢٢١)

١. السرعة الفائقة في أداء العمليات الحسابية المختلفة ومن ثم تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

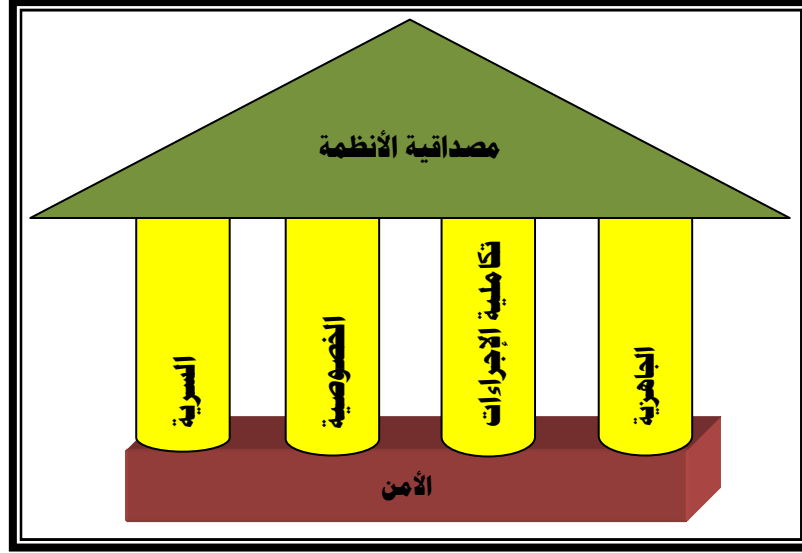
٢. ضمان المعالجة المحاسبية للبيانات وفق المعايير الدولية لإعداد القوائم المالية مما يقلل من احتمالات الخطأ والغش.
٣. إجراء العديد من الاختبارات الرقابية المبرمجة مسبقاً للتأكد من تحقق الشروط التي يتطلبها النظام.
٤. أداء العمليات المحاسبية بدرجة عالية من الكفاءة.
٥. تصنيف المعلومات المحاسبية المخزنة داخل النظام حسب وجهات نظر متعددة.
٦. إعطاء نتائج أكثر دقة.

يختلف مفهوم بيئة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية عن مفهوم البيئة التقليدية لنظم المعلومات المحاسبية من حيث استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في معالجة البيانات وإنتاج المعلومات ونشرها في معظم العمليات الخاصة بالنظام. لذلك، تأخذ عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية أبعاد جديدة كونها تتعامل مع تلك البيئة الجديدة. إذ تعرف عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية بأنها عملية منظمة وموضوعية لجمع وتقييم أدلة الإثبات الورقية والإلكترونية الخاصة بمزاعم الإدارة بشأن نتائج الأحداث والتصرفات الاقتصادية للمشروع لتحديد مدى تماشي هذه النتائج مع المعايير المحددة، وتوصيل النتائج إلى مستخدميها المعنيين بها (السيد، ٢٠٠٩، ٢٤٧).

يناقش (Romney & Steinbart) فكرتهما حول تدقيق نظم المعلومات المحاسبية من خلال الإطار الفكري للموثوقية (Trust Services) الذي وضعته كل من الجمعية الأمريكية للمحاسبين القانونيين (AICPA) وبالتعاون مع المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) حول إيجاد مبادئ رئيسة تسهم في مصداقية الانظمة وتعمل في ذات الوقت على معالجة المخاطر التي ترتبط بفقدان المعلومات لمصداقيتها نتيجة فشل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المنظمات. هذه المبادئ أطرّت بخمسة نقاط رئيسية - لاحظ الشكل (٢) - هي: (Romney & Steinbart, 2009, 275)

١. الأمن (Security): ويعني التحكم في عملية الوصول إلى النظام وبياناته.

٢. السرية (Confidentiality): وهي أن المعلومات الحساسة تكون محمية وغير مكشوفة لغير المخولين.



الشكل (٢)

فكرة (Romney & Steinbart) حول تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

Source: Romney & Steinbart (2009) **Accounting Information Systems**, Pearson Ltd., p.272.

٣. الخصوصية (Privacy): وتعني إن المعلومات الشخصية حول الزبائن تجمع وتستخدم ويفصح عنها ويتم الحفاظ عليها بطريقة مناسبة.

٤. تكاملية الإجراءات (Processing Integrity): وهي أن تعالج المعلومات بصورة دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب مع إجراءات التحويل المناسبة.

٥. **الجاهزية (Availability):** وتعني أن يكون النظام متيسراً للإيفاء بالمتطلبات التشغيلية والملتزم بها.

كما هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية متطرفة إلى أبعاد مختلفة في هذا المفهوم على سبيل المثال لا الحصر دراسة (Turner & Weickganant) اللذان اقترحا مجموعة من الفئات التي تصف عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وهي على التوالي؛ صلاحية الولوج للمستخدمين، الوصول غير المصرح به للمعلومات من خلال الشبكات، مدى الملائمة مع هيكل المنظمة، البيئة المادية والأمن المادي للنظام وأخيراً التخطيط المستمر للأعمال الذي يضمن التأكد من شمول نظام المعلومات المحاسبي للتطبيقات في الخطط والإجراءات المنظمة (Turner & Weickganant, 2009, 122).

ومن خلال المفاهيم السابقة تعرف الباحثة تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية بأنها عملية منظمة تحتوي على مجموعة من الإجراءات والمبادئ التي تستهدف ضبط عمل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية من أجل الخروج بمعلومات تتصف بالخصائص النوعية والتي تدعم بدورها مبدأ الشفافية في العمل.

إن أهمية عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية تنبع من الآثار السلبية التي قد تواجهها المنظمات نتيجة فشل تلك الأنظمة في أداء مهامها ومن أهم هذه الآثار: (السيد، ٢٠٠٩، ٢٥٢-٢٥٣)

١. ضعف الموقف التنافسي بمكاتب المحاسبة والتدقيق المحلية أمام مكاتب المحاسبة والتدقيق الأجنبية.
٢. فقدان كثير من عملاء المكاتب المهنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
٣. استقطاب المكاتب الأجنبية للمحاسبة والتدقيق ذوي الخبرة والتميزين بالكفاءة والفعالية من المكاتب المحلية.
٤. إمكانية تسرب بعض المعلومات لجهات خارجية.

- كما تتبع أهمية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية من قدرتها على التقليل من المخاطر التي تواجهها في بيئتها ومنها: (ابو كميل، ٢٠١١، ٢٧)
١. الوصول غير المرخص إلى قواعد البيانات التي تعمل على تشغيل نظم المعلومات المحاسبية سواء من داخل أو خارج المنظمة.
 ٢. عدم كفاية إجراءات حماية قواعد البيانات مثل : استخدام نظام معلومات محاسبي غير محمي بشكل كافي أو يكون من السهل على الغير اكتشاف آلية الحماية المستخدمة فيه والقدرة على تعطيله.
 ٣. تعطل الآلات والتجهيزات وتوقفها عن العمل بسبب أي عطل ميكانيكي أو بسبب عطل في برمجيات نظم المعلومات المستخدمة فيها.
 ٤. التلف الذي يصاحب دخول الفيروسات أثناء انتقال المعلومات عبر قنوات أو وسائل الاتصال المختلفة.
 ٥. وجود بعض التجهيزات أو المحطات الطرفية في أماكن غير آمنة مما يجعل سرقة المعلومات أو البيانات أمراً سهلاً.
 ٦. الكوارث الطبيعية.
 ٧. الاختراق المتعمد وبعض الإضرار والتخريب (القراصنة).

٢.٢ مصداقية المعلومات

تعرف المصداقية بأنها القدرة على اعتماد المعلومات المحاسبية والمالية من قبل مستخدميها بأقل درجة خوف ممكنة (العازمي، ٢٠١٢، ٤٠)، وتمثل مصداقية المعلومات النتيجة الأكثر أهمية لتدقيق النظم كون أن المعلومات المحاسبية هي ناتج نظام المعلومات المحاسبي وتكون الغاية منها بمثابة المحرك للإدارة لاستخدامها في إدارة مشاريعها، كما تتوقف فعالية الإدارة على مدى توفير هذه المعلومات المحاسبية اللازمة للتخطيط والتوجيه والرقابة. وتلعب المعلومات المحاسبية دوراً أساسياً في تحريك وتنمية الاقتصاد الوطني وتنمية

الاستثمارات في ظل النظم المختلفة، حيث تعتبر هذه المعلومات أحد العناصر الأساسية التي يركز عليها سوق المال (حجاج ومسعودي، ٢٠١٣، ٣)، وتتمثل مصداقية المعلومات المحاسبية في الخصائص النوعية التي يجب أن تتميز بها هذه المعلومات. فالخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات الواجب توفرها في المعلومات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية حتى تصبح مفيدة لمتخذي القرار أو تصبح معلومات محاسبية ذات جودة (القشي والعبادي، ٢٠٠٩، ١٥)، ويمكن توضيح الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية التي تم وضعها من قبل مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) كما يلي: (صالح، ٢٠٠٩، ٣٤-٣٧)

١. **الملاءمة:** حتى تكون المعلومات مفيدة، فإنه يجب أن تكون ملائمة لحاجات متخذي القرارات، وتمتلك المعلومات حسب مجلس معايير المحاسبة الدولية خاصية الملاءمة، عندما تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تعزيز أو تصحيح تقييماتهم الماضية، ولكي تكون المعلومات ملائمة يلزم توافر مجموعة من الخصائص الفرعية هي:

✓ التوقيت المناسب.

✓ القيمة التنبؤية.

✓ التغذية العكسية .

٢. **الموثوقية:** حتى تكون المعلومات مفيدة، يجب أن تكون موثوقة، وتمتلك المعلومات خاصية الموثوقية إذا كانت خالية من الأخطاء الهامة والتحيز، ويمكن الاعتماد عليها من قبل المستخدمين كمعلومات تعبر بصدق عما يقصد أن تعبر عنه أو من المتوقع أن تعبر عنه بشكل معقول، وتتحقق هذه الخاصية من خلال الخصائص الفرعية الآتية:

✓ إمكانية التحقق.

✓ صدق التعبير .

✓ الحيادية.

- وبالإضافة إلى الخصائص النوعية الأساسية ومن أجل الحصول على معلومة صادقة يجب توفر خاصيتين إضافيتين ثانويتين وهما: (حجاج ومسعودي، ٢٠١٣، ٤)
- ✓ **الثبات:** وهي تعني الثبات على استخدام نفس الطرق والأساليب المعتمدة في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية من فترة لأخرى، وإذا ما دعت الحاجة إلى أي تغيير فيجب التنويه عن ذلك لكي يتم أخذ ذلك بعين الاعتبار من قبل المستخدم.
- ✓ **القابلية للمقارنة:** إمكانية إجراء مقارنة لنفس المنشأة بين فترات زمنية مختلفة أو مع منشآت أخرى في نفس النشاط، حيث تزداد قيمة المعلومات المحاسبية مع إجراء المقارنات.

٣.٢ تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ومبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية

تقوم المصارف الاستثمارية على عدد من المبادئ المهمة التي تحكم سير نشاطاتها وعملياتها، وأحدى أهم هذه المبادئ مبدأ الشفافية. وتعرف الشفافية في اللغة الشيء الشفاف الذي لا يحجب ما وراءه فمعنى شف أي رق حتى يرى ما خلفه أي تعنى الوضوح وهي عكس التعتيم والسرية ولعل استخدام هذه الكلمة اصطلاحاً لا يختلف كثيراً عن معناها اللغوي، فالشفافية مبدأ تنموي استثماري واقتصادي مهم يعرف بأنه الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للمصرف ويتطلب مبدأ الشفافية أن تكون البيانات المالية أو الأحداث الجوهرية المعلنة عاكسة للواقع الحقيقي بشكل واضح وصريح (www.bupa.com.sa)، وتعرف الباحثة مبدأ الشفافية بأنها حصول المستفيدين على المعلومات التي يحتاجونها بالوقت المناسب وبصورة واضحة وكاملة ومن دون أي تزييف وبالشكل الذي يساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة باستثماراتهم.

وتحتاج المصارف الاستثمارية إلى مبدأ الشفافية لتحقيق الآتي:

١. ضمان توفير الكمية المناسبة من المعلومات اللازمة للمستثمر بما يساعده على اتخاذ قراره الاستثماري.

٢. الوصول إلى أعلى مستويات الفاعلية من خلال توفير نوعية المعلومات الملائمة وأن المستثمرين لديهم إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات بدون تكلفة ودون تمييز.
٣. نشر المعلومات الجوهرية للمستثمرين في أوقاتها المحددة والمعلنة فور حدوثها.
٤. ثقة المستثمرين بسلامة ومصداقية المعلومات التي يحتاجون إليها، مما يعزز ثقتهم بمصداقية التقارير المالية التي يتم تقديمها.
٥. تخفيض ظاهرة عدم تماثل المعلومات.
٦. ترشيد قرارات المستثمرين وما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار.
٧. تحسين الاطار العام لمختلف الممارسات مما يحقق الجودة والتميز في الأداء.

٣. الإطار التحليلي

١.٣ وصف مجتمع البحث وجمع البيانات

يتكون مجتمع البحث من المصارف الاستثمارية الآتية:

١. مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي^(١): تأسس بنك جيهان في فبراير شباط عام (٢٠٠٨) وفقاً لقانون الشركات العراقي رقم (٢١-١٩٩٧) وتعديلاته لعام (٢٠٠٤). افتتح البنك في (٢٠٠٩/٤/١) في أربيل. ويعتبر بنك جيهان من البنوك الإسلامية التي توفر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية المتوافقة مع المبادئ الإسلامية. ول للبنك فروع منتشرة في انحاء العراق في بغداد والموصل والسليمانية وكركوك ودهوك وزاخو والبصرة والنجف.
٢. مصرف الموصل للتنمية والاستثمار^(٢): أسس مصرف الموصل للتنمية والاستثمار كشركة مساهمة برأسمال اسمي مدفوع مقداره (١ مليار دينار عراقي) بموجب شهادة التأسيس المرقمة (٧٩٠٩) في (٢٠٠١/٨/٢٣) الصادرة عن دائرة مسجل الشركات.

¹ www.cihanbank.com

² www.mosulbank.com

حصل المصرف على إجازة ممارسة الصيرفة المرقمة (١٩٠٩/٣/٩) في الثالث من كانون الأول عام (٢٠٠١) الصادرة من البنك المركزي العراقي.

٣. **مصرف الشمال للتمويل والاستثمار**^(٣): حصل المصرف على إجازة التأسيس الصادرة عن دائرة مسجل الشركات بموجب كتابها المرقم (م.ش/٩٧١٣) في (٧ / ١٠ / ٢٠٠٣) ومنح إجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بموجب كتاب المرقم (٩٣٣٤١) في (٩ / ٣ / ٢٠٠٤) وياشر نشاطه بتقديم الخدمات المصرفية للزبائن بتاريخ (١ / ٤ / ٢٠٠٤) برأس مال قدره (٢.٥) مليارين ونص المليار دينار عراقي. تمكن مصرف الشمال للتمويل والاستثمار منذ تأسيسه عام (٢٠٠٤) من تحقيق منجزات مهمة في مختلف المجالات كان ابرزها تقوية مركزه المالي وزيادة ارباحه وتوسيع قاعدة انتشاره الجغرافي مع تنوع خطوط نشاطه الذي شمل تقديم المزيد من الخدمات المصرفية لزيائنه.

٤. **المصرف المتحد للاستثمار**^(٤): تأسس المصرف المتحد للاستثمار (ش.م.خ) بموجب شهادة التأسيس المرقمة (م.ش/٥٧٦٢) المؤرخة في (٢٠ / ٨ / ١٩٩٤) الصادرة عن دائرة مسجل الشركات في وزارة التجارة وفقاً لأحكام المادة (٢١) من قانون الشركات رقم (٣٦) لسنة (١٩٨٣) المعدل وبرأسمال مقداره مليار دينار وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة وفق احكام الفقرة (١) من المادة الحادية والاربعين من قانون البنك المركزي العراقي رقم (٦٤) لسنة (١٩٧٦) المعدل وياشر نشاطه في العمليات المصرفية والاستثمارية في مطلع العام (١٩٩٥).

وبغية الوصول إلى النتائج النهائية، اعتمد في البحث على توظيف المنهج الوصفي التحليلي في قراءة وتفسير نتائجه وبالاغتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الضرورية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المستهدفة. اذ قامت الباحثة بالرجوع

³ www.northbankiq.com

⁴ www.unitedbank-iq.net

الى مجموعة من المراجع في تغطية الجانب النظري للبحث. ومن أجل استتطاق معطيات الواقع الميداني للمصارف مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على المسح الميداني لآراء الأفراد المبحوثين عبر استخدام استمارة استبيان التي اعدت وحكمت^(٥) لهذا الغرض. تضمنت استمارة الاستبيان أربعة محاور أساسية هي على التوالي: (معلومات تعريفية، والمبادئ الخاصة بدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، والخصائص النوعية لمصادقية المعلومات، ومبدأ الشفافية)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من درجة عالية جداً إلى الدرجة الواطئة جداً في قراءة اتجاهات المبحوثين.

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) في قياس ابعاد البحث، تم اجراء عدة اختبارات لمصادقية هذه الاستمارة في عملية القياس. هذه الاختبارات هي قياس الصدق الظاهري من خلال عرض اداة البحث على مجموعة من الخبراء ومناقشتهم في محتواها ودقتها للغرض الذي عدت من اجله وتعديلها وفقاً لتلك الآراء، الى جانب قياس ثباتها باستخدام قيم معاملات الارتباط كرونباخ ألفا التي بلغت (٨٠.٥%) وهي نتيجة جيدة في اعتماد هذه الاداة في عملية القياس. بالإضافة الى ذلك، تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي بين مؤشرات كل متغير من المتغيرات الرئيسة في البحث، وقد حصلت على درجة جيدة لقيم الارتباط المعنوية عند مستوى ثقة (٠.٠١) و(٠.٠٥).

بعد تحديد مجتمع البحث، قامت الباحثة بتوزيع (٤٠)^(٦) استمارة استبيان على أفراد عينة البحث في المصارف الاربعة ضمن مواقع عملهم مباشرة مع التزام الحيادية في الحصول على الاجابات. وقد بلغت عدد الاستثمارات المسترجعة (٣٥) استمارة استبيان، وبنسبة استجابة قدرها (٨٧.٥%).

^٥ حكمت من قبل: أ.م.د. زياد السقا، وأ.م.د. وحيد رمو، وأ.م.د. ليث سعد الله، وأ.م.د. بسام عبدالرحمن.
^٦ بلغت عدد الاستثمارات الموزعة على مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي، ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار، ومصرف الشمال للتمويل والاستثمار، ومصرف المتحد للاستثمار على التوالي (١٠)، و(١٠)، و(١٠)، و(١٠) استمارات استبيان.

٣. ٢. وصف وتشخيص عينة البحث ومتغيراته

ومن أجل الوصول إلى النتائج النهائية، اعتمد في البحث على توظيف المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتشخيص أبعاد البحث (التفسيرية، والوسيطية، والمستجيبة) المعتمدة في مخطط البحث الفرضي من أجل إجراء التحليل الأولي لهذه الأبعاد، وتمهيداً لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الذي يحقق أهدافه عبر البحث والتحقق في فرضياته.

تم اختيار عينة عشوائية من السادة المدققين الى جانب مجموعة من الخبراء والعاملين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات (موظفي المعرفة) في تلك المصارف، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم والحصول على نسبة استجابة قدرها (٨٧.٥%). علماً بأن هذا المزيج في عينة البحث يعكس التكامل بين تشغيل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية وعملية تدقيقها. الجدول رقم (١) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة والفئة العمرية للسادة الباحثين.

الجدول (١)

وصف للأفراد المبحوثين عينة البحث

دكتوراه		ماجستير		معهد المحاسبين القانونيين		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٥.٧١	٤	١١.٤٣	١٢	٣٤.٢٩	١٧	٤٨.٥٧
٣٠ - ٢٤		٤٠ - ٣١		٥٠ - ٤١		٦٠ - ٥١	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٦	١٧.١٤	١٠	٢٨.٥٧	١٤	٤٠	٥	١٤.٢٩
١٠ - ١		٢٠ - ١١		٣٠ - ٢١		٤٠ - ٣١	
						٤١ - ٥٠	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٥.٧١	٦	١٧.١٤	١٠	٢٨.٥٧	١٣	٣٧.١٥
						٤	١١.٤٣

المصدر: إعداد الباحثة

ينبني من الجدول رقم (١) إن غالبية السادة المدققين وموظفي المعرفة يحملون شهادة بكالوريوس ونسبة (٤٨.٥٧%)، ثم تأتي شهادة المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ونسبة (٣٤.٢٩)، وهذا يعكس إن هاتين الشهادتين تعدان الأساس في توظيف نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في عمل المصارف، كما يلاحظ كبر الفئات العمرية للسادة المبحوثين حوالي ما نسبته (٥٤.٢٩%) من العينة، وبالتالي الأمر الذي يعكس منحى الخبرة في حياتهم، فضلاً عن فهمهم لمكونات الاستبيان والتعامل مع المعلومات الواردة فيه بشكل جيد. بالإضافة الى ذلك، يتضح من الجدول إن نسبة لا بأس منها تقترب من (٥٠%) لديهم خبرة لأكثر من ٣٠ سنة فما فوق، مما يعكس الخبرة المهنية على وجه الخصوص في نظم العمل المحاسبي والمالي الإلكتروني في تلك المصارف، وبالتالي يعكس فهمهم لكيفية قراءة تأثير المتغيرات المحيطة واتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل. أما النسبة الباقية فتعكس اعتماد المصرف على الكادر الجديد والمتجدد الذي يعكس موظفي المعرفة اللذين يمتلكون المعرفة المعاصرة حول عمل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

كما يمكننا ملاحظة التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغيرات البحث في الملحق رقم (٢). إذ نلاحظ إن أبرز المؤشرات التي عززت أهمية الأبعاد الخمسة لتدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية هي على التوالي (Z2) كمؤشر لمبدأ الامن - تستخدم المصارف الرقابة الوقائية من أجل الحفاظ على امن معلوماتها، و (Z5) كمؤشر لمبدأ السرية - تستخدم المصارف نظم التشفير من أجل ضبط سرية معلوماتها، و (Z12) كمؤشر لمبدأ الخصوصية - تتخذ المصارف خطوات موضوعية لحماية معلومات الزبائن من أي خرق غير قانوني، و (Z15) كمؤشر لمبدأ تكاملية الاجراءات - تمتاز المصارف بسياساتها الواضحة اتجاه الرقابة على فقدان البيانات او تغييرها، و (Z19) كمؤشر لمبدأ الجاهزية - المصارف تكتمل جاهزيتها بصياغة وتطبيق سياسات المحافظة على نظمها من خطر الفايروسات، وقد جاء ذلك بأعلى الأوساط الحسابية واقل الانحرافات المعيارية كما هو موضح في الملحق رقم (٢). أما فيما يتعلق بمصادقية

المعلومات، فإن من أبرز المؤشرات التي عززت دور هذا المتغير الوسيط هو (Z23) الذي ينص على خدمة المعلومات المقدمة في تقارير المصارف للمستفيدين منها وفقاً للحاجة القائمة مما يعكس ملائمتها. وأخيراً، جاء المؤشر (Z28) في بعد الشفافية كأبرز مؤشر يعزز المتغير المعتمد، والذي ينص على ثقة المستثمرين بسلامة ومصداقية المعلومات التي يحتاجون إليها نتيجة تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، وقد جاء ذلك بأعلى الاوساط الحسابية وقل الانحرافات المعيارية كما هو موضح في الملحق رقم (٢).

٣.٣ علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

ركزت هذه الفقرة على التحقق من صحة فرضيات البحث الثلاثة، التي نصت على:

١. "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مصداقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بدلالة مبادئها ومصداقية معلومات تلك النظم من جهة، وبينها وبين مبدأ الشفافية من جهة أخرى". إذ جاءت علاقة الارتباط بين مصداقية المعلومات بدلالة خصائصها ومبدأ الشفافية أقوى من علاقات الارتباط للمتغيرات الباقية الأخرى وبمعنوية مقبولة علمياً، ثم تلتها العلاقات بين الجاهزية بالخصوصية ومن ثم الامن على التوالي مع مبدأ الشفافية - لاحظ الجدول رقم (٢)-، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام المصارف المبحوثة بمصداقية المعلومات بدلالة خصائصها ومبادئ الجاهزية والخصوصية والامن في إنجاز عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية كلما زادت إمكانيتها في تعزيز مبدأ الشفافية للمصارف الاستثمارية في اطار تدقيق تلك النظم والعكس صحيح. اما بالنسبة لعلاقتي (السرية، وتكاملية الاجراءات) فقد جاءت ذات ارتباط ضعيف وغير معنوي.

الجدول (٢)

القيم العددية لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى المصارف المبحوثة

مصادقية المعلومات X6	مبادئ مصادقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية					المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
	الجاهزية X5	تكاملية الاجراءات X4	الخصوصية X3	السرية X2	الامن X1	
0.743*	0.452**	0.114	0.428*	0.154	0.352*	مبدأ الشفافية Y
1	0.530**	0.264	0.380*	0.126	0.455**	مصادقية المعلومات X6

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05) N = 35

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية (SPSS).

كما جاءت علاقة الارتباط بين الجاهزية، فالأمن، ومن ثم الخصوصية على التوالي مع مصادقية المعلومات بدلالة خصائصها أقوى من علاقات الارتباط للمتغيرات الباقية الاخرى وبمعنوية مقبولة علمياً، ثم تلتها علاقات الارتباط غير المعنوية لتكاملية الإجراءات والسرية على التوالي مع مصادقية المعلومات - لاحظ الجدول رقم (٢) -، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام المصارف المبحوثة بمبادئ الجاهزية والامن والخصوصية في إنجاز عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية كلما زادت مصادقية المعلومات المتولدة عن تلك النظم والعكس صحيح، وفي ضوء هذه المعطيات الموضحة في الجدول رقم (٢) فقد أثبتت صحة الفرضية الاولى.

٢. وفي اطار ايجاد اهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ووفقاً لأنموذج البحث والفرضية الثانية والثالثة، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis) وتحليل المسار (Path Analysis) لصياغة مسارات التأثير المقترحة وفقاً للعلاقات المنطقية، وكالاتي:

$$X_6 = P_{61}X_1 + P_{62}X_2 + P_{63}X_3 + P_{64}X_4 + P_{65}X_5 + P_{6E}E$$

..... (1)

$$Y = P_{y1}X_1 + P_{y2}X_2 + P_{y3}X_3 + P_{y4}X_4 + P_{y5}X_5 + P_{y6}X_6 + P_{yF}F$$

..... (2)

علماً بأن (E ، F) هي نسب الخطأ في تقدير التأثير .
وفقاً للافتراض اعلاه، تم بناء مساران (المعادلة ١ و ٢) اللذان يجسدان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبعد اجراء تحليل الانحدار المتدرج من اجل استبعاد المتغيرات ذات التأثير غير المعنوي، فضلاً عن تحديد اكثر المتغيرات تأثيراً اصبح المساران كالآتي:

$$X_6 = 0.526X_1 + 0.296X_3 + 0.161X_5 + P_{6E}E$$

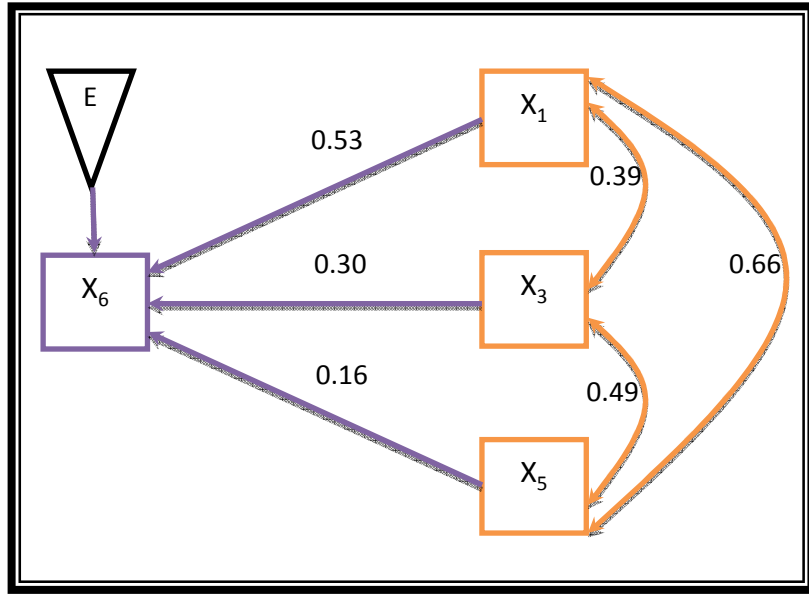
..... (3)

$$Y = 0.673X_1 + 0.381X_3 + 0.290X_5 + 0.633X_6 + P_{yF}F$$

..... (4)

وباستخدام تحليل المسار مع الاخذ بمعطيات المعادلة الاولى، يعد المتغير (X₆) هو متغيراً داخلياً، والمتغيرات (X₁₊₂₊₃₊₄₊₅) هي متغيرات خارجية. اما بالنسبة لمعطيات المعادلة الثانية، يعد المتغير (Y) هو متغيراً داخلياً، والمتغيرات (X₁₊₂₊₃₊₄₊₅₊₆) هي متغيرات خارجية. ويتوظيف معاملات المسار التي تبين الاهمية النسبية لكل متغير في المعادلة (٣ و ٤) من اجل بناء النموذج السببي المقترح نلاحظ ما يأتي:

✓ **للمعادلة (٣):** تؤثر متغيرات الامن والخصوصية والجاهزية في مصداقية المعلومات بمقدار (٠.٥٢٦)، و(٠.٢٩٦)، و(٠.١٦١) على التوالي. بينما تم استبعاد متغير السرية وتكاملية الاجراءات لعدم معنوية تأثيرهما في تعزيز مصداقية المعلومات (باعتداد تحليل الانحدار المتدرج). والشكل رقم (٣) يوضح التأثيرات المباشرة القياسية الكلية للمتغيرات الخارجية على مصداقية المعلومات بوصفه متغيراً داخلياً.



الشكل (٣)

يوضح التأثيرات المباشرة القياسية الكلية للمتغيرات (X_{1+3+5}) على متغير (X_6)

✓ للمعادلة (٤): تؤثر متغيرات الامن ومصادقية المعلومات والخصوصية والجاهزية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية بمقدار (٠.٦٧٣)، و(٠.٦٣٣)، و(٠.٣٨١) و(٠.٢٩٠) على التوالي. بينما تم استبعاد متغير السرية وتكاملية الاجراءات لعدم معنوية تأثيرهما في تعزيز مبدأ الشفافية. والجداول (٣)، و(٤)، و(٥) توضح التأثيرات القياسية المباشرة وغير المباشرة الكلية للمتغيرات الخارجية في المتغيرات الداخلية، وكالاتي:

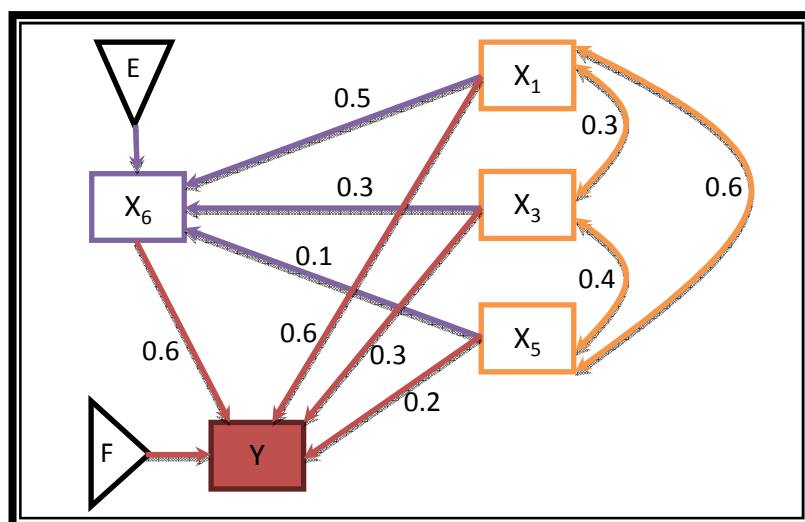
الجدول (٣)

التأثيرات المباشرة القياسية للمتغيرات الخارجية في المتغيرات الداخلية

X_6	X_5	X_3	X_1	
0.000	0.161	0.296	0.526	X_6
0.633	0.290	0.381	0.673	Y

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ في الجدول رقم (٣)، بان هناك تأثيرات مباشرة لمتغيرات مصداقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، ومصداقية المعلومات في مبدأ الشفافية للمصارف الاستثمارية، وبذلك أثبتت الفرضية الثانية للبحث. والشكل رقم (٤) يوضح التأثيرات المباشرة القياسية للمتغيرات الخارجية على مبدأ الشفافية بوصفه متغيراً داخلياً.



الشكل (٤)

يوضح التأثيرات المباشرة القياسية للمتغيرات ($X_{1+3+5+6}$) على متغير (Y)

نلاحظ في الشكل رقم (٤)، أن الامن ومصادقية المعلومات والخصوصية والجاهزية تؤثر معنوياً في تعزيز مبدأ الشفافية، وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار القياسية ($B_{1,3,5,6}$) على التوالي بمقدار (٠.٦٧)، و(٠.٦٣)، و(٠.٣٨)، و(٠.٢٩). وباستخدام تحليل المسار، تم اختبار النموذج السببي المقترح من أجل إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وكالاتي:

الجدول (٤)

التأثير اتغير المباشرة القياسية للمتغيرات الخارجية فيالمتغيرات الداخلية

X ₆	X ₅	X ₃	X ₁	
0.000	0.000	0.000	0.000	X ₆
0.000	0.101	0.189	0.335	Y

المصدر: إعداد الباحثة

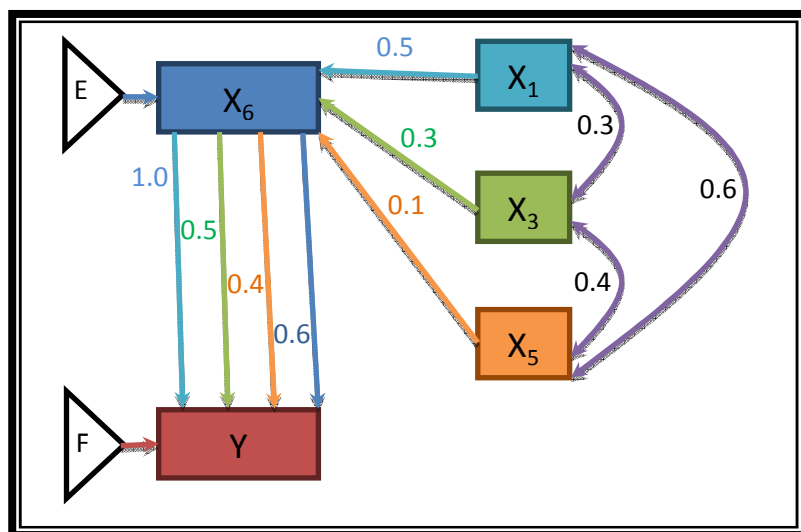
الجدول (٥)

التأثيرات الكلية القياسية للمتغيرات الخارجية في المتغيرات الداخلية

X ₆	X ₅	X ₃	X ₁	
0.000	0.161	0.296	0.526	X ₆
0.633	0.391	0.570	1.008	Y

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ في الجدول رقم (٤) و(٥)، بان هناك تأثيرات غير مباشرة لمتغيرات مصادقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، ومصادقية المعلومات في مبدأ الشفافية للمصارف الاستثمارية، والشكل رقم (٥) يوضح التأثيرات الكلية (المباشرة وغير المباشرة) القياسية للمتغيرات الخارجية على مبدأ الشفافية بوصفه متغيراً داخلياً.



الشكل (٥)

يوضح التأثيرات المباشرة القياسية للمتغيرات ($X_{1+3+5+6}$) على متغير (Y)

نلاحظ في الشكل رقم (٥)، أن الامن ومصادقية المعلومات والخصوصية والجاهزية تؤثر معنوياً في تعزيز مبدأ الشفافية، وتعزز ذلك قيمة معامل المسار ($B_{1,3,5,6}$) على التوالي بمقدار (١.٠١)، و(٠.٦٣)، و(٠.٥٧)، و(٠.٤٠)، وبذلك أُنشئت الفرضية الثالثة للبحث.

٤. الاستنتاجات والمقترحات

١.٤ الاستنتاجات

١. تختلف الآراء حول إيجاد مفهوم واضح لتدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، ولكن يمكن الخروج بمفهوم يجمع اهم عناصره. بأنه عملية منظمة تحتوي على مجموعة من الإجراءات والمبادئ التي تستهدف ضبط عمل نظم

- المعلومات المحاسبية الالكترونية من أجل ايجاد معلومات تتصف بالخصائص النوعية والتي تدعم بدورها مبدأ الشفافية في العمل.
٢. إن من أهم المتطلبات الحاكمة في تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكتروني هي الأمن والسرية والخصوصية وتكاملية الإجراءات والجاهزية والتي تساهم بدورها في تعزيز مصداقية المعلومات ودعم مبدأ الشفافية.
٣. بينت نتائج تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الداخلية والخارجية على النحو الآتي:
٤. وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات مصداقية المعلومات والجاهزية والخصوصية والأمن مع مبدأ الشفافية، حيث كلما زاد اهتمام المصارف الاستثمارية بالبحوث بهذه المتغيرات كلما عزز ذلك مبدأ الشفافية. بينما جاء متغيري السرية وتكاملية الإجراءات ذات ارتباط غير معنوي والسبب يعود إلى التعارض بين فلسفتي السرية وتكاملية الإجراءات في تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية مع فلسفة الشفافية في تلك المصارف.
٥. أظهرت معطيات تحليل العلاقة التأثيرية المباشرة، ان مبدأ الأمن في عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية كمتغير خارجي جاء بالمرتبة الاولى من حيث التأثير المباشر في تعزيز مبدأ الشفافية، ثم تلاه مصداقية المعلومات والخصوصية والجاهزية في عملية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.
٦. اشارت نتائج تحليل المسار الى وجود تأثيرات غير مباشرة لبعض مبادئ تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية (الأمن والخصوصية والجاهزية) في تعزيز مبدأ الشفافية من خلال التركيز على مصداقية المعلومات في عملية التدقيق، حيث ازداد معامل التأثير لهذه المبادئ حصراً باستخدام متغير وسيط ليصبح مقدارها (١.٠١)، و(٠.٥٧)، و(٠.٤٠) على التوالي.

٢.٤ المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن عرض جملة المقترحات وهي:
١. ضرورة إلزام المصارف الاستثمارية بالالتزام بالإطار الفكري للموثوقية الذي وضعته كل من الجمعية الأمريكية للمحاسبين القانونيين والمعهد الكندي للمحاسبين القانونيين.
 ٢. العمل على زيادة الوعي بأهمية تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المصارف الاستثمارية من خلال انخراط مدققي الأنظمة والافراد العاملين في مجال التقنيات بدورات تدريبية خاصة في هذه المجالات لتحسين مصداقية المعلومات المقدمة.
 ٣. ضرورة التقييم والتطوير المستمر لأنظمة الحماية الخاصة بالنظم المحاسبية الالكترونية وبالشكل الذي يسهم في دعم مصداقية وشفافية المعلومات التي يستخدمها المستفيدين.
 ٤. التأكيد على ضرورة الاستفادة من الخبراء الاكاديميين في مجال نظم المعلومات المحاسبية والإدارية وتقنيات المعلومات للوصول إلى إجراءات فعالة لحماية المعلومات وضمان توصيلها بالشكل الصحيح للمستفيدين منها.
 ٥. ضرورة اهتمام المصارف الاستثمارية بمبادئ الامن والخصوصية والجاهزية في تدقيق نظمها المحاسبية الالكترونية من خلال اعتماد مصداقية المعلومات كدليل لعملية التدقيق، وهذا يصب بدوره في تعزيز مبدأ الشفافية لأعمالها وانشطتها.

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. أبو كميل، سعد محمد (٢٠١١)، تطوير أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
٢. العازمي، وليد خالد حميد (٢٠١٢)، أثر مدقق الحسابات الخارجي في تحسين مصداقية المعلومات المعلومات المحاسبية في بيت الزكاة الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣. المطيري، علي مانع (٢٠١٢)، دور نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تحسين قياس مخاطر الائتمان في البنوك الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: الدوريات:

٤. القشي ظاهر والعبادي هيثم (٢٠٠٩)، أثر العولمة على نظم المعلومات المحاسبية لدى شركات الخدمات المالية في الأردن، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٧٢، ص ٣١٢-٣٤٥.
٥. صالح، رضا ابراهيم (٢٠٠٩)، أثر توجه معايير المحاسبة نحو القيمة العادلة على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في ظل الأزمة المالية العالمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد رقم ٢، المجلد ٤٦، جامعة الاسكندرية، مصر

ثالثاً: المؤتمرات:

٦. حجاج محمد الهاشمي والمسعودي حسام (٢٠١٣)، دور تحديث نظم المعلومات في تفعيل الممارسة المحاسبية وفق (SCF) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين التوتة (باتنة)، بحث مقدم إلى ملتقى واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر.

رابعاً: الكتب:

٧. السيد، عطا الله سيد (٢٠٠٩)، نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

A. Books:

1. Hall, James A. (2009), Accounting Information Systems, 6thed, New York: South-Western Cengage Learning, www.ivsl.org.
2. Romney, M. and J. Pual (2009), Accounting Information Systems, New York: Person Premtice Hall, www.ivsl.org.
3. Turner, L. and A. Weickgenannt (2009), Accounting Information Systems: Controls and Processes, New York: John Wiley & Sons, Inc., www.ivsl.org.

B. Internet:

4. www.bupa.com.sa.
5. www.cihanbank.com.
6. www.mosulbank.com
7. www.northbankiq.com
8. www.unitedbank-iq.net

الملحق (١) نموذج استمارة الاستبيان

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

استمارة استبيان

السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملء استمارة الاستبيان المرفقة والخاصة بالبحث الموسوم "انعكاسات تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في تعزيز مبدأ الشفافية في المصارف الاستثمارية : دراسة تحليلية" وإن الدقة والموضوعية في إجابتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا إلى النتائج المرجوة من أجل نجاح المسيرة العلمية وتقديمها.

ونود أن نبين ما يأتي:

- ✓ لا توجد حاجة لذكر الاسم إذ ستستعمل المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والأمانة العلمية.
- ✓ يرجى اختيار البديل الذي يمثل وجهة نظركم بوضع علامة (✓) أمام واحدة من البدائل الخمسة الموجودة أمام السؤال ضمن مقياس ليكرت الخماسي.
- ✓ إن صدق ودقة الإجابة ستهيئ قاعدة بيانات صحيحة تضمن سلامة التحليل ودقة النتائج ومن ثم صحة التوصيات المقدمة.

نشكركم وستكون موضع اعتزازنا وتقديرنا

الباحثة

أولاً: معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة:

العمر : () سنة.

التحصيل الدراسي: () دكتوراه ، () ماجستير

() بكالوريوس ، () معهد ، () أخرى.

عدد سنوات الخدمة: () سنة.

ثانياً: المبادئ الخاصة بمصادقية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

المبدأ الأول: الأمن

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
١	يقوم المصرف بتطوير سياسات شاملة ومتكاملة للحفاظ على امن المعلومات					
٢	يستخدم المصرف الرقابة الوقائية (التوثيق، التدريب، الاتصال) للحفاظ على أمن المعلومات					
٣	يستخدم المصرف الرقابة الرصدية (ملاحظات، أنظمة رصد التطفل، اختبار أمن) للحفاظ على أمن المعلومات					
٤	يستخدم المصرف الرقابة التصحيحية (فريق طوارئ، ضابط أمن رئيسي) للحفاظ على أمن المعلومات					

المبدأ الثاني: السرية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
٥	يتبع المصرف نظام التشفير من أجل إجراء الضبط في عملية حماية سرية المعلومات					
٦	يتبع المصرف سياسة في التخلص من مصادر المعلومات					

٧	يقوم المصرف بوضع رقابة على الوصول إلى مخرجات الانظمة					
٨	يقوم المصرف بمراجعة الرقابة المصممة لحماية السرية بصورة مستمرة					

المبدأ الثالث: الخصوصية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٩	يثبت المصرف مجموعة من الإجراءات والسياسات لحماية خصوصية المعلومات					
١٠	يستعمل المصرف معلومات عملائه بالطريقة الموصوفة في سياسات الخصوصية التابعة له					
١١	يجمع المصرف المعلومات التي يحتاجها فقط لتحقيق أغراضه المصرح بها في سياسات الخصوصية التابعة له					
١٢	يتخذ المصرف خطوات معقولة لحماية معلومات عملائه الشخصية ضد فقدانها أو الكشف عنها بشكل غير مخول					

المبدأ الرابع: تكاملية الإجراءات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣	يستخدم المصرف سياسة واضحة للرقابة على إدخال البيانات وفحص صحة المدخلات					
١٤	يستخدم المصرف سياسة واضحة للرقابة على الإجراءات المتبعة					
١٥	يستخدم المصرف سياسة واضحة للرقابة على البيانات من فقدان أو تغيير					
١٦	يستخدم المصرف سياسة واضحة للرقابة على المخرجات من ناحية التقارير					

المبدأ الخامس : الجاهزية:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٧	يقوم المصرف بحماية الانظمة من خلال تجهيز الطاقة دون انقطاع (UPS)					
١٨	يستخدم المصرف إجراءات احترازية للحفاظ على المعلومات وخاصة في اوقات الطوارئ					
١٩	يستخدم المصرف سياسات للحفاظ على الانظمة من الفيروسات					
٢٠	يستخدم المصرف سياسات للحفاظ على الانظمة من الأخطاء البشرية والاعطال					

ثالثاً: الخصائص النوعية لمصادقية المعلومات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢١	تتسم المعلومات التي يتيحها المصرف بسهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة.					
٢٢	تعبر المعلومات التي يتيحها المصرف عن واقعها الفعلي بدقة ومن دون أي تضليل.					
٢٣	تخدم المعلومات التي يتيحها المصرف المستفيدين منها وفقاً للحاجة القائمة.					
٢٤	تتسم معلومات المصرف بسهولة الفهم والاستيعاب نتيجة استخدام الانماط الحديثة في العرض كالجداول الالكترونية و صيغ (PDF).					
٢٥	يقدم المصرف المعلومات في اطار شامل يخدم عدة اغراض في ان واحد.					

رابعاً: مبدأ الشفافية في اطار تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٦	يتحقق مبدأ الشفافية للمصرف في اطار الكمية المناسبة للمعلومات نتيجة تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.					
٢٧	في اطار تعزيز مبدأ الشفافية، يدعم تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية توفير النوعية المناسبة للمعلومات.					
٢٨	ثقة المستثمرين بسلامة ومصداقية المعلومات التي يحتاجون اليها هي نتيجة لتدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية					
٢٩	الغاء او تقليص ظاهرة عدم تماثل المعلومات يعود الى تدقيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.					

الملحق (٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغير	مبدأ الأمن	المتوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
			لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
Z1		4.3	0	0	2.9	1	5.7	2	45.	1	45.	1
Z2		4.4	0	0	0	0	5.7	2	45.	1	48.	1
Z3		3.9	0	0	0	0	37.	1	34.	1	28.	1
Z4		3.9	0	0	8.6	3	17.	6	48.	1	25.	9
المعد			0		2.88				43.58		37.15	
ل					2.88		16.40				80.73	

0.6	4.2	0	0	0	0	8.6	3	57.	2	34.	1	Z5	مبدأ التدريية
0.6	3.6	0	0	11.	4	17.	6	65.	2	5.7	2	Z6	
0.6	4.0	0	0	0	0	17.	6	57.	2	25.	9	Z7	
0.8	4.0	0	0	0	0	31.	1	37.	1	31.	1	Z8	
		0	2.85				54.25		24.28		المعد		
		2.85		18.62				78.53		ل			
0.9	4.0	0	0	11.	4	2.9	1	51.	1	34.	1	Z9	مبدأ الخصوصية
0.7	3.9	0	0	0	0	31.	1	42.	1	25.	9	Z10	
0.7	3.6	0	0	5.7	2	31.	1	51.	1	11.	4	Z11	
0.8	4.1	0	0	5.7	2	14.	5	37.	1	42.	1	Z12	
		0	5.70				45.70		28.58		المعد		
		5.70		20.02				74.28		ل			
0.9	4.1	0	0	0	0	34.	1	14.	5	51.	1	Z13	مبدأ تكاملية الإجراءات
0.8	3.9	0	0	5.7	2	20.	7	48.	1	25.	9	Z14	
0.6	4.4	0	0	0	0	8.6	3	42.	1	48.	1	Z15	
0.5	4.1	0	0	0	0	8.6	3	65.	2	25.	9	Z16	
		0	1.43				42.88		37.82		المعد		
		1.43		17.88				80.70		ل			
0.9	4.1	0	0	8.6	3	14.	5	34.	1	42.	1	Z17	مبدأ الجاهزية
0.8	4.3	0	0	0	0	22.	8	20.	7	57.	2	Z18	
0.7	4.5	0	0	2.9	1	5.7	2	25.	9	65.	2	Z19	
0.5	4.5	0	0	0	0	2.9	1	42.	1	54.	1	Z20	
		0	2.88				30.73		55.00		المعد		
		2.88		11.40				85.73		ل			

0.8	4.2	0	0	0	0	8.6	3	54.	1	37.	1	Z21	مصادقية المطروحات	
0.7	4.2	0	0	0	0	5.7	2	60.	2	34.	1	Z22		
0.4	4.4	0	0	0	0	0	0	60.	2	40.	1	Z23		
0.6	4.2	0	0	0	0	2.9	1	65.	2	31.	1	Z24		
0.7	4.4	0	0	2.9	1	8.6	3	34.	1	54.	1	Z25		
		0		0.58				54.84		39.42		المعد	الشكافية	
				0.58		5.16				94.26		ل		
0.7	4.0	0	0	2.9	1	11.	4	60.	2	25.	9	Z26		
0.6	4.1	0	0	2.9	1	8.6	3	60.	2	28.	1	Z27		
0.8	4.2	0	0	2.9	1	14.	5	37.	1	45.	1	Z28		
0.8	4.1	0	0	2.9	1	17.	6	40.	1	40.	1	Z29		
		0		2.90				49.25		35.00		المعد		
				2.90		12.85				84.25		ل		

الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لنظمات الأعمال

**منهجية عمل مقترحة ضمن دراسة ميدانية
للمجموعة من الشركات العراقية العاملة في مجال النفط**

م.د. احمد علي احمد الراشد

كلية شط العرب/ الجامعة

م.م. احمد رسن علاوي

كلية شط العرب/ الجامعة

الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال

م.د. احمد علي احمد الراشد

م.م. احمد رسن علاوي

The Managers Leadership Role in Building the Organizational Culture of Business a Proposed Work Methodology Applied in a Number of Iraqi Oil Companies

lecture Dr. AL-Rashed, Ahmed Ali Ahmed

Assit. Lecture. Allawi, Ahmed Resane

ABSTRACT

The study aims at building a proposed work methodology that express the relationship nature between the leadership and the organizational culture,also contributes to the improvement of awareness of the manager's leadership role in building the formal organizational culture.

One of the most important conclusions that the study arrived at is that manager's weak awareness toward this role caused a defect in the formal organizational culture and the dominance of the informal organizational culture in the organizational work environment.

الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة

التنظيمية لمنظمات الأعمال

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- آيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٥/٣/١٢
- قبول النشر: ٢٠١٥ / ٤ / ٢٠

م.د. احمد علي احمد الراشد

م.م. احمد رسن علاوي

المستخلص

تستلزم عمدة الدراسة إلى بناء منهجية عمل مقترحة تجسد طبيعة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، وتسهم في تحسين مستوى وعي المدراء لدورهم القيادي في بناء الثقافات التنظيمية الرسمية لمنظمات الأعمال، وإحدى أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن قلة وعي المدراء بهذا الدور نتج عنه أضعاف الثقافة التنظيمية الرسمية واستحواذ الثقافات غير الرسمية في بيئة عمل المنظمة

مقدمة :

تسعى منظمات الأعمال ضمن توجهها نحو تأمين حالة الاستقرار والانسجام الداخلي لمحاولة التحديد الدقيق لادوار العاملين فيها بما يدعم حالة التماسك والتكافل بين أجزائها ويضمن بقاءها واستمراريتها، إلا انه مع التدفق المستمر لعمليات الأعمال في جسد المنظمة أثناء ممارستها لأنشطتها تصبح عملية الفصل بين الأدوار المخصصة لعاملها صعبة جدا وتصبح الحدود بينها ضبابية وغير واضحة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كأداة تساعد في تحقيق التحفيز والرشد للعاملين لأداء الأدوار المناطة بهم بطريقة تضمن التوافق بين الأدوار المتداخلة (Baumann:2008;p.11)، إلا ان توظيف الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار توافقها مع ثقافات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإلا فان المنظمة ستضطر لمواجهة ما يعرف بحالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures) والتي قد ينتج عنها في أبسط حالاتها أضعاف المنظمة وخسارتها للكفاءات العاملة فيها، ويرى (Mintzberg:1985;p.75) بان ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء هو السبيل الأمثل لبناء الثقافات التنظيمية الصحيحة والتي من شأنها دعم تحقيق معايير وأهداف منظمات الأعمال.

أولاً : منهجية الدراسة :

مشكلة الدراسة :

تعي منظمات الأعمال ان التوجه للارتقاء بمستوى أدائها يعنى ضمن متطلباته التوجيه للارتقاء بمستوى أداء مدرائها من خلال الانتقال بهم من ممارسة مجموعة الوظائف الإدارية التقليدية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وإصدار الأوامر والتي أسس لها (Fayol:1935;p.1686)، إلى اشغال مجموعة من الأدوار الإدارية التي أكد عليها (Mintzberg:1983;p.2) والتي يعد الدور القيادي أحداها، حيث يحتل هذا الدور أهمية كبيرة في إنجاح عملية التحفيز على مستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجاميع

العمل وبناء ثقافة تنظيمية على مستوى منظمة الأعمال (Mintzberg:1998;p.12) إلا ان عملية ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء مازالت مهمة وغير واضحة المعالم لعدم وجود منهجية دقيقة يمكن للمدراء اعتمادها في ممارسة هذا الدور لبناء الثقافة التنظيمية، ومن هنا تبلور مسار تحديد المعضلة الفكرية للدراسة وبناء المشكلة الميدانية الناتجة عنها حيث صيغت المعضلة الفكرية للدراسة على وفق التساؤل الاتي :

(كيف يمكن بناء منهجية إدارية لممارسة الدور القيادي من قبل المدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال ؟)

وتشمل معضلة الدراسة التساؤلات الفكرية الآتية :

- هل هناك من يتنافس مع المدراء في ممارسة الدور القيادي داخل منظمات العمال ؟
- كيف يمكن تقييم مستوى أداء المدراء في ممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال؟

- كيف يمكن تشخيص مواقع الخلل التي تعيق الارتقاء بمستوى الأداء القيادي للمدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال ؟

وعليه فان المشكلة الميدانية للدراسة تتركز بالبحث في جوانب القصور لممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال مما يعيق الارتقاء بمستوى أدائها في بناء الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن صياغة المشكلة الميدانية للدراسة وفق التساؤل الاتي:

(هل توظف منظمات الأعمال العراقية الممارسات الإدارية الصحيحة في تنفيذ الدور القيادي للارتقاء بمستوى ادائها نحو بناء الثقافات التنظيمية لمنظمات الأعمال؟).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لبناء منهجية عملية لتقييم وتطوير مستوى مساهمة الدور القيادي لمدراء منظمات الأعمال في بناء ثقافة تنظيمية وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تقديم إطار نظري لمفهوم ونظريات القيادة والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال.
- تقديم نموذج يساهم في الكشف عن مواقع الخلل في ممارسة الدور القيادي والثقافي للتنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال.

أهمية الدراسة:

- تتنوع أهمية الدراسة من دورها في تحقيق الآتي :
- تعزيز قدرات منظمات الأعمال في تفعيل الدور القيادي لمدراءها بما ينسجم مع بناء ثقافة تنظيمية التي تحقق أهداف المنظمة.
- تقديم نموذج مقترح يساعد منظمات الأعمال على إدراك طبيعة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.

ميدان الدراسة :

يحدد ميدان الدراسة في الشركات الرئيسة الثلاث الى تعمل في حقل صناعة النفط في جنوب العراق وهي (شركة حفر الجنوب و شركة مصافي الجنوب و شركة غاز الجنوب).

عينية الدراسة :

اعتمدت الدراسة نوعين من العينات الطبقية في الشركات الثلاث، تمثل الأولى منها (المدراء العاميين للشركات الثلاث، مدراء الخطوط الإنتاجية والخدمية، رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية)، في حين تمثل الثانية (مجموعة من الموظفين الفنيين والإداريين ممن لا تقل عدد سنوات خدمتهم عن خمسة عشر عاماً)، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لعينه الدراسة في تجميع البيانات (الناصر، المرزوق: 1989;10) توخياً لدقة النتائج المستحصلة.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الأدوات الآتية :

- استمارة الفحص الخاصة بتشخيص الأنماط القيادية في التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال والصادرة عن جامعه أكسفورد (Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford:2007;p.9) والخاصة بتشخيص الأنماط القيادية المعتمدة في التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال وفقا لنموذج كوين (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية في منظمات الأعمال).
- استمارة الفحص الخاصة بتشخيص الأنماط الثقافية في التنظيم غير الرسمي لمنظمات الأعمال والصادرة عن (Bass& Avolio: 1992;p.11) والخاصة بتشخيص الأنماط الثقافية في منظمات الأعمال وفقا لنموذج كوين (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في منظمات الأعمال).

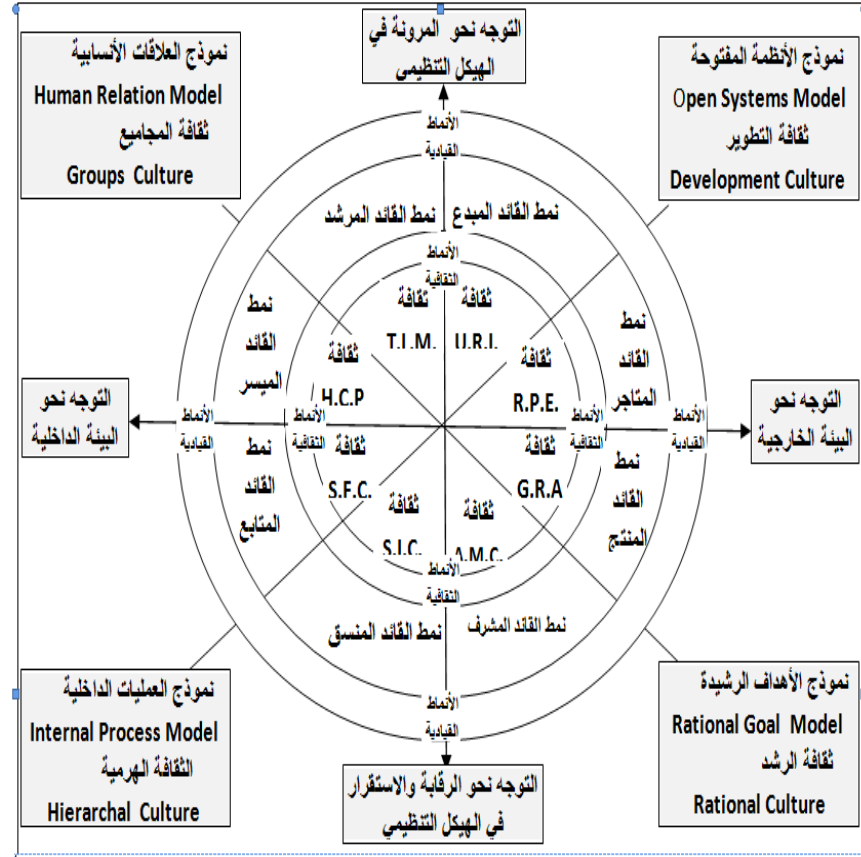
الأساليب الإحصائية للدراسة :

نظرا لاعتماد الدراسة في أدواتها على استمارات فحص محكمة دوليا، فهي بالتالي ليست بحاجة الى تحليلات إحصائية وإنما تعتمد حسابات رياضية (Scores) لحساب النتائج التي حصل عليها كل مستبين لاستمارة الفحص الخاصة به، لذا فقد انحصرت الأساليب الإحصائية في الدراسة على توظيف الوسط الحسابي (باستخدام برنامج Spss) لحساب المتوسط العام للإجابات المستحصلة من المستبينين لكل سؤال من أسئلة قائمتي الفحص

نموذج الدراسة :

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل (1) الموضح في أدناه، ويمثل عملية مطابقة بين نوعين من النماذج المتماثلة في إبعادها، فالبعد الأفقي يمثل الوجهة البيئية الحرجة للمنظمة داخلية كانت أو خارجية، والبعد الرأسي يمثل الوجهة الهيكلية الحرجة للمنظمة مرنة كانت أم مستقرة

ورقابية، فيظهر في إطار الحلقة الأوسع النموذج الأول والذي يمثل نموذج (Quinn et al:2003;p.91) الخاص بإطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والذي يصنف الأنماط القيادية إلى أربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق حالة الاتزان بين ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور القيادي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط القيادي المقابل له والذي من شأنه ان يحقق حالة الاتزان معه، ويظهر في إطار الحلقة الأضيق النموذج الثاني والذي يمثل نموذج (Quinn & Kimberly) الخاص بإطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية التنظيمية (The Competing Value Framework – C.V.F.)، ويستعرض النموذج ثمانية أنواع من الثقافات التنظيمية تقع ضمن أربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق الاتزان بين الثقافات التنظيمية في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور الثقافي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط الثقافي المقابل له والذي من شأنه ان يحقق حالة الاتزان معه.



ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الإخلاص، الأقلية Teamwork, Loyalty, Minority)
 ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية Human development, Commitment, Personal relation)
 ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security, Formal rules, Control & Structure)
 ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability, Internal efficiency, Coordination)

ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الإبداع (Uniqueness, Risk taking, Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة أو المقولة (Resources)
acquisition, product leadership, Entrepreneurship
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة (Goal accomplishment, Result
oriented, Aggressiveness
ثقافة (A.M.C.) : (الإنجاز، قيادة السوق، المنافسة (Achievement, Market
leadership, Competitiveness

الشكل (1)

نموذج الدراسة : إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية

المصدر : أعداد الدراسة

وتقوم فكرة نموذج الدراسة على استكشاف مدى الاتزان والاستجابة بين الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي من جهة والأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي من جهة أخرى، وسيتم توضيح فكرة نموذج الدراسة وميكانيكية عمله بشكل أكثر تفصيلاً في الفقرة القادمة والخاصة بخوارزمية الدراسة.

خوارزمية الدراسة :

أولاً : تحليل بيئة التنظيم الرسمي في المنظمة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي

السائد في تنظيم الرسمي :

• الكشف عن النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي (نتائج استمارة للفحص الخاصة بإطار القيم التنافسية للأنماط القيادية في المنظمة والموزعة على المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات الإعمال قيد الدراسة)، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

• استقراء النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي للمنظمة والذي يمثل النمط الثقافي المطابق للنمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي والذي تم تحديده في الخطوة السابقة وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

ثانياً: تحليل بيئة التنظيم غير الرسمي في المنظمة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي :

- الكشف عن النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي (نتائج استمارة الفحص الخاصة بإطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في المنظمة الموزعة على فئة الموظفين في منظمات الأعمال القيد الدراسة)، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.
- استقراء النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي والذي يمثل النمط القيادي المطابق للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي والذي جرى تحديده في الخطوة السابقة، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

ثالثاً: تحليل النتائج من خلال مقارنة الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيمي الرسمي مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيم غير الرسمي لاستشعار مدى التوافق بين بيئة العمل في التنظيم الرسمي وبيئة العمل في تنظيم غير الرسمي لمنظمة الأعمال :

- إن كانت الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي متقابلة تماماً مع الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، فهذا يعني وجود حالة اتزان صحيحة وإن المنظمة قد وظفت النمط القيادي والثقافي الصحيح في التنظيم الرسمي والذي يمثل استجابة للنمط القيادي والثقافي في التنظيم غير الرسمي للمنظمة.
- ان كانت الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي ليست متقابلة تماماً مع الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، فهذا يعني حالة تعارض وعدم اتزان فقد وظفت المنظمة أنماطاً قيادية وثقافية في التنظيم الرسمي غير ملائمة للمنظمة ولا تمثل استجابة للأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، وستضطّر المنظمة أجلاً أو عاجلاً لمواجهة ما يعرف بحالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures)، والتي قد ينتج عنها في أبسط حالاتها أضعاف المنظمة وخسارتها للكفاءات العاملة فيها.

ثانيا : الجانب النظري

مفهوم القيادة الإدارية في منظمات الأعمال :

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم القيادة ضمن توجيهين أساسيين، يسعى الأول منها إلى تناول مفهوم القيادة تبعاً للتطور التاريخي في نظرية القيادة حيث تبدأ نظرية السمات بتعريف القيادة تبعاً للخصائص الفطرية الأفراد على أنها مجموعة من السمات الشخصية الاستثنائية التي يتميز بها الأفراد فتؤهلهم ليكونوا شخصيات قيادية (Arthur et al : 1993 ; p.577)، ثم ينتقل المدخل السلوكي إلى البحث في النمط الأفضل لممارسة القيادة فيرى بان القائد الذي يتبنى الأسلوب الديمقراطي وأسلوب المشاركة يكون أكثر نجاحاً من القائد الاوتوقراطي (Hollowoy:12012 ; p.12)، أما المدخل الشرطي فيركز على مفهوم القيادة تبعاً لمحتوى الظروف التي يجري خلالها ممارسة الدور القيادي، فالقيادة الفاعلة تعتمد على قدرة القائد على تفحص وإدراك العوامل للشرطية المحيطة وكيفية تبني الأسلوب الملائم لطبيعة الطرف الذي تمر به المنظمة (Seiler & Pfister: 2009 ; p.5)، في حين ان المدخل الحديث للقيادة يميل إلى الاعتماد على القائد في المنظمة كنقطة ارتكاز لإحداث التغيير والتطوير لبناء رؤية واضحة في المنظمة والهام وتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية (Lievens et al : 1997; p.416)، وكأحد المداخل المعاصرة في دراسة القيادة يعرف نموذج (Bass) القيادة من خلال التبادل في المساحة المحصورة بين تطبيق القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية فالقادة الاجرائيون يركزون على علاقتهم المتبادلة مع مرؤوسيه في حين ان القادة التحويليين كثيرون رؤى ويتمكنون بفصل ذلك من تحفيز مرؤوسيه (Bass:1985;p.22)، وأما التوجه الثاني لتناول مفهوم القيادة في الأدبيات الإدارية فيعتمد تصنيفها تبعاً للجهة التي تمارس الدور القيادي داخل المنظمة حيث يظهر في هذا السياق ممارسة الدور القيادة داخل المنظمة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث يؤكد (Connel:2000;p.41) بأن ممارسة الدور القيادي داخل المنظمة بدأ في صفوف التنظيمات غير الرسمية حيث اعتمدت على الكاريزما التي يمتلكها بعض الأفراد، في الوقت الذي تمحورت فيه الوظائف الإدارية للمدراء حول

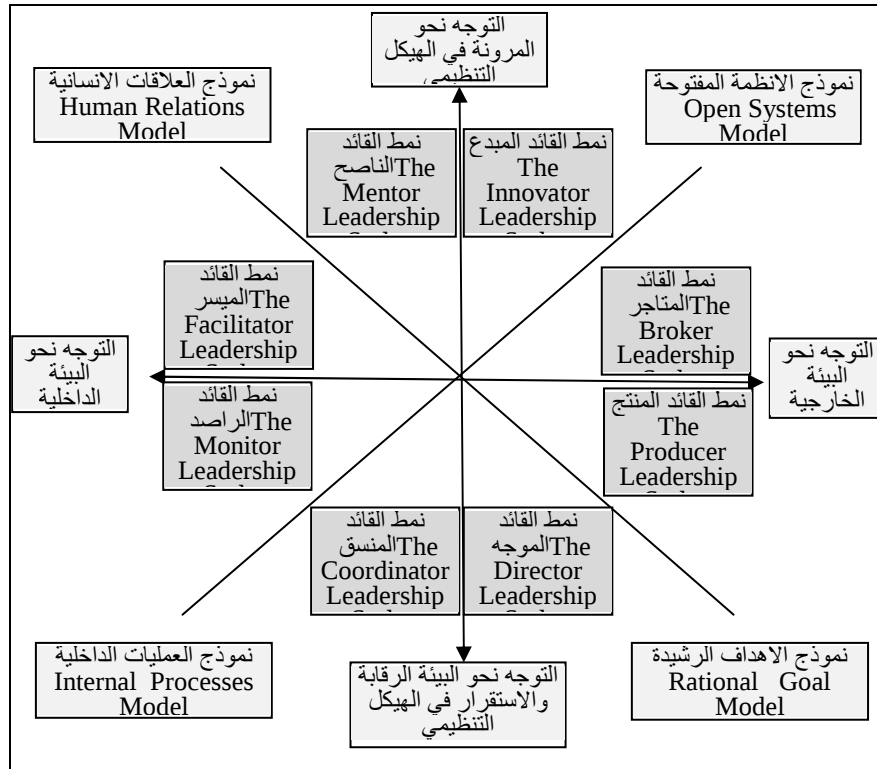
الهرمية واللاتزان والرقابة، ويدعم (Hunsiker:1976;p.18) بأن ممارسة الدور القيادي يظهر أكثر وضوحاً في مجاميع العمل غير الرسمية منها في المجاميع الرسمية، فالأفراد العاملون في المنظمة يسعون إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كأعضاء في مجاميع العمل غير الرسمية والتي تشكل جزءاً حيوياً من نسيج المنظمة وتشكل خلايا اجتماعية يستخدمها الموظفون لممارسة الضغط الداخلي على المنظمة، فالأفراد يتصرفون بطريقة مختلفة عند انتمائهم لهذه المجاميع، حيث يتأثر سلوكهم بقيم ومعايير وأهداف المجموعة، وتستمد القيادة غير الرسمية قوة بقائها واستمرارها من بقاء واستمرار هذه المجاميع غير الرسمية ويرى (Selzick:1946;p.93) بأن استقرار العلاقة بين مجاميع العمل غير الرسمية ومجاميع العمل الرسمية يعد شرطاً أساسياً لبقاء وديمومة المنظمة، ويشبه (Nickles:2008;p.17) القائد في التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال بمركز العصب (Nerve Center) لما يعرف بالكرمة (Grapevine) والتي تمثل النظام الذي تتسبب عبره المعلومات غير الرسمية بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويرى (Mintzberg:1971;p.57) بأن الأشخاص المهمين في هذه الكرمة يعتبرون أفراداً مؤثرين في المنظمة، ويرى (Morgan & Smircich:1982;p.12) بأن الظهور العفوي للقائد في التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال يعكس ثلاث خصائص لظاهرة القيادة :

- القيادة هي في أساسها عملية اجتماعية تظهر وتكرر عبر التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- تقوم عملية القيادة على تقديم القائد لصياغة مفهوم الظرف الواقع بطريقة مقبولة من قبل أعضاء المجموعة.
- يشعر أعضاء المجاميع غير الرسمية بأن قائدهم موكل له حق الطاعة وحق صياغة مفهوم الظرف الواقع لبقية أعضاء المجموعة.

إلا أن التحديات الجديدة التي فرضتها التغيرات المتسارعة في البيئة مثل ظهور ثورة المعلومات والعولمة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية جعلت منظمات الأعمال تعيش حالة

من الكفاح المستمر أيقنت من خلالها بان تطبيق العلوم الإدارية الصرفة التي تحقق الرقابة والثبات بات غير كافى، فالمنظمات يجب ان تكون ذات مهارات أعلى في صناعة قادة فاعلين (Elsevier:2007;p. 18) وهذا ما نتج عنه ظهور التوجه الثاني الذي يؤكد على ضرورة ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء في منظمات الأعمال، فمهام المدير لا يمكن تمثيلها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية المحددة فهي تمتد لتشمل مجموعة من الأدوار التي تمثل القيادة إحدى أركانها الأساسية (Mintzberg:1981;p.10)، ويرى (Mintzberg:1998;p.28) بان ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء يتم عبر ثلاثة مستويات حيث يمارس المدير الدور القيادي على المستوى الفردي من خلال المتابعة والتحفيز وعلى مستوى مجاميع العمل من خلال بناء فرق العمل ومعالجة الصراعات وعلى المستوى التنظيمي من خلال بناء الثقافة التنظيمية إلى تتوافق مع قيم ومعايير المنظمة، ويدعم (Kurfi:2009;p.87) وجود هذين التوجهين حيث يرى بان ممارسة القيادة في منظمات الأعمال تحدث فعليا على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي، وعندما تمارس على الصعيد الرسمي يطلق عليها مصطلح القيادة الإدارية (Managerial leadership) ويصبح محتوى القيادة حينها هو القدرة على التأثير في الأفراد ومجاميع العمل لانجاز أهداف المنظمة بأقصى درجات الاقتصاد والترشيد في استخدام الموارد، وتجدر الإشارة هنا إلى إن ممارسة القيادة على الصعيد الرسمي يهدف لخلق حالة الاتزان والتكافؤ مع الدور القيادي الذي يمارس في تنظيم مجاميع العمل غير الرسمية، ويؤكد (Morgan & Smircich:1982;p.15) ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي يمثل مرحلة لاحقة تتأسس على مرحلة ممارسة الدور القيادي في مجاميع العمل غير الرسمية حيث يمتلك المدير القائد الإطار الرسمي الذي يتيح له الحق بتعريف وتحديد الخبرات التنظيمية المطلوبة والحق في امتثال الآخرين له بالطاعة، ويمثل العرض السابق لمفهوم القيادة في الإدارية الإجابة الدقيقة عن التساؤل الأول للمعضلة الفكرية للدراسة، والذي يبحث (بمن يتنافس مع المدراء في ممارسة الدور القيادي داخل منظمات الأعمال)؟، ولغرض الإجابة عن التساؤل

الثاني للمعضلة الفكرية للدراسة، والذي يبحث (بكيفية تقييم مستوى أداء المدراء في ممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال)، فقد وظفت الدراسة نموذج (Quinn et al:2003;p.5) والذي يمثل (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية) والمشتق عن نموذج قدمه عام (1983) لدراسة فاعلية المنظمة (Quinn&Rutherbench:1983;p.77) وكما هو موضح في الشكل (2) أدناه :



الشكل (2) إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية

Source : Quinn et al:2003;p.5

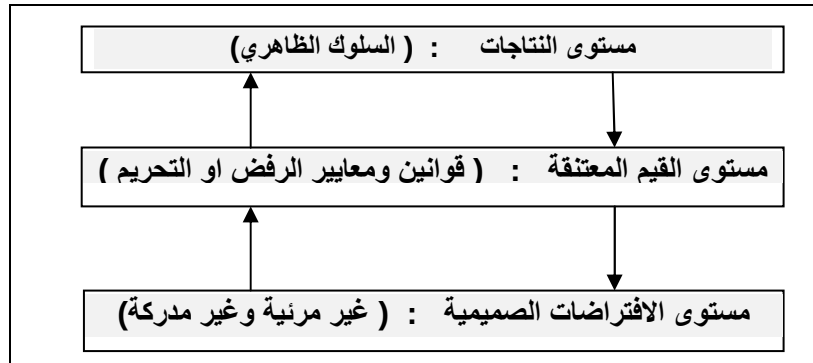
ويدعم هذا النموذج فكرة ممارسة الدور القيادي في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في منظمات الأعمال، حيث يصنف النموذج الأنماط القيادية إلى أربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق حالة الاتزان بين ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور القيادي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط القيادي المتقابل له يحقق حالة الاتزان معه، فعلى سبيل المثال لو كان النمط القيادي المعتمد في التنظيم غير الرسمي هو نمط القائد المنتج (**The Producer leadership style**) فإن الدور القيادي للمدير في التنظيم الرسمي ينحصر بممارسته لنمط القائد الميسر (**The Facilitator leadership style**) والذي يمثل النمط القيادي المقابل والمكمل للقائد المنتج والتالي يحقق حالة الاتزان في ممارسة الدور القيادي في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، وهذا يتطلب من المدراء الوعي والإدراك التام لقيم نمط القيادي المعتمد في التنظيم غير الرسمي وقيم النمط القيادي المقابل له لذا أطلق على هذا النموذج إطار عمل للقيم التنافسية، وقد طورت جامعة أكسفورد استمارة فحص خاصة بإطار عمل القيم للأنماط القيادية في التنظيم الرسمي.

Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford:2007;p.9)

مفهوم الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال :

ظهرت الدراسات الأولى للتعامل مع مفهوم الثقافة التنظيمية في كتابات (Katz & Kahn) عام (1966) حيث أشار إليها كأحدى ميكانيكيات تقليل تأثير التغير وعدم الاستقرار في الأنظمة الاجتماعية، حيث عرفها حينها بأنها مجموعة من القيم والتوقعات المشتركة (O.Neil et al :2001;p.132)، وبدأ بعدها مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في منظمات الأعمال بالانتشار مع بدايات عقد السبعينات الماضي في أدبيات العلوم الإدارية (Hassan et al:2011;p.104)، ويؤكد (Ouchi & Wilkins:1985;p.p.459-460) بأن مجموعة الأدبيات التي شكلت حجر الأساس لحقل الثقافة التنظيمية هي بطبيعتها ذات

خصائص متغايرة فالبعض منها يعود لعلم الانثروبولوجي والبعض لعلم الاجتماع، فمدرسة الانثروبولوجيا تتعامل مع الثقافة كممارسات وظيفية وطقوس وأساطير في الهيكل الوظيفي للمنظمة، في حين ان المدرسة الاجتماعية تري بأن الثقافة التنظيمية تنتقي من نظام واقعي غير منتهي من السلوكيات المختلفة مجموعة محددة من السلوكيات يمكن تفسيرها كنمط او ترتيب منظم، أما المدرسة الإدارية فيتضح مفهومها للثقافة التنظيمية وفق النموذج الذي قدمه (Schein:1983;p.2) والذي حدد مفهوم الثقافة من خلال العلاقة الهرمية بين ثلاثة مستويات وكما هو واضح في الشكل (3) أدناه :

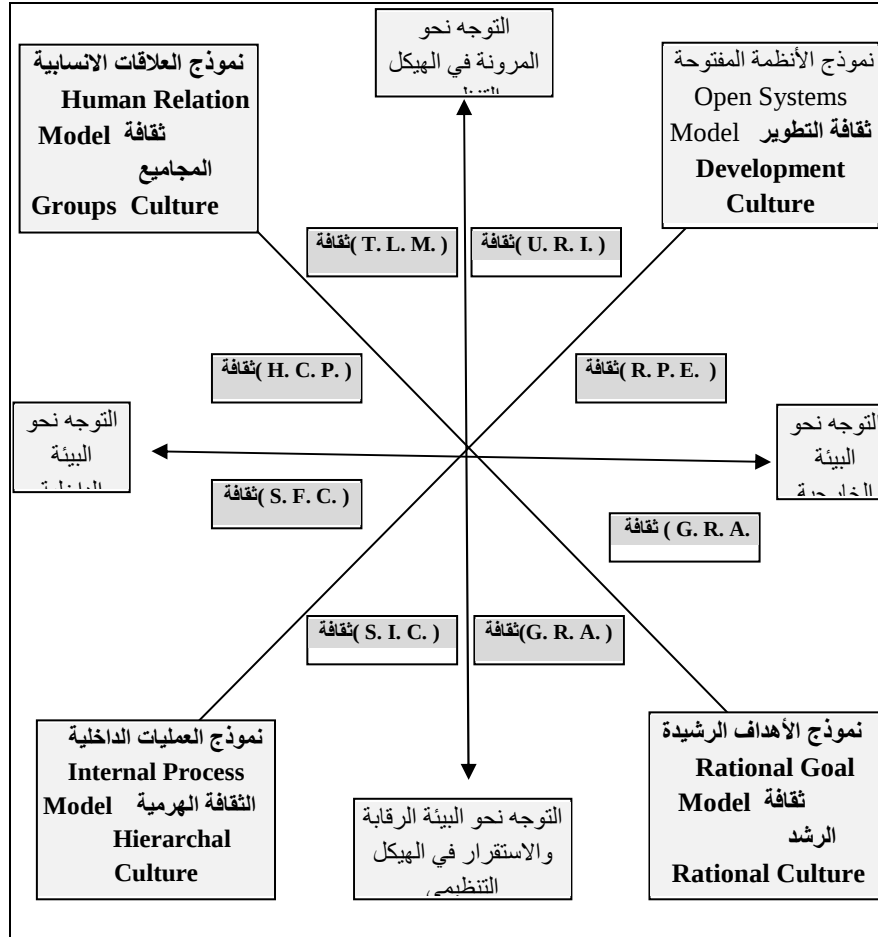


الشكل (3) مفهوم الثقافة التنظيمية في مستوياتها الثلاث

Source : Schein : 1985 ;p.120

وتستعرض (Whittington:1992;p.695) مفهوم الثقافة التنظيمية في المدرسة الإدارية من خلال العلاقة بين نوعين من الهياكل التنظيمية الثقافية هي هيكل الممارسة الثقافية وهيكل الصميم او العمق الثقافي، حيث يهتم الأول بالخصائص الظاهرة من الثقافة التقليدية مثل أساليب التعاون والاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة المعتمدة وأنظمة الفوائد والتقدير، في حين يمثل الهيكل الثاني الجزء الذي يصعب قياس تأثيره من الثقافة لأنه يتكون من افتراضات ضمنية ومجموعة قوانين وقيم خفية يمكن فقط استشعارها من قبل الأفراد

العاملين في المنظمة، وتؤكد (Young:2007;p.29) بان عدم التوافق بين هذين الهيكلين يعني عدم التوافق بين الثقافة التنظيمية الرسمية للمنظمة والثقافات التنظيمية غير الرسمية لمجاميع العمل، وهذا ينتج عنه ما يعرف بصدام الثقافات (**Clash Of Cultures**) والذي يؤدي في أبسط حالاته الى إضعاف ثقافة المنظمة أو خسارة المنظمة للأفراد العاملين فيها، وهذا ما يدعمه (Ouchi&Wilkins:1985;p.p.459-460) حيث يرى بأنه اذا ما تتبعنا الدراسات الاجتماعية للمنظمة منذ ماكس فيبر تظهر عنها لنا حالة التوتر بين مظاهر المنظمة وبين مضامينها، وحالة التوتر بين قدرة المنظمة على خلق حالة العقلانية في التصرف من جهة ومحاولة السيطرة على الفوضوية وعدم العقلانية في حياة المنظمة من جهة أخرى حيث ولدت الثقافة التنظيمية في عمق هذا التوتر، وقد سعى كل من (Quinn& Kimberly) إلى تطوير إطار عمل القيم الثقافية الذي قدمه كل من (Quinn&Rutherbanch:1983;p.77) ليشمل دراسة الأنماط الثقافية في منظمات الأعمال حيث أطلق عليه (إطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية التنظيمية)، والموضح في الشكل (4) أدناه :



الشكل (4) إطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية

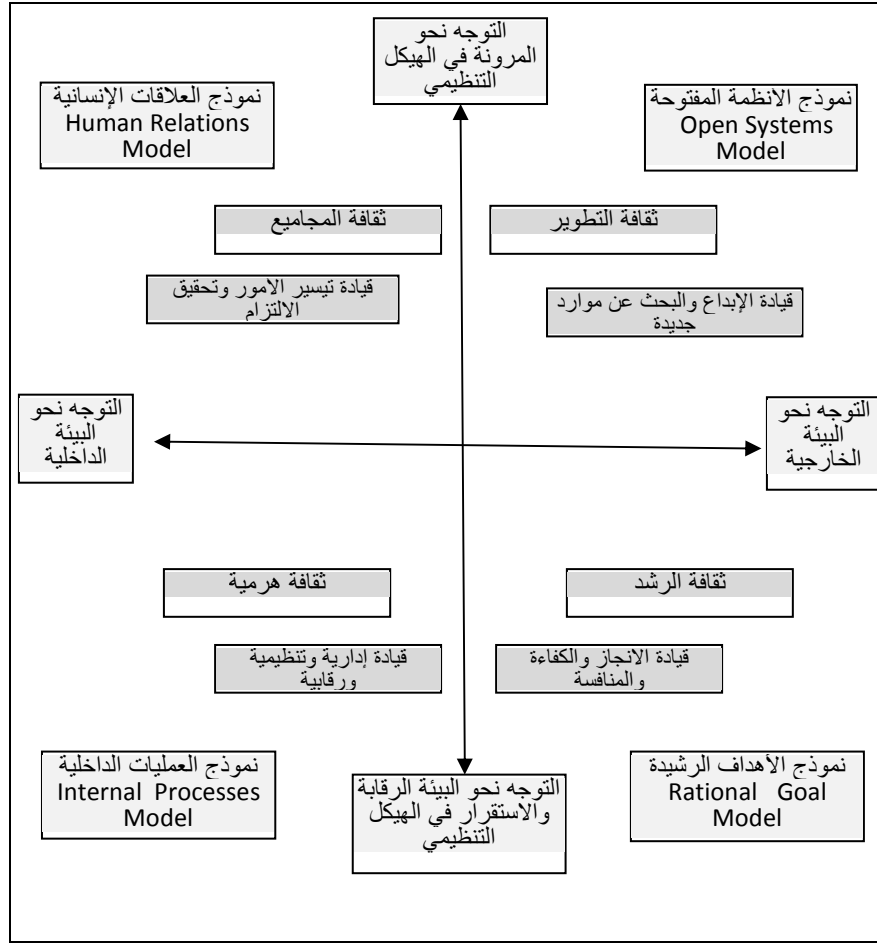
Source :G.Dleep:2011;p.52

ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الإخلاص، الأقلية Teamwork, Loyalty, Minority)
ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية Human development, Commitment, Personal relation)
ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security, Formal rules, Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability, Internal efficiency, Coordination)
ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الإبداع Uniqueness, Risk taking, Innovation)
ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة أو المقابلة Resources acquisition, product leadership, Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment, Result oriented, Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.): (الإنجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement, Market leadership, Competitiveness)

تقوم فكرة النموذج على حصر الثقافة التنظيمية التي يمكن للمنظمة اعتمادها في المنظمة في التنظيم الرسمي من خلال توظيف النمط الثقافي المقابل للنمط الثقافي المعتمد في التنظيم غير الرسمي والذي يحقق معه حالة الاتزان، ويعرض النموذج ثمانية أنواع من الثقافات التنظيمية تقع ضمن ربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق الاتزان بين الثقافات التنظيمية في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، يمثل الأول منها ثقافة المجاميع (**Group Culture**) أو ما يطلق عليه بالثقافة القبلية وتتبنى هذه الثقافة المنظمات التي تسعى إلى بناء علاقات الصداقة مع الزبائن والموظفين في آن واحد حيث يشعر الجميع بأنهم امتداد لعائلة واحدة، ويرتكز هذا التوجه الثقافي على المرونة والاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة، ويضم هذا التوجه نمطين من الثقافات التنظيمية (**ثقافة T.L.M.**، **ثقافة H.C.P.**) في حين يمثل التوجه الثاني ثقافة التطوير (**Development Culture**) أو ما يطلق عليه الثقافة المصممة وفق الاحتياجات الخاصة للمنظمة (**Adhocracy Culture**) وتتبنها المنظمات التي يتميز أعضاؤها بالخلق والإبداع، حيث تسعى لخلق فرص عمل لتحقيق

الاستجابة السريعة في التغيرات البيئية، ويركز هذا التوجه على المرونة والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة ويضم نمطين من الثقافات التنظيمية (ثقافة U.R.I، ثقافة R.P.E)، إما التوجه الثالث فيمثل الثقافة الهرمية (Hieratical Culture) وتبنها المنظمات البيروقراطية مثل المؤسسات الحكومية، كما تتبنها المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الانجاز الصحيح للأعمال من خلال إتباع الإجراءات والقوانين مع التركيز على الكفاءة وانسيابية العمل ويركز هذا التوجه على البيئة الداخلية للمنظمة وعمليات الرقابة الداخلية ويضم نمطين من الثقافات التنظيمية هي (ثقافة S.F.C، ثقافة S.I.C)، في حين يمثل التوجه الرابع الثقافة العقلانية (Rational Culture) او ما يعرف بثقافة السوق (Market Culture) وتبنها المنظمات التي تسعى إلى تحفيز العاملين على المنافسة ويركز هذا التوجه على الاهتمام بالبيئة الخارجية مع الاهتمام بعمليات الرقابة الداخلية ويضم نمطين من الثقافات (ثقافة G.R.A، ثقافة A.M.C) (Schimmoeller:2010;p.128) وكما هو الحال إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية فان هذا النموذج يسعى إلى تحقيق حالة الاتزان بين الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة من خلال توجيه التنظيم الرسمي لاعتماد النمط الثقافي المقابل للنمط الثقافي المعتمد في التنظيم غير الرسمي، وقد طور (Bass:1992;p.11) استمارة فحص خاصة بإطار عمل القيم للأنماط الثقافية، والتي يمكن توظيفها لتحديد النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي وبالتالي توجيه التنظيم الرسمي لاعتماد النمط الثقافي المقابل له.

وقد قدم (Cameron & Freeman:1991;p.29) النموذج الموضح في الشكل (5) أدناه، والذي يهدف ضمناً لإجراء عملية مطابقة (Matching) بين إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية وإطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية.



الشكل (5) مخطط المطابقة بين الأنماط القيادية والثقافية

Source :Cameron & Freeman:1991;p.29

وقد سعت الدراسة إلى توظيف فكرة المطابقة بين إطار العمل للقيم التنافسية للأنماط القيادية والأنماط الثقافية، لبناء نموذج الدراسة والموضح في الشكل (1) في فقرة نموذج الدراسة ضمن المنهجية، وقد أسهمت حالة تطابق الإبعاد بين مخططات إطار العمل لنموذجي القيادة والثقافة بدعم عملية المطابقة بين الأنماط القيادية والأنماط الثقافية، بمعنى أن كل نمط قيادي في واقع التطبيق سيؤدي إلى بناء النمط الثقافي الذي يقع على وامتناده، وعليه فإن توظيف هذا النموذج وفق الخوارزمية المشار لها في منهجية الدراسة يمثل الإجابة عن التساؤل الفكري الثالث للدراسة، والذي يبحث (بكيفية تشخيص مواقع الخلل التي تعيق الارتقاء بمستوى الأداء القيادي للمدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال)، حيث ستتجه الدراسة ضمن جانبيها الميداني إلى الكشف عن مدى قدرة المدراء على التوافق مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي، والانتقاء الدقيق الأنماط القيادية والثقافية التي يجب تبنيها في التنظيم الرسمي للارتقاء بمستوى الأداء القيادي في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال.

ثالثاً : الجانب العملي للدراسة

تتضمن هذا الجانب ثلاث فقرات أساسية، تتناول الأولى منها التعرف على خصائص عينيتي الدراسة، بينما تعرض الثانية تنفيذ خوارزمية الدراسة في الشركات الثلاث، وسيتم تحليل نتائج الدراسة في الفقرة الثالثة لهذه الفقرة

تحليل خصائص عينتي الدراسة :

أولاً : تحليل خصائص عينة (المدراء العاملين ومدراء الخطوط الإنتاجية والخدمية ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية في الشركات الثلاثة قيد الدراسة) .
جرى توزيع مئة وخمسين استمارة فحص على أفراد هذه العينة في الشركات الثلاث وبواقع خمسين استمارة فحص لكل شركة، وقد بلغ عدد استمارات الفحص المستحصلة مئة وستة وعشرين استمارة فحص (أي بنسبة استرداد 84%)، وقد توزعت استمارات الفحص المستحصلة بشكل متقارب في الشركات الثلاث وكما هو موضح في الجدول (1) أدناه :

الكلية	الشركات			استثمارات الفحص
	شركة غاز الجنوب	شركة مصافي الجنوب	شركة الحفر العراقية	
150	50	50	50	عدد استثمارات الفحص الموزعة
126	46	41	39	عدد استثمارات الفحص المستردة
84	92	82	78	نسبة الاسترداد (%)

الشكل (2)

توزيع استثمارات فحص الأنماط القيادية في التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث

المصدر: أبحاث الدراسة

ثانياً: تحليل خصائص عينية (الموظفين العاملين في الشركات الثلاث قيد الدراسة)

جرى توزيع مئة وخمسون استثماراً الفحص على أفراد هذه العينة في الشركات الثلاث وبواقع خمسين استثماراً فحص في كل شركة، وقد بلغت عدد استثمارات الفحص المستحصلة مئة وستة وعشرين استثماراً فحص (أي بنسبة استرداد 89%)، وقد توزعت استثمارات الفحص المستحصلة بشكل متقارب في الشركات الثلاث وكما هو موضح في الجدول (2) أدناه :

الجدول (2)

توزيع استثمارات فحص أنماط الثقافات التنظيمية للتنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث

الكلية	الشركات			استثمارات الفحص
	شركة غاز الجنوب	شركة مصافي الجنوب	شركة الحفر العراقية	
150	50	50	50	عدد استثمارات الفحص الموزعة
134	42	46	42	عدد استثمارات الفحص المستردة
89	84	92	84	نسبة الاسترداد (%)

المصدر: أبحاث الدراسة

تنفيذ خوارزمية الدراسة

تتضمن هذه المرحلة من الدراسة تنفيذ خوارزمية الدراسة في الشركات الثلاث قيد الدراسة وكالاتي:

أولاً : تحليل بيئة التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في تنظيم الرسمي :

- الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة (نتائج استمارة الفحص الخاصة بإطار القيم التنافسية للأنماط القيادية والموزعة على المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات الأعمال قيد الدراسة)، حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (8,7,6) على التوالي في الملحق الأول للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط القائد الموجه (The Director) في التنظيم الرسمي للشركات الثلاثة قيد الدراسة.
- استقراء الأنماط الثقافية السائدة في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة، والتي تمثل تلك الأنماط الثقافية المطابقة للأنماط القيادية السائدة في التنظيم الرسمي، والتي جرى تحديدها في الخطوة السابقة)، حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (11,10,9) على التوالي في الملحق الأول للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط ثقافة الرشد المبنية على أساس الإخلاص وبناء فرق العمل ضمن مجاميع الأقليات (The T.L.M. Culture) في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

ثانياً : تحليل بيئة التنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي :

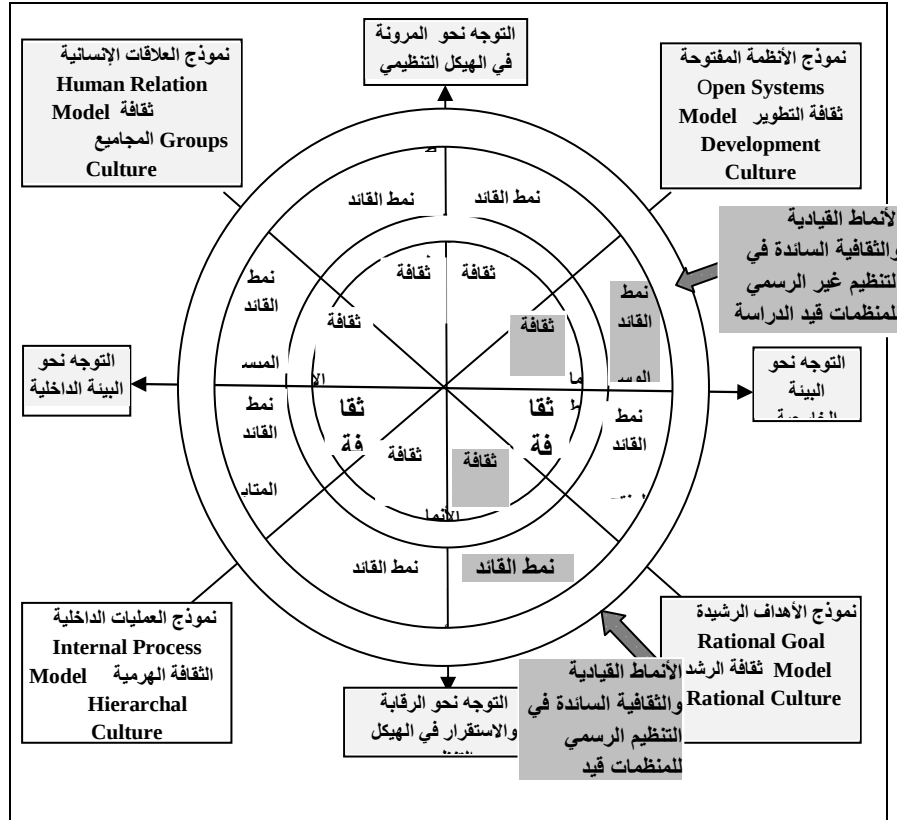
- الكشف عن النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة (نتائج استمارة الفحص الخاصة بإطار العمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في المنظمة الموزعة على طبقة الموظفين في منظمات الأعمال القيد الدراسة)، حيث

تلخصت النتائج وفق الإشكال (14,13,12) على التوالي في الملحق الثاني للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط ثقافة التطوير المبنية على أساس استقطاب الكفاءات وقيادة المنتج والعمل وفق مبدأ المفاولة أو المتاجرة (The R.P.E. Culture) في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

- استقراء النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة، والذي يمثل النمط القيادي المطابق للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي والتي جرى تحديدها في الخطوة السابقة حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (17,16,15) على التوالي في الملحق الثاني للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط القائد المتاجر (The Broker) في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

ثالثاً: تحليل النتائج من خلال مقارنة الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيمي الرسمي مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة لاستشعار مدى التوافق بين بيئة العمل في التنظيم الرسمي بيئة العمل في تنظيم غير الرسمي لمنظمة الأعمال :

إن حالة التطابق في الأنماط لقيادية والثقافية بين الشركات الثلاث قيد الدراسة والتي ظهرت بوضوح في مخططات تنفيذ خوارزمية الدراسة (الواردة في ملحق الدراسة) قد أفضت إلى توحيد النتائج التي تم التوصل إليها في مخطط واحد يمثل منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة، وكما هو موضح في الشكل (18) التالي :



ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الإخلاص، الأقلية Teamwork, Loyalty, Minority)

ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية Human development, Commitment, Personal relation)

ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية (security, Formal rules, Control & Structure)

ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق (Stability, Internal efficiency, Coordination)

ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الإبداع (Uniqueness, Risk taking, Innovation)

ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة أو المقاول (Resources acquisition, product leadership, Entrepreneurship)

ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment, Result oriented, Aggressiveness
ثقافة (A.M.C.): (الإنجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement, Market leadership, Competitiveness)

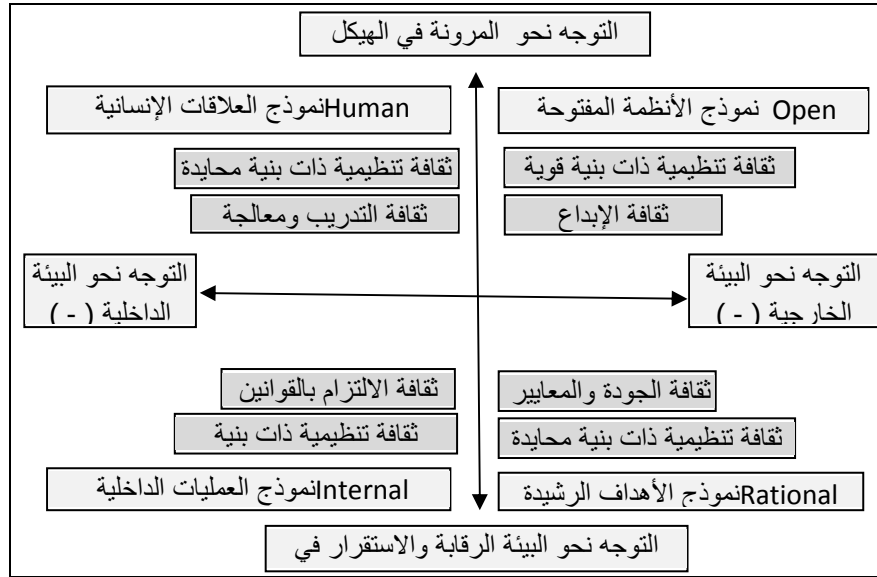
الشكل (18)

نموذج الدراسة: إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
الانماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي و غير الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة

المصدر: أعداد الدراسة

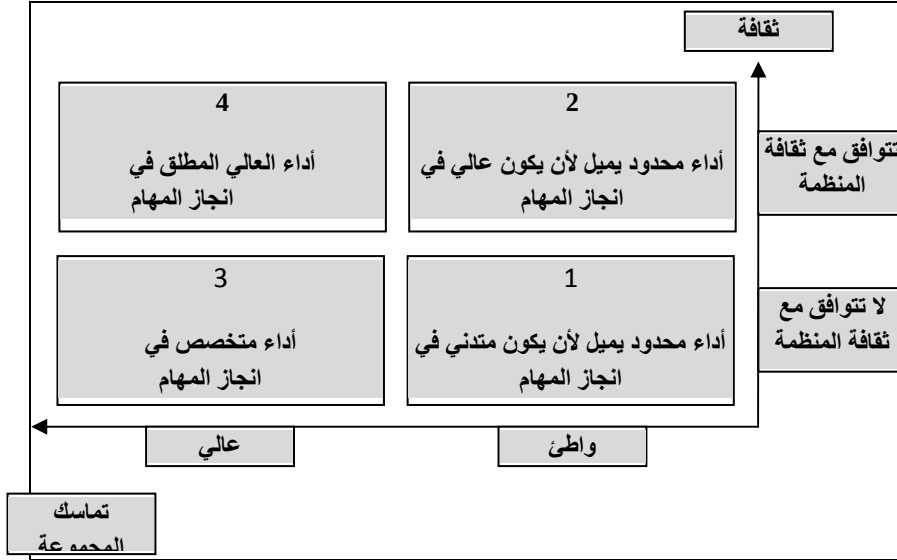
ويتضح من الشكل (18) أعلاه ان الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي ليست متقابلة مع مثيلاتها التنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، وهذا يعني حالة وجود حالة تعارض وعدم اتزان كامنة حيث وظفت أنماط قيادية وثقافية في التنظيم الرسمي غير ملائمة للمنظمة ولا تمثل استجابة للأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، فالمدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات (التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة) قد اعتمدوا (نمط القائد الموجه The Director Leadership) والذي يقع ضمن النموذج الإداري القائم على تحقيق الأهداف الرشيدة (The Rational Goal Model) حيث التوجه نحو البيئة الخارجية والاهتمام بعمليات الرقابة والاستقرار الداخلي للهيكل التنظيمي، وساد في التنظيم الرسمي تبعا لذلك النمط الثقافي القائم على الانجاز والتوجه نحو السوق والمنافسة (The A.M.C. Culture)، في حين يظهر الشكل (18) بان الموظفين العاملين في الشركات الثلاثة (التنظيم غير الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة) قد تبنوا (نمط القائد الوسيط The Broker Leadership) والذي يقع ضمن النموذج الإداري القائم على النظم المفتوحة (The Open Systems Model) حيث التوجه نحو البيئة الخارجية والاهتمام بتحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي، وساد في التنظيم غير الرسمي تبعا لذلك النمط الثقافي القائم على استقطاب الكفاءات وقيادة المنتج والعمل وفق مبدأ المفاولة أو المتاجرة (The R.P.E. Culture). وقد تكون الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي في المنظمات قيد الدراسة هي ذات السبب في استقرار الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة عمل التنظيم غير الرسمي

إلى ما هي عليه، حيث يؤكد (Bass&Volio:1994;p.12)، وكما هو موضح في الشكل (19) أدناه، بأن نموذج العمليات الداخلية يخلق ثقافة تنظيمية ذات بنية ضعيفة، أما نموذجاً الأهداف الرشيدة والعلاقات الإنسانية فيخلقاً ثقافات تنظيمية ذات بنية محايدة، في حين أن نموذج النظم المفتوحة هو النموذج الوحيد القادر على خلق ثقافة تنظيمية ذات بنية قوية.



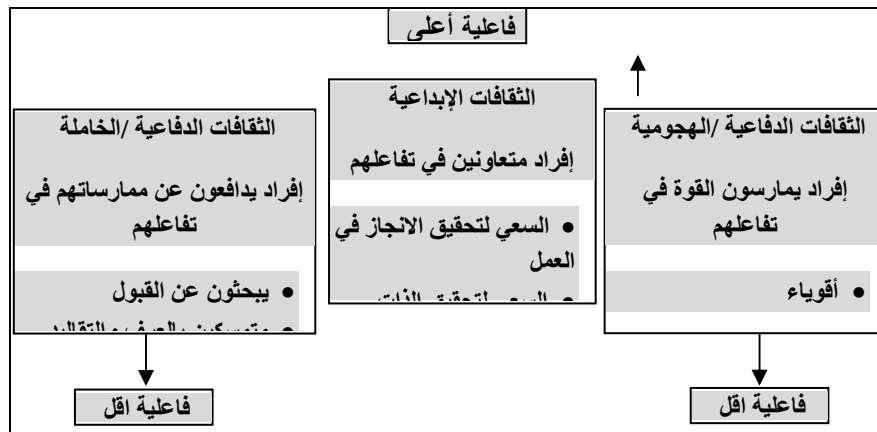
فالنمط القيادي الذي تبناه التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة قد نتج عنه بناء نمط ثقافي ذات بنية محايدة (ثقافة الجودة والمعايير) ينتمي لنموذج الأهداف الرشيدة، مما فصح للمجال إمام التنظيم غير الرسمي لاستغلال هذا الحياض في النسيج الثقافي للتنظيم الرسمي لبناء ثقافته التنظيمية الخاصة ذات بنية قوية (ثقافة الإبداع) التي تنتمي لنموذج النظم المفتوحة قادرة على منافسة ومواجهة ثقافة التنظيم الرسمي، وقد افرز ذلك بدوره جوانب

ايجابية وأخرى سلبية، تمثلت الجوانب الايجابية بوجود ثقافة تنظيمية قوية وشديدة التماسك في التنظيم غير الرسمي تمتاز، كما أشار (McShane&Glinow:2007;p.143)، بحساسية أعضائها اتجاه بعضهم البعض ووجود علاقات شخصية عميقة بينهم تقلل حالات الصراع الوظيفي في بيئة العمل وكما هو موضح في الشكل (20) التالي:



ويسمح بالشكل (20) بتحديد نوع الأداء الخاص بالعاملين في منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة والذي تمثل بالخلية الثالثة في المخطط (الأداء المتخصص للمهام) فالتماسك العالي في مجاميع العمل غير الرسمية في منظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة قد جاء نتيجة لقوة بنائها الثقافي، وهذا ما أثبتته الدراسة في الشكل (19) السابق، أما عدم التوافق مع ثقافة المنظمة فقد أثبت من خلال تنفيذ خوارزمية الدراسة.

وعلى الرغم من الدور الايجابي في التماسك العالي لمجاميع التنظيم الغير الرسمي وأدائهم المتخصص للمهام إلا أن عدم التوافق مع ثقافة المنظمة أدى إلى خسارة المنظمة لفرصة تحقيق مضمون الخلية الرابعة (الأداء العالي المطلق في انجاز المهام) مما أدى بالنتيجة إلى انخفاض مستوى فعالية العمل في المنظمة، وهذا ما يدعمه (Schimmoeller:2010; p.61) الذي يصنف الثقافات التنظيمية داخل المنظمة إلى ثلاث أنواع من الثقافات واحد منها فقط يساعد على الارتقاء بفاعلية العمل في المنظمة وكما هو موضح في الشكل (20) أدناه :



فامتلاك التنظيم غير الرسمي لثقافة قوية ومتعارضة مع ثقافة التنظيم الرسمي يجعل ثقافة هذا التنظيم تتدرج، وفقاً لرؤية الشكل (20) أعلاه، لصنف (الثقافات الدفاعية / الهجومية) مما يترتب عليه تدني فعالية أداء المنظمة وإمكانية ولادة حالة من الصراع مع ثقافة التنظيم الرسمي قد يجعل منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة عرضة لمواجهة حالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures) والتي يمثل الخطر الحقيقي الذي قد تواجهه المنظمة والذي يفوق إلى حد كبير أهمية تدني فعالية الأداء، لذا يتحتم على منظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة تفادي مساوئ الوضع القائم من خلال الاستجابة لمتطلبات الأنماط الثقافية

والقيادية في بيئة التنظيم غير الرسمي، والسعي إلى البحث في تطوير الميكانيكيات الملائمة للتوجه نحو تبني نمط القائد المتابع (the monitor leader ship) والذي يتوافق مع بناء الثقافة التنظيمية (The S.F.C. Culture) التي تتركز حول الاهتمام بالجوانب الأمنية القوانين الرسمية والرقابة والهيكلية.

ثالثا : الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

- في ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :
- يحتل الدور الأساسي للمديرين كقادة أهمية كبيرة في إنجاح عملية التحفيز على مستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجاميع العمل وبناء ثقافة تنظيمية على مستوى منظمة الأعمال.
 - يجب ان تكون الثقافة التي يسعى المدير القائد إلى زرعها في المنظمة هي استجابة للثقافة المزروعة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة.
 - لا وجود لحالة اتزان بين ثقافة التنظيم الرسمي وثقافات التنظيم غير الرسمي في المنظمة ينتج عنها حالة صدام ثقافي (clash of culture) داخل المنظمة.
 - كشفت النتائج في المنظمات قيد الدراسة عن حالة قصور في إدراك طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافية بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، نتج عنها عدم اتزان قائمة بين هذه الأنماط.

ثانيا : التوصيات

- اعتمادا على ما أظهرته نتائج واستنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالآتي :
- تدريب توعية المديرين في منظمات الأعمال قيد الدراسة لاستيعاب طبيعة العلاقة بين الأنماط الثقافية والقيادية السائدة في التنظيمين الرسمي و غير الرسمي في منظمات الأعمال.
 - توجيه الدراسات المستقبلية نحو البحث في تطوير ميكانيكيات عمل تدعم قدرات المديرين على تحقيق التقلات المرنة بين الأنماط القيادية استجابة لمتطلبات بيئة عمل التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال.
 - ضرورة تبني منهجية علمية دقيقة تدعم استقرار العلاقة بين الأنماط الثقافية والقيادية السائدة في التنظيمين الرسمي و غير الرسمي في منظمات الأعمال.

المصادر العربية :

١. الناصر، عبد المجيد حمزة، المرزوك، عصرية ردام، 1989، العينات بيت الحكمة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

المصادر الأجنبية :

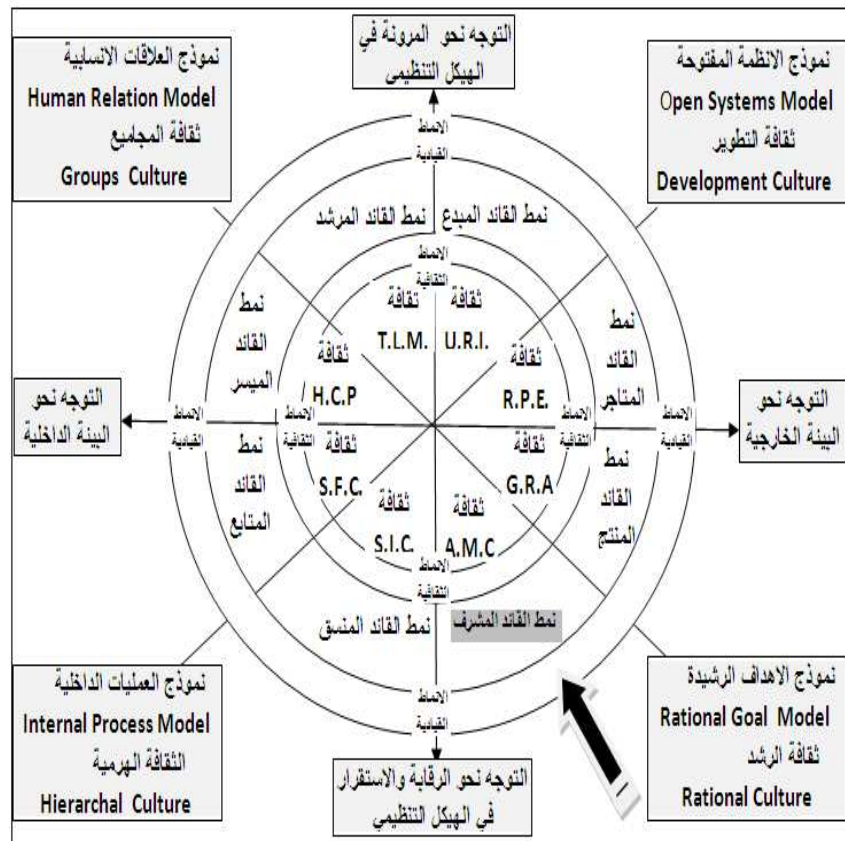
1. Arthur, Micheal B., shamir, Boas & House, Rebert j., the motivational effect of charismatic Leadership : A self-concept Based theory, 1993, organization science, vol.4, November.
2. Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J., organizational Description Questionnaire, 1992, A manual published by mind Garden, Inc.,.
3. Bass, Bernard M., From Transactional to transformational leadership: leading to share the vision, 1985, journal of organizational Dynamics.
4. Cameron, Kim s. & freemen, sarah J., cultural congruence strength and type: Relationships to Effectiveness, 1991, organizational change and development, Vol.5.
5. Counell Julia, Cross, Bernadette & Parry, Ken, Leadership In The 21st Century: where Is It Leading Us, 2000, International Journal of Organizational Behavior, Vol.5, No.2.
6. Denison, Daniel R. & Spreitzer Gertchen M., organizational culture and organizational development : A competing values Approach, 1991, Research in organizational change development, Vol.5.
7. Elsevier program on flexible learning, leader ship and management in organizations, 2007, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK.
8. Fayol, Henry, General Principles Of Management – From Division Work To Esprit De Corps, 1935, The journal of Business and Society.
9. Hassan, faqir sajjad UI., shah, bahadar, Zamman, Tariq, Ikramullah, Malik & Shah, Imran Ali, Effect of leaders styles of Decision making on perceived organizational Effectiveness : An Example from Pakistan, 2011, International journal of Business and social science December, Vol.2, No.22.
10. Hunsicker, Frank R., Organization theory for Leaders, 1976, an article was prepared especially for AU-24 concepts for air force Leadership.
11. Holloway, Joseph B., leader ship Behavior and organization climate: An Empirical study in a non-profit organization, 2012, Emerging leader ship journey's, Vol. 51.

12. Kurfi, Aminukado, Leadership styles :the managerial challenges in Emerging Economies, 2009, International Bulletin of Business administration, Issue 6.
13. Lievens, Fillip, Geit, Pascal Van & Coetsier, Pol, Identification of Transformational Leadership Qualities : An Examination of potential Biases, 1997, European Journal of Work and Organizational psychology.
14. McShane Steven L., & Glinow, Mary Ann Von, Organizational Behavior 'Essentials ', 2008, McGraw Hill Irwin.
15. Mintzberg, Henry, Covert Leader ship: Notes on managing professionals, 1998, November-December, Harvard Business Review.
16. Mintzberg, Henry, Managerial work :Analysis from observation, 1971, Management science, Vol.18, No.2.
17. Mintzberg Henry, the manager job :folklore and fact, 1990, march-April, Harvard Business Review.
18. Mor Gan, Gereth & Smircich, Linda, leadership : The Management of Meaning, 1982, the Journal of Applied Behavioral science, VOL.18, NO.3
19. Nickels, William Q., McHugh, James M. & McHugh, Susan M., understanding Business, 2008, eight edition, McGraw – Hill Irwin, U.S.A.
20. O'Neill, John W., Beauvais, Laura L. & Scholl, Richard W., The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior :An Information Processing Perspective, 2001, the journal of behavioral and applied management, winter-spring, Vol. 2, No.2.
21. Ouchi, William G. & Wilkins, Alan L., organizational culture, 1985, Annual Review social, Vol.11.
22. Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, John, A., spatial model of Effectiveness criteria :Towards A competing values Approach to organizational Analysis, 1983, Management science, March, Vol.29, No.3.
23. Selznick, Philip, foundations of Theory of Organization, 1948, American sociological Review, volume13, Issue1.
24. Seiler, Stefan & Pfister, Andres C., 'Why Did I Do This'- understanding leadership behavior based on the dynamic five – factor model of leadership, 2009, Journal of Leader ship studies, No.4.
25. Schein, Edgar H., Organization culture and leader ship – third Edition, 1983, published by Jossey-bass for Willy & son, Inc. San Francisco, USA.

26. Schein, Edgar H., organizational culture: A dynamic model, 1983, special issue of the Administration science Quarterly on 'culture and organization studies '.
27. Schimmoeller, Leon J., Leader ship styles in competing organizational cultures, 2010, leader ship Review, summer, Vol.10.
28. Whittington, Richard, and Putting Giddiness Into Action: Social Systems and Managerial Agency, 1992, Journal of management studies, 29:6 November.
29. Young, Celia, organization culture change :The Bottom line of Diversity, 2007, the Changing Currency of Diversity, Winter, Vol.15, No.1.

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (6) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (6)

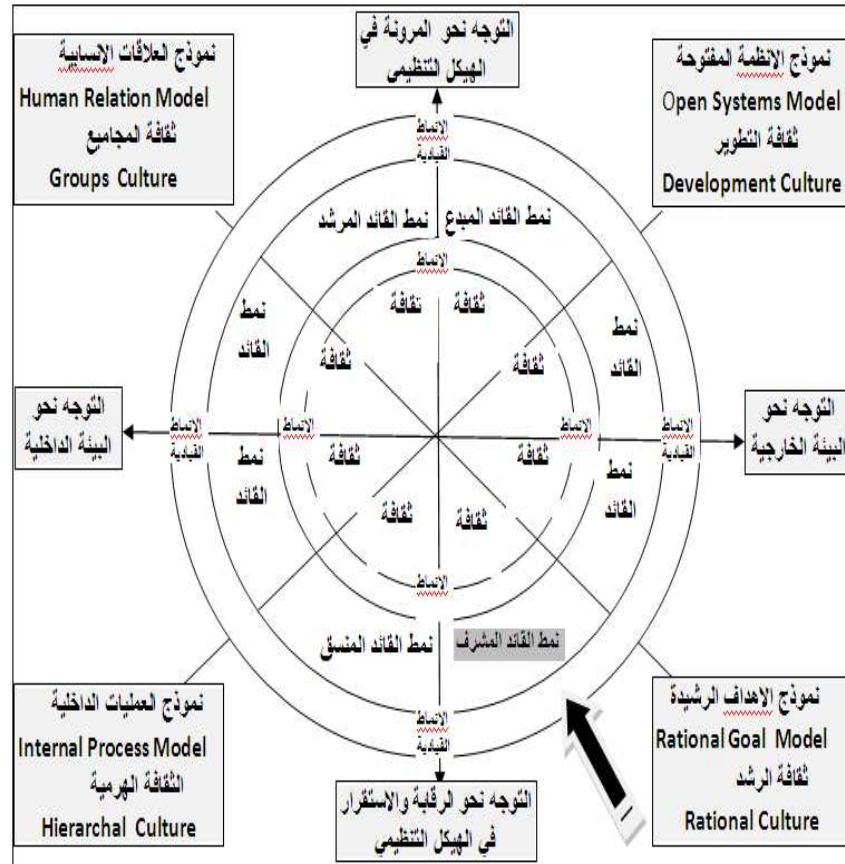
نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية

النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية

المصدر: اعداد الدراسة

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (7) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب



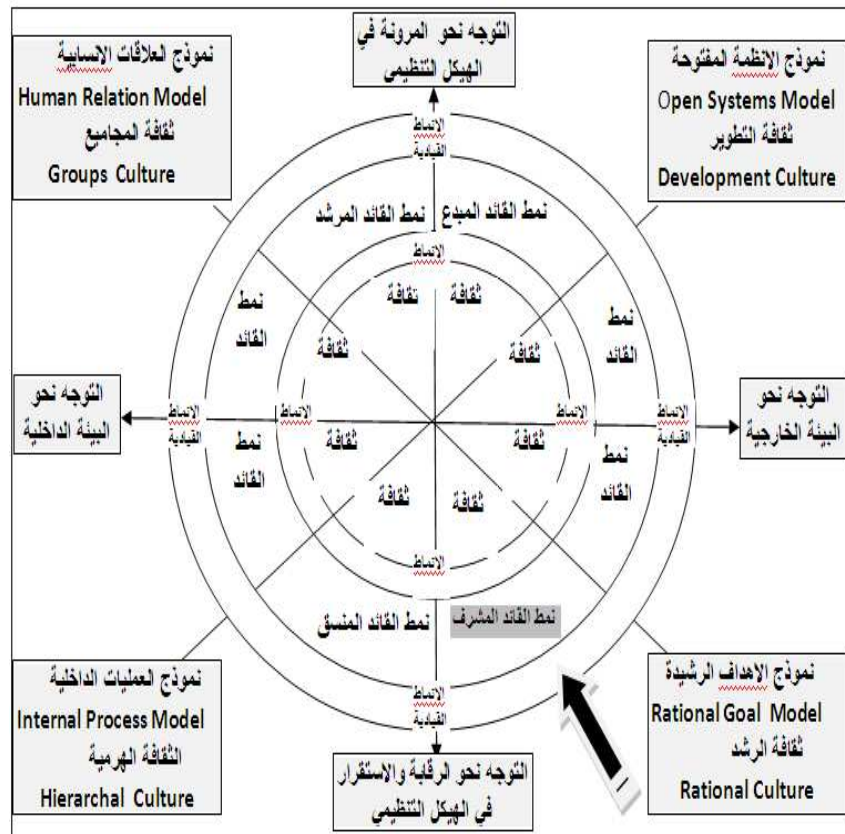
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية	(Teamwork , Loyalty , Minority
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية	(Human development
,Commitment ,Personal relation	
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية	(security ,Formal rules
,Control & Structure	
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق	(Stability ,Internal efficiency
,Coordination	
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع	(Uniqueness ,Risk taking , Innovation
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله	(Resources
acquisition ,product leadership ,Entrepreneurship	
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة	(Goal accomplishment
,Result oriented ,Aggressiveness	
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة	(Achievement ,Market leadership
,Competitiveness	

الشكل (7)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية
النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (8) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب



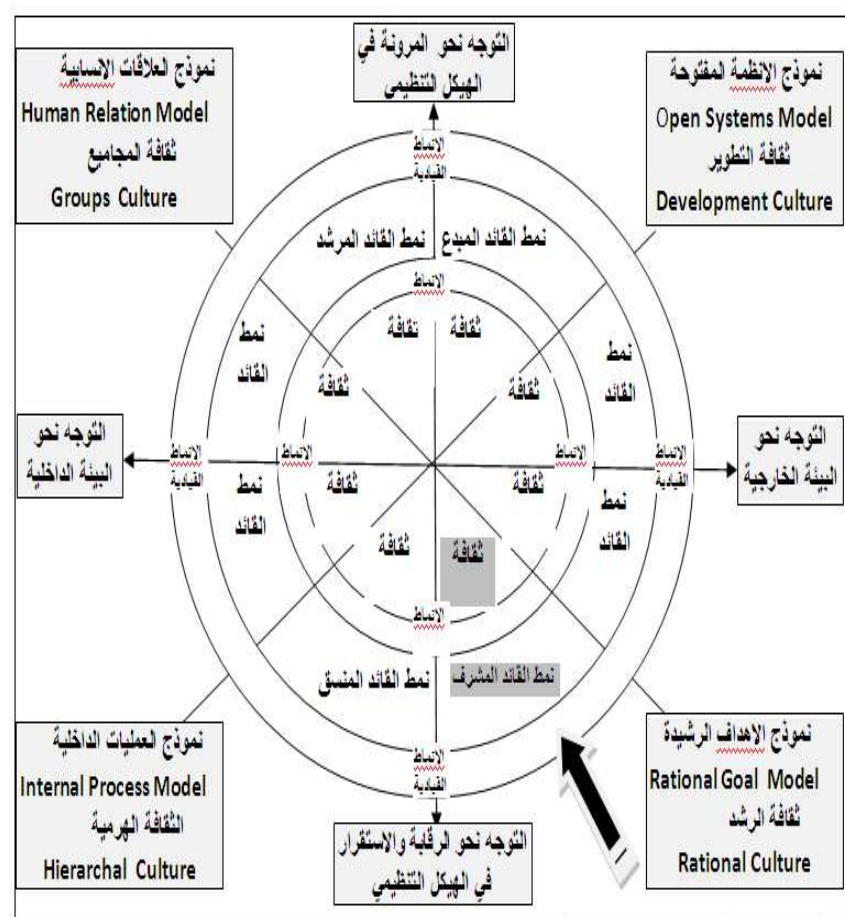
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources , acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (8)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (9) النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية



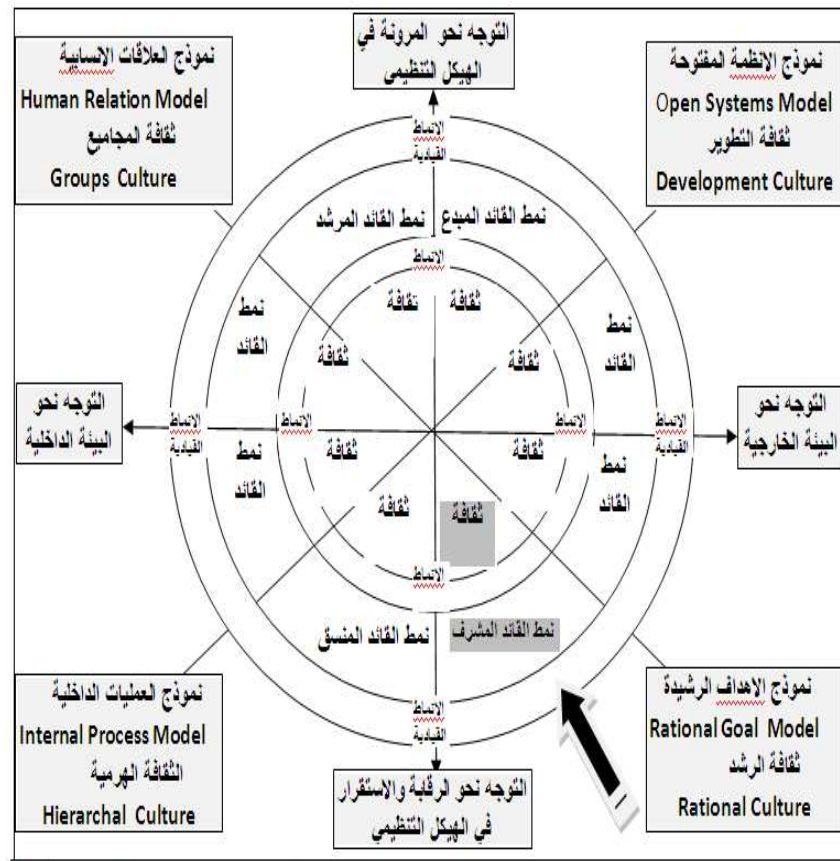
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (9)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (10) النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب



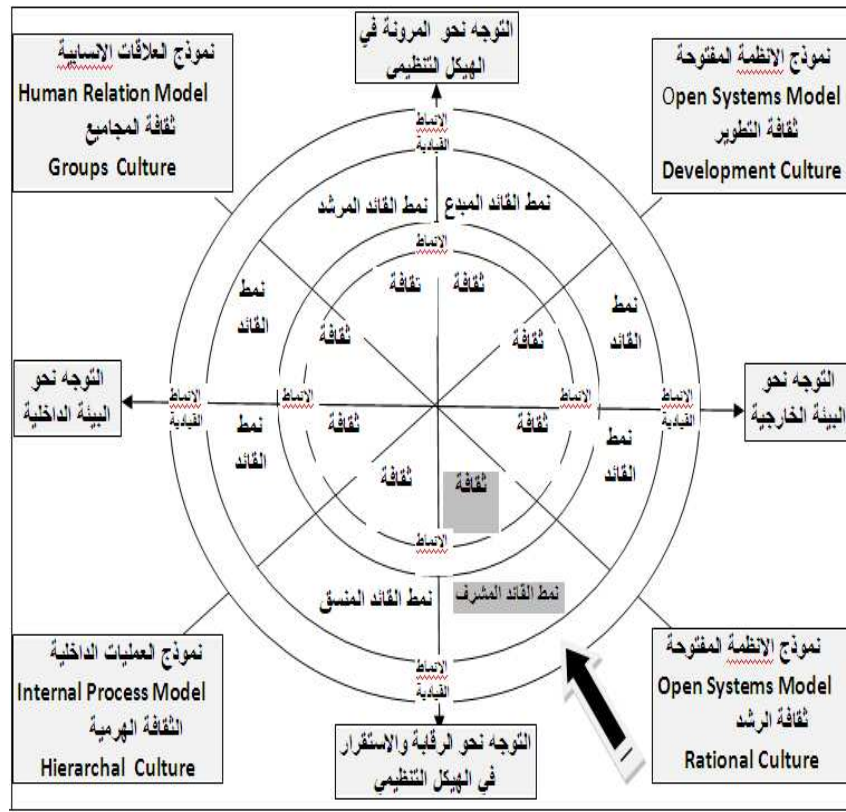
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources , acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (10)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (11) النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب



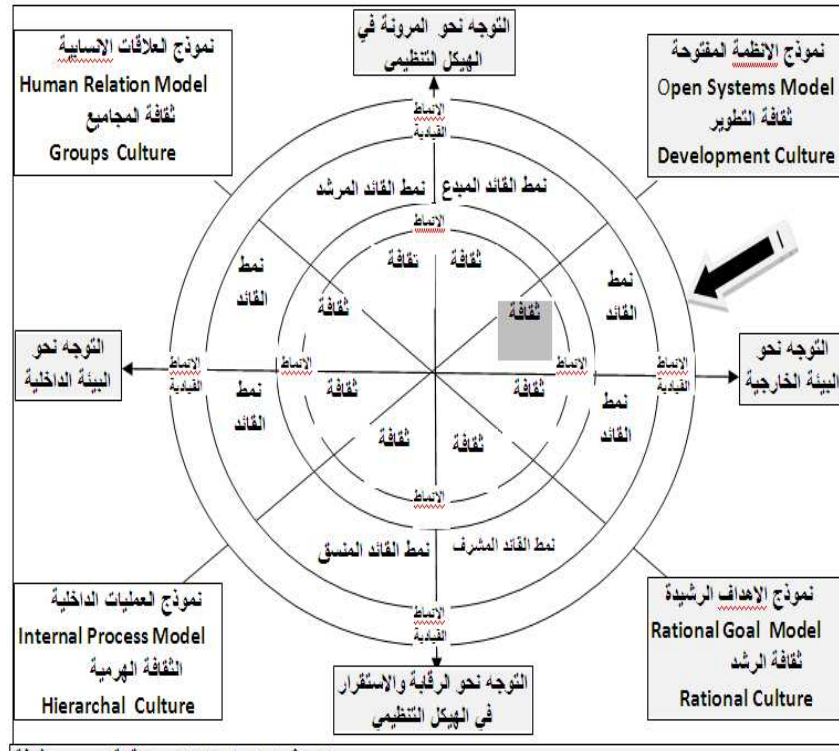
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources , acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (11)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادية والثقافية
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (12) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

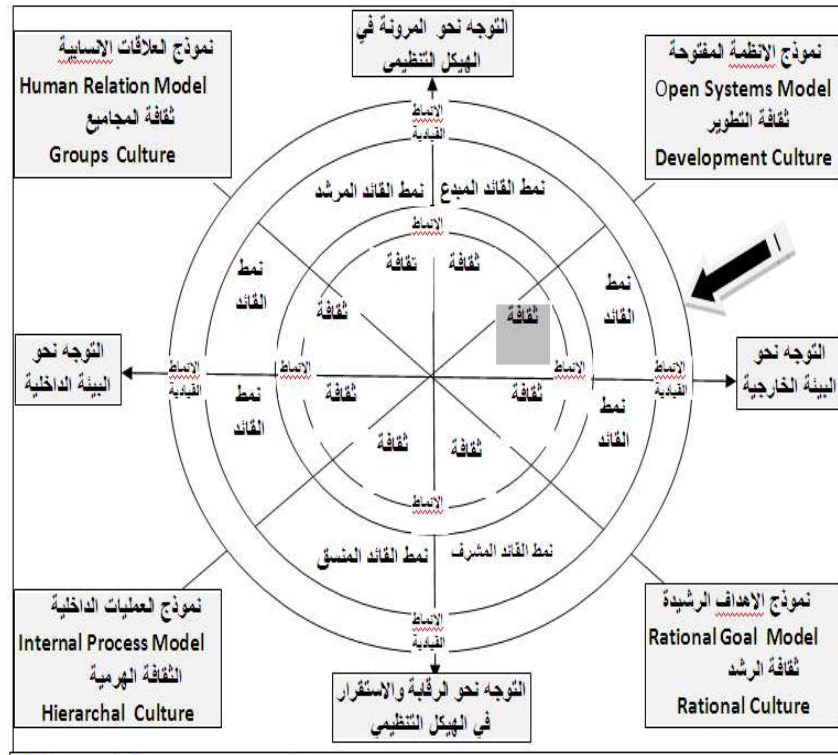
الشكل (12)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية

المصدر: اعداد الدراسة

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (13) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب



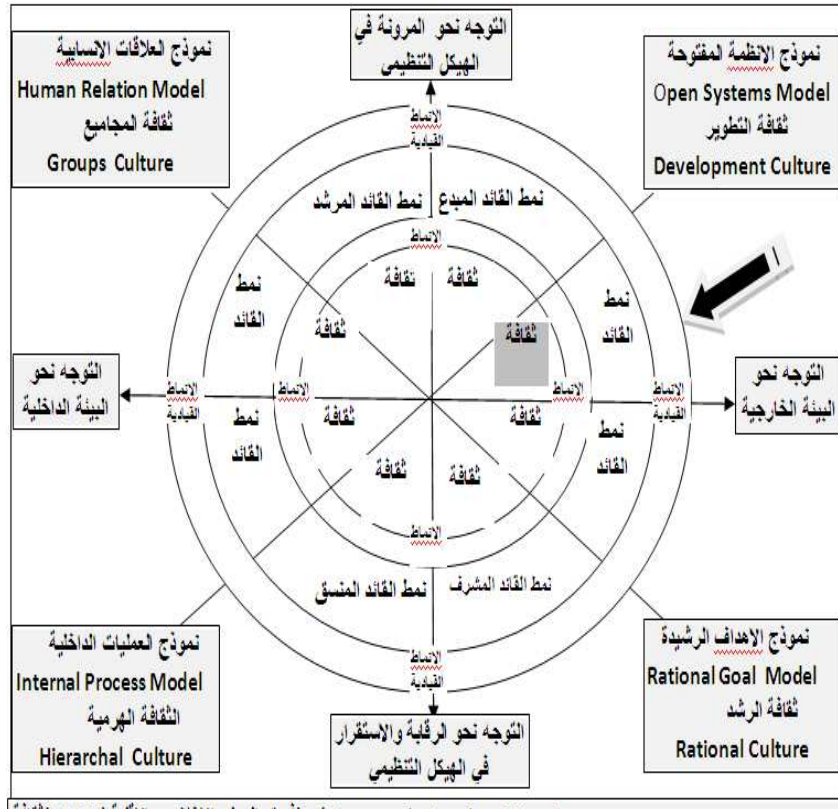
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (13)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (14) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

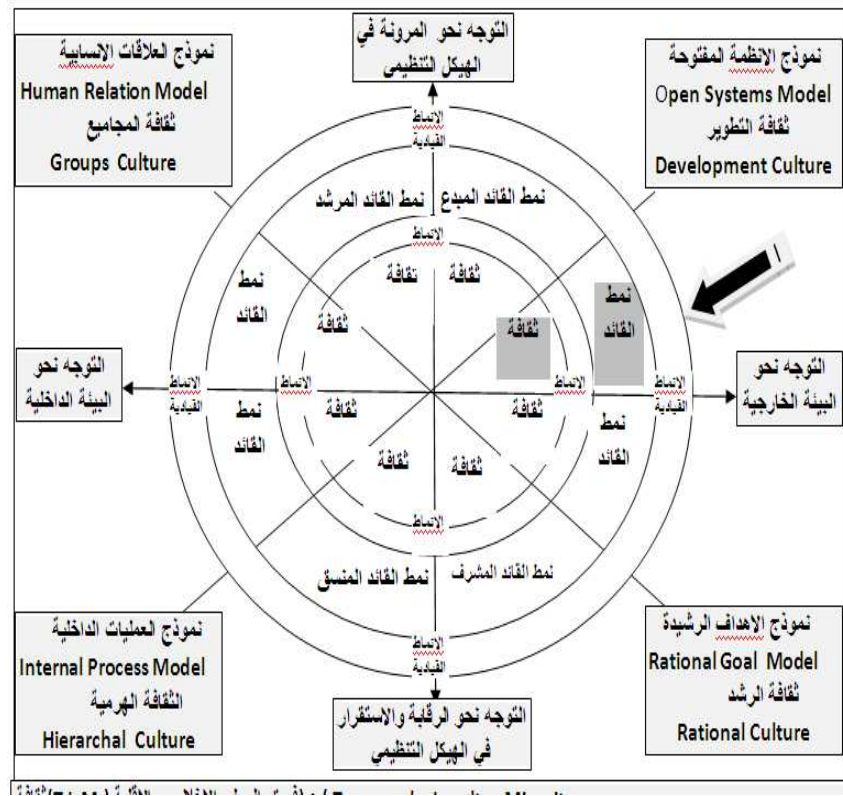
الشكل (14)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية النمط الثقافي السائد في
التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب

المصدر: اعداد الدراسة

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (15) النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراق



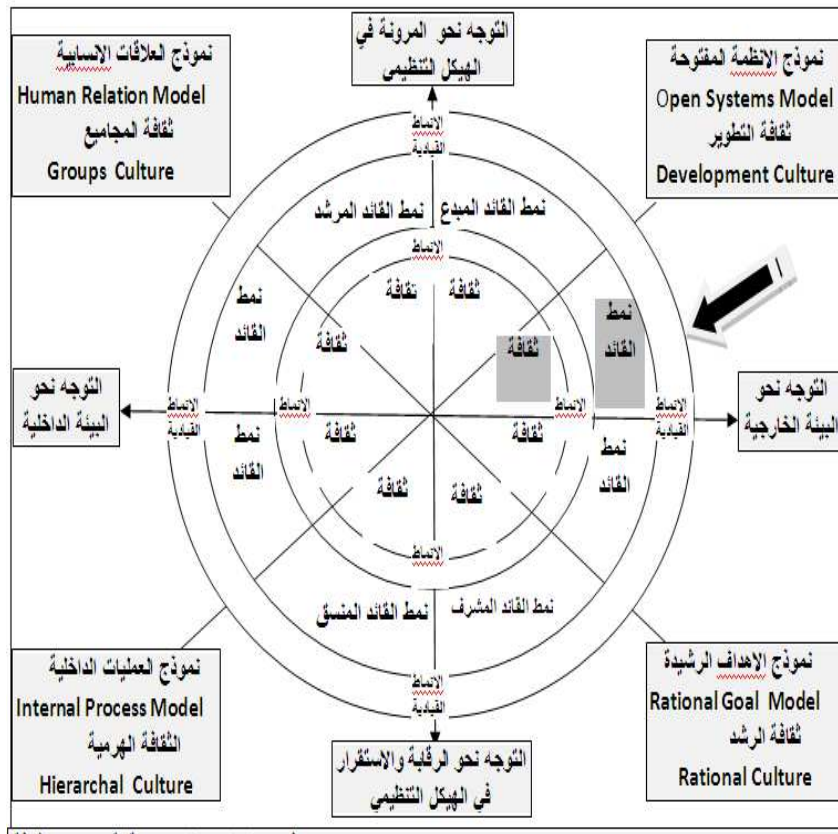
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (15)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (16) النمط القيادي السائد في التنظيم غيرالرسمي لشركة مصافي الجنوب



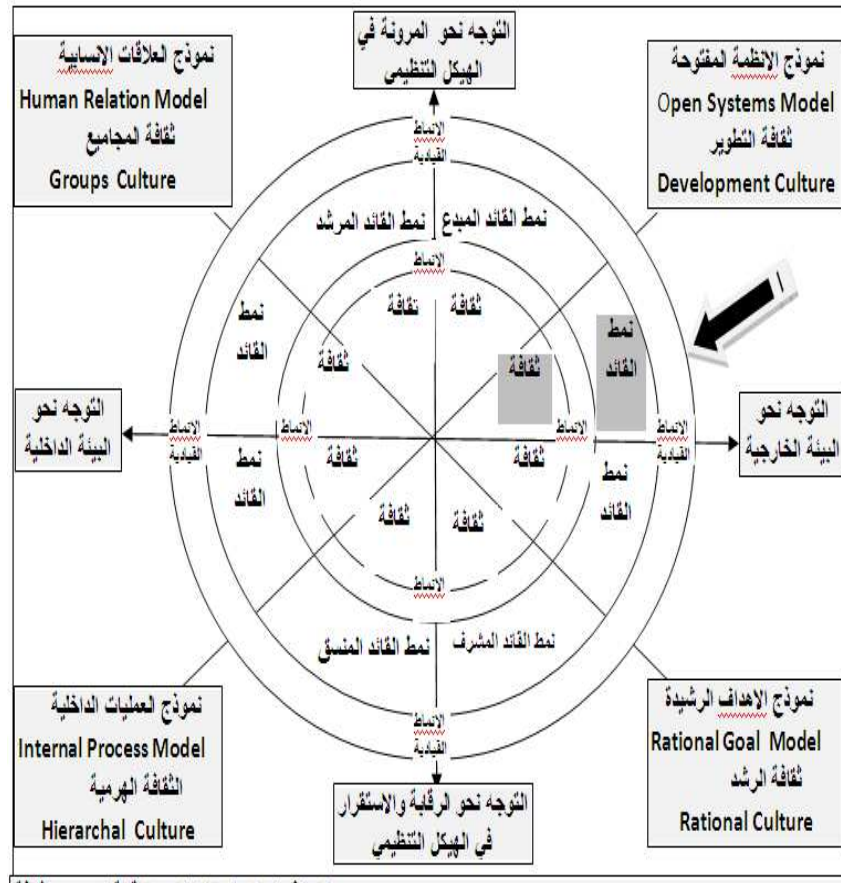
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (16)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية النمط
القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب

ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (17) النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

الشكل (17)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية
النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب