



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الدور التفسيري لسلوك القيادة الإدارية  
في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة  
السودانية

**Explanatory Role of Administrative Leadership  
Behaviour**

**on the Relationship between External Environment Factors and  
Sudanese Public Corporations Performance**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الدارس

أحمد محمد علي الصديق

إشراف

د. صديق بلل إبراهيم

2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## صفحة الموافقة

اسم الباحث :

أحمد مظهر مصطفى

عنوان البحث :

الدور وطبيعتا لسلك البصيرة الإدارية  
المملكة العربية السعودية  
الجامعة السعودية

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم :

د. شفيق الحفص

التوقيع :

14/12/2012

الممتحن الداخلي

الاسم :

د. سلطان محمد حسن

التوقيع :

14/12/2012

المشرف

الاسم :

د. محمد يونس محمد

التوقيع :

14/12/2012

# الآية

قال تعالى :

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

{2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5})

صدق الله العظيم

سورة العلق ( 1-5 )

# الإهداء

إلى

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى

روح...والدي العزيز رحمه الله عليه وطيب ثراه

إلى روح شقيقتي الفاضلة...حميدة

إلى روح شقيقي الفاضل...معاذ

إلى روح أبناء أختي أمال .... مودة وياسين

إلى

والدتي ..أمد الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية

إلى رفيقة دربي الصابرة الوفية: زوجتي

إلى

قرة عيني بناتي:ريان – صفاء – رانيا - روان

إلى الغد المشرق بإذن الله أبنائي: محمد - مصعب - مصطفى

إلى...أخواني وأخواتي الذين أحاطوني بالاهتمام والمتابعة

إلى...أهلي وأصدقائي وزملائي الذين وقفوا معي بالدعاء والسؤال

إلى...معلمي في كافة مراحل التعليم

أهدي هذه الرسالة التي أسأل الله تعالى أن تكون نافعة لي ولغيري من طلاب العلم و من

أطلع عليها

## الشكر والعرفان

قال تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ). صدق الله العظيم . الآية (19) سورة النمل.

عن أبي هريرة رضي الله قال : قال صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه البخاري في الأدب المفرد وصححه الألباني.

يسعدني ويطيب لي بعد شكر الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير والعرفان الجميل إلي إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ونخص بالشكر إدارة الدراسات العليا وكذلك العاملين بكلية الدراسات التجارية وأمناء المكتبات بالجامعة والجامعات السودانية الأخرى. والشكر والتقدير اجزله إلى الدكتور العالم الفذ/ صديق بلل إبراهيم عميد كلية الدراسات التجارية والأستاذ بقسم إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على رعايته وتوجيهاته وما قدمه من مساندة لهذه الدراسة منذ بداية التسجيل وعلى إيداء الملاحظات السديدة والنصائح القيمة والغالية. والذي كان له أعظم الأثر في إتمام هذه الرسالة فكان نعم المعلم والأستاذ القدير فجزاه الله خيراً وبارك له في صحته وعلمه وأسرته.

والشكر لكل من ساهم معي في إنجاز هذا البحث من أساتذة ومحكمين ومشاركين واطباء لجانة المناقشة المكونة من دكتور/ الشيخ محمد الخضر محمد (مناقش خارجي ) ودكتور/ الطاهر أحمد محمد علي (مناقش داخلي ) علي تفضلهم لمناقشة رسالتي وما بذلوه من جهد وعنا واطفاء مقترحاتهم العلمية القيمة للبحث ، وكذلك الشكر والتقدير للدكتور/ عبد الحفيظ علي حسب الله في تحليله لمحتوى الخطة وتوجيهاته السديدة.

والشكر لكل من وقف معي من الأسرة والأهل والمعارف وساندني بالدعاء في السر أو الجهر.

والشكر إلى إدارة الزكاة بالأمانة العامة الاتحادية وأمانة الزكاة بولاية جنوب دارفور والعاملين بمعهد علوم الزكاة وزملائي في كافة المرافق والمؤسسات.

سائلاً المولى تعالى أن يجزيهم خير الجزاء وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والعرفان	3
د	قائمة المحتويات	4
ح	قائمة الجداول	5
ي	قائمة الأشكال	6
ل	المستخلص باللغة العربية	7
م	Abstract	8
<b>الفصل الأول الإطار العام</b>		
2	تمهيد	1-1
4	مشكلة البحث	2-1
8	تساؤلات الدراسة	3-1
9	أهداف البحث	4-1
9	أهمية الدراسة	5-1
9	الأهمية العلمية	6-1
10	الأهمية العملية	7-1
11	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	8-1
13	تنظيم البحث	9-1

13	الخاتمة	10-1
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
	<b>المبحث الأول: البيئة الخارجية</b>	
15	تمهيد	0-2
15	المفهوم العام للبيئة الخارجية للمؤسسات	1-1-2
21	أهمية دراسة البيئة	2-1-2
24	تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات	3-1-2
25	أنواع البيئة	4-1-2
29	تشخيص البيئة الخارجية	5-1-2
32	التغيير البيئي	6-1-2
33	تقييم البيئة الخارجية	7-1-2
38	خصائص المتغيرات البيئية	9-1-2
40	الاتجاهات الحديثة والمعاصرة لتحليل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسات العامة	10-1-2
42	أدوات تحليل البيئة الخارجية وأساليب التنبؤ	11-1-2
	<b>المبحث الثاني الأداء المؤسسي</b>	
43	مفهوم الأداء وأهميته	1-3-2
46	تعريف الأداء المؤسسي	2-3-2
48	أهمية قياس الأداء	3-3-2
49	أبعاد الأداء	4-3-2



50	مكونات الأداء	5-3-2
57	العوامل المؤثرة على الأداء	6-2-2
<b>المبحث الثالث: المؤسسات العامة</b>		
60	مفهوم وتعريف المؤسسات العامة	1-2-2
64	أهداف المؤسسات العامة	2-2-2
67	أسباب ظهور المؤسسات العامة	3-2-2
68	خصائص المؤسسات العامة	4-2-2
70	أنواع المؤسسات العامة	5-2-2
71	أسباب ضعف الأداء في المؤسسات العامة	6-2-2
73	الإطار المستقبلي للمؤسسات	7-2-2
<b>المبحث: الرابع القيادة</b>		
76	مفهوم القيادة	1-4-2
79	تعريف القيادة	2-4-2
80	صفات القيادة	3-4-2
81	السلوك القيادي	4-4-2
<b>المبحث الخامس العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>		
87	العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء	1-5-2
91	العلاقة بين القيادة والأداء	2-5-2
94	العلاقة بين القيادة والبيئة	3-5-2
99	الدور الوسيط لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء	

100	الخاتمة	4-5-2
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>		
102	تمهيد	0-3
109	نظريات الدراسة	1-3
110	نموذج الدراسة	2-3
111	تطوير فروض الدراسة	3-3
115	منهجية الدراسة	4-3
116	مجتمع الدراسة	5-3
116	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	6-3
116	عينة الدراسة	7-3
117	أداة الدراسة	8-3
117	مقاييس الدراسة	9-3
121	صدق وثبات أداة الدراسة	10-3
122	أساليب الإحصاء التحليلي	11-3
124	الخاتمة	12-3
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة</b>		
126	تمهيد	0-4
126	Cleaning data تنظيف البيانات	1-4
127	تحليل البيانات الأساسية	2-4
131	التحليل العملي الاستكشافي	3-4

136	تحليل الاعتمادية	4-4
137	التحليل العاملي التوكيدي	5-4
137	مؤشرات جودة النموذج	6-4
145	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-4
146	تحليل الارتباط	8-4
148	نموذج الدراسة المعدل	9-4
149	اختبار الفرضيات	10-4
180	خاتمة	11-4
<b>الفصل الخامس: مناقشة الفروض والنتائج</b>		
182	تمهيد	0-5
183	نتائج البيانات الأساسية	1-5
184	مناقشة النتائج	2-5
184	مستوى إدراك عوامل البيئة الخارجية	3-5
186	مستوى إدراك عوامل الأداء (الكفاءة والفاعلية) في المؤسسات العامة	4-5
186	العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في بُعد الكفاءة	5-5
187	العلاقة بين العوامل الإجتماعية والثقافية والتكنولوجية في بُعد الفاعلية	6-5
188	العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأنماط القيادة	7-5
190	العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسات العامة	8-5
192	الدور الوسيط للنمط القيادي في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء	9-5
194	مضامين الدراسة النظرية	10-5

196	مضامين الدراسة التطبيقية	11-5
197	التوصيات	12-5
198	محددات البحث	14-5
199	مقترح الدراسات المستقبلية	15-5
199	الخلاصة	16-5
200	المراجع	

### قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وأنواع الفحص البيئي	27
2	مصادر العبارات المتعلقة بعوامل البيئة الخارجية	118
3	مصادر العبارات المتعلقة بعوامل الأداء	119
4	مصادر العبارات المتعلقة بالسلوك القيادي	120
5	مقياس ليكرت الخماسي	121
6	ألفا كرومباخ	122
7	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	127
8	البيانات الأساسية	128
9	نطاق عمل المؤسسة	129
10	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	133
11	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابعة	134
12	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيطة	135

136	معامل الإعتماوية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي	13
139	جودة النموذج البنائي المقترح	14
140	معامل الاعتماوية	15
142	جودة النموذج البنائي المقترح	16
142	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الوسيطة	17
144	جودة النموذج البنائي المقترح	18
144	ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي	19
145	تحليل الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي	20
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	21
147	تحليل الإرتباط لمتغيرات الدراسة	22
152	إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية علي كفاءة المؤسسة	23
153	إختبار عوامل البيئة الخارجية والفاعلية	24
154	إختبار عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة	25
156	إختبار عوامل البيئة الخارجية سلوك القيادة	26
177	ملخص اختبار الفرضيات	27

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1	بيئات المنظمة الثلاثة وعناصرها	16
2	المؤسسة نظام مفتوح	19
3	المؤسسة في إطار النظام المفتوح	19
4	المؤسسة كعون اقتصادي في محيطها	20
5	العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة	34
6	بعض القوة التكنولوجية	37
7	الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة	64
11	المؤسسة وحده تحويل المدخلات إلي مخرجات	66
12	نظرية الموارد	107
13	نموذج الدراسة	100
14	التحليل العاملي التوكيدي لعوامل البيئة الخارجية	139
15	التحليل العاملي التوكيدي لأداء المؤسسات العامة	141
16	التحليل العاملي التوكيدي لسلوك القيادة	143
17	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	146
18	نموذج الدراسة المعدل	149
19	العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والكفاءة	151
20	العلاقة بين العوامل الخارجية للتخطيط والفاعلية	152
21	العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة.	153
22	العلاقة بين سلوك القيادة والأداء	155
23	الدور الوسيط لسلوك القيادة الديمقراطي للعلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة	156
24	سلوك القيادة الديمقراطي في العلاقة بين العوامل البيئية الثقافية والفاعلية	158
25	سلوك القيادة الديمقراطي في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة	159
26	سلوك القيادة الديمقراطي في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية المؤسسة	160

161	سلوك القيادة الديمقراطي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة	27
162	سلوك القيادة الديمقراطي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة	28
164	سلوك القيادة التحويلي في العلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة	29
165	سلوك القيادة التحويلية في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة	30
166	سلوك القيادة التحويلي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة	31
167	سلوك القيادة التحويلي في العلاقة بين العوامل الثقافية وفاعلية المؤسسة	32
168	سلوك القيادة التحويلي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة	33
170	سلوك القيادة التحويلي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة	34
171	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة	53
172	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة	36
173	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة	37
174	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية المؤسسة	38
175	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة	39
176	سلوك القيادة الأوتوقراطي في العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة.	40

## المستخلص

تشهد المؤسسات العامة في الدول النامية عموماً والسودان بصفة خاصة إنخفاضاً وضعفاً في أدائها. عليه إنطلقت مشكلة الدراسة من سؤال رئيسي يتمثل في: هل سلوك القيادة الإدارية يفسر العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في المؤسسات العامة السودانية؟ وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر سلوك القيادة الإدارية في المؤسسات العامة السودانية. تم بناء نموذج الدراسة إستناداً إلى الدراسات السابقة والنظرية المؤسسية ونظرية الموارد ومنها طورت الفرضيات ولإختبار الفرضيات أستخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات العامة السودانية والبالغ عددها (470) مؤسسة، وتم إختيار عينة غير احتمالية قصدية لعدد (152) مؤسسة، وصُممت إستبانة ووزعت لهم وبلغت نسبة استردادها (82%). تم معالجة البيانات التي تم جمعها على برنامج (Amos23) نمذجة المعادلة البنائية وأجري اختبار للتأكد من صلاحية النموذج وكذلك التأكد من الإعتمادية. وأظهرت النتائج مستوى مرتفع في إدراك المديرين للعوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وإنخفاض معرفتهم بعوامل البيئة الإقتصادية والسياسية. كما توصلت النتائج لوجود أثر إيجابي لعوامل البيئة الخارجية على الكفاءة وجزئياً على بُعد الفاعلية، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأنماط سلوك القيادة وكان الدعم جزئياً. وتبين من الدراسة وجود علاقة جزئية بين سلوك القيادة وأبعاد الأداء (الفاعلية والكفاءة)، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر لسلوك القيادة الإدارية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بالعمل بصورة مستمرة لدراسة وتشخيص البيئة الخارجية والمحيط للمؤسسات العامة والتنبؤ بما يدور وذلك في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة، وكذلك إقامة مراكز بحثية وعلمية وتشخيصية تحلل البيئة الخارجية مع الاعتماد في عملية التغيير بالمؤسسات على القيادات التحويلية.

### الكلمات المفتاحية:

البيئة الخارجية، أداء المؤسسات العامة، سلوك القيادة الإدارية



## **Abstract**

Public corporations, in developing countries generally and Sudan particularly are witnessing a decline and weakness in their performance. Therefore, the problem of the study rose from the major question: does the administrative leadership behavior interpret the relationship between external environment factors and performance at Sudanese public corporations? The study aimed to; investigate the impact of external environment factors on the performance of public corporations directly and indirectly, through the leadership behavior at the Sudanese public corporations. Based on the previous studies, institutional theory, and theory of resources a model was built then hypotheses of the study were developed, and the study adopted the descriptive approach. The study population was represented in (470) of the Sudanese public corporations, an improbable deliberate sample was selected of (152) corporations, a questionnaire was designed and distributed to the sample individuals and (82%) of the questionnaire copies were got back. The study data were processed by using the program (Amos23) equation modeling, and a test was conducted in order to verify the validity and reliability of the model. The findings of the study showed that managers are highly aware of the social, cultural and technological factors, while they are less aware of the economical and political environment factors. The findings also revealed that there is a positive impact of the external environment factors on the efficiency dimension fully and the effectiveness dimension partially. The study hypothesis fully supported the impact of external environment factors on the efficiency while it partially supported the dimension of effectiveness. The findings also showed that there is a partial relationship between the external environment factors and the leadership behavior serotypes. The study revealed that there is a partial relationship between the leadership behavior and performance dimensions (effectiveness & efficiency). The findings also showed that there is an impact of the administrative leadership behavior on interpreting the relationship between the external environment factors and the corporate performance. The study recommended that the external and surrounding environment of the public corporations should continuously investigated and diagnosed in order to forecast what is occurring there under the rapid technological developments and competition, also research academic diagnostic centers should be established to analyze the external environment, and finally the change process within the public corporations should be depended on the transformational leadership.

Keywords:

External environment, public corporations performance, administrative leadership behaviour

# الفصل الأول

## المقدمة

# الفصل الأول

## المقدمة

### 1-1 تمهيد:

فلسفة وجود المؤسسات العامة أنها تعمل على إشباع حاجات أفراد المجتمع وهذه الحاجات متعددة ومتنوعة ومتطورة مما يتطلب مراجعة وتحسين الأداء بالمؤسسات العامة وصولاً إلى أعلى درجة من الإشباع وتعامل المؤسسات العامة بمختلف نشاطاتها وأشكالها في الوقت الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغير إضافة إلى تحقيق التميز والميزة التنافسية مما جعل المؤسسات علي مستوى الدول المتقدمة والدول النامية تجد نفسها أمام تحدي فرضت عليها البحث عن منهج للتعاطي مع هذه المشاكل والبقاء في قلب المنافسة بأبعاده الثلاثة (البعد المحلي والدولي والكوني).

كما أصبح من الضرورة زيادة فاعلية هذه المؤسسات هـ تذللنا كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة وأن . ل هذه المؤسسات عالية على مستوى الدول الصناعية والدول النامية ويعزى ذلك لأسباب ترتبط بالتمويل غير المناسب، أو لعوائق ترتبط بالتنظيم والإدارة غير المناسبة والتي تعني أن المدير أو المالك أو المالكين ليست لديهم المهارات والمعارف الإدارية والتنظيمية اللازمة إلي جانب نقص في الخبرات والتجربة اللازمة للأعمال وإدارتها. (الغالي، 2009، ص40).

ويشير (الصباغ، 1996، ص161) إلى أن المؤسسات تعاني من نقص شديد في الموارد وخاصة المالية كما أنها تعاني من تدني الفاعلية والكفاءة في الأداء والإنتاج كذلك إتباع (أسلوب) التخطيط الإداري التقليدي الذي يعتمد على النظرة الآتية ، ولقد دفع هذا الوضع الدول إلى التفكير في التخلص من هذه المؤسسات أو بعض منها عن طريق الخصخصة (Privatization) ، كما أن هنالك أصوات كثيرة تطالب بالمزيد من الخدمات التي يجب أن تقدمها المؤسسات العامة أو تحسينها و تعارض فكرة خصخصتها.

وتبرز في ظل هذا التحدي والتناقض في الوقت نفسه أهمية إمكانية تطبيق استخدام الأنظمة الحديثة في الإدارة لتحسين مستوى الخدمات بالمؤسسات العامة مثل الإبداع الإداري والتميز في الأداء والجودة الشاملة وهندرة العمليات الإدارية كما أن الغالب الآن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى إمكانية الاستفادة منه في مساعدة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات ومعالجة مشاكلها الإدارية المعقدة آنياً ومستقبلاً.

ويوضح ( Kaly, 2012, P.12) أن المؤسسات في الدول النامية ظلت تعاني من ضعف ذاتي وانخفاض في الأداء وافتقارها إلي تصور شامل ومتكامل وقد حال نوعية الأداء في المؤسسات العامة دون تقدم وانطلاقة ونهضة العديد من الدول النامية مما أدى إلي مضاعفة الصعوبات والمشاكل لها وذلك لعدم كفاءة مؤسساتها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها والنتائج المرجوة، خاصة في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة. كما وأن تحليل البيئة الخارجية أصبح يمثل عنصراً حاسماً في أداء المؤسسات والمنظمات حيث ظلت العديد من المؤسسات تعمل في بيئة أعمال فيها العديد والكثير من المخاطر وعدم التأكد من البيئة التي تعمل بها. أكثر من ذلك فقد باتت المؤسسات العامة تواجه تحدياً رئيسياً يتمثل في جذب واكتساب العملاء والتحديات في ظل المتغيرات الخارجية والداخلية المستمرة للأداء وزيادة المنافسة.

ويذكر (عرييب، 1996 ص31) أن المؤسسات السودانية بها الكثير من الإخفاقات إذ تخلل أداءها القصور والفسل ومظاهر التدهور ولم يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية أو الخدمية في المستوى المطلوب وصار معظمها عبئاً على الخزينة العامة. ومن مظاهر الضعف والفسل وانخفاض الأداء في المؤسسات السودانية ممارسة البيروقراطية ، وعدم وضوح الأهداف والأغراض ،وكما لا توجد بالمؤسسات معايير للجودة والإتقان، وعدم إلمام بثقافة المؤسسة وضعف في مفاهيم التميز والإبداع الإداري بسبب نقص الخبرة وقلة التدريب والمعارف وعدم مواكبة التكنولوجيا. وانتهجت الدولة العام 1996م ضمن (البرنامج الثلاثي للإنقاذ الإقتصادي للأعوام 90-93) سياسة الخصخصة وشكلت لجنة للخصخصة بمرافق ومؤسسات القطاع العام برئاسة وزير المالية وانتهجت أدوات الخصخصة المتمثلة في هيكلية الإقتصاد بحسبانها أهم موجبات المؤتمر القومي للإنقاذ الإقتصادي والذي يهدف إلى تحريك الإقتصاد السوداني وتحريك جمود الإقتصاد وتوجيهه نحو

الإنتاج. وتمشياً مع موجّهات برنامج الخصخصة فقد شمل التصرف في الوحدات والقطاعات المختلفة بعدة أساليب منها، مؤسسات يتم التصرف فيها فوراً، ومؤسسات يتم التصرف فيها على المدى المتوسط، ومؤسسات يتم التصرف فيها على المدى البعيد وشمل التصرف للوحدات والمؤسسات بالبيع أو المشاركة أو الإيجار المباشر أو تحويل الملكية للولايات أو بعض التنظيمات وتم دمج مؤسسات، وحسب تقرير اللجنة فقد بلغ عدد الوحدات التي تم التصرف فيها بالبيع عدد 17 مؤسسة كبيرة وبلغ عدد المرافق والمؤسسات التي تم التصرف بها بالإيجار 6 وحدات كبيرة، وبلغ عدد المرافق التي تم تحويلها لمنظمات أكثر من 17 وحدة وهناك وحدات ومؤسسات تمت إحالتها للولايات بدون مقابل ومؤسسات تم تصفيتها مثل المشروعات الزراعية الضخمة. وبالرغم مما بررته اللجنة العليا للاستخصاص من جوانب مشرقة لهذا البرنامج وخطوات تنفيذه بالسودان إلا أن الجدل ما زال قائماً بين الخبراء والجهات الاقتصادية المختصة من تنفيذيين وأكاديميين ودارسين حول الأسس التي طبق به البرنامج ومدى النجاحات والإخفاقات التي صاحبته حيث يؤكد العديد منهم أن البرنامج لم يحقق النجاحات المطلوبة وأن العديد من الوحدات التي أجريت عليها الخصخصة فشلت أغراضها وأهدافها.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه المؤسسات العامة تحديات كبيرة وكثيرة تعيقها في أداء دورها الأساسي في إشباع حاجات المجتمع من خلال تقديمها للخدمات والمنتجات الضرورية لها نظراً لإنخفاض مستوى أدائها وعدم القدرة على أداء أدوارها المختلفة، وتأتي هذه التحديات في عدة جوانب منها ما هو متعلق بالتطورات التكنولوجية والتي ما زالت مؤسساتنا بعيدة عنها وكذلك ما هو متعلق بعوامل البيئة الخارجية بكافة أشكالها كالخصخصة والمنافسة على الموارد والأسواق والانفتاح الإقتصادي وثورة المعلومات وما هو متعلق بالعملاء والزبائن. ويعد مفهوم تطوير الأداء وتجويده والإرتقاء به من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن الحادي والعشرين وأخذت المؤسسات والمنظمات مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها تعمل على

تطبيقه بغية تحسين عملياتها فضلا عن استقطابه لإهتمام الباحثين في الحقل العلمي والإهتمام بها (الطائي،2008).

ومع الإطلاع والبحث في مصادر المعرفة المتنوعة فقد تلاحظ أن الدراسات والبحوث لمشاكل الأداء مهمة وكان أغلبها بالدول المتقدمة مع القليل علي المستوى العربي والإفريقي واختلفت طبيعة الأنشطة التي تناولتها الدراسات حيث ركزت معظمها على الشركات الخاصة والصناعية والتجارية والمؤسسات الربحية وهناك إختلاف في البيئات التي أجريت عليها ومنها الدراسات الأجنبية (Salem, 2003، Huller, 2005) وأيضا هنالك القليل على المستوى العربي والإفريقي والتي جاءت بصورة عامة واختلفت الأغراض التي تناولتها من حيث نوعية المتغيرات وطبيعة الأنشطة. (الحريمي،2010،الجعدان،2013،المرجوشي،2010، الداوي، 2010 ،وحمزاي، 2013) ، وركزت الدراسات السابقة المذكورة علي القطاعات العامة وأغفلت وأهملت هذه الدراسات المؤسسات العامة والخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للإقتصاد القومي في الدول لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الفجوة في البيئة المحلية والتعرف على مستوى أداء المؤسسات العامة السودانية بحسبان أن السودان من الدول النامية ولتكشف المزيد من الغموض الذي يحيط بالأداء في المؤسسات العامة السودانية وإلقاء الضوء على بعض المشاكل التي يتعين إبرازها وفحصها لتحسين الأداء في المؤسسات العامة السودانية ويتناول الدراسة الحالية الأداء بمؤشرات الكفاءة والفاعلية.

الملاحظ في البحوث والدراسات السابقة إن المقاييس التقليدية (المالية) أصبحت لا تعطي صورة واضحة عن كفاءة وفعالية وإقتصادية المؤسسة وباتت المقاييس والمؤشرات المالية ذات أثر محدود وركزت على الأداء الكمي وأهملت الأداء الكيفي. لذا كانت الحاجة ملحة لتطوير أساليب ومناهج وأدوات أخرى وأشار (Hanmer, 2007) أن هنالك العديد من المقاييس لجوانب مختلفة من الأداء إلا أن الواقع لم يشهد تطبيقاً علمياً لمقاييس أداء تربط بين الأهداف والإنتاجية بصورة واضحة ومحددة تعبر عن مستوى الكفاءة والفاعلية الذي يتم تحقيقه في مستويات الأداء المختلفة. وضمن معالجات ربط الأداء بأهداف المؤسسات العامة استخدم أداة التخطيط الإستراتيجي وهي من المفاهيم المتطورة والفاعلة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وهو

أسلوب علمي ممنهج. ويعتقد الكثير من الباحثين أنه مخرج لإصلاح حال المؤسسات العامة والخاصة. ومن الدراسات التي تناولت الأداء بمنظور استراتيجي (Efendioglu, 2010، Kithes, 2103 ) ، (زياد، 2016 الجرجى، 2012، الصباغ 1996، شعبان، 2013، القطامين، 2002، تيمان 2010 ، وعرايبي 2005).

أظهرت بعض الدراسات بأن أداة التخطيط الإستراتيجي بها ضعف وأن هنالك خلاف بين النظرية والتطبيق وأن فوائده قليلة بالقطاع العام كما جاءت في دراسة (Hughes, 2003). وهذه الدراسة تتفق واتجاهات الباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي ولكن تختلف مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية إضافة لدراسة مستوى أداء المؤسسات العامة السودانية بمؤشرات الكفاءة والفاعلية تسعى وتركز بعمق أوسع في معرفة ودراسة وإختبار عوامل البيئة الخارجية بصورة محددة والمؤثرة على أداء المؤسسات العامة نسبة لكثرة المتغيرات الخارجية في الوقت الحالي ودرجة قوتها على أداء المؤسسات كما وأن الطبيعة وبيئات المؤسسات العامة تختلف من دول لدولة ومن بلد إلى بلد وتقتضى بأن ألا نكتفي بما هو متوفر من معلومات بالدول المتقدمة لأن أسلوب القيم والسلوك ودرجة تأثيره في الأداء يختلف باختلاف الزمان والمكان وهذا ما يدفع بالمزيد من البحوث في المحيط المحلي والعربي والأفريقي.

لذا فإن الدراسة الحالية تسعى لقياس مستوى أداء المؤسسات العامة لأن الدراسات التي قُدمت عن تحليل وتشخيص وتفسير عوامل البيئة الخارجية وعلاقتها بالأداء نادرة وغير كافية بالدول النامية والمحيط العربي والسودان ومعظم البحوث تناولتها بجوانب وزوايا متعددة. ومن الدراسات (Kelu, 2013، Vincet, 2013)، (Richard, 2013) (الشمري، 2013 ،أبودلقوح، 2013م، سناء، 2009) وإنحصرت في شركات القطاع الخاصة والشركات والمؤسسات الربحية وإذا نظرنا إلى التطورات التكنولوجية والمتسارعة فالبيئة الخارجية والمحيط الخارجي أضحت من أكثر العوامل تأثيراً وتهديداً للمؤسسات والمنظمات وبصفة يومية والدليل لذلك ، المنافسة وإرضاء الزبون ورأي العميل، وثورة المعلومات ودراسة، لذا فإن تحسين الأداء مرتبط ارتباطاً كبيراً بالدراسات والبحوث التي تقدم وتواكب مستويات التغيير. لذا بجانب قياس مستوى أداء المؤسسات العامة السودانية ومؤشرات مالية وغير مالية تتناول الدراسة الحالية أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء هذه

المؤسسات حيث ينبغي لهذه المؤسسات أن تقوم بدور فاعل في التطوير والنمو الإقتصادي والإجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتنويعها وتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

ومع عدم الإتفاق والفجوات في التطبيق وصعوبة التكيف للربط بين عوامل البيئة الخارجية ومكونات الأداء، وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين فإن الدراسة الحالية تتناول سلوك القيادة الإدارية كمتغير وسيط لإنجاح تنفيذ العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء حيث أشار (Baran.&Kenny,1986) في حالة عدم إستقرار العلاقة بين المتغيرين فإنه يمكن إستخدام متغير ثالث. وهناك وجود لعدد من هذه الدراسات والأساليب البحثية المتطورة في الدول المتقدمة منها دراسة (Marko (2012 ، Zamorradian, 2010) مع القليل بالدول العربية والإفريقية منها دراسة (حسنين ، 2014) بعنوان دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وإرتباط العمل ودراسة (أصرف، 2013) نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة مع التغيير.

إن دراسة (الجميلي، 2008) بينت أن هنالك علاقة بين سلوك القيادات الإدارية ومتغيرات البيئة الخارجية وأن معرفة ودراسة سلوك وأنماط القيادة من الأسس المهمة في تحديد أهداف وخطط منظمات الأعمال وبالتالي تحديد مستوى فاعليتها ولا زالت دراسة متغيرات البيئة تحتاج إلي الكثير من البحوث والدراسات والتي تعتمد على منهجية محددة المعالم وتعد النظرية المؤسسية (Powell 1998 301) مرشدا لهذه الدراسة حيث أنها من أكثر النظريات شمولاً لمفاهيم المؤسسات العامة وتناولت المراحل المختلفة للأداء و ربطها بعوامل البيئة المحيطة وقدمت النظرية المؤسسية الكثير من المفاهيم في هذا المجال وأوضحت تأثير عوامل البيئة الخارجية من عدة جوانب منها تقسيم المحيط المؤسسي وتأثيرها على المجالات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، كذلك إن المؤسسات والمنظمات خاضعة للتغيير لمجموعة من الإستجابات منها التنظيمات الخارجية وضغوط أصحاب النفوذ والمصالح وجماعات الضغط ، كما أن المنظمات لها تاريخ وثقافة ومجموعة من القيم والعادات والتقاليد.ويذكر (العوفي، 2016) أن النظرية المؤسسية أغفلت كثيراً في الوقت الحالي في المحيط العربي والأفريقي ولم تقدم أي حلول عاجلة للإقتصاد



والمؤسسات العامة خاصة في ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة وتغيرات عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسات. ويوصي بالأخذ والنظر إليها إذا أردنا تطوير المنظمات والمؤسسات في واقعا العربي والأفريقي كذلك نظرية الموارد (Porter.1986) أوضحت أن تخصيص وإستخدام الموارد الإستراتيجية الملموسة أو غير ملموسة يساهم في إكتساب الميزة التنافسية وتحسين الأداء وتعزيز قدرات المنظمة وهذا يفسر وجود العلاقة بين مشاكل البيئة الخارجية وتشخيص الأداء.

ولندرة الدراسات التي ربطت البيئة الخارجية والأداء بمتغير وسيط عليه فإن الدراسة تتناول سلوك القيادة الإدارية ( التحويلي ، الديمقراطي الأوتوقراطي) وإختبارها ومعرفة مدى تأثيرها في العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء.

### 1-3 تساؤلات الدراسة :

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

(هل سلوك القيادة الإدارية يفسر العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في المؤسسات العامة السودانية) ؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1/ ما هو مستوى الأداء في المؤسسات العامة السودانية؟
- 2/ ما هو مستوى أدراك مديري المؤسسات العامة لعوامل البيئة الخارجية بمؤسساتهم؟
- 3/ ما هو مستوى السلوك القيادي الأكثر سيادة في المؤسسات العامة السودانية؟
- 4/ هل عوامل البيئة الخارجية تؤثر علي أداء المؤسسات العامة السودانية؟
- 5/ هل تؤثر عوامل البيئة الخارجية في السلوك القيادي في المؤسسات العامة؟
- 6/ هل يؤثر السلوك القيادي في أداء المؤسسات العامة السودانية؟
- 7/ هل السلوك القيادي يفسر العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية؟

## 1-4 أهداف البحث:

الغرض الرئيسي من الدراسة هو معرفة أثر سلوك القيادات الإدارية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء

ويسعى البحث كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى الأداء بالمؤسسات العامة السودانية
2. قياس مستوى إدراك القيادات الإدارية بالمؤسسات العامة السودانية لعوامل البيئة الخارجية.
3. بيان مستوى سلوك القيادات الإدارية السائد في المؤسسات العامة السودانية .
4. اختبار أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء المؤسسات العامة السودانية.
5. اختبار أثر عوامل البيئة الخارجية علي سلوك القيادات الادارية علي المؤسسات العامة السودانية
6. بيان أثر سلوك القيادات الإدارية علي أداء المؤسسات العامة السودانية.
7. دراسة الدور الوسيط لسلوك القيادات الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة.

## 1-5 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما نحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في هذا المجال وقد تكون هذه الدراسة أولي الدراسات المحلية والعربية التي سنتناول موضوع الدور المفسر لسلوك القيادات الادارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والاداء.

## 1-6 الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة وردم الفجوة البحثية في العلاقة بين متغيرات الدراسة.
2. تسهم الدراسة في توضيح أثر العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة.
3. معرفة سلوك القيادات الإدارية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة وعلاقتها بعوامل البيئة الخارجية والأداء.

4. تحديد وتشخيص أنماط السلوك القيادي في المؤسسات العامة السودانية وهل هذا السلوك ينسجم وطبيعة عمل المؤسسات العامة.

5. اختبار النظرية المؤسسية ( لباولي ) في الدراسة التي تفسر وتوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث أنها أكثر النظريات شمولاً لمفاهيم المؤسسات العامة وتناولها لمراحل الاداء المختلفة وربطها بالبيئة الخارجية وان المؤسسات خاضعة للتغيير لمجموعة من الاستجابات والضغوط الخارجية ومدى ملاءمة تطبيقها في الدول النامية.

6. اختبار نظرية الموارد والتي ينظر للمؤسسة علي أنها مجموعة من النشاطات المختلفة في شكل سلسلة قيم . والمبدأ الأساسي للنظرية هو امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون قوة عند المنافسة ولا يمكن تقليدها أو مواجهة المؤسسة.

7. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انظار الباحثين للقيام بدراسات أخرى تساهم في تطوير المؤسسات العامة.

### 7-1 الأهمية العملية:

1. تزويد متخذي القرارات والممارسين والمهنيين في المؤسسات العامة وتعريفهم من خلال نتائج وتوصيات الدراسة بأهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في الأداء بالمؤسسات العامة.

2. حث المؤسسات العامة علي تطوير اوضاعها من خلال استخدام الاسلوب العلمي بدراسة العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات.

3. إمكانية الوصول على معلومات عن تحليل البيئة الخارجية تساعد المديرين من أجل تحسين أداء المؤسسات العامة.

4. معرفة السلوك القيادي السائد في المؤسسات العامة ومدى إهتمامهم بمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة في الأداء.

5. معرفة أسلوب سلوك القيادة السائدة بالمؤسسات العامة ومدى إهتمامها بمشكلات مقاييس الأداء.

تعريف الإدارات العليا بأنماط السلوك القيادي الأكثر إهتماما ومعرفتها بمشاكل البيئة الخارجية بمؤسساتهم. 6. قد تضيف نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة لكيفية العمل في المؤسسات العامة لبرامج التأهيل والتدريب التي تقدمها الإدارات بالمؤسسات.

### 1-8 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**البيئة الخارجية:** هي مجموعة العوامل التي تحيط خارجياً بالمؤسسة وتتمثل في كلاً من البيئة الإقتصادية ، والبيئة الإجتماعية والثقافية، والتكنولوجيا ولا يمكن السيطرة عليها وذلك بخلق فرص أو تهديد لمستقبل المؤسسة أو المنظمة. (Hunger, 2012) .

#### - عوامل البيئة الإقتصادية:

هي العوامل التي تحللها معظم الشركات فالإقتصاد يمر احياناً بمراحل كساد وإزدهار ، كذلك إتجاه الأسعار نحو التضخم أو الإنكماش، وايضاً السياسات المالية للدولة ونسب الضرائب للمنشات والأفراد، والسياسات النقدية للدولة- أسعار الفائدة- تخفيض قيمة العملة وزيادتها في التداول الدولي، ميزان المدفوعات الفائض فيه أو العجز نسبة للتجارة الدولية. (Qasemi, 2012).

#### - عوامل البيئة الإجتماعية:

يقصد بهاء العوامل المتعلقة بقيم الناس وسلوكهم وعاداتهم والتي يمكن أن تؤثر في إستراتيجيه المنشاة منها: التغيير في تأثير العوامل الدينية والإجتماعية والأخلاقية في السلوك، التغيير في العادات والتقاليد، التغيير في الإقبال علي العمل والتعليم ، التغيير في حجم الأسرة (الخفاجي، 2011)

#### - عوامل البيئة السياسية:

هي قوانين وأنظمة وتشريعات. وأبرزها مثل الإستقرار الحكومي ،إتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، قوانين التوظيف ، علاقة الدولة مع العام الخارجي، أصحاب النفوذ (Koumparoulis, 2013)

#### - العوامل التكنولوجية:

هي البيئة التقنية الحديثة المتمثلة بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وشبكات الإتصال التي تتعامل مع

المعلومات وتساهم في تطوير المؤسسة. (Salaw، 2010م)

**الأداء المؤسسي:** هو إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (بورقبة 2012) (الفاعلية: هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وقياس درجة التحقيق لهذه الأهداف ومعرفة النتائج التفاعلية مع العلاقات البيئية والإقتصادية وهي الدرجة التي تسعى المؤسسة لإدراك حقيقة أهدافها (Niuguna، 2013م).

**الكفاءة:** هي استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وأداء الأعمال بطريقة صحيحة. (Salem، 2003).

**السلوك القيادي:**

هو مجموعة من الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه . كذلك هو الأسلوب الذي ينتجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.(دحلان، 2013م)

**سلوك القيادة التحويلي:**

هو السلوك الذي يثير إهتمام العاملين التابعين من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن رسالة المؤسسة وأهدافها ويجعلهم يتجاوزن مصالحهم الشخصية ويحولون حاجتهم من المستوي الأدنى إليالمستوي الأعلى.(عيسى، 2006).

**سلوك القيادة الديمقراطي:**

هو السلوك الذي يمنح الإدارة ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات على نطاق واسع ويشجع الإتصال المتبادل مما يدفع العاملين إلى الإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. (الجمل، 2013).

**سلوك القيادة الاوتقراطي:**

هو سلوك القائد الذي يتسم بالنسق التعسفي المستمد من السلطة المخولة له حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه دون أن يستمع لأفكار أتباعه. (عباس، 2012).

## 9-1 تنظيم البحث:

جاء هذا البحث بعنوان (الدور المفسر لسلوك القيادات الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية) واشتمل البحث علي خمسة فصول وجاء الفصل الأول على عدة مباحث (المقدمة ، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، التعريفات الإجرائية، تنظيم البحث)، أما الفصل الثاني اشتمل علي الإطار العام ويتكون من (المبحث الأول البيئة الخارجية ،المبحث الثاني المؤسسات العامة ، المبحث الثالث الأداء، المبحث الرابع القيادة، المبحث الخامس العلاقة بين متغيرات الدراسة)، والفصل الثالث أشتمل علي منهجية الدراسة ،أما الفصل الرابع اشتمل علي عرض وتحليل بيانات الدراسة، والفصل الخامس أشتمل على مناقشة الفروض والنتائج ، إسهامات الدراسة ، مضامين الدراسة ، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية المقترحة والتوصيات.

## 10-1 الخاتمة:

هذا الفصل من الدراسة تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة. كما تم توضيح الأهمية النظرية والعلمية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## الفصل الثاني الإطار النظري

### المبحث الأول: البيئة الخارجية:

#### 2-0 تمهيد:

هذا الفصل من الدراسة تم تقسيمه إلى خمسة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول على مفاهيم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية وتعريفه وتشخيص العوامل والمؤثرات للبيئة الخارجية . والمبحث الثاني تناول المؤسسات العامة من حيث المفاهيم والتعريف وأسباب ضعف الأداء والمقاييس والطرق الحديثة في إدارة المؤسسات العامة . والمبحث الثالث تناول المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالأداء وأبعادها الكفاءة والفاعلية، أما المبحث الرابع تناول سلوك القيادة (التحويلي ، الديمغرافي والإتقراطي) من حث المفاهيم والتعريف والأهمية. والمبحث الخامس تم تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة .

#### 2-1-1- المفهوم العام للبيئة الخارجية للمؤسسات:

اختلفت تعاريف البيئة من حيث المضمون والحدود إلا أنها تلتقي في أن البيئة تمثل (العوامل والقوي التي تؤثر في المنظمة من داخلها وخارجها ويضيف(منهل، 2007، ص186) وهي تتبادل التأثير مع المنظمة مما يساعد المنظمة على إختيار وأحياناً صنع بيئتها الخارجية. وتمتد التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المنظمة إلي التأثيرات الخاصة من خارجها وصولاً إلى التأثيرات ذات الطبيعة العامة مشيرة بذلك إلى ثلاثة أنواع من البيئة(الداخلية أو المنظمة،الخارجية الخاصة أو المهمة،الخارجية العامة).

تختلف البيئة الخارجية الخاصة عن الأخرى العامة في أن الأولى تخص منظمة بذاتها وتسهم في تشكيل خصائص المنظمة بذاتها ومن أهم عناصرها(المجهزون- الزبائن - المجتمع المحلي).

أما الثانية فهي عامة في تأثيراتها علي جميع المنظمات ولا تختلف هذه التأثيرات في نوعها من منظمة لأخرى.ومن أهم عناصرها(الإقتصادية- الإجتماعية- السياسية- الحكومية- القانونية- التكنولوجية - وما شابه).

تأثيرات البيئة في المنظمة أكثر من تأثير المنظمة في البيئة فهي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها من جانبيين



مهمين هما (جانب المدخلات أو تجهيز المنظمة بمستلزمات عملها)، (جانب المخرجات أو استلام مخرجات المنظمة المختلفة) والتي يفترض أن تكون ملائمة للمجتمع المستفيد منها.

وقد انعكست هذه العلاقة علي المفهوم الجديد لعلاقة المنظمة مع بيئتها أو إدارة المنظمة لبيئتها متخذة مفهوم النظم أو النظر إلى المنظمة بصفقتها نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وتغذيته الراجعة علي أن تكون استجابة المنظمة بصيغة محصلة تفاعل تعطي نتيجة أكبر من نتيجة الجمع.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تتصف بطابع الشمولية والمنظور بعيد المدى في تحقق التفاعل بين القوي والعوامل في المنظمة وبيئتها والنشاطات التي تمارس عليها من أجل بلوغ التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية) يتطلب ادراك البيئة ونظم إدارتها ملاحظة ثلاثة أمور مهمة أولها العناصر الحدية التي تتكون منها (بيئات المنظمة الثلاثة) أي العناصر ذات الصلة الوثيقة والتأثير المهم جدا وثانيهما الأسباب التي تقع وراء التغيير سريعا أو بطيئا في هذه العناصر ضمن البيئات الثلاثة للمنظمة والمحصلة التي تنعكس بصيغة قوة أو ضعف علي المكونات الرئيسية في المنظمة.

الشكل رقم (1) أدناه يبين بيئات المنظمة الثلاثة وعناصرها

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية الخاصة		البيئة الخارجية العامة
- العمليات	←	- حملة الأسهم	←	- المتغيرات الاقتصادية
- المالية		- المجهزون		- المتغيرات السياسية
- الموارد		- المنافسون		- المتغيرات الاجتماعية
- الثقافة التنظيمية		- الزبائن		- المتغيرات الثقافية
				- المتغيرات التكنولوجية
				- المتغيرات الحكومية

المصدر: د. محمد حسين منهل، خليل إبراهيم عيسى - طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية، مجلة جامعة البصرة - مجلة

الإدارة والإحصاء - العراق 2007م، ص 168 .

أما مفهوم البيئة الخارجية عند (دراسة الجنابي، 98/2012) فإن البيئة في المفهوم العام علي أنها العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تقودنا نحو الفرص و التهديدات أو هي عبارة عن أي مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها وأن البيئة تحمل فرص ومخاطر جديدة باستمرار كما وإنها تمثل قوة كبيرة في المجتمع و التي تؤثر بشكل كبير علي سياسات المنظمة ويشار إلى أن البيئة الخارجية هي كل شئ خارج حدود المنظمة وتتضمن كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة كما يري أنها القوة والأحداث والاتجاهات التي تتبادل العلاقة والتأثير مع المنظمة من خارج حدودها وهو كذلك مجموعة العوامل المادية و الاجتماعية خارج حدود المنظمة وهي كل شئ يحيط بالمنظمة ويقع خارج حدودها وقد اتفق عدد من الكتاب علي أن البيئة الخارجية تشمل في معناها الأوسع المكونات الاقتصادية و السياسية والثقافية والتكنولوجية التي تعد كل المنظمات جزءا منها وان المنظمات والمجهزين والمستهلكين والوسطاء و المنافسين والجمهور جميعهم يتأثر بالقوة والاتجاهات البيئية التي تكون الفرص والتهديدات ومما تقدم فإن البيئة التي تمثل كل المؤثرات التي تحيط بالمنظمة و الشكل العام لهذه المؤثرات تمثل تهديدات على المنظمة ولا يمكن السيطرة عليها ولكن في بعض الأحيان قد تكون فرص لهذه المنظمات مثل تشريع قانوني حكومي يصب في مصلحة المنظمة كالإعفاء الضريبي لنوع معين من الأعمال الذي تتجانس مع طبيعة عمل المنظمة أو تقليل الفائدة علي فرص مصرف حكومي.

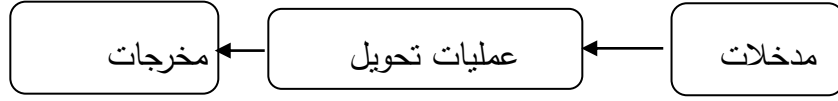
أما مفهوم البيئة الخارجية في دراسة (الخفاجي 2011ص5) في أن جميع المنظمات علي اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها تعد بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها خاصة ذلك النوع من البيئة ذات العلاقة بها وكما تخضع جميع هذه المنظمات لمحدداتها لذا نجد أن هذه المنظمات متمثلة بإدارتها تعمل جاهدة وبشتى الطرق والوسائل للتعرف علي البيئة وتقصي ومتابعة حركة متغيراتها ودراستها لغرض الاستجابة لتلك المتغيرات وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي و العمل علي تكييف المنظمة معه من خلال أحداث تغيرات داخلية تتناسب مع التغيرات الخارجية أو تقترب منها من خلال الموائمة بين مواطن القوة (Strings) ومواطن الضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة

بالفرص (Opportunities) و التهديدات (Threats) أو ما يعرف بمصفوفة (Swat Matrix) حيث تختلف الممارسة الإدارية من خلال مدي استجابة تلك الإدارات للتغيرات البيئية لغرض تحقيق النجاح المنظمي . وأن عدم قدرة هذه المؤسسات أو المنظمات على قراءة مؤشرات البيئة ومتغيراتها بشكل صحيح يعرضها إلي صعوبات تجعلها غير قادرة علي تحقيق أهدافها بالكفاءة و الفعالية المطلوبة فضلا عن إضعاف وتقليل قدرتها التنافسية مع المؤسسات و المنظمات الأخرى .

وتتفاوت المنظمات فيما بينها في إدراكها لأهمية التغير البيئي وأثره في المؤسسات والمنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات و استيعابها لوتيرة التغير البيئي ليست ثابتة لكل المنظمات و القطاعات التي تعمل فيها فبعض تلك البيئات تتسم بوتيرة تغيرات عميقة ومتسارعة و البعض يتسم بتغيرات أقل عمقا وتسارعا .

وفي ذات السياق فان مفهوم البيئة الخارجية في دراسة (بن، واضح،2014،ص19) أنه لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب والباحثين والمهتمين في المجالات الأكاديمية حول مفهوم البيئة وربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها كما وأن محاولة وضع مفهوم للبيئة إنما يعكس في الواقع و جهة نظر القائم بالتحليل والدراسة . ومما لا شك فيه أن تحديد مفهوم البيئة لمؤسسة يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية علما بأن موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط و هذا ما يؤكد تعريف المؤسسة لنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة .باعتباره مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها علي الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وما بين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها وبذلك فإن المؤسسة تصور حسب الشكل التالي :

شكل رقم (2) المؤسسة نظام مفتوح

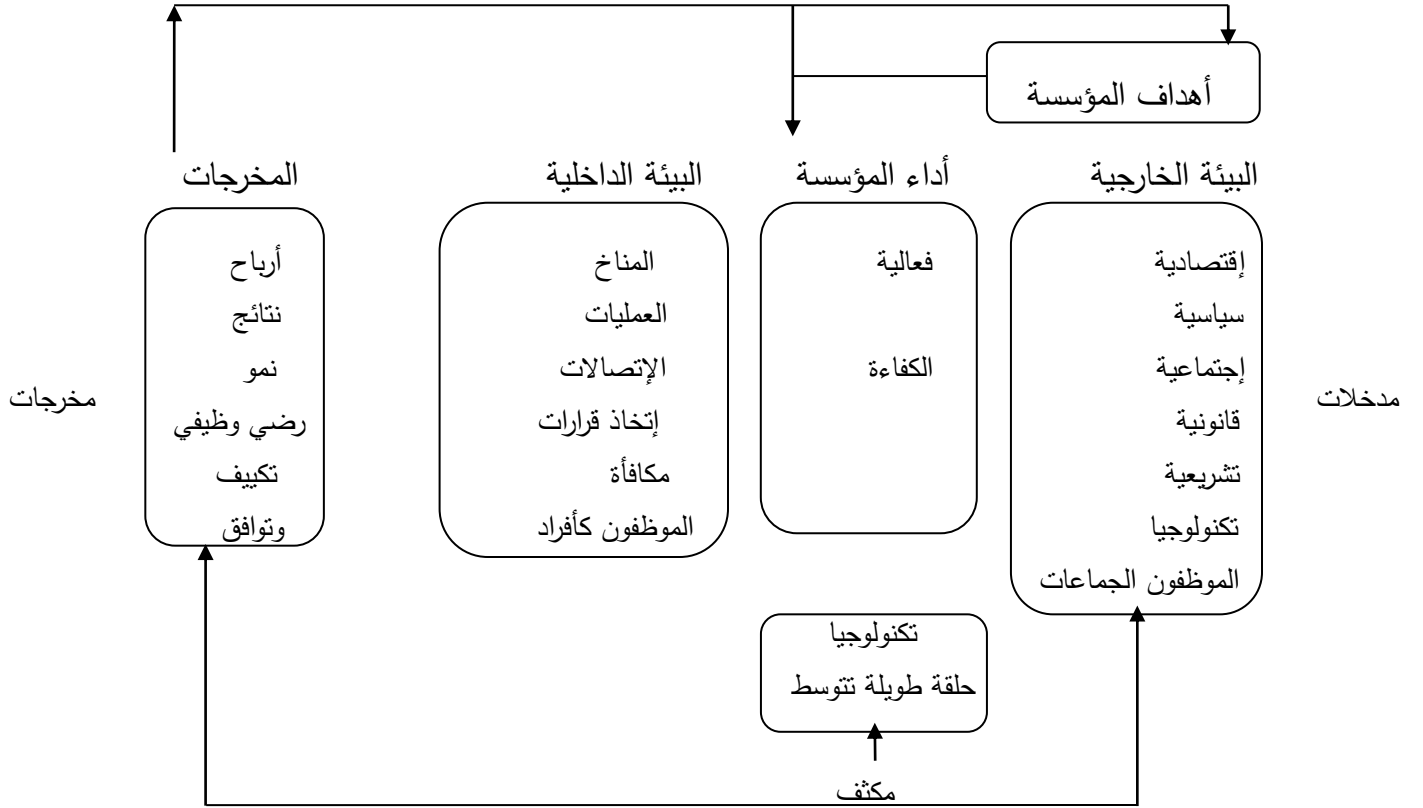


المصدر علي الشرقاوي - إدارة الأعمال - الوظائف و الممارسات الإدارية - دار النهضة العربية - بيروت 1983 ص 83 .

أذن هي نظام مكون من مدخلات وعمليات التحويل و المخرجات التي تضع المؤسسة في إطار النظام

المفتوح ويمكن الاعتماد علي الشكل التالي :

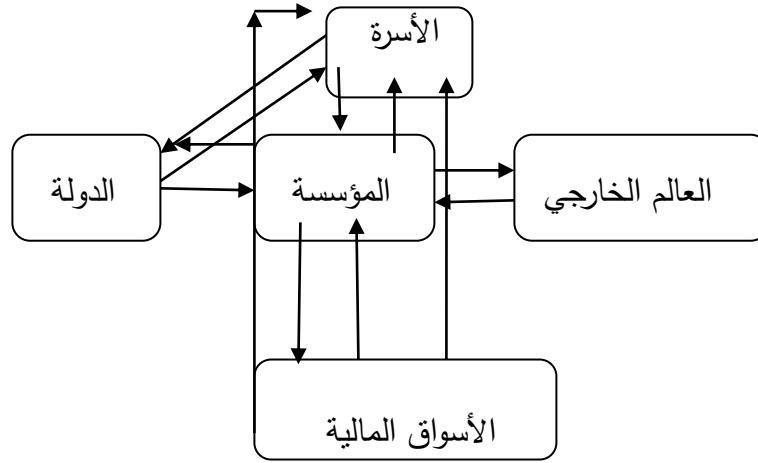
شكل رقم (3) المؤسسة في إطار النظام المفتوح



المصدر: ناصر محمد العدلي- السلوك الإنساني التنظيمي - منظور كلي مقارن - معهد الإدارة العامة - إدارة البحوث :م ع السعودية 1995 ص 408.

هذا الشكل يوضح مكانة المؤسسة في إطار النظام المفتوح بحيث تحصل المؤسسة علي مدخلاتها من البيئة الخارجية متمثلة في المتغيرات الاقتصادية - السياسية - الاجتماعية - القانونية - التشريعية والتكنولوجيا وغيرها ، هذا بالإضافة إلى أجزاء المؤسسة المتمثلة في الفعالية والكفاءة لتتم عملية تحويل هذه المتغيرات الخارجية علي مستوي البيئة الداخلية أيضا تتم العمليات وإتخاذ القرارات بالإضافة إلى الإتصال والمناخ الداخلي السائد والعلاقات مع الأفراد ليتم في الأخير الحصول علي المخرجات من أرباح وكفاءة ورضى وظيفي وبيع وخدمات .

لذا كان لزاماً علي المؤسسة أن تتكيف وتتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية لضمان البقاء والإستمرارية  
كذلك شكل رقم(4) يوضح المؤسسة كعنوان إقتصادي في محيطها .



المصدر: ناصر داوي عدوان - اقتصاد المؤسسة دار الجمهورية - الجزائر الطبعة الأولى 1998 ص 82

تلاحظ من خلال الشكل بأن المؤسسة تعتبر كعنوان اقتصادي بحيث تتعامل مع مختلف الأعوان الاقتصاديين مثل الأسرة تقدم منتجات وبيع بأسعار مناسبة وكمية مناسبة في المكان والوقت المناسبين والجودة المناسبة كما تأخذ المؤسسة من الأسرة اليد العاملة والأموال مقابل هذه المخرجات .

أما علاقة المؤسسة بالدولة فتقدم الدولة للمؤسسة الحماية اللازمة لضمان الاستقرار السياسي وتهيئة ظروف مناسبة لأداء نشاطها من خلال القوانين والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي وتقدم المؤسسة

للدولة مقابل مالي كالضرائب والرسوم المحددة في القوانين الخاصة بذلك .

أما علاقة المؤسسة بالأسواق المالية فتتمثل في أن المؤسسة تأخذ قروضا وخدمات مالية من البنوك ومختلف المؤسسات المالية مقابل سعر فائدة يُحدد مسبقا .

أما علاقة المؤسسة بالعالم الخارجي فتأخذ المؤسسة منه مدخلات من مواد أولية أو غيرها لإستعمالها في العملية الإنتاجية وتقدم للعالم مخرجات من سلع وخدمات بعد عملية تحويل المدخلات.

كما أن العلاقة بين الهيكل والبيئة تؤكد بأنه لا توجد هيكل تنظيمية وحيدة . بل هناك هيكل أكثر تكيفا مع خصائص البيئة من هيكل أخرى .ومن ثم تغيير الهيكل التنظيمية للمؤسسة بتغيير خصائص البيئة فإذا تميزت هذه الأخيرة بالثبات فان الهيكل تكون ميكانيكية حيث الإجراءات التنظيمية أكثر إعدادا . أما إذا كانت البيئة مضطربة فان الهيكل سوف تكون عضوية حيث يتطلب ذلك مرونة أكبر ومشاركة أشمل للأفراد وهذا يعني أنه لكل نوع من البيئة يقابله نوع معين من الهيكل التنظيمية. على خلاف المدرسة الحتمية فإن المدرسة الإدارية ترى بأن للمؤسسة إمكانية المناورة في حدود معينة وبمقدورها التعامل مع البيئة بشكل أحادي .وحسب (Alfrd chandler 1960) فإن المؤسسة لا تخضع بشكل كلي لضغوطات البيئة .حيث يتجلى ذلك من خلال القرارات الإستراتيجية المتخذة وهذا يجسد بصيغة أو أخرى أرادة المؤسسة في التخفيف من وطأة البيئة . وكما وأن متطلبات البيئة لا تأثير لها إلا إذا تم اعتمادها ضمن إستراتيجية المسيرين . ومن ثم فإن تأثير البيئة يكون غير مباشر ولكنه حقيقي بإعتبار أنه سوف يتم تهذيبه على المدى البعيد إستنادا على قرارات المسيرين .

## 2-1-2- أهمية دراسة البيئة

في هذا المجال يشير ( الخفاجي 2011، ص7) أن لكل نظام إداري سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنظمة الأخرى، كما أن لكل مجتمع من المجتمعات قدراته وإمكانياته المادية والبشرية التي ترتبط بمستوي ودرجة تطور ذلك المجتمع والعلاقات الإجتماعية السائدة فيه ضمن مرحلة زمنية معينة .

لذا فإن إعتقاد بعض الممارسات الإدارية التي حققت نجاحا في مجتمع ما ضمن ظروف معينة .هذا لا

يعني بالضرورة أن تطبيق الممارسات الإدارية نفسها يؤدي إلى تحقيق النجاح نفسه في مجتمع آخر في ظل ظروف بيئة مختلفة. ويمكن القول أيضا انه حتى في المجتمع نفسه ، قد تختلف الممارسات الإدارية وأساليبها و توقعاتها باختلاف الأوضاع الإجتماعية و الإقتصادية والسماة الحضارية في تلك المرحلة . وفي الواقع لا يوجد سبب لكي نفترض أن مبدأ من المبادئ الإدارية تتساوي فاعليته أو تتوحد آثاره في كل دولة من الدول أو أن طرق الإدارة الناجحة في دولة معينة سوف تتاح لها فرص النجاح نفسها من بيئة أخرى تختلف عنها اجتماعيا وإقتصاديا وسياسيا لان كل مجتمع هو بحد ذاته نتاج الكثير من التفاعل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والظروف والأزمات ولكنها بدورها ولدت قيماً وأنماطاً من السلوك بل وسيكولوجية خاصة بشخصيته و متغيراته.

إن توجهات الإدارة لدراسة البيئة يقوم على أساس الافتراض العلمي القائل بوجود علاقة عضوية بين المنظمة الإدارية و الوسط الذي تعمل فيه فهي جزء منه وتتأثر به بصورة ديناميكية .

ومن المستحسن الإشارة إليه في هذا المجال أن الأثر البيئي لم يُحظ بإهتمام جدي ومباشر في توجيهات وأفكار كل من المدرستين التقليدية (الكلاسيكية) و الإنسانية (السلوكية) حيث اقتصر توجه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات غير الرسمية والهيكل التنظيمي للمنظمة في حين أتجهت المدرسة الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العلاقات الغير الرسمية في المؤسسة وكان معظم تركيزها على دور العنصر البشري وضرورة توفر المناخ التنظيمي المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين وهي بذلك (المدرستين) لم تُعط إهتمامات واضحة لمسألة البيئة والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة بإعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

بينما نجد أن المدارس الفكرية (المعاصرة) إبتداءً من نظرية النظم (المنظومات المفتوحة) وما أعقبها من مدارس واتجاهات فكرية أخرى كالاتجاه الموقفي أو الشرطي أولت البيئة الخارجية أهمية كبيرة في مضمار تحقيق المنظمة لأهدافها وفي مجال خلق التوازن مع البيئة. كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها الإدارة في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف والمتغيرات البيئية في الاعتبار لأن إهمالها من شأنه أن يقود

إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أنشطتها والمحافظة على البقاء والتنافس مع غيرها من المنظمات ومن هنا يتضح بأن المنظمات على إختلاف أنواعها و أهدافها عليها أن توجه الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق الموائمة مع بيئتها الخارجية وأن تأخذ كل المتغيرات البيئية بنظر الإعتبار عند صياغة خططها ومنها الخطط المتعلقة بالنشاط التسويقي كالتهيئة للحملات الترويجية.

فالاهتمام بالبيئة في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يأتي من خلال كون العمل من المنظمات يجري وسط بيئة تتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف أوجه النشاط ولأن البيئة تمثل الإطار الذي توجد فيه المنظمة ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات البيئية من قيم فكرية وحضارية و أبعاد مادية مختلفة ولذلك لا يمكن وفق الإتجاهات الفكرية الحديثة إغفال أثر المتغيرات البيئية وأثارها المستمرة علي المنظمات العاملة في المجتمع بل أن البيئة الخارجية ومتغيراتها تشكل الآن الإطار الذي يميز الدراسات الميدانية الحديثة عن المفاهيم والنظريات القديمة

ويمكن أن يفهم العلاقة والتأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة من خلال ما يأتي :

أ/ البيئة تحفز الإداريين (الإدارة) وتستلم نتاج أعمالها .

ب/ مدخلات تنقل تأثير البيئة إلى الإدارة

ج/ مخرجات تنقل منتجات الحل الإداري إلى البيئة

ت/ عمليات داخلية (Pareses) تحول المدخلات (Inputs) إلى مخرجات (Outputs)

د/ تغذية عكسية (Feed back) تنقل ردود فعل البيئة فيما يتعلق بمخرجات مرحلة زمنية لمدخلات لمرحلة زمنية حالية وقادمة .

كما يمكن إضافة عملية أخرى لا تقل أهمية عن التغذية العكسية وهي ما تسمى بالتغذية المستقبلية ( Future Feed ) التي لم تبرز بصورة واضحة في اهتمامات اغلب المنظمات حيث تعني نقل ردود فعل البيئة المستقبلية حيث يفترض أن يكون للقرار الإداري آثار مستقبلية محتملة على المنظومات المختلفة ينبغي أخذها عند صياغة (القرار الإداري) .



## 2-1-3- تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات :-

تعد البيئة محل إهتمام المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مصدر للتهديدات والفرص في أن واحد ويرى (بن نذير & Denis, 2010، ص19) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية و المقصود هنا المؤسسة وهناك من يقدم تعريفا موسعا للبيئة حيث يُعرفها علي أنها مجموعة العناصر الخارجية و التي لها علاقة بأنشطة المؤسسة

(Suncan, 1972) فيعرف بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي ، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية إتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد في الحركة وعدم التأكد

ويستند كل من (Johnsonet & Schales, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكوناتها المتمثلة في الأبعاد السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و الايكولوجية و القانونية أما ( Hellriegel, 2009) فيعرف البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي النظام الفرعي الاقتصادي ، النظام الفرعي السياسي ، النظام الفرعي الثقافي . وتجتمع كلها علي البعد غير الواضح للبيئة و الغموض الذي يكتنفها من جهة ويضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديداً أو فرصاً من جهة أخرى ويبقى للمؤسسة مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح و استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف بيئة المؤسسة (علي أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقد وتشابك مكوناتها بحيث تؤثر علي المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي تفرضها وكذلك للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباتها الآنية والمستقبلية. وفي إطار الجذب و الدفع الحاصل بين المؤسسة وبيئتها تري المدرسة الحتمية بان للبيئة تأثيرا قويا على المؤسسة مما يجعل هذه الأخيرة مضطرة إلى تكيف هيكلتها مع متغيرات البيئة دون أن يكون لها أي مجال للاختيار .

فيما يعرف ( Mintzber, 1994 P35 ) البيئة الخارجية هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة أو المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة أو المؤسسة وأن تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى

بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل الخاصة ويعبر عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة أو المؤسسة.

## 2-1-4- أنواع البيئة :-

يمكن التمييز بين أنواع البيئة حسب الدراسات (أمبابي، 1998، ص94) أوضح بان :

الإداريون ينظرون الي البيئة علي أنها المنظمة وتؤدي أدوارها في محيط من البيئة تلتزم بنطاقها وتتقيد بحدودها و تنقسم البيئة إلى نوعين أساسيين .

- البيئة الداخلية و تشمل النواحي التالية :

\*الناحية الفنية و التكنولوجيا وتضم طرق العمل و الآلات المستخدمة في أدائه .

\*التنظيم الرسمي وهو مجموعة القواعد و اللوائح و القوانين و التعليمات التي تضعها إدارة المنظمة و التي تهدف إلى وضع نظام موحد يسير العمل بموجبه ويلتزم بحدوده .

- البيئة الخارجية تنقسم البيئة الخارجية إلى عدة أنواع :

\*البيئة السياسية و الاقتصادية بحيث لكل دولة نظام سياسي يحكمها ويحدد هذا النظام السياسي نوع النظام الذي يحكم ثروات المجتمع ويسيرها .

\*البيئة الطبيعية أو المادية تضم الخصائص الجغرافية لدولة ما بالإضافة إلى الثروات التي تمتلكها من ذهب وفحم وبتترول ....الخ .

\*البيئة الفنية أو التكنولوجيا وهي مجموعة الخبرات التي تبحث و تضيف إلي حصيلة المجتمع ما يمكن أن يستخدمه من اختراعات و إبداعات .\*البيئة التعليمية تتكون من مختلف المنشآت التعليمية التي تهدف ألي تعليم الفرد و تنمية مهاراته .

\*البيئة النفسية تضم الأفكار لدي الأفراد ووجهات نظرهموأمالهم وطموحهم وعواطفهم .

\*البيئة الإجتماعية وتمثل ثقافة مجتمع ما وتضم لغته - مهاراته و تقاليده و أنماط سلوكه .

أما الاقتصاديين فوجهة نظرهم لا يمكن تحديد البيئة ألا بالتحديد المسبق للنظام المعني ببحث بيئته كذلك

ينبغي أن نلاحظ أن البيئة و عناصرها تختلف باختلاف المستوي التجميحي الذي تنظر منه إلى النظام المراد دراسته (فرد - أسرة - دولة - مدينة ) وكذلك باختلاف البعد الزمني .

والبيئة هي مجموعة العوامل المادية وغير المادية الديناميكية أو الإستاتيكية التي تؤثر بالنظام إيجاباً أو سلباً ومن المنظور الاقتصادي نميز الأنواع التالية من البيئة .

أ/البيئة الحيوية وتضم كلاً من الغلاف الجوي ، الغلاف المائي ، الغلاف اليابس .

ب/البيئة الاجتماعية وفيها تبرز مجموعة النظم الإجتماعية السياسية والثقافية والإدارية التي وضعها الإنسان لتنظيم بها سير مجتمعه ويدير من خلالها حياة عشيرته وعلاقتها بالبيئة الحيوية .

ج/البيئة التكنولوجية تتألف من كل ما أنشأه أو صنعه الإنسان أو أقامه في حيز البيئة الحيوية وهي المدن والطرق والمزارع والمصانع ووسائل المواصلات وغيرها وهذه البيئة هي من صنع الإنسان وتقع تحت إدارته .

مما سبق يتضح أن البيئة بصفة عامة تنقسم إلى عنصرين :

- العنصر الطبيعي ويقصد به الجوانب الفيزيائية و البيولوجية للبيئة وتفاعلاتها المتداخلة وظواهرها الكلية كما تشمل الثروات الطبيعية المتجددة (الزراعية و الغابية ) وغير المتجددة (المعادن و البترول) .

- عنصر البيئة وهو مفهوم أشمل إذ يشمل العناصر البيولوجية و المادية للبيئة بالإضافة إلى العنصر الصناعي أو المستحدث ويشمل العوامل الإجتماعية حيث تبرز مجموعة النظم الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية والإدارية التي وضعها الإنسان لينظم حياته ويدير من خلالها نشاطه وعلاقته الإجتماعية بمجموعة العناصر التي يتكون منها الوسط الطبيعي كما يشمل الإختراعات و الإبتكارات التي وضعها الإنسان للسيطرة على الطبيعة وكذلك كافة نشاطات الإنسان التي يمارسها في بيئته.

أما (الخفاجي، 2011 ، ص10) فقد أوضح أنواع البيئة والتي تبوب حسب مستوي التغير فيها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1/البيئة المستقرة نسبياً . 2/البيئة ذات التغير المعتدل .3/البيئة الديناميكية أو المتحركة .

وبالمقابل فإن استجابة المنظمة لهذه الأنواع الثلاثة من البيئات تبوب في ثلاثة أنواع هي :

- النظرة المتوجه داخل المنظمة

- الواعية بأهمية البيئة

- الباحثة بعمق عن المعلومات ويتم التكيف المستمر تجاه البيئة

ويوضح الجدول (1) المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وأنواع الفحص البيئي :

المتحركة جدا	ذات التغيير المعتدل	المستقرة نوعا (نسبيا)	أنواع البيئة
			استجابة إدارة المنظمة
الفشل المحتمل		خطر	المتوجه داخل المنظمة
خطر كبير	خطر كبير		الواعية بأهمية البيئة
خطر	خطر		الباحثة بعمق عن المعلومات ثم التكيف المستمر للبيئة

Source: longneckcr g& final organizations:(2010)

ويتضح من الجدول (1) أن المنظمات المتوجهة نحو بيئة المنظمة الداخلية والمنهمكة بحل المشكلات الداخلية في المنظمة مثل معالجة الصراع بين التقسيمات و الأفراد و تنسيق أوجه نشاط المنظمات الفرعية فيها مما يجعل تلك المنظمات تستغرق وقتها وجهودها في حل تلك المشكلات ويحول قدرتها على متابعة تطورات البيئة الخارجية وكأنما تميل المنظمة هنا لان تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلا من أن تكون مفتوحة عليها إن مثل هذه المنظمات تكون غير قادرة على تحقيق الأداء في عالم يتسم بالتغيير المستمر المتسارع .بينما نجد أن المنظمات الواعية بأهمية البيئة وبأثر متغيراتها على نشاط المنظمة ولكنها غير قادرة على إستيعاب تلك المتغيرات والإستجابة لها بشكل مناسب بسبب قلة إمكاناتها على مستوي الممارسة الإدارية الفعلية لها فإنها وإن كانت أحسن حالا من النوع الأول إلا إنها أيضا منظمات غير فاعلة ولا تمتلك القدرة التنافسية مع بقية المنظمات.

في الوقت الذي نرى فيه المنظمات الواعية بأهمية البيئة والباحثة بعمق عن حركة متغيراتها وسبر أغوارها أو معرفة التفاعلات الحاصلة بينها من خلال ما يقوم به من فحص (spanning) بيئي وتخطي الحدود المنظمة (organization bondariles) لها فإن إحتمال نجاح مثل هذا النوع من المنظمات سوف يكون مرتفعا ويرفع من قدرتها التنافسية تجاه المنظمات الأخرى و يحسن من منظومة إتخاذ القرار الإداري فيها ويجعلها قادرة على أن تتفادى الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجهها وكما يشير الجدول (7) فإن المدير الذي يمتلك معلومات قليلة قد يحقق النجاح في البيئة المستقرة جدا غير أن هنالك ملاحظات \* إن البيئة بأنواعها المختلفة (العامة و الخاصة بكل منظمة) هي مستمرة في الإتجاه نحو عدم الإستقرار أو نحو التغيرالمتزايد (الديناميكية) ويتوقع أنها سوف تواصل هذا الاتجاه في المستقبل مما يعني أن التفكير الإداري المنغلق لا يمكن أن يتماشي مع روح العصر وطبيعته

\* تزايد احتمال نجاح المنظمة كلما تعمق الفحص البيئي ومهما كانت طبيعة البيئة التغيرات يزداد في البيئات المتحركة جدا ولذلك فان تطور منظومة المعلومات يؤدي إلباتاحة معلومات أوسع ويحسن من نوعية اتخاذ القرار الإداري ويتفادى بعض الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها الإدارات التي تتوجه باهتمامها نحو داخل المنظمة .

كما يمكن إرجاع مستوي تأثير البيئة إلى مجموعة أسباب أهمها كما ذكرها(السعد، والغالي،1990، ص102)

1/التباين في دورة حياة المناخ

2/درجة التغير في أذواق ورغبات الزبائن .

3/درجة التغير التكنولوجي

4/مستوي كثافة المنافسة

5/درجة استخدام التكنولوجيا

6/ درجة الميل نحو الابتكار و التجديد

7/ درجة التعدد و التنوع في أساليب التطوير الصناعي.

## 2-1-5 تشخيص البيئة الخارجية :-

إرتبط مفهوم التشخيص (diagnostic) في بداية الأمر بالمجال الطبي التشخيصي حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلي وجود مشكلة معينة و استعمل أيضا في المجال الإقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية وهناك من يقول أن التشخيص لأبد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا باس بها إذ لأبد أن تكون علي يقظة مستمرة .

والتشخيص هو القدرة علي التمييز بين نقاط القوة والضعف ، وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في المؤسسة بسبب عوامل البيئة الخارجية أو العوامل الداخلية والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن إستغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة و التغيرات في البيئة هي التي توجد الفرص والتهديدات فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصاً أو تهديداً والتشخيص قسماً تشخيص خارجي وداخلي :

- التشخيص الخارجي المقصود به دراسة وتحليل إتجاهات المحيط بمعنى معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط و الفرص تمثل تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة ) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق. وتأخذ مجموعة من الأسئلة: هل الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة ؟ وهل تمثل وضعاً مفصلاً للمؤسسة أم لا يتناسب إطلاقاً مع نشاطها ؟ وهل يمكن أن تلبّيها المؤسسة؟ وهل هذه الفرص تؤدي إلي تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ وهل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المؤسسة؟.

أما التهديد فهو مشكلة تنشأ نتيجة لبعض إضرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة كما وان التهديد يمثل تحدياً غير مقبول داخل المؤسسة وهو ليس بالشيء المطلق فقد يكون لفترة معينة وقد يكون من وظيفة معينة وقد يكون إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس معين .

### التشخيص الداخلي :-

هدفه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة فنقاط القوة هي أنشطة تدار داخل

المؤسسة بطريقة جيدة (إدارة جيدة ،وظيفة البحث ،تطور والتنمية - الوظيفة المالية .... الخ ) لذا يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة وذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين ونقاط الضعف هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف قد تكون مادية تؤدي إلي فشل المؤسسة في بعض أهدافها لذا لا بد من معالجتها .

#### \* طرق تحديد العناصر البيئية المؤثرة في الأداء :-

إن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة حيث أنها تتأثر بها وتؤثر فيها ولكي تقلل من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة لأبد من دراسة هذه البيئة وذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها من حيث الحجم ومن حيث تكلفة الحصول عليها ومقارنة الخدمة التي تؤديها كذلك معلومات التبادل الداخلي بين المصالح - الأفراد - الورش وغير ذلك أما طريقة جمع المعلومات فيتم من خلال لقاءات يدعو لها مجلس الإدارة ويساهم فيها مدير تخطيط بصورة أساسية يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهم المؤسسة ويتم التوصل إليها من خلال :

- المناقشات بين المديرين

- التقارير التي يقدمها المديرين

- العصف الذهني

- أسلوب دولفي

- السيناريوهات

- الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية) .

وهذه الطرق تستخدم في تحديد عناصر البيئة المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بسلوك هذه العناصر في المستقبل أو وضع افتراضيات تخطيطية حولها في المستقبل ويمكن إضافة أو حذف أو تعديل هذه الخطوات مما يناسب الفرص المستخدمة لأجله ونذكر منها بالتفصيل.

## 1/طريق العصف الذهني :-

أوضح (ماهر 127/2001) انه من أهم أساليب توليد الأفكار إبتكره الأمريكي أوزبون (osborne) الذي عمل موظفا للدعاية والإعلان في احدي المؤسسات الأمريكية وهي تعمل على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع بعد أن أخذت تتبناه مؤسسات الأعمال والمدارس والجامعات وقد أوصى أوزبون باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية. هو جزء من عملية شاملة لمعالجة المشكلات المستعصية لحلول إبداعية حيث أن الإبداع في الإدارة ما هو إلا عملية تعليمية تكتسب بالتدريب المتقن وهو أسلوب يتميز بآثاره أذهان أعضاء الإجتماع بشكل قوي يؤدي إلي التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم وتكون مشاركة المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلاقة ويعتمد الأسلوب على هجوم مفاجئ على موضوع الإجتماع وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة .

## 2/طريقة دلفي :-

وهي أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعات من المديرين أو ذوي الرأي ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي يؤم الناس فيه رغبة في قراءة الطالع والمستقبل. وكان المجتمعون يرسلون توقعاتهم على المستقبل إلى رئيس المنجمين والذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد ويمكن إتباع نفس الأسلوب في عملية التشخيص بإتباع تحديد المشاركين وتحديد المشكلة مع تصميم مجموعة الأسئلة ووضعها في قائمة مع توجيهات في طريقة الإجابة وأيضا مراجعة الإجابات وعملها في تقرير موجز مع جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي .

## 3/طريقة الجماعات العددية (الاجتماعات الرسمية) :

هي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية إلا أن المناقشات فيها غير عادية فلا يوجد في الواقع نقاش فعلي تتعدي بين أعضاء الإجتماع بل يتم علي الورق وهذا الأسلوب هو خليط من طريقة العصف الذهني وطريقة دلفي ويتم ذلك عن طريق :

- تحديد أعضاء الإجتماع ويفضل أن يكونوا ذوي خبرات متنوعة في - عرض المشكلة - تقديم الأفكار -



كتابة الإقتراحات والأفكار (التنبؤ والافتراضيات ) ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالأفكار - يقوم الرئيس بإدارة المناقشة وتشجيع الحاضرين على الإشتراك في المناقشة - يقيم الإقتراحات علي هذه الأفكار عن طريق الدرجات أخيرا يجمع أوراق الاقتراح ثم التوصل إلى النتيجة النهائية .

#### 4- طريقة السيناريوهات :

السيناريو (النص) هو القصة المعدة للإخراج ويشمل وصف الأشخاص والتفاصيل الخاصة بالمشهد أو هو وصف تفصيلي مكتوب لمستقبل ممكن وقد أستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأعمال منذ العام 1967م فتعد السيناريوهات المكتوب عبارة عن بدائل لموافق مستقبلية ويميل المديرون لاستخدام السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الإجابات عن تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل ويتم ذلك عن طريق توفير مؤثرات تخدم في تقييم معطيات إستراتيجية المؤسسة أو توفير منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة وكذلك المساعدة على تحديد وتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية مع مساعدة الأفراد على رؤية المواقف المحتملة .

#### 2-1-6 التغيير البيئي:

##### تعريف التغيير البيئي:

عرف (Daft, 1996, P 89) التغيير البيئي على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبل أكثر كفاءة وفاعلية فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها بصورة مستمرة.

يقول ( Johnson. G and Scholes,1999, P 10 ) عن التحليل البيئي هو مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز وإستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية فالبيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتحديات حيث تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف.

## أسباب التغيرات البيئي:

في هذا الصدد فقد أشار (CRAig and Douglas, 1996, P44) إلى عدد من التحديات الأساسية

التي تواجه منظمات الأعمال على الصعيد الكوني وتمثلت هذه التحديات في:

### - التغيير :

أي التحول من خدمة الأسواق المحلية إلى خدمة الأسواق العالمية والتغيرات التكنولوجية والهيكلية السريعة سواء في مجال الصناعة أو الخدمات وظهور مجالات ومصادر عديدة للمنافسة والتغيرات التي حدثت في مجال البيئة تتطلب طرق جديدة شاملة لكيفية استجابة المنظمات للتغيرات البيئية والفنية نظراً لتأثيرها الكبير على النشاط ولا يختصر التغيير على النشاطات السابقة فحسب بل يمتد إلى جوانب اقتصادية وسياسية واجتماعية أخرى لذا على المؤسسة أن تقوم بممارات التغيرات التي تحدث من خلال تطوير استراتيجيات لاستيعاب الاستجابة لها. كما أن النظام الاقتصادي الجديد يسمح بدخول منافسين جدد فضلاً عن إبتكار أنظمة تجارية حديثة.

### - التعقيد :

وينتج التعقيد بسبب تزايد دخول الشركات إلى الأسواق الدولية والتقدم التكنولوجي الأمر الذي يخلق الكثير من المشكلات الخاصة بالرقابة والتوجيه لمختلف النشاطات الخاصة للمؤسسة وإذا كانت بعض الشركات تنتج نحو إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها فإن هذا بقدر ما يوفر بعض المواد بسبب المشاركة في التكاليف وتخفيف الأخطار.

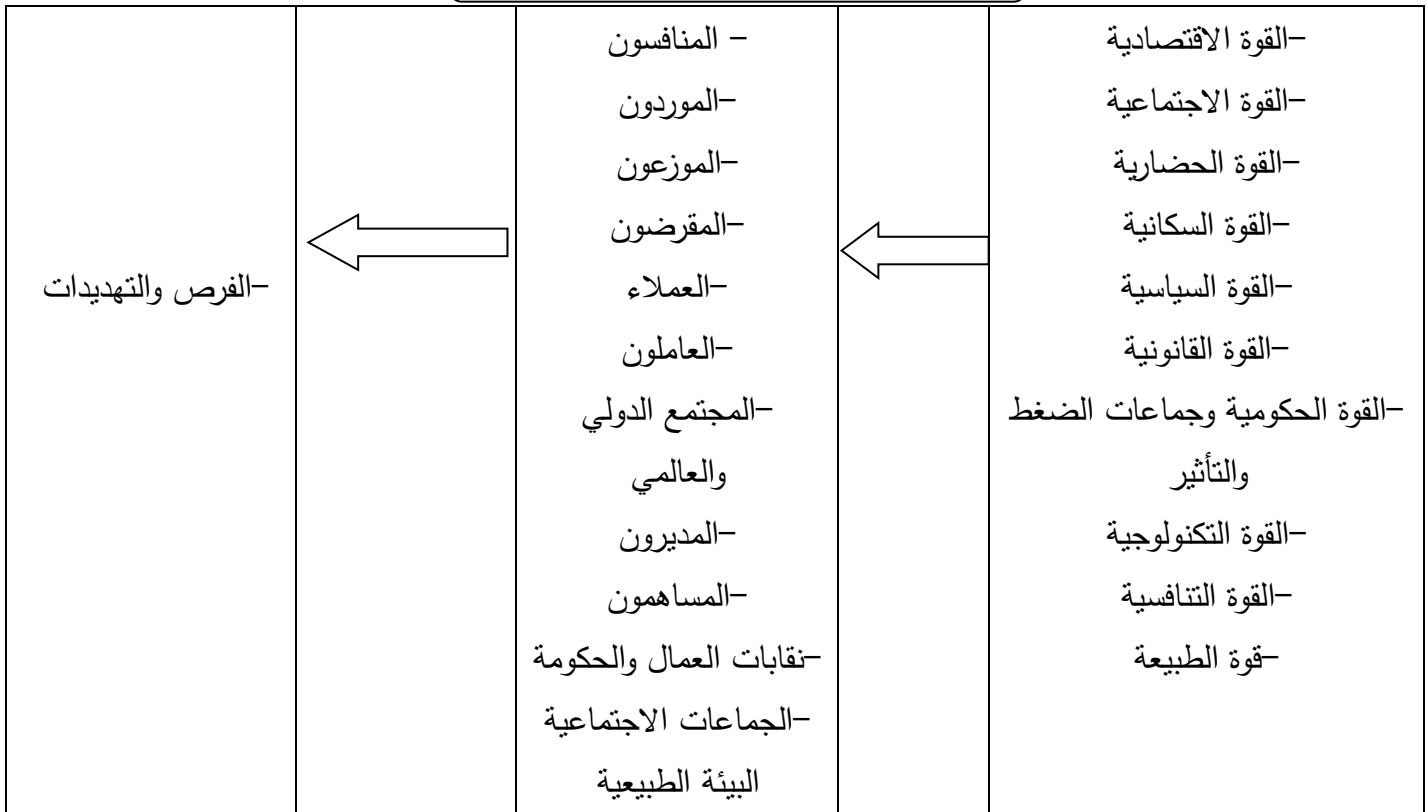
## 7-1-2 تقييم البيئة الخارجية:

يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث منها من تغيرات ايجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديد للمنظمة والمتغيرات في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات. كما وان تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى والأساسية للاستراتيجيين وهي المهمة التي تميز بينهم وبين المدير التقليدي الذي ينحصر إهتمامه بالبيئة الداخلية ويقضي كل وقته داخل أسوار منظمته.

فالمدير الإستراتيجي يركز إهتمامه في جمع المعلومات عن المتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر علي المنظمة بما تتيحه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات ويتوقف نجاح المنظمة إستراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة إستفادتها بالفرص وتزيد من قدرتها علي مقارعة التهديدات ويذكر (عوض 2000/102) بأن هنالك تفاعل بين الرسالة وبين خطوة تقييم البيئة الخارجية ففي حين تشير الرسالة إلى البيئة التي سوف يتم تقييمها فان عملية التقييم قد تفرض علي المنظمة تغيير رسالتها بناء على ما تم أكتشافه من تغيرات هامة في بيئة المنظمة وتأتي العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (5)

العلاقة بين البيئة الخارجية والمنظمة



المصدر: (عوض، 2000)، مرجع سابق.

وفيما يلي استعراض لأهم عوامل القوي التي تؤثر في البيئة الخارجية :

## 1/ عوامل القوة الاقتصادية:

تتأثر المنظمة بالقوي الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي فالتضخم يؤثر في سلوك المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع فيما بعد بل ويشترى بأكثر من دخله الحالي لشعوره بان أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد ويعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي لديها مركز مالي قوة يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار وتقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديد للمنظمات التي تتعامل مع الحكومة كشركات الطرق في حين أن زيادة الإنفاق الحكومي علي التسلح هو فرصة للشركات الصناعية الحربية. كذلك زيادة معدل البطالة يعتبر فرصة للحصول على العمالة الرخيصة أيضا انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عملية التوسع، كذلك زيادة مستوى الدخل الفردي مما يتضمنه زيادة في القوة الشرائية يتضمن فرصا للمنظمة بصفة عامة في حين أن زيادة الجزء المخصص للإنفاق على الترفيه فرصة للمنظمات التي تعمل في قطاع الترفيه والتسلية.

## 2/ عوامل القوة الاجتماعية:

تتعلق القوي الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والخصائص المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية والتغير في القوي الاجتماعية قد يكون ايجابيا أي يخلق فرصة لبعض المنظمات أو سلبيا يمثل تهديدا لبعض الآخر، مثال لذلك التغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما نحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلع أو الخدمة. كذلك عمل المرأة كمتغير اجتماعي مهم تخلق فرص لدور الحضانة وشركات الأغذية والوجبات السريعة وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرص للمنظمات العاملة في الأطعمة وملابس الأطفال. كما وان العادات والتقاليد تخلق فرصا وتهديدا للمنظمات فقد اعتاد الشعب الأمريكي تناول الديوك الرومية في مناسبات بذاتها مما خلق فرصة لمربي هذه الطيور بوجود عدد كبير من المسنين في المجتمع الأمريكي أوجد فرص عمل لدور المسنين والمستشفيات المخصصة في علاج أمراض الشيخوخة، كذلك زيادة الرغبة في التعليم تمثل فرصة لمراكز تعليم الحاسب الآلي.

### 3/ عوامل القوة السياسية:-

هي القوي التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية مثل منح الحكومة معونات لصناعة أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديد للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية حيث تتبع الإدارة الأمريكية المتتالية احد نظامين في تحديد أسعار تذاكر الطيران الداخلي فهي أما توحد السعر Regulation أو تترك قرار التسعيرة للشركات Deregulation وعادة ما تعتبر سياسة تحديد السعر تهديد للشركات الضعيفة التي لا تستطيع المنافسة علي أساس الجودة لتتقدم طائراتها أو انخفاض مستوى خدماتها في حين أن سياسة ترك الحرية لشركات الطيران لتحديد أسعارها يعتبر تهديدا للشركات القوية التي ترتفع التكاليف الثابتة فيها والتي لا تستطيع تخفيف نفقاتها.

كذلك قوانين حماية البيئة ومنع التلوث احد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك ليس فقط في خصائص المنتج ولكن في خصائص العبوه والغلاف، كذلك قوانين الحماية الجمركية أو تطبيق سياسة الدولة الأولي بالرعاية فرص للمنظمات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية معينة.

### 4/ عوامل القوة التكنولوجية:-

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وتعتبر التغيرات التكنولوجية إحدى القوي الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في خلق التهديدات الفرص. فاكتشاف تكنولوجيا إنتاج المطاط الصناعي والحرير الصناعي كان تهديدا للصناعات المعتمدة علي المطاط الحرير الطبيعي، كذلك الإعتماد علي تكنولوجيا الأقمار الصناعية يعتبر تهديدا للشبكات التلفزيونية المحلية، في حين وجدت البنوك في تقدم تكنولوجيا الإتصالات فرصة عظيمة لتوسيع نشاطها إلي أسواق جغرافية حيث يمكن لعملائها إجراء معاملاتهم بالتلفون وتحويل الأموال بمجرد إنتهاء المكالمة التلفونية.

أيضا تتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع تكلفته من

حيث أن المنظمات التي تعمل في مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجيا. عموماً نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا كذلك التقدم التكنولوجي يؤثر سلباً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة. الجدول أدناه يبين بعض القوى التكنولوجية.

#### شكل رقم (6) بعض القوى التكنولوجية

##### بعض القوى التكنولوجية

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- طرق الحصول على التكنولوجيا
- المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.
- التكنولوجيا الحديثة في التخزين
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات البديلة
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة

(عوض 2000) مرجع سابق ص 10

## 2-1-9 خصائص المتغيرات البيئية:-

ذكر ( محمود، 2010م ) بأن هنالك خمس خصائص أساسية مرتبطة بتحليل البيئة الخارجية منها:

1- المنظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.

2- وجود أي منظمة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها تحدد بمدى قدرتها والتفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة.

3- أن أي منظمة تواجه العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوك المنظمة وتأثر على قدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها.

4- تأثير الأهداف بالمتغيرات بالبيئة الخارجية لذا تضطر المنظمة إلى تعديل أو تطوير أهداف أو تغيير في الأهمية أو الوزن النسبي لهذه الأهداف.

5- كذلك فإن الإستراتيجيات والخطط بالمنظمة مثل الأهداف تتأثر بظروف البيئة الخارجية مثل ما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة.

وقد صنفت جوانب أو متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة إلى مجموعات أساسية هي:

### أولاً: المتغيرات الاقتصادية:

منها الدوران الاقتصادي وما يرتبط به من اتجاهات التضخم والانكماش والرواج والكساد والسياسات الحكومية وما تنظمه في الأسعار والجمارك والضرائب والسياسات النقدية وهياكل التمويل كما يرتبط به من إنفاق حكومي أو إقراض وفائدة وهياكل أسعار وكذلك الأجور وسعر الصرف.

### ثانياً متغيرات السوق والمنافسة:

وذلك من خلال فرص تسويقية أو تهديدات أمام المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتشتمل هذه المتغيرات على جوانب:

- الخصائص السكانية وذلك من خلال معدل النمو السكاني وتوزيع الأعمار واتجاهات التوطين الجغرافية للأفراد

داخل المجتمع.

- التوزيع الداخلي للسكان وله تأثير واسع على الطلب الخاص بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات.
- عوامل المنافسة وذلك من خلال دخول منافسين إلى ومن مجال الأعمال وفي إمكانية التحول من منتج إلى آخر وفي اتجاهات المزاومة والنزاع والهدم بين المتنافسين.

#### ثالثاً: المتغيرات القانونية والحكومية:

- وذلك من خلال ما تشهده الحكومة في مجال الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك.
- كذلك أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال.
- تصدر أحياناً تشريعات تقيد من حرية الاندماج وما يترتب عليها من تقليل فرص الاحتكار أو تتدخل الدول للممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات تتمتع بمزايا.
- كذلك الجوانب السياسية مثل الأطراف السياسية والاتحادات والهيئات المهنية والمنظمات وكذلك السلطات التشريعية التنفيذية والقضائية بصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية ومن ثم تؤثر في المنظمة مثل النفوذ السياسي- التشريعات والقوانين- الأيدلوجيات السياسية- النظم والإجراءات- مجموعات المصالح وقوي الضغط.

#### رابعاً: المتغيرات المرتبطة بالإمداد والتكنولوجيا (الأنشطة اللوجستية):

- تتأثر المنظمات بخصائص مصادر الإمداد والأساليب الفنية والتكنولوجيا مثال لذلك فإن القوة النسبية أو نفوذ التأثير وقوة الضغط تتوزع بين المنظمات من ناحية ومصادر التوريد من ناحية أخرى أيضاً في مجال التكنولوجيا فإن المنظمات تعمل في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغيير التكنولوجي.

#### خامساً: المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والجغرافية:

تعتبر الخصائص الاجتماعية والديمقراطية والجغرافية من عوامل البيئة التي يمكن أن تؤثر في عوامل البيئة



التي يمكن أن يترتب عليها فرص أو قيود مؤثرة في سلوك المنظمات وذلك مثل القيم والعادات والاتجاهات وكذلك سلوك الإنفاق والادخار والاستثمار

## 2-1-10 الاتجاهات الحديثة والمعاصرة لتحليل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسات العامة:

أوضح (سادلر، 2007) بان تحليل العوامل البيئة الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند إختيار الإستراتيجية المناسبة لأن بيئة الأعمال غير مستقرة بشكل متأصل بل وهي مضطربة، فالكساد يأتي بعد الإنكماش والأسواق الهابطة تأتي بعد أسواق مرتفعة الأسعار بمعدلات تضخم تتباين بمرور الوقت بين الأمم. والعملات تتقلب قيمتها وتتذبذب، والتكنولوجيا الجيدة تريح صناعات كاملة. لإذا فإن أنماط عدم الإستقرار هذه يجب أخذها في الإعتبار عند صياغة الإستراتيجية وتقرير المخاطر غير أن أنماط التقرير ثابتة بمعنى أنها تحدث دون أي تحوّل جوهري أو أساسي في بيئة الأعمال.

ويركز (سادلر) على تأثيرات الإقتصاد الجديدة حسب نظر المخططين الإستراتيجيين وتمثل أهم الإتجاهات الحديثة والمعاصرة في عوامل البيئة الكلية على النحو التالي:

### 1. العولمة:

وهي ليست عملية نتاج عمل واحد بل هو عمل متعدد ومتسارع وسوف تواصل تسارعها الإنتاجي في الاقتصاديات الغربية إلى تلك البلدان التي توجد بها أيدي عاملة أرخص كذلك فإن التكنولوجيا تسمح بنقل المزيد من العمل المعتمد على استخدام المعرفة مثل إنشاء البرمجيات وتشكيل مراكز خدمة العملاء إلى البيانات ذات التكاليف الأدنى وهذا يوفر فرصة عمل للاقتصاديات الناشئة وقد تسارعت العولمة بسبب التجارة الحرة وتحرير السوق وكذلك سياسات منظمات الأعمال والتنمية.

### 2. إقتصاديات المعرفة:

تعد قيمة الملكية الفكرية مقاييس لأهمية المعرفة على سبيل المثال في عام 1999م أصبحت حقوق النشر والتأليف المصدر الأول للعملة الأجنبية في الولايات المتحدة متفوقة على الملابس والسيارات والحاسبات الآلية والطائرات وأنتجت الولايات المتحدة ما قيمته مليارات الدولارات من الكتب والأفلام والموسيقى والبرامج

التلفزيونية وغيرها من المنتجات المندرجة تحت الملكية الفكرية و لمعرفة الفرق بين الملكية الفكرية وعوامل الإنتاج الأخرى عند مقارنتها بالأرض ورأس المال يلاحظ الاتي.

أ. لا يمكن استنفادها.

ب. من الصعب حمايتها.

ج. من الصعب قياس قيمة مخزون رأس المال الفكري كميًا.

### 3. دور الموهبة في الاقتصاد الجديد:

والموهبة هي المصدر الحقيقي للقيمة التنافسية لذا فإن الأفضل وصف طبيعة المشروع النمطي للمشروع الجديد بأنه معتمد على المواهب بكثافة وليست كثير المعرفة ووفقاً للقيمة الاقتصادية للموهبة من خلال معلومة (مجلة فوردتشن الأمريكية) أنه في عام 2000م تجاوز القيمة الاقتصادية الشخصية لأعب كرة السلة مايكل جوردان المعتمدة من حقوق التأليف والنشر والترويج للبضائع ما يعادل الناتج القومي الإجمالي للملكة الأردنية الهاشمية.

### 4. التأثير التكنولوجي:

التكنولوجيا في مجال الإتصالات تمس مجموعة كاملة جديدة من المخاطر والفرص أمام منظمات الأعمال وقد شهدت السنين الأخيرة نمواً متفجراً في مجموعة استخدامات الإنترنت وقد ظهر أخيراً مصطلح (موت المسافة) التي تستطيع فيه الشركات الصغيرة الآن من خلال إستخدام التكنولوجيا على نحو إبداعي وابتكاري أن تقدم خدمات بصورة أسرع وأسهل.

### 5. التنمية المستدامة والمسئولية الاجتماعية للشركات:

حيث يعتمد مستقبل البشرية على استدامة نظام يتضمن ثلاثة نظم فرعية معتمدة على بعضها وهشة بدرجة شديدة هي البيئة الطبيعية والنظام الإجماعي والسياسي والإقتصادي وبالتالي فإن وقوع أي كارثة في هذه النظم سينتج عنه عواقب وخيمة بالنسبة للنظاميين الآخرين أو يحدث انهيار كارثي إقليمي أو عالمي على حد سواء نتيجة لحدوث بيئية يؤدي إلى حرب نووية أو انهيار القانون والنظام والتلاحم الإجماعي في المنطقة

والإستدامة كما عرفه بيرسون بيترز ووليام بأنها الفرصة التي تقدمها لنا التنمية المستدامة لتحقيق ترابط وتنسيق أفضل بين الأجندين الصناعية والإجتماعية كما يتعين للشركات أن تأخذ في إعتبارها المسائل الإجتماعية والبيئية والأخلاقية عند قيامها بتقدير مخاطر الأعمال.

عليه أن الاقتصاد الجديد يمتلك القدرة على إطلاق منافع تنموية غير عادية ومكاسب إجتماعية وبيئية حقيقية إلا أن تحقيق مثل هذه المكاسب يتطلب المشاركة والتداخل على المستوى المحلي والقومي والعالمي كذلك لا بد من الشراكات التي تضمن معاً قدرات أكثر من كفاءات المجتمع المدني والتنظيمات المختلفة والشركات والحكومات الدولية.

## 2-1-11 أدوات تحليل البيئة الخارجية وأساليب التنبؤ:

يوضح (محمود 2010) أن مصادر وطرق جمع البيانات للبيئة الخارجية:

1. الاعتماد على المصادر الشفوية (الراديو، التلفزيون، العاملين).
2. مصادر المعلومات المكتوبة (المجلات والصحف).
3. نظام الحاسب الآلي مثل البرامج المساعدة للقرارات.
4. التجسس الصناعي شبكة المعلومات الإلكترونية (النت).

أما أساليب التنبؤ للبيئة الخارجية فهي:

1. السلاسل الزمنية.
2. أسلوب التقدير أو التخمين.
3. أسلوب دولفي.
4. التخطيط الإطاري.
5. التخطيط السيناريو.
6. إستخدام النموذج الرياضي.

## المبحث الثاني الأداء المؤسسي

يتناول المبحث مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته وتعريفه وقياس الأداء ومكونات وأبعاد الأداء وأهمية قياس الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء.

### 2-3-1- مفهوم الأداء وأهميته:

علي الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء والسبب في ذلك يرجع إلى أن الأداء يعتبر من المفاهيم الواسعة والمتجددة مع الزمن ولإرتباطه الوثيق بالمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الإختلاف في المقاييس والمعايير التي يستخدمها مديرو المنظمات والمؤسسات في دراسة وقياس الأداء وأن هذا الإختلاف يعود إلى التنوع في الأهداف والإتجاهات التي يتم من أجلها دراسة الأداء.

وبالرغم من هذا الاختلاف فإن معظم الباحثين وكتاب الإدارة يعبرون عن الأداء من كونه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها علي تحقيق أهداف طويلة الأمد ويعرفون الأداء بأنه قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وبذلك يعبر الأداء عن مدى إستغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويعتبر الأداء بمثابة المرآة للمؤسسة.

ومما سبق فإن يمكن التطرق لبعض وجهات نظر العلوم والمدارس والنظريات المختلفة حول مفهوم الأداء. فقد أوضح (بريش، 2012، ص8) بان الأداء هو المقابل للكلمة الانجليزية (Performance) والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس (Encyclopedic world dictionary) أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، ومن هذا المنطلق فإن مفهوم الأداء اختصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله ويرى آخرون انه ينحدر مباشر من عنصر

العمل وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. وإن أداء الفرد وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل إلا أنه لا يعبر لوحده ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل عناصرها ومواردها (المادية و المالية والبشرية) المتميزة بالندرة وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقياس الكفاءة والفعالية اللذان يعكسان. أما تحقيق الأهداف أو مدي الإستعمال الرشيد للموارد. كما وهناك عدة عوامل مؤثرة للأداء منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمدير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر ولعل هذه العوامل وأبرزها هي ( الهيكلة العملية للإنتاج ، الإستراتيجية ، الخيارات التقنية ، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، القيادة ، الثقافة ، أسلوب الإدارة ، الجاهزية للعمل ، الاستماع للزبون، الإستقلالية ، روح المبادرة ، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الإجتماعية والثقافية للمؤسسة والقيم المشتركة، التوفيق بين المرونة والمعرفة).

في السياق ذاته بين(جاسم 2013م) بأن مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي نالت نصيبا وأفرأ من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسة الموارد البشرية خاصة وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعه وأن هنالك عدة عوامل تؤثر في الأداء التنظيمي منها:

1/ غياب الأهداف المحددة حيث إن كثيراً من المنظمات لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن نستطيع قياس ما تحقق من انجازه.

2/ عدم المشاركة في الإدارة حيث توجد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين مما يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

3/ إختلاف مستويات الأداء وذلك نسبة لعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي التي يحصلون عليها.

4/ مشكلات الرضا الوظيفي فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى ضعف إنتاجية العمل.

5/ العوامل الفنية مثل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وظروف وأساليب العمل.

6/ العوامل الإنسانية وتشمل القدرة على الأداء التي تأتي من خلال المعرفة والخبرة والتعليم فضلا عن التدريب والرغبة في العمل.

7/ رضا العمل، خصائص العمل، نظام الرقابة، نظام الحوافز والأجور والخصائص الديمقراطية.

تعرض (الجبوري، 2013) إلى مفهوم الأداء المتميز بأنه مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد والعاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون إعمالا تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع كما يفهم الأداء من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي ويتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء وان مفاتيح الأداء المتميز والإبداع الخطوة الأولى هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن العاملين، المجهزين، المسوقين) وتدرك منظمات اليوم أنها مالم تلبى إحتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح من الوصول إليها وذلك من خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب الزبائن ، إختزال النفقات وتلبية الإحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح ويشير إلي أن النصف الثاني من القرن العشرين شهد العديد من المفاهيم الإدارية في مجال العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز من التوجه بالإنتاج أصبح التوجه إلى التسويق ومن التركيز علي الزبون الخارجي الي التركيز علي الزبون الداخلي والخارجي معا ومن التركيز علي رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري كذلك إمتد التغيير ليشمل هياكل المنظمة فبدأت هياكل المنظمات الحديثة بالسطح وبدأ أيضا ظهور العديد من المنظمات الإفتراضية لتقديم مفهوم جديدا في عالم الأعمال ويأتي التساؤل هنا لماذا تسعى المنظمات دائما إلى تبني فكر إداري جديد؟ ..أما الإجابة المنطقية علي هذا التساؤل فهي الرغبة في التميز وكانت (جائزة الملك عبدا لله لتميز الاداء2002) قد بررت أهمية التميز للأداء التنظيمي في المنظمات التي يحقق التميز وتهتم باتجاهات التطور أن تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد تطوره ويبعد كل

المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذه التطورات وان التميز المعني لتحقيق النجاح في المنظمات هو الأداء الأفضل لموظفيها وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة من خلال تطوير آليات عملها وبحوثها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي والإجتماعي في المنظمة والدولة حيث يأتي ذلك من تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملقا له وهذا لشعور يدفع العاملين لبذل كافة طاقاتهم وجهدهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل أداء المنظمة.

## 2-3-2 تعريف الأداء المؤسسي:

يرى العديد من الكتاب أن هنالك تباين كبير في تعريف الأداء وتحديد أدواره.

فقد عرف المعجم الإداري(الشوبكي، 2006) الأداء بأنه هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا للمعايير والمواصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة.

أما (بدوي، 1998) في معجم مصطلحات العلوم الإدارية فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

أما (جاسم، 2003) فقد أوضح بان الأداء التنظيمي هي قدرة الإدارة على تحويل المدخرات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. وعرفه كذلك بأنه (قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة).

ومن أهم الموارد المتاحة التي يجب إستخدامها بطريقة كفوه وفعالة هم العاملون لذا فإن الأداء التنظيمي يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق العاملين فيها فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

كما عرف (الدجني، 2011) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء

تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

كما وإن الأداء هو قدرة المؤسسة وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية وفقا لمعايير الجودة الشاملة. أما (هلال، 1996) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه (هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة).

أما (بريش، 2012) فقد عرف الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة ، الأجل ، الخيار ، السعر)، بما يسمح بتخصيص فائض لتحريك النظام الاقتصادي. كما عرف الأداء بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان بين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة والأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة.

وترى (سارة، 2012) بان الأداء هو تنفيذ مهمة أو تأدية عمل كما وان الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في إتجاهه المباشر بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج. كذلك الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة والجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي تحققها المنظمة. أيضا الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره وإختصاصاته ومهمة توقعاته المطلوبة منه ومدى إتباعه للطريقة أو الأسلوب العملي الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف.

كذلك الأداء هو العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوي جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب وطريقه معينه ومحددة النمو. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأداء كما ذكرته ( سارة ) هي:

- الكفاءة:- وهي الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات.



- **الفعالية:** - فتعني قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بحيث يتم الإهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد ذات العلاقة بالمنظمة(الملاك، العاملون، الإدارة، المتعاملون، الموردون وغيرهم) بحيث توضح الأهداف الصحيحة والمناسبة لإتباع هذه الأطراف.

ويعرف (Miller and bromily, 1990, P759) إلى أن الأداء إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### 2-3-3 أهمية قياس الأداء:

إن أهمية قياس الأداء تتمثل في مجموعة من النقاط يمكن عرضها في النقاط التالية:

- 1/ رقابة قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.
- 2/ التقييم الذاتي يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها في تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي الاستثماري والتميز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- 3/ التحسين المستمر تستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب وإتجاهات العمليات ومنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات.

4/ تقييم الإدارة: فبدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في إتخاذ القرارات.

كما أن تقييم الأداء يعد أساساً لعمليات التطوير الإداري، كما وأنها تساهم في الكشف عن قدرات العاملين والطاقات الكامنة لهم ويمكن أن يكون مدخلاً لأداء تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات والأدوار ويساعد في اكتشاف جوانب الضعف والقصور لدى العاملين والعمل على تعويضها وسد النقص في كفاءتهم (علام، وصدقي، 2007).

### 2-3-4 أبعاد الأداء:

بعد عرضنا لمفهوم الأداء وتعريفه فيما يلي نتناول تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي بينما يركز البعض على الجانب التنظيمي والإجتماعي وهذا من منطلق أن

الأداء مفهوم شامل (الداوي، 2009). وتشمل هذه الأبعاد الآتي:

1/ البعد التنظيمي للأداء. يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تستخدمها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليست بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية.

2/ البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اختصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي ، ولكي يتم قياس الأداء وتقييمه وتقويمه لابد أولاً أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول. وقد شهدت نظريات نماذج الأداء تطوراً مضطرباً منذ ظهورها بعد اختصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجود المخرجات (القدرة، كمية الأداء، الكفاءة) اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء والأبعاد المرتبطة بالأداء أظرفي أو السياقي (الأداء التطوعي). كذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (التكيف في الأداء).

وقد تفاوتت الدراسات والأبحاث الحديثة في دعمها واستخدامها لتصنيفات الأداء وذكرت (سيده، 2015، ص92) بأن ذلك حسب هدف ومجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

- دراسات استخدمت أبعاد (الجودة،الفعالية، الكفاءة، إنجاز المهام في الوقت المحدد، خدمة العملاء، الحماس،الإستعداد للإبتكار،الرغبة في الأداء،الإلتزام الوظيفي،الإلمام الوظيفي) كمؤشرات لأداء المهمة.
  - دراسات استخدمت أبعاد (مساعدة الآخرين والعمل الشاق) كمؤشرات للأداء السياقي.
  - دراسات استخدمت أبعاد (البيئة في ترك العمل، الرغبة في البقاء في العمل) كمؤشرات للأداء السلبي
- وللوصول إلى أهم أبعاد الأداء التي تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة سنقوم بالتعرف على أهم تصنيفات الأداء وذكر أهم الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف بالنظر إلى الدراسات السابقة التي هدفت إلى وضع نماذج للأداء.

## 2-3-5 مكونات الأداء:

حسب وجهات نظر المفكرين والباحثين فقد ذكر (الداوي، 2010) بأن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه فإن المصطلحين هما:

### - الفعالية: Efficiency

وينظر الباحثون الي مصطلح الفعالية على انه أداة بين أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المنتظرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه لا توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية المصطلح. فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة وتحليل هذا المصطلح من خلال التعريف:

أ/ **تعريف الفعالية حسب (Vincent placket, 2006)** فينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة علي تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

ب/ **تعريف الفعالية حسب (Jean, 2009)** تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ..... الخ. ويذكر (الداوي، 2010) أن الفعالية هي تعني عمل الأشياء الصحيحة كما ينبغي أن تكون ومن جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{100}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

إذن إن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه

من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- الطريقة الأولى:

تعتمد في القياس علي عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم:

$$\text{نسبة الفعالية } (Rr \text{ _} Rm)$$

حيث إن :

Rm تمثل النتائج المحققة

Rr تمثل النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم علي درجة تحقيق الأهداف.

- الطريق الثانية:-

تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج

المتوقعة ومن ثم:

$$\text{الفعالية نسبة } (Mp \text{ Mm})$$

حيث:-

Mm تمثل الإمكانات المستخدمة

Mp تمثل الإمكانات المتوقعة.

## المطلب الثاني - الكفاءة: - Efficiencies

مصطلح الكفاءة شانه شان أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتميز بعدم الإتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابه أن وقفنا علي حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (مثل الإنتاجية ، المردودية والأمثلية...الخ)، لذا جاءت بعض التحليلات التعريفية في مجال الكفاءة علي النحو الآتي:

- عرف (Jean, 2009) الكفاءة بأنها قدرة مردودية المؤسسة بمعني أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو يقترب من معني الإنتاجية.

- كما عرفت الكفاءة حسب (Vincent placket, 2006) بأنها القدرة علي القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة لذا فان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة علي أنها (الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنه دون حصول أي هدر يذكر).

- يتضح من التعريف أن الكفاءة صفة لازمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمرجاتها حيث ينبغي أن يكون هنالك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنه وهنالك تعريف آخر ينظر للكفاءة علي أنها الحصول علي ما هو كثير نظير علي ما هو اقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر علي استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمرجات ويمكن ترجمة وتمثيل ذلك في الثنائية (تعظيم الأرباح تدني التكاليف) أيضا تعرف الكفاءة علي أنها كيفية إستعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما.

إن عملية الإنتاج تعتبر غير كافية لو أنها تطلبت إستعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من النتائج وهنا ينبغي الإشارة إلي أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط وجودة تسييرها وتنظيمها).

فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة. كما إن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادله يحتوي احد طرفيها علي بلوغ أقصى نتائج بتكاليف محددة ومعينه بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة. عليه فان الكفاءة تقاس عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{Rm}}{\text{المخرجات/المدخلات}}$$

Mr

حيث:

Rm النتائج المحققة(الأهداف المحققة)

Mr الموارد المستخدمة(الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس الكفاءة المتحصل عليها، كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:-

$$\text{الكفاءة نسبة} = \frac{\text{Rp}}{\text{Mp}}$$

Mp

حيث:-

Rp هي النتائج المتنبأ بها

Mp الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

ويوضح كل من مالو ومات (Malod , et al , Math, 2000) أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الإقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات أو تخصيص الكمية المستخدمة للمدخلات للوصول لحجم معين من المخرجات، وبالتالي يفهم من حديثه أن الكفاءة هي غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة وبالتالي تكون المنشأة كقوة إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو بلوغ النتائج المقدره، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفاعلية ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ

في الإعتبار شروط وأهداف التحقيق وبالتالي تضم الكفاءة جانبين ، جانب الفاعلية وجانب استغلال الوسائل المتاحة وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في إستعمال الموارد.

بعض الباحثين ركز على مكونات ومؤشرات أخرى.

حيث يوضح (عبدالمنعم2010) في هذا الشأن بأن تركيز قياس الأداء على المخرجات الخاصة بالمنظمة غير مناسب بحيث من الواجب التركيز أيضا علي العمليات والمعالجات ذاتها كما من الواجب الإهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم التركيز والإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الأداء.

وبالنظر إلي ما تواجهه المنظمات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات تختلف الآن عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تحرك مسارها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الأداء بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وتبين الدراسة بأن هنالك ثلاثة مجالات أساسية لفشل المؤشرات المالية التقليدية في المحاسبة الإدارية وذلك:-

أ/ مجال الاستخدام:- حيث أن هنالك فشل في إستخدام الموازنات المرنة في تقييم النفقات الإختيارية الثابتة أو في إستخدام مقاييس مناسبة للرقابة علي التكاليف الثابتة.

ب/ مجال الملائمة:- حيث هنالك فشل في مقاييس تطوير الرقابة علي الجودة وعامل الإنتاجية او في إلقاء الضوء علي تكلفة الفرص البديلة.

ج/ مجال الرقابة:- حيث هنالك فشل في مراعاة العوامل غير المالية والتركيز علي مؤشرات الأداء المالي في الأجل القصير والإعتبرات المحاسبية المالية في حساب التكاليف، ونتيجة لذلك أصبح من المهم البحث عن مؤشرات غير مالية تمثل مقاييس لتحسين وتطوير منافع القرارات نتيجة للمعلومات المستمدة من المحاسبة الإدارية وتسهيل عملية التقييم والرقابة.

## المؤشرات غير المالية:

ركز الإطار الذي طرحه (White & Hit) علي أن المؤشرات غير المالية وان المؤشرات تغطي أربعة مجالات لأداء المنظمة وهي المنتجات والأسواق والعاملين والعملاء ويمكن استخدامه في كل هذه المنظمات الصناعية والخدمية من حيث أن اقتراح (Goshing) قد راعى قياس الأداء الكلي بإعتباره يجمع بين الكفاءة والفعالية كفاءة استخدام الموارد وفعالية إنجاز النتائج المرغوبة، لذا إرتبطت مجالات الموارد وأداء العمل والمنتجات كما واقترح (Smith) مؤشرات غير ماليا تم تصنيفهم طبقا للمجالات الستة التالية: المدخلات- أداء العمل - المنتجات - الأسواق - العاملين - العملاء.

وتوضح هذه الأطر بأن مقاييس الأداء انتقلت من القياس المالي إلى المؤشرات غير المالية كما وان التحول ألي المؤشرات غير المالية مثل إتجاهها يعتبر خروجاً عن المؤشرات غير المالية التقليدية وساعد على تطوير عملية القياس وتفهم الأداء للمنظمات وزيادة فعاليتها إضافة إلى شمولها للوحدات التنظيمية علي كافة المستويات بحيث إنها نجحت في الربط بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وفي توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون. ومن الأساليب الجديدة لقياس الأداء أيضاً.

## 1/ القياس المقارن:

يعتبر أسلوب القياس المقارن أحد أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن إعتبارها منظمات رائدة وقد ظهر هذا المصطلح عام 1997 عندما وضعت شركة (زيروكس) التي تعمل في مجال تصوير المستندات فقد وضعت القياس المقارن للتنافس (Benchmarking) بأن العملية التي تقوم بها المنظمة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين وإنتشرت بعد ذلك استخدام هذا الأسلوب وتم تطبيقه بصورة متعددة حيث امتد تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية

(كالشراء والتسويق) والمنظمات الحكومية (كالبنوك والمستشفيات) وأصبح ينفذ من قبل العاملين في المنظمات وفي هذا القياس المقارن لم تعد المنظمات تنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى



لاكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعليم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وهكذا يعتبر القياس المقارن وسيلة للتوصل إلى أعلى مستوى للمنافسة. ويتم عن طريق قياس عناصر تفعيل أكثر وتجميع أقل العناصر الأفضل أداءً متشابهة وشاملاً فحص العمليات والممارسات والطرق. على ذلك يختلف القياس المقارن عن تقييم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة والمستهدفة. بينما يركز القياس المقارن كما سبقت الإشارة إلى العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء وبذلك يعتبر القياس المقارن أداة إستراتيجية على الأسواق والعملاء.

ويبدأ النموذج بمجموعات أو خلايا البيانات التي تمثل إستراتيجيات إدارة التكلفة بالنسبة لاقتصاديات الحجم واقتصاديات التنوع والتي تعبر عنها مؤشرات حجم المعاملات ومؤشرات تفقد الأنشطة وتمثل الخطوة التالية من النموذج في تقييم الأداء متعدد الأبعاد من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة ثم توضح الخطوة التالية في النموذج الإختبارات الهيكلية والممارسات المحاسبية والقياسات الممكنة. عليه فإن القياس المقارن التنافسي يساعد على تعزيز الأفكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية للمنظمات.

## 2/ بطاقة الأداء المتوازن:

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمنظمة وكل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها وأطلقوا على هذا المنهج لوحة القياس والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات. (Kaplan & Norton, 1992)

ويتضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من مقاييس الأداء مصممة من اجل تحقيق إستراتيجية المنظمة وتضم أربعة مجموعات من المقاييس ترتبط بالمجالات التالية (الأداء المالي - العلاقات مع العملاء - العمليات الداخلية والتعليم والنمو) وتتحدد إستراتيجية علاقات للأسباب والنتائج بناءً على بطاقات الأداء المتوازن وتتميز بطاقات الأداء المتوازن أن كل وحدة أعمال داخل المنظمة سيكون لها بطاقة الأداء الخاصة بها.

وأن جميع بطاقات الأداء المتوازن بها بعض المقاييس العامة كما وهنالك فحص دوري يتم كل أربعة سنوات وأن المديرين يقومون بعمل تنبيهات للوحدات الفرعية التابعة لهم وللمسؤولين عنها في أطار زمني قصير واعتمادا على المقاييس العامة والخاصة.

من إستعراض إتجاهات تطوير مقاييس الأداء نجد انه نتيجة للقصور في المؤشرات المالية تعاضم دور المؤشرات غير المالية التي فرضت نفسها على عمليات قياس وتقييم الأداء بشكل لا رجعة عنه، كما وأصبح القياس المقارن يمثل اتجاها هاما للقياس على النمط الأحسن وتحديد الفجوة بين النمط المالي للأداء بالمنظمة والنمط الأحسن بالمنظمات الأخرى.

وأخيراً تبنى الاتجاه الخاص ببطاقات الأداء المتوازن فكرة تعدد أبعاد عملية القياس والتقييم وتعدد مجموعات المقاييس التي تتضمنها هذه البطاقات وربطها مع إستراتيجية المنظمة.

## 2-2-6 العوامل المؤثرة على الأداء:

يشير (الكبيسي، 1998، ص 54) إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء وهي كما يلي :

### - غياب الأهداف المحددة:

المنظمات والمؤسسات التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك . فعندما لا تمتلك المنظمة معايير او مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد حينها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

### - عدم المشاركة في الإدارة:

عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ويؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

### - مشكلات الرضى الوظيفي:

الرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي

وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل العلمي، والجنس، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

#### - مشاكل التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر في إنخفاض معدلات أداء العاملين إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الإشكالات الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التداخل والتخزين بهدف تحسين الأداء.

#### - مشكلات البيئة المادية:

تهتم كثير من المنظمات بمختلف أنواعها لبيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على تقليل الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والإهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين تؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعفهم في مستوى أدائهم. (بدر، 1998، ص35).

#### - ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعقيد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دور في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثراً في أداء العاملين وإنتاجهم. (أبو الخير، 1989، ص371).

#### - ضعف الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد درجة رضاهم عن العمل وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم المواقف. إن غياب

الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغباتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية والتزامهم بالتالي على أدائهم. (عبد الوهاب، 1987، ص109) فيما يضيف (محمود، 1997م، ص98) أن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

#### - إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه . فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزه لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير منتج.

#### - التسبب الإداري:

يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينتج التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## المبحث الثالث المؤسسات العامة

يتناول المبحث مفهوم المؤسسات العامة وتعريفه وأهميته وأهداف المؤسسات العامة والمناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة وأسباب ظهور المؤسسات العامة وخصائص المؤسسات العامة وأنواع المؤسسات العامة وأسباب ضعف الأداء في المؤسسات العامة وكذلك الإطار المستقبلي للمؤسسات العامة.

### 2-2-1 مفهوم وتعريف المؤسسات العامة:

يشير معظم الباحثين والدارسين بأن هنالك كثير من الخلط والغموض فيما يتعلق بتعريف مصطلح المؤسسة العامة وذلك نسبة لأنه يستخدم في أطر مختلفة. كما وأن هنالك عوامل وظروف البيئة والمفاهيم المحلية التي تؤثر عليه. وقد أشار (رشيد، 2002، ص1) إلي أن المؤسسة العامة نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري وهي منظمة أعمال تملكها أو تشترك في ملكيتها الدولة. والمؤسسة العامة بهذا المعني انتشرت في ميادين صناعية ومالية وتجارية وزراعية وخدمية وأصبحت الدولة بذلك مدير أعمال في معظم الدول وبدرجات متفاوتة.

وتقوم المؤسسات العامة على ركنين هما النشاط الاقتصادي والمصلحة العامة وتنتشر المؤسسات العامة في الدول النامية وتقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية ونجد في كثير من الدراسات ذكر لهذه المؤسسات العامة بالمرافق العامة أو المنافع العامة، ولها تسميات مختلفة مثال لذلك:

- في الدول النامية (شركة مساهمة - شركة مختلطة - مؤسسة عامة - هيئة - منشأة.... الخ).

- في الدول الاشتراكية (مشروع - مجلس - شركة دولة.... الخ).

- في الدول الرأسمالية (مؤسسة - لجنة - مجلس - شركة.... الخ).

ومهما كانت التسمية فان أركان المؤسسة العامة هي:

## أولاً: النشاط الاقتصادي:

أي أنها تقوم وفق الأساليب والطرق المعمول بها في المشروعات الاقتصادية (مؤسسات الأعمال) وتتمتع باستقلال إداري يميزها عن النظام الإداري في المصالح الحكومية التقليدية ويجعلها أشبه في أدائها إلى مؤسسات الأعمال وتتمتع بشخصية معنوية تحررها من قيود اللوائح المعمول بها في الإدارات الحكومية.

## ثانياً: المصلحة العامة:-

تقوم المؤسسة العامة على تحقيق المصلحة العامة للدولة عن طريق التوجيهات أو الرقابة المفروضة عليها وتمثل تلك التوجيهات أو الرقابة مصدر تعريف تلك المصلحة العامة مثل ما يمثل تحقيق الربح مصدر تعريف المصلحة الخاصة في مؤسسة الأعمال الخاصة.

فيما بين (المقلي، 2002، ص9) ضرورة تعريف محدد لمصطلح المؤسسات العامة وذلك لأمرين ضروريين هما:

- الأمر الأول: يتعلق بضرورة تعريف حدود المصطلح للمؤسسات العامة للإغراض الإحصائية من أجل بحوث مقارنة ولتحديد المجموعة المستهدفة من قبل المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية التي تهتم بالدراسات المتعلقة بالدراسات العامة.

- الأمر الثاني: يقوم التعريف على أساس مفاهيمي بغرض فهم شخصية المؤسسة العامة وهويتها والسياسات العامة والمعايير الإدارية المترتبة على هذا التعريف.

كما وأن عملية التعريف ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتطوير فهم متكامل لطبيعة المؤسسات العامة وتوفير آلية لتطوير منهج عملي لتحسين قدرات المؤسسة وأدائها.

لابد أن تقود النظرة المنهجية لمفهوم المؤسسات العامة وتعريفها وتصنيفها إلى الحصول على مدلولات وضعيه وإحصائية وتحليلية توجه نحو السياسات المطلوبة بصورة يمكن إستخدامها بواسطة الباحثين والمهنيين المعنيين بالمؤسسات العامة كما ومن المؤمل أن يؤدي الفهم الصحيح لمفهوم وتعريف المؤسسة العامة إلى إزالة الفجوة بين النظرية والتطبيق.

كما ويأتي تعريف المؤسسات العامة من بعدين هما البعد العام والبعد التجاري وحيث أن البعد العام استخدم في حق الجمهور العام في الحصول على الخدمات العامة والحدائق والمركبات العامة وكذلك استخدامه للدلالة على الملكية والرقابة بواسطة السلطات العامة لمصلحة الجمهور. ويعني أن ملكية وإدارة ورقابة المؤسسة بواسطة السلطة العامة ويدور البعد العام في ثلاثة محاور وهي:

1/ الأهداف العامة.

2/ الملكية العامة.

3/ الرقابة العامة والتي تشمل الرقابة العامة والإدارة العامة والمحاسبة العامة.

أما البعد التجاري يأتي من جميع العوامل التي تسهم في هذا البعد وهي:

1- مجال عمل المؤسسة.

2- مفهوم العائد على الاستثمار

3- البضائع العامة من البضائع الخاصة.

4- تسويق السلع والخدمات

5- مفهوم الدخل

6- مفهوم المبادرة والإبتكار

7- المفاهيم المحاسبية.

وبناء على التعريف المفاهيمي للمؤسسة العامة فهي المنظمة التي تتميز بالآتي:-

1- تمتلكها السلطة العامة بما في ذلك السلطات المركزية والولاية والمحلية إلى مدى 50% من الأسهم أو أكثر.

2- تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة وهذه الرقابة تشمل الحق في تعيين الإدارة العليا واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العليا للمؤسسة.

3- أنشأت من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف العامة والتي قد تكون ذات أبعاد متعددة.

4- تخضع لنظام المحاسبة العامة.

5- تعمل في مجالات ذات طبيعة تجارية.

6- تقوم علي مفهوم الاستثمار والعائد على الاستثمار.

7- تسوق منتجاتها (سلع وخدمات).

وبناء على ذلك فقد عرفت المؤسسة العامة بناء على الأغراض الإحصائية علي أنها (منظمة إنتاجية تعمل في مجالات ذات طبيعة تجارية وتسوق ما تنتجه من سلع وخدمات وتملكها جهة عامة مدى 50% من الأسهم أو أكثر).

وبين (العرجوني ، 2002، ص14) بأن المؤسسة نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات متداخلة ومترابطة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتنظم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفته ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية.

ولم يختلف تعريف (Greenberg) عن التعريف السابق حيث عرف المؤسسة بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون في جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها، وهو نفس ما ذهب إليه (السالم، 2002، ص8) بأن المؤسسة هي وحدة اجتماعية هادفة متبعة أنشطتها بوعي ويتفاعل معها الأفراد بين حدود معينة واضحة تباعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويشير (سالم، 2002، ص22) إلى أبعاد تصميم المؤسسة تتمحور في بعدين هما :

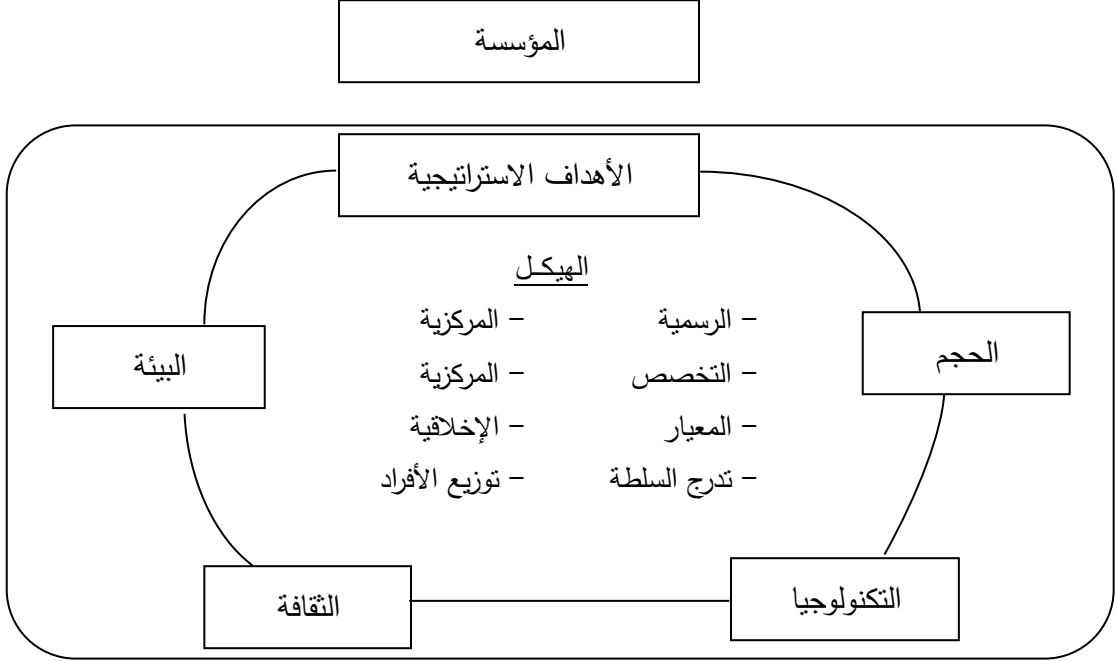
1/ الأبعاد الهيكلية وترتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة.

2/ الأبعاد الموقفية وترتبط بالمؤسسة ككل وتتضمن متغيرات عديدة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والأهداف ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة.



## شكل (10)

### الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة



المصدر: سالم ، 2002

### 2-2-2: أهداف المؤسسات العامة:-

بينت ( حياة، 2009) بأن الأهداف هي التي تسعى المؤسسة لبلوغها وهي المبرر لكل ما يجري في المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتشكيل ورقابة. تعتبر الأهداف التي تحددها الدولة أهداف قومية إذا كانت تتعلق بالمجتمع ككل فالدولة عادة تتبنى بعض الأهداف التنموية والتي يجب ان تساهم في تحقيقها جميع المؤسسات ومن هذه الأهداف التنموية:-

1- تخفيف حدة الفقر في المجتمع.

2- زيادة إجمالي الناتج القومي بخلق فائض مادي يؤدي بدوره إلى تخفيف العبء على الميزانية العامة للدولة.

3- رفع مستوى معيشة المواطنين عن طريق زيادة دخلهم.

4- العدالة الاجتماعية عن طريق إعادة توزيع الدخل والخدمات.

5- رفع مستوى مهارة العاملين.

6- تنمية المناطق المتخلفة.

7- توفير السلع والخدمات الأساسية كالتعليم والصحة بأسعار معقولة.

8- إحلال الواردات وتطوير الصادرات.

9- استخدام التكنولوجيا.

10- السيطرة على التضخم

(الهندي، 1414: 121 ) يوضح أهداف المؤسسات العامة بأنه جزءاً من الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة، وبالتالي فإن أهدافها لا تنفصل ولا تتباعد كثيراً عن الأهداف العامة الأخرى المرسومة لبقية الأجهزة الحكومية، غير أن هذا النوع من الجهاز الحكومي ينشأ عادة لغرض إدارة نشاط يدر دخلاً سواء كان تجارياً أو صناعياً أو اقتصادياً أو زراعياً. وفي أحيان أخرى تنشئ الدولة المؤسسات العامة لإدارة أنشطة ذات أهمية قومية مثل الجامعات وذلك لأن المؤسسات لا تسعى فقط لتحقيق الربح المادي وإنما إلى تحقيق المصلحة العامة.

#### المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة:-

أورد (Jean, 2004) تعددت المناهج والمداخل في دراسة المؤسسات وذلك في :

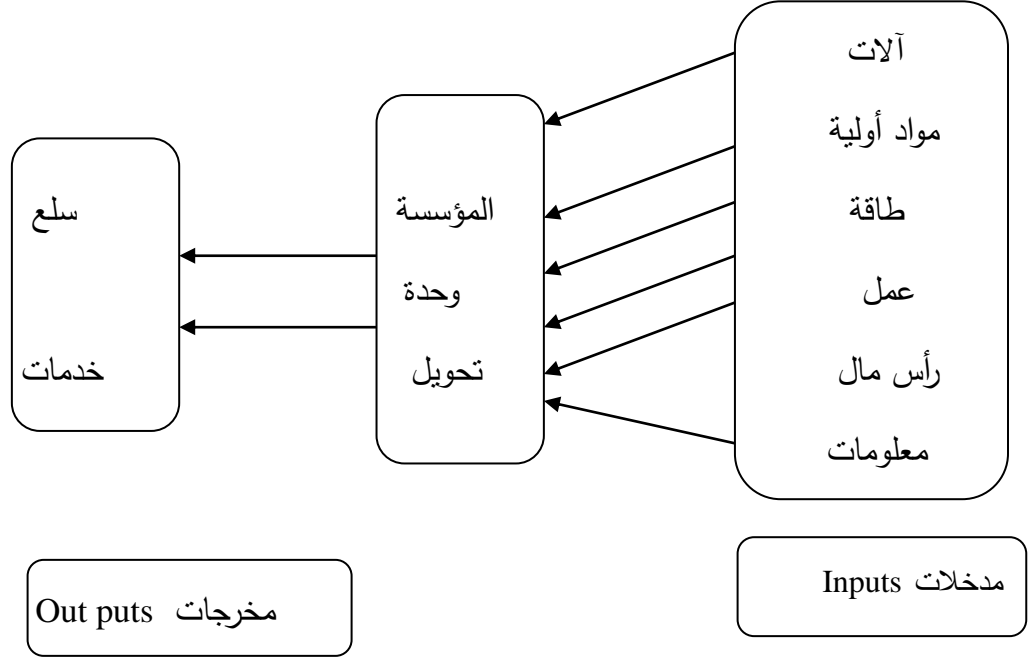
1/ المؤسسة فاعل اقتصادي: ويمكن أن تعرف في هذا الإطار حسب وجهات النظر المختلفة أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن مصنع مستقل مالياً.

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى

مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبية حاجيات المحيط والشكل رقم (11) يوضح ذلك

الشكل (11) المؤسسة وحده تحويل المدخلات إلى مخرجات



(Jean , Lon, Catte, Jacques Muller, (2004), Economic Interprises , P1)

- المؤسسة هي عبارة وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك تقسم أو توزع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال والدولة والهيئات الاجتماعية والمقرضين والشركاء والمؤسسة نفسها والشيء ونفسه بالنسبة لفائض الإنتاجية الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة .
- المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

## 2/ المؤسسة كواقع بشري:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد. يأخذ بعين الاعتبار المهام والمسئوليات الملقاة على عاتقهم ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار. ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة يطلق عليها المنظمات.

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معينة وكل منظمة تقوم على قواعد معينة من مبادئ وأغراض وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام إغراض المنظمة وأهدافها.

### 3/ المؤسسة كواقع اجتماعي:

- المؤسسة تؤثر في المجتمع وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب للعمل وإنتاج السلع والخدمات (منتجات) وكذلك في زيادة المداخل وتوفير موارد للجماعات العمومية والمساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.
- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطها في الحالات التالية: الاجتماعية - التربوية - السياسية - الثقافية... الخ.

### 4/ المؤسسة كنظام:-

يعرف (Joel de Rosnay) المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية ويفرض مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفردية، وبصفة عامة يعتبر نظام المؤسسة مجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية والتي تتمثل في الآتي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها.
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

### 2-2-3 أسباب ظهور المؤسسات العامة:

أوضحت (حياة، 2009) بأن المؤسسات تسمي إدارة المؤسسات باللامركزية المرفقية ويسمى البعض باللامركزية أو بإدارة المؤسسات والتعاونيات. وقد ظهر هذا الأسلوب في مطلع القرن العشرين بعد أن أصبح الإهتمام بشئون التنمية الاقتصادية جزءا لا يتجزأ من أعمال وواجبات الحكومات.

الأسباب التي أدت إلى ظهور المؤسسات العامة ما يلي:

- 1- اتساع دور الدولة في المجتمع وتدخله في النشاط الاقتصادي (بجانب السيادة والدفاع والأمن). قد تختلف درجة التدخل باختلاف نوع النظام السائد في الدولة.
  - 2- زيادة النفقات الحكومية بما يؤدي إلى الحاجة لترشيد الإنفاق ورفع مستوى الأداء في هذه المنظمات.
  - 3- تضخم عدد العاملين في المنظمات الحكومية وظهور مشكلة البطالة المقنعة بما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.
  - 4- ظهور نماذج جديدة في إدارة الوحدات العامة مثل الهيئات العامة ومؤسسات التنمية مما أدب إلى أهمية توفير الخبراء والمتخصصين في الأجهزة الإدارية لمواجهة مشاكل الجمود والتخلف الإداري.
  - 5- تفعيل الجهاز الإداري للمنظمات الحكومية واستخدام الأساليب العلمية في رسم السياسات العامة للدولة ومواجهة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.
  - 6- أهمية اختيار القيادات والإداريين المؤهلين على أساس الكفاءة الفنية والقدرة الإدارية والقيادة الفعالة لشغل الوظائف العليا.
  - 7- إرتبطت المؤسسات العامة بإدارة التنمية في الدول النامية وازدادت أهميتها في التعبئة والمشاركة في التنمية القومية الشاملة.
- 2-2-4 خصائص المؤسسات العامة:**

تناول ( العنزي، 1419 هـ) أن هنالك عدد من الخصائص التي تميز المؤسسات العامة عن الأساليب المتعددة التي تأخذ الدولة بها عند تقديم خدمات للمواطنين ومن ابرز هذه الخصائص ما يلي:-

#### 1/ الشخصية الاعتبارية:

الشخصية الاعتبارية أو المعنوية تطلق على ما كان محلاً لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات وليس شخصاً طبيعياً (إنساناً) وبناء على هذا فان المؤسسات العامة كالشخص الطبيعي تكتسب الحقوق وتتحمل الالتزامات.

## 2/ التخصص:

إن قصر نشاط المؤسسة العامة على غرض معين يعد فعلا على إستقلالها لأنه لا يسمح لها بممارسة أغراض أخرى وعلى كل حال يعد التخصص أحد العناصر التي يتسم بها العصر الحالي ويتجلى بوضوح في المؤسسات العامة.

## 3/ المرفق العام:

المؤسسات العامة مرفق عام يسعى للنفع العام ويشترك المرافق العامة الأخرى في بعض صفاتها الرئيسية مثلا المؤسسة العامة تخدم الصالح العام للدولة وتخضع لسلطاتها وتسير وفقا لتوجيهاتها ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيسي لها ويعتمد بعضها في المصروفات على ما يخصص له من خزينة الدولة. ولكن تتميز عن المرافق العامة بقابلية خدماتها للتجزئة حيث يتصف بعضها بعدم شمول خدماته لجميع شرائح الدولة.

## 4/ الذمة المالية:

يترتب على وصف المؤسسات العامة بالذمة المالية أن تكون لها ميزانية مستقلة ولها حساباتها الخاصة ومن الممكن أن تكون دائنة أو مدينة وباستطاعتها أن تبرم العقد وتتفاوض مع الآخرين بصفة مباشرة.

## 5/ غير مركزية الأداء

المؤسسة العامة صورة من الصور غير مركزية الأداء حيث لا تقع المؤسسات العامة تحت السلطة المباشرة للدولة.

## 6/ الخضوع لنظام خاص:-

جميع المؤسسات العامة تنشأ بنظام خاص يصدر بموجب مرسوم من الدولة يمنح المؤسسة شخصيتها الاعتبارية وتتمتع المؤسسة العامة بنص نظامها بدرجة من الاستقلالية ويتيح لها النظام الخاص تنويع لوائرها ومزاياها الوظيفية.

## 7/ الوصاية الإدارية:

- الوصاية الإدارية هي السلطات الإدارية المحدودة الممنوحة بالنظام لشخص إداري أعلى على شخص إداري أدنى في مراقبة أعماله حماية للمصالح العام. والمقصود بالوصاية بالمؤسسات العامة هو خضوعها لوصاية جهة مركزية في الحدود التي ينص عليها نظامها ولكن من جهة الوصاية والمؤسسة العامة إرادة منفردة.

## 8/ النزعة الوسيطة:

- التوسط غالباً يكون بين شيئين ونظام المؤسسة يتجلى بخاصية التوسط في عدد من الأمور مثل:-
- **الناحية الإحصائية** حيث المؤسسة العامة تتوسط بين النظام الإشتراكي الذي يعتمد في تحقيق التنمية على القطاع العام وبلغى مهمة القطاع الخاص وبين النظام الرأسمالي الذي يعتمد على القطاع الخاص وبلغى مهمة القطاع العام.
- **من ناحية الإدارة** حيث استفادت المؤسسة العامة من أدبيات الإدارة العامة وأدبيات إدارة الأعمال من خلال تطبيق مبدأ الحكومة بأسلوب إدارة الأعمال مستفيدة من خاصية التشابه بين نشاط المؤسسات العامة ونشاط القطاع الخارجي.

## 2-2-5 أنواع المؤسسات العامة:

تصنف المؤسسات العامة إلى العديد من الأنواع حسب نوع التصنيف المستخدم وحسب ما تقوم به من نشاط فقد صنف (الهندي، 1414هـ) المؤسسات العامة إلى:

- 1- المؤسسات المالية:- وهي المؤسسات التي يغلب علي نشاطها الطابع المالي.
- 2- المؤسسات الاقتصادية:- ويشمل هذا النوع جميع المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي التي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً.
- 3- المؤسسات الإدارية الاستشارية:- وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات فنية عامة في المجالات الإدارية وفي مجال البحوث والاستشارات.

4- المؤسسات الإجتماعية:- وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات يغلب عليها الصفة الإجتماعية.

5- المؤسسات التعليمية:- وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نشاط ذا طابع تعليمية.

## 2-2-6 أسباب ضعف الأداء في المؤسسات العامة:

عانت المؤسسات العامة والمنظمات غير الرسمية الكثير من المشاكل والمعوقات الداخلية والخارجية والتي قللت من قدرتها في الأداء وتقديم خدمات جيدة وتنافسية عالية منها ما ذكره (تيشوري، 2010) والتي تؤثر علي الإنتاجية في القطاع العام وهي كآلاتي:

1- العنصر الزمني.

2- الاتصال الإداري.

3- التنظيم والتدريب والتطوير.

4- التقنية.

5- الإشراف الإداري.

6- الرضا الوظيفي.

كذلك هنالك أسباب تقف عقبة على المديرين والعاملين في الإدارات العليا والوسطي منها:-

1- صعوبة الإجراءات المالية.

2- مركزية الإدارة.

3- عدم الإهتمام بالتدريب.

4- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- عدم توفر المناخ المناسب.

6- عدم وجود موظفين مؤهلين.

7- الإجراءات الروتينية المعقدة.



8- عدم تفويض السلطة بشكل صحيح.

9- الإعتداع على الذاكرة بدلا عن تخطيط العمل والمتابعة.

10- التنظيم السيئ.

**ويضيف (تيشوري، 2009) أسباب أخرى لضعف الأداء منها :**

1- ضعف التنسيق بين أهداف المؤسسات ومستويات أداء سلوك العاملين.

2- ضعف نظم واليات المحاسبة والمساءلة عن النتائج.

3- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق.

4- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات وأهمها تقنيات المعلومات والاتصال.

5- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية لتلك المنظمات.

6- ضعف التوجه التسويقي واقتصاد النظم وآليات خدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضائل القدرات

التنافسية.

فيما أوضح ( الأعرجي، 2010) بأن مظاهر ضعف الأداء هي :

1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها .

2- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .

3- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين .

4- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .

5- فقدان الحافز وانتشار اللامبالاة لدى العاملين .

6- تجنب فقدان روح المخاطرة التأخير في اتخاذ القرارات .

7- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

ويمكن إعتبار العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء وهي :

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز
- ضعف في المعرفة و المهارات .
- معدات وإحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز علي الزبائن و المجتمع المحيط .

## 2-7 الإطار المستقبلي للمؤسسات:

أشار (Sadler, 2003) في دراسته الرائعة لبيئات العمل أن الشيء الوحيد المؤكد الذي نعرفه عن المستقبل هو أنه سيكون مختلفاً عن الحاضر. ونظراً إلى التغير السريع الذي نشهده فإن من المحتمل أن يكون المستقبل شديد الاختلاف عن الحاضر. وبناء على ذلك فإن مهارات القيادة المطلوبة لقادة المستقبل سوف تكون مختلفة عما هو مطلوب في الوقت الحاضر، ولذلك لا يمكن أن نغفل أهمية بذل الجهود اللازمة في محاولة التنبؤ بالتغيرات الهامة التي سوف تحدث خلال عشر سنوات أو خمس عشرة سنة رغم صعوبة هذه المهمة. ولكن ينبغي علينا أيضاً ألا نبالغ في تقدير مدى صعوبتها. فإننا لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل ببساطة عن طريق أستقراء الماضي. فالأسلوب الطبيعي عند التنبؤ بالمستقبل هو أن نكون على دراية بالقضايا الأكثر أهمية في الوقت الحاضر وأن ننظر إليها بإعتبارها إتجاهات تمتد إلى المستقبل. ولكن كما أوضح فإن أكثر التغيرات أهمية من حيث تأثيراتها على مؤسسات العمل قد تظهر على الأرجح من بين الإتجاهات المتوقفة التي يبدو أنها انتهت وليس من بين الإتجاهات المستقرة الراسخة. كما أن الأحداث ذات الأهمية العالمية مثل التفكك الفجائي للكتلة السوفيتية هي في الحقيقة أحداث لا يمكن التنبؤ بها. وذلك فإن أية سيناريوهات مستقبلية ينبغي أن تكون مؤقتة وقابلة للتغيير وسوف تحتاج إلى مراجعة مستمرة كلما تكشفت حقائق الأحداث بمضي الزمن.

مع بدايات القرن الحادي والعشرين تزايدت أعداد الكتب التي تتناول مستقبل بيئة العمل وقد استخلصنا منها

قائمة عامة بالتغيرات المتوقعة نعرضها في مجموعة العوامل التالية:

- استمرار التغير السريع بصفة عامة.
  - استمرار المعدلات الأساسية للنمو الاقتصادي.
  - زيادة حدة المنافسة.
  - ازدياد الاتجاه نحو عولمة التجارة.
  - الارتفاع المستمر في توقعات العملاء بالنسبة لجودة السلع والخدمات.
  - الارتفاع المستمر في توقعات الموظفين بالنسبة لتحسن مناخ العمل.
  - مزيد من التقدم الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات.
  - المضي بخطوات واسعة في مجال التكنولوجيا الحيوية.
  - تزايد الشعور العام بالقلق بشأن تأثير النشاط الاقتصادي على الصحة والسلامة الشخصية والبيئة.
  - النجاح في تفادي نشوب صراعات عالمية كبرى.
- ويمكن أن تحدث "مفاجآت" تقلب هذه الرؤية التقليدية رأساً على عقب ولكن هذه المفاجآت مجرد تخمينات، ومن أمثلة هذه المفاجآت التي قد تحدث اكتشاف نوع رخيص من أنواع الطاقة المتجددة عن طريق الاندماج النووي أو تفكك الاتحاد الأوروبي.
- وإذا أخذنا هذه النظرة التقليدية للمستقبل في الاعتبار، فإن آثارها وتداعياتها على مناخ إدارة المؤسسات في المستقبل ستكون كالتالي:
- سوف تكون المؤسسات بحاجة إلى أن تصبح قادرة على التحرك بسرعة أكبر، وأن تكون أقل بيروقراطية، وأكثر استجابة للقوى الخارجية وأكثر نشاطاً في السعي نحو التغيير.
  - وسوف تصبح المؤسسات، من ناحية، أكثر ميلاً نحو اللامركزية أو حتى التفكك، ولكنها من ناحية أخرى سوف تقيم نوعاً من التكامل فيما بين أجزائها من خلال الثقافة العامة المشتركة وشبكات تكنولوجيا المعلومات.

- المؤسسات سوف تكون بحاجة إلى تحسين قدرتها على التجديد والإبتكار .
- عمليات اتخاذ القرار سوف تحدث في جميع جوانب المؤسسات جنباً إلى جنب مع سائر العمليات الأخرى فيها ولن يتم اتخاذها في قمة المؤسسة كما كان يحدث في النظام الهرمي التقليدي.
- المؤسسات سوف تعتمد بشكل متزايد على مهارتها في إدارة مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية لزيادة قدرتها التنافسية.
- سوف تضم المؤسسات بشكل متزايد أفراداً ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة.
- سوف تتزايد الضغوط من أجل جعل العمليات الصناعية عمليات صديقة للبيئة لا تلحق بها أضراراً وكذلك الحال بالنسبة للمنتجات.
- وبالمثل، سوف تكون هناك ضغوط متزايدة لإتباع سياسات تراعي الأبعاد الاجتماعية وأن تكون هناك شفافية في كتابة التقارير .

## المبحث الرابع سلوك القيادة

### 2-4-1 مفهوم القيادة:

من بين الدراسات التي تعمقت في مفهوم القيادة هي دراسات (Sadler, 2008) بين فيها أن القيادة مفهوم معقد يصعب تعريفه والتعريفات التي قدمها الكتاب على إختلاف اتجاهاتهم في هذا المجال لمفهوم القيادة تختلف إختلافاً كبيراً، وهذا المصطلح يستخدم أحياناً للإشارة إلى صفة لدى شخص معين. كما في قولهم (كانت قيادته مثالية) ولكنه يستخدم أيضاً للإشارة إلى عملية اجتماعية تتضمن نوعاً من النفوذ والتأثير والقدرة على الإقناع وهي بهذا تتضمن نوعاً من التفاعل بين الأشخاص الذين يقدمون القيادة وبين الأشخاص الذين يقبلون هذا العرض ويقومون بدور المرؤوسين.

وقد استحوذ هذا المفهوم على إهتمام عدد كبير من الملاحظين المهتمين بهذا الموضوع بدءاً من علماء النفس والاجتماع الذين قاموا بإجراء العديد من الأبحاث الجادة حوله ومُروراً بالمؤرخين وكتاب الروايات وبمرور الوقت ظهرت أساطير عديدة حول هذا الموضوع ومنها ذلك الرأي الذي يؤكد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القادة هم أشخاص يتمتعون بشخصيات كاريزمية.

وهناك شيء واحد وواضح ومؤكد وهو أن القيادة تأخذ أشكالاً كثيرة ومتعددة حسب الموقف الذي تحدث فيه. فقيادة مجموعة صغيرة من المرؤوسين وجهاً لوجه هي عملية مختلفة تماماً عن عملية القيادة على قمة مؤسسة كبيرة ومعقدة. كما وأنها تتطلب أنواعاً مختلفة من السلوكيات والمهارات وقد ركزت كثير من الأبحاث والدراسات على كبار القادة العظماء في العالم مثل نيلسون مانديلا وغاندي وتشرشل في الماضي أو كينيدي وتاتشر وولش في العصر الحديث. بيد أن العمل يتم في المؤسسات المختلفة بفضل الأدوار القيادية التي يقوم بها العديد من الأشخاص الذين نادراً ما يلفتون أنظارنا أما في مجال القيادة والأداء فيمكننا أن نقول إن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها، أما المديرون فإنهم يعيشون في إطارها.

وينقل سادلر عن (Handy,1992) أن الإهتمام بمسألة القيادة في السنوات الأخيرة يرجع إلى تغيير

نظرتنا إلى المؤسسات وطريقة تفكيرنا فيها، حيث في الماضي كنا نفكر في المؤسسات وكأنها قطع هندسية قد تكون بها عيوب ولكن يمكن من الناحية النظرية إصلاحها وهكذا كانت المؤسسات كيانات يتم تصميمها والتخطيط لها وإدارتها وكانت فاعليتها وكفاءتها تتوقف على جودة نظم الضبط والسيطرة والتغذية المرتدة. ولكن اليوم نستخدم لغة مختلفة عندما نتحدث عن المؤسسات لغة تستخدم فيها مصطلحات مثل شبكات العمل - والتحالفات والثقافة والقيم المشتركة وهذه اللغة حسبما يقول (Handy) هي لغة القيادة وليست لغة الإدارة، ويمكننا أن نعبر عن ذلك بطريقة أخرى فنقول أنه إذا كانت الإدارة عملية منطقية تستخدم فيها بعض القدرات مثل القدرة الكلامية والتغيرات المنطقية الرقمية فإن عملية القيادة أكثر اعتماداً على البديهة كما أن للذكاء العاطفي دوراً فيها.

فيما أوضح (الزبيديين، 2013م، ص2) بأن موضوع القيادة الإدارية يحظى باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة وذلك للدور المهم الذي تقوم به تلك القيادات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها والنهوض بمنظمتها إلى حيز المنافسة العالمية والتقدم والاستقرار، مما يجعل القيادة في تلك المنظمات تفكر بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة بأبعادها المختلفة ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية حيث لم يعد هنالك مجال لنجاح أية منظمة وازدهارها وتقدمها إلا إذا سارت قياداتها على أساس الإدارة العلمية. كما وأن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها ورسالتها وتحقيق رؤيتها مرتبط نوعاً ما بالنمط القيادي الفعال الذي يمارسه القائد أو يدير به منظمته. كما وأن هنالك دور وأثر كبير في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها وتحقيق الاستقرار فيها لشخصية القائد وصفاته وقدرته على توظيف إمكاناته في العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر.

كما وأن المنظمات تواجه تحديات من البيئتين الداخلية والخارجية لذا يركز الباحثون الأكاديميون والممارسون اهتمامهم على خصائص وسلوكيات القادة وعلى كيفية زيادة المنافسة في السوق العالمية. وكل ذلك يتم عن طريق القيادة وذلك يتم بأن يألف مديرو المنظمات التغيير وعلى المستويات العليا في المنظمة التفكير بشكل إستراتيجي للمنافسة عالمياً وأن يعيدوا باستمرار هيكله المنظمة ومواجهة التحديات التنظيمية

ومواءمة التغييرات الديمقراطية من القوة العاملة وتلبية طلبات العملاء وإعتناق تغييرات تكنولوجية سريعة لذا أصبحت القيادة أكثر أهمية في هذا الوقت مما سبق وحظيت باهتمام بالغ من علماء الإدارة، كما يظهر ذلك من كثرة الدراسات والبحوث والكتب التي تناولت بالتحليل موضوع القيادة وجعلها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والوسيلة الفاعلة لمهام المنظمات أجمع. وأصبحت الحاجة إلى إيجاد قيادة تحويلية وليست مديرين لقيادة عملية التغيير والتطوير في المنظمات ورفع مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والعمل على ترويج عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

وبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية الحالية للتابعين تستند فيهم مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم ومن ثم فإنها تغيير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتماماتهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية كما وأن القيادة عامل حاسم يرتبط بالأداء التنظيمي

وتورد (أبدة، 2007). إن القيادة حظيت باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور نظراً لأهميتها في الكفاءة والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب. كما تشكل القيادة محور مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة وإتباع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة

فيما تبين (الشحقاء، 2003، ص21) بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهميتها ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فيجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداء محرك لها لتحقيق أهدافها وأصبحت القيادة المعيار الذي تحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري وفي هذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم وأصبحت تحتل جزء بارز في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، وإن أهميتها

نابع من أنها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، فالإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها لحيز الواقع.

## 2-4-2 تعريف القيادة:

اصطلاحاً فقد عرفها (سالم، 2008) بأنها تعني السمات الشخصية والقدرة الخارقة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الناس، حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلية أو احترافية ويوضح (الطوالبة، 2008، ص14) نقلاً عن (Likert) أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الشخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وعرف (البدرى، 2005، ص5) أن القيادة الإدارية هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم لتحقيق الأهداف. وجاء في دراسات (Sadler, 2009) تعريفات متعددة للقيادة منها:

- إن القيادة هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وإتباعه.
- هي أيضاً عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القيادة والإتباع.
- كذلك القيادة تتضمن التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحيد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة.



أما (شهرزاد، 2010م) تناولت في كتاباتها تعريف القيادة منها:

أن القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسئولية تجاه المجموعة. كما أن القيادة هي القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبحث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق.

وأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. كذلك القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم وللقيادة دور يهدف إلى التأثير في الآخرين.

## 2-4-3 صفات القيادة:

فقد أشار (Sadler, 2009) إلى صفات خمسة رئيسية ينبغي أن تتوفر في القائد وهي:

1. القدرة على تكوين فرق عمل فعالة.
2. القدرة على الإستماع.
3. القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده.
4. القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء.
5. قدرته على أن يحيط نفسه بالأشخاص الأكفاء.

أما صفات القيادة عند (شهرزاد ، 2010) تتمثل في مهارات مختلفة منها:

1. المهارة الذاتية: وتتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.
2. المهارات الفنية: وهي من أسهل المهارات إكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسئولية وهي الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من خبرات

وتقنيات عالية وتتجلى المهارات الفنية في القدرة على حل المشكلات وقدرتها على تبصير العاملين بالأساليب والطرق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.

3. **المهارات الذهنية:** فهي تتمثل في إتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمر والموضوعات والمشكلات التي تواجهه، كما يجب أن يتصف بقوة التصور والإدارة لربط الأسباب بالمسببات.

4. **المهارات الإنسانية:** فإن امتلاك المدير لها يجعله عضواً فاعلاً في الجماعة وقادراً على بناء جهود تعاونية وخلق جو من الاستحسان والأمن وكذلك القدرة على الاتصال بالإدارة والعاملين ببعضهم والتفاعل فيما بينهم وخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي كما وأن مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأكيد ذات الفرد من نطاق الجماعة، كما وأن أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

## 2-4-4 السلوك القيادي:

في ضوء المفاهيم المتعددة للقيادات الإدارية والتي شكلت مع بعضها مفهوماً شاملاً للقيادة الإدارية نتناول سلوك القيادات الإدارية لأن القيادة الفاعلة والمتطورة هي مفتاح جذب واستبقاء المواهب وبناء ثقافة منظمة فعالة. واختلفت التعاريف الإدارية والنفسية التي تناولت السلوك القيادي.

اصطلاحاً فقد عرف السلوك أو النمط القيادي (الدعيس، 2003) أنه هو السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى إدارته والتي تجعله بشكل ما مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يستخدمه في طريقة إدارته وبذلك يدركها موظفو إدارته (مرؤسيه)

فيما حدد (Katz, Kahn, 1993) مفهوم السلوك القيادي بالأعمال والنشاطات التي تخص المنظمة التي يقودها القائد في المجالات الرسمية وغير الرسمية.

أما (Fiedler, 1981) فعرف السلوك القيادي بأنه الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيهه

وتتسيق عمل مرؤسيه وقد يتضمن هذا أعمالاً مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم.

أما (الوائل، 1982، ص31) فعرف السلوك القيادي بأنه (أنماط سلوكية للقائد ) تدرك من قبل تابعيه. وبناءً على المفاهيم والتعريفات السابقة قد إختار الدارس عدد محدد من أنواع السلوك القيادي الذي وظفته لأغراض البحث والدراسة منها:

أولاً: سلوك القيادة التحويلية:

أوضح (الزبيديين، 2013م، ص 5) أن (Barns, 1989) استخدم مصطلح القيادة التحويلية لوصف نمط فعال للقيادة والتميز بين القياديين الذين يبنون علاقات ذات هدف ويستخدمون أساليب الحوافز المختلفة لدفع مرؤسيهم للعمل والقياديين الذين يركزون على المنفعة المتبادلة ومصلحتهم الذاتية في العلاقة بينهم وبين المرؤسين.

وقد عرف (بيرنز ) القيادة التحويلية بأنها عملية سعي من القيادي والمرؤسين بمساندة بعضهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وقد ذكر بيرنز بأن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي الجاذبية والتأثير المثالي والحفز الإلهامي والإستتارة والإعتذار الفردي.

ومن بين الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية دراسة (الطائي، 2010م، ص7) أوضح فيها مفهوم القيادة التحويلية يقوم على الإفتراض الرئيسي لفكرة التمكين على أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في المواقع التنفيذية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن واحتياجاتهم مما يتطلب تغيير في الأنماط القيادية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادة يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العملية أحد خصائصها فهي عند (Gibgon) وزملائه هي القابلية على الإلهام وتحفيز المرؤسين لتحقيق أغلب النتائج بدلاً من السعي للحصول على المكافآت. في حين عند (Kreitnur & Rinicki) بأنها جعل المرؤسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها

على المصالح الشخصية وهذا التحول يقع على عاتق القيادة التحويلية من خلال خلق التغييرات في أهداف وحاجات وقيم وطموحات المرؤوسين.

كما عند (Jones & George) بأنها جعل المرؤوسين على معرفة بأهمية وظائفهم وأدائهم والتعرف على حاجاتهم لتنميتهم وتحفيزهم للعمل بما هو أفضل للمنظمة.

كما وجد الباحثان (Tichy & Pevanna) بعد إجرائهم لمقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لكبار المنظمات العالمية وجدوا أن أكفأ القادة التحويليين يشاركون في الخصائص التالية:

1. يعرفون أنفسهم كوكلاء تغيير.

2. مشجعين.

3. يؤمنون بالناس.

4. أصحاب قيم.

5. دائمي التعلم.

6. يتمتعون بقدرة التعامل مع التبصير وعدم التأكد والغموض.

7. أصحاب رؤيا.

و أورد (الجميل، 2004 ، ص12) سلوك القيادة التحويلية بأن القادة يمتلكون القدرة على قيادة التغيير في رؤية (Vision) المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها فضلاً عن تشجيع الإبداع في المنتجات والتقانة مع تحليل ورقابة تبادلات محددة مع التابعين باستخدام القواعد والتوجيهات والحوافز، فالقادة التحويليين يعتمدون على القيم والمعتقدات والمواصفات الشخصية للقائد وتعد الأبعاد الآتية هي الأبعاد الأساسية لسلوك القيادة التحويلية.

1/ الكاريزما (Charisma):

وتعد الجزء الأكثر أهمية في القيادة التحويلية بسبب القوة التي تمنحها للقائد.

## 2/ الإعتبار الفردي:

ويعني أن القائد التحويلي يميز الاختلافات في المهارات والقدرات ورغبات فرص النمو بين أتباعه، فالقائد التحويلي يعرف أتباعه بصورة جيدة ويقدم لهم الاستشارة والإرشادات والنقد البناء.

## 3/ الحوافز الفكرية:

تشير الحوافز الفكرية إلى قدرة القائد على بناء ووعي عال بالمشكلات والحلول الخاصة بهم ومثل هؤلاء القادة يقنعون التابعين بتغيير القيم والمعتقدات ويقومون بتحفيز التابعين على تصدر الوضع الجديد للمجموعة.

إن القادة التحويلين يسعون من أجل زيادة رئيسية في الأداء فوق الذي يتطلبه إنجاز الأهداف الحالية للمؤسسة أو المنظمة وعادة ما يحدثون تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة ويبقون في الذاكرة مدة طويلة بعد ذهابهم وقد أظهرت البحوث العملية وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القادة التحويلية وأداء المؤسسة.

ويضيف (Norlhus, 2001) إلى أن عناصر القيادة التحويلية هي :

1/ الجاذبية ( Charisma ) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم الاحتياجات للتابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2/ الإلهام (Inspiration): يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستشارة روح الفرق من خلال الحماسة والمثالية.

3/ الاستشارة الفكرية ( intellectual ) ومنها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة.

4/ الإعتبار الفردي ( Individualize consideration ) يتصف هذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤسين الذين يتعامل معهم بطرق مختلفة وتأخذ في الإعتبار الإعتبارات الفردية إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته ولكن بعدالة.

وذكر (Northehouse,2001) أن عناصر القادة التحويلية الأربعة السابق ذكرها عناصر أساسية ويلاحظ

أيضاً أنها جميعاً تبدأ بحرف (T) باللغة الإنجليزية يطلق عليها ( The Fours of Tums Formational ) (Leadership).

فيما أدم هذه الخصائص (Bass) بعناصر أخرى تصف القادة التحويليين وهي:

1. قادة كاريزميين فهم مصدر القيم والاحترام والرؤى الواضحة.
2. الإهتمام بالفرد وحاجاته وتطوير شخصيته.
3. قادرين على الإيحاء ذهنياً في جعل مرؤوسهم يعيدون تفكيرهم بعدة طرائق عقلانية لتقييم وتقدير المواقف والمشاكل.

ثانياً: سلوك القيادة الديمقراطية (المشارك):

أورد (كنعان، 1985، ص157) بأن أسلوب القيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها كما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج والتعاون ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة والقدرة على الخلق والابتكار.

كما أشارت (رشا، 2011م) إلى أن السلوك الديمقراطي يؤثر على ثلاثة قدرات (الذكاء العاطفي لفريق العمل والتعاون، إدارة الصراع والتأثير) وأفضل الأفراد هم الذين لديهم القدرة على الاتصال المتميز والإصغاء وهي قوة أساسية لدي القائد الديمقراطي. فهؤلاء القادة يخلقون شعوراً بأنهم يريدون فعلاً الإصغاء لأفكار عاملهم واهتماماتهم كما إنهم متعاونون كأعضاء فريق ويعرفون أيضاً كيف يخدمون الصراع ويخلقون شعوراً بالانسجام فالنمط الديمقراطي عامل أكيد لبناء التجارب والتصدي له. والديمقراطي له تأثيره الإيجابي القوي الخاص به على المناخ العاطفي في التنظيم والمنظمة ويعمل إلى إجماع رأي العاملين وبناء الثقة وتوليد أفكار جديدة ويخلق فريق ذي كفاءة عالية ولديه دوافع ذاتية لذلك فإن مخزون القائد يجب أن يتضمن الاستخدام الصارم لهذا السلوك فالقيادة عملية ليست سهلة بل يستنزف وقتاً طويلاً وخاصة في الالتزام، فهي شيء قابل للاكتساب نتعلمه ولكن المنافع التي تنجم عنه جديرة بالاحترام.

أما (طواليه، 2008م) فيرى بأن القيادة الديمقراطية تأتي من أصل كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين (ديموس) ومعناها الشعب و(كراتوس) ومعناها السلطة ولهذا فإنها تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه وبشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم. كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة

وتكون قنوات الاتصال مفتوحة والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وبالتالي ينال تقديرهم وإحترامهم وتقل المشكلات والمشاحنات بينهم ويرى كثيرون أن القيادة يجب أن تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتقوم على إحترام شخصية الفرد والقائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آراءه وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية إختيار وإتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. ومن أهم الخصائص المميزة لهذا السلوك أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية.

### ثالثاً: سلوك القيادة الأوتقراطي:

أوضح (العمرى، 2009م) بأن أنماط القيادة الإدارية منها القائد الأوتقراطي السلبي، وهو لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل، كما أنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء ولا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه وكذلك تكثر الصراعات والخلافات في العمل بسببه.

أما (الطراونة، 2008، ص36) فقد وصف السمات التي يتميز به سلوك القائد الأوتقراطي والتي تتمثل في إتخاذه من سلطته الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل. لذلك فهو يركز على كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه بعد ثقته بهم ويركز على الإهتمام بالإنجاز للعمل وعلى المحافظة على مركزه وأحياناً ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه.

## المبحث الخامس

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 2-5-1 العلاقة بين البيئة الخارجية و الأداء

درس(الجنابي ، 2011) العلاقة بين بعض متغيرات البيئة الخارجية والأداء وتوصلت إلى نتائج مفادها أن المنظمات هي منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة وتخضع لمحدداتها وتحاول التوفيق بين مواطن القوة و الضعف في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص والتهديدات وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية و التكنولوجية و العلاقة مع الحكومة ولا بد من دراسة مكونات البيئة الخارجية ومتابعة تلك المكونات و التكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

إن بقاء المنظمة ونجاحها لا تحدده فقط الأحداث التي تتم في بيئتها الداخلية عن طريق المالكين أو المديرين أو العاملين فيها إنما هنالك البيئة الخارجية وما تحويه من فرص وتهديدات وإحداث لها تأثير على حاضر ومستقبل المنظمة و القرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها القصيرة و الطويلة الأمد وتشكل هذه التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمات الجزء الأكبر و الأصعب و الأكثر تأثيراً في أدائها وذلك بسبب صعوبة التحكم بمكونات البيئة الخارجية وضعف القدرة على التنبؤ لمسبباتها و احتمالية حدوثها و تختلف هذه التحديات باختلاف بيئة المنظمة و طبيعة أعمالها و شدة المنافسة فضلاً عن عوامل أخرى تؤدي إلى بروز مستويات من التعامل والتكيف مع البيئة الخارجية مما يتطلب الاستجابة السريعة لمواجهة هذا التغير المتسارع و صنف مكونات البيئة الأربعة مجموعات (الصناعية ، الثقافية، الحكومية والظروف الاقتصادية) تمثل القطاعات الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على أداء المنظمات وإن كل من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر حتى يمكن أن يكون له تأثير ما على الأداء .

فالحكومة مثلاً يمكن ان تسن قوانين تؤثر في أداء المنظمة فالإعفاء الضريبي مثلاً من قبل الحكومة (متغير خارجي) للمنظمات ذات طابع البناء و التشييد في حل أزمة السكن .

قد تختلف إذ شمل المنظمات ذات التخصص في الألبسة هذا من جانب والجانب الأخر يجب على



المنظمة أن تتكيف بأدائها مع هذا العامل الذي في الأساس كان ممكن أن يكون تهديدا أصبح فرصة أن يتحقق منها مكاسب متعددة .

إن البيئة الخارجية بالتأكيد تمثل العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء أي منظمة أو مؤسسة وبنسبة انجازها للأهداف الرئيسية و الموضوعية كإطار عام لتخصصها سواء كانت هذه العناصر اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو حكومية وغيرها تمثل تهديدات على المنظمات لا بد من الاستعداد لمواجهةها و تكمن هذه الصعوبات بان صنع العناصر البيئية خاضعة للتغيير في أي وقت قد لا نتوقعه ويمثل حجم التكيف و الاستعداد من مثل هذه المنظمات لتلك العناصر قد تحقق منها مكاسب تنافسية و تسويق منها لو استطاعت أن تحقق أداء مميز في ظل هذه الظروف .

وفي السياق ذاته يرى (مزغميش، 2012م) من خلال دراسته أن البيئة الخارجية لها علاقته بالأداء في أن جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة تؤثر بشكل أو بآخر علي الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أوالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إليأداء مختلف الموردين الممولين – المنافسين الوسطاء وهذه الإدارات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة علي تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر علي قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له .

ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معيار لصيق قادر على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها .

كما وأن المؤسسات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة فمن خلال التباين وطبيعته الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات والإحجام كنتيجة طبيعة أو كامتداد لتنوع الموارد وإختلاف الحاجات والتي تترجم إلى مؤسسات بواسطة احد أهم عناصرها وهو العنصر

البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه وظهر هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها عن الموارد وستحاول كل وحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة -البشر - الأفكار - القيم - المعارف لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء وقد يكون التنافس بينها بناءً كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة . كل ما سبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة و تأثيرها على الأداء وهناك خصائص ومميزات يمكن حصرها في العناصر التالية:

- عدم الثبات أي تغير البيئة ذات طبيعة متجدد

- صعوبة التحكم و السيطرة على المتغيرات البيئية

- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

وقد دفع الكثير للبحث في عناصر متغير البيئة التي يؤثر على قياس أداء المنظمات نذكر منها ( Ayes, 1977) (Brawnell, 1982) (Dixon,1990) وقد اتفق هؤلاء على ان المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرار و اقل تعقيدا و العكس وبالعكس وبازدياد احتمال وجود تهديدات اكبر بالبيئة لدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة ستدفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجياتها و تعديل هيكلها بما يتوافق مع المتغيرات الراهنة ويمكن القول أن درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما مدي استقرار البيئة ودرجة تعقدها .

وفي ذات السياق فان الورقة التي قدمت في المؤتمر الدولي للإحصاء المركزي للعام 2013م بجمهورية مصر العربية فقد أشارت إلى العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء وذلك من خلال العوامل المؤثرة في الأداء والتي منها البيئة الداخلية للمنظمة و التي تتمثل في مجموعة الظروف و المتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة وتأثر ذلك مباشرة على أدائها من الهيكل التنظيمي وهياكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة - النظم الإدارية والمعلوماتية - أدوات وأساليب تقديم الخدمة أو المنتج الذي تتعامل فيه المنظمة أما العوامل

البيئية الخارجية التي تؤثر في المنظمة ويقصد بها مجموعة القوي والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء و تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أي التي لا يمكن التحكم فيها وهنالك مجموعتان من هذه القوي أو المتغيرات :

#### **المجموعة الأولى:-**

وتعرف باسم المتغيرات أو القوة العامة وهي التي لا تؤثر علي أداء المنظمة بشكل مباشر ولكنها تؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها ومن أمثلتها :

#### **القوة الاقتصادية :-**

وتشمل اتجاهات إجمالي الناتج القومي ومعدلات التضخم ومعدلات البطالة واتجاهات الأجور والأسعار .... الخ.

#### **القوة الاجتماعية و الحضارية :-**

وتشمل في التغيير في نمط الحياة والتركيبية السياسية و التوزيع الجغرافي للسكان ومجموعة العوامل التي تنظم القيم و الأخلاقيات و التقاليد في المجتمع .

#### **القوة التكنولوجية :**

وتتضمن معدات الإنفاق علي البحوث والتطوير والتطورات في نقل التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات و الاختراعات الحديثة وغيرها من القوي التي تساعد في معالجة مشكلات الأداء باستخدام التكنولوجيا الحديثة .

#### **المجموعة الثانية :-**

وتعرف بإسم المتغيرات ذات التأثير المباشر علي أداء وقرارات المنظمة ومن أهمها المستفيدين من الخدمات المقدمة والموردين والنقابات والاتحادات المهنية و المنظمات المنافسة الأخرى وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة .

فإن تشخيص وفحص دراسة هذه العوامل تعد محفزا من اجل تحقيق أداء أفضل وتعمل علي تعزيز وتحسين فعالية أداء أي منظمة أو مؤسسة .

## 2-5-2 العلاقة بين القيادة والأداء :-

(دحلان، 2013) تعد القيادة احد العوامل المحددة لنجاح أو فشل المنظمات أو المؤسسات وذلك أن القائد الفعال هو من يخلق جوا من العمل الجماعي الذي يجعل من الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة يتجاوزن جميع العقبات التي تواجههم من اجل تحقيق أحسن نتيجة ممكنة ولم تصل القيادة إلى حيويتها الحالية إلا بعد تطورات مختلفة حيث اقترنت القيادة وارتبط مفهومها بمفاهيم أخرى فقد اقترن مفهوم القيادة بمفهوم السلطة الكاملة في التوجيه و أعطاء الأوامر حيث تركز بيد من لهم قدر كاف من المعرفة ولهم أقدميه في المجال فمجرد أن يكون الشخص مشرفا يكون له السلطة التامة على مرؤوسيه الذين ما عليهم إلا الطاعة و تنفيذ الأوامر ومع اتساع المشروعات الصناعية و التطورات التكنولوجية أثرت نظريات العلاقات الإنسانية على إدارة المؤسسات حيث أصبح على المشرفين و القادة المكلفين بالعلاقات الإنسانية بان يشركوا الأفراد في اتخاذ القرارات ويبدون بأرائهم داخل المنظمة وفي فترات الإدارة المعاصرة أصبح من واجبات القادة و المشرفين تحفيز مرؤوسيهم و الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة كذلك بإدماج أهدافهم الشخصية ضمن أهداف المؤسسة كذلك يحتم عليهم الاهتمام بجو العمل و تهيئته حتى يشعر فيه الأفراد بالارتياح النفسي و الشعور بالرضي نحو العمل كي يحسنوا من أدائهم وقد ظهرت هذه التطورات المتعاقبة نتيجة للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة و الأداء في المؤسسة و أعطتها تفسيرات محتملة.

فيما أوضحت (حبانة، 2011م) بان القيادة أكثر المتغيرات وضوحا وربما الأكثر تأثيرا في الأداء من بين بقية المتغيرات التنظيمية ويشكل هدفا لكثير من الدراسات فهناك من اعتبر القيادة العنصر الرئيسي الذي يضمن الاتصال بين مختلف عوامل نجاح المنظمة وفي هذا فان التقسيم الشائع لأساليب وأنماط القيادة هو الذي يحدد ويصنف الأساليب القيادية بثلاثة أساليب وهي القيادة الأوتوقراطية و التسلطية و القيادة الديمقراطية و القيادة بالإهمال حيث تلعب هذه الأساليب دورا مهما في التأثير على أداء العمل وعلى

الاتجاهات التقنية للأفراد ورضائهم داخل المنظمة ذلك أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه شخص القائد على سلوك ومشاعر الآخرين وبالتالي على مستوي أدائهم وتشير إلى أن الدراسات التي تناولت أساليب القيادة تفترض أن (فاعلية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضاء أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة .

كما وتؤكد الدراسات أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو ذلك العامل المركب من مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والذي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً أو طريقة أو نمط للقيادة . ويعد الأداء هدف لجميع المنظمات كونها لن تكون قادرة علي النمو و التقدم إلا من خلاله ومنه تتبوأ معرفة محددات الأداء أهمية خاصة من اجل تحسينه كما يعود واحد من أهم المتغيرات في الدراسات الإدارية.

وتطور ارتباط الأداء بمفاهيم أخرى ففي سنوات الخمسينيات اقترن الأداء بمدى امتداد المنظمات ونظر إليه على أنه نظام اجتماعي تتحقق من خلاله أهداف المنظمة وتركز تقييم الأداء خلال هذه الفترة على العمل و الأفراد و الهياكل التنظيمية وفي وقت لاحق وفي سنوات الستينات تمكنت المنظمات من استكشاف طرق جديدة لتقييم أدائها حيث تم تعريفه من حيث قدرة المنظمة على استغلال البيئة من اجل الوصول إلى استخدام المواد المتاحة أما في سنوات الثمانينيات و التسعينيات فقد أصبح جلياً لدى المختصين أن تحديد الأهداف التنظيمية أكثر تعقيداً مما اعتبر في الفترات السابقة فاعتبر المنظمات الناجحة تلك التي تتوصل ألي تحقيق أهدافها أو ما يطلق عليه الفاعلية باستخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة أو ما يطلق عليه الكفاءة و الإنتاجية بهذا الوصف أصبح الربح واحداً من أكثر مؤشرات الأداء استخداماً في منشآت الأعمال .

وفي خلال العصر الحالي فقد ظهر من خلال الدراسات الإدارية و الإستراتيجية أهم أدوات تقييم الإستراتيجية وهي بطاقة الأداء المتوازن حيث أنها تقود المؤسسة ألي تحليل أدائها علي أساس رؤيتها وأهدافها

الإستراتيجية وتتجه في توجيهها إلى اتجاه جديد بدعم الأداء العام للمؤسسة وهي أداء (قيادة الإستراتيجية) وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن (R'koplon&D'nortan) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد 1992م وتعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن حيث أنها تعرف بأنها خطط إدارية ترتبط بالأداء الاستراتيجي.

وفي السياق ذاته يوضح (عمار كير 2015م) في العلاقة بين الأداء و القيادة فالأداء محور اهتمام كل المؤسسات وتعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها القيادة الإدارية وعن طريق التقييم يتمكن القائد من تحديد مواطن ضعف الأداء في المؤسسة سواء كان في السياسات و البرامج المعتمدة في الاستقطاب و الاختيار و التحسين أو في برامج وسياسات التدريب وتطوير المرؤوسين وينظر بعض الباحثين إلى أن الأداء سلوك بشري يرتبط بالفعالية و الكفاءة حيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها حيث أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول ويعبر عنه بمعايير كمية ونوعية.

كما وهناك عوامل بشرية مرتبطة ومؤثرة على الأداء الوظيفي منها العوامل الاجتماعية وما تعبر عنه مثلا :

- حركة العلاقات الإنسانية و المتمثلة في الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة .
- النمط السلوكي وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الأفراد .
- كما وهناك العوامل الذاتية المتمثلة في تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل المقرر في ظل متغيرات بيئة العمل .

- أيضا القدرة على العمل من قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل وهذه القدرات منها ما هي فطرية أو موروثية يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة لذلك تسمى بالاستعدادات أما أن تكون بدنية مثل الصحة ، اللياقة ، حده السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس والمبادرة و حسن الخلق وغيرها كذلك هنالك القدرات المكتسبة وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة

والتدريب و التعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية و الخبرات العلمية ويطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي.

- أيضاً الدافعية وهي دوافع الفرد تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها ) ومن ثم على أهدافه في العمل و الحياة ثم تحركه نحو نشاط وسلوك و إتجاهات محددة فيما

## 2-5-3 العلاقة بين القيادة و البيئة:

يشير (بوعلاف، 2014) في العلاقة بين القيادة و البيئة الخارجية وذلك من خلال ثقافة التغيير حيث أن التطور السريع حاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغير و التحول لكسب رهان التنافسية و البقاء وان بعض المنظمات تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير لابد لها أن تحظى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية و تنفيذ التغيير و الحث على العمل الجماعي المشترك و التقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير وتأتي العلاقة بين البيئة الخارجية و القيادة في إن مدير اليوم لابد أن يتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية وهذا ما يجب أن يتوفر في أسلوب قيادته للمواقف وللحصول إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح التغيير ويجب أن تكون القيادة في اتجاه تكيف المؤسسة أو المنظمة مع مختلف التغيرات التي تحدث سواء كان ذلك على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي حيث تتغير البيئة المحيطة باستمرار وتتعرض بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة وبالتالي تؤثر على السلوك التنظيمي و القائد الناجح هو الذي يأخذ في حسبانها و تخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها و تعتمد هذه المقاربة علي معطيات لبناء نموذجها(رد الفعل) كالعولمة المتزايدة المتمثلة في إلغاء الحدود و انتشار وسائل الاتصال و المعلومات و تصميم الخدمات ونمو واشتداد المنافسة إضافة إلى تراجع هوامش الربحية و الأسواق للمنظمة كما تقوم المقاربة القيادة و البيئة الخارجية على أساس التنبؤ بما يتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات وتوقع ما يحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن توفر المنظمة عليها كما على القيادة اليوم منح أهمية كبيرة للبيئة الخارجية والداخلية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح

المنظمة وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصار في الماضي و الإقرار بواقع التنافس وضرورته و السعي لتحقيق سبق التنافسي كما على القيادة أن تسترشد بإطار إستراتيجي يحدد طبيعة واتجاه المنظمة تحديدا دقيقا وكذا الحاجة إلى التناسق لكي يتسنى للمنظمة أن تتمكن من دفع مسيرتها استراتيجيا وذلك من خلال تناسق وتطابق بين إستراتيجية المؤسسة و استراتيجيات الوحدات الأخرى وأيضا الحاجة إلى تجاوب استراتيجي مع التغيير مسبقا حيث أن كل تغير يخلق فرصة ويأتي أيضا بخطر مهدد ، كذلك التطوير السريع الذي تعيشه منظمات الأعمال جعل التسيير الإستراتيجي يعتمد علي الأساليب الحديثة للتسيير الإستراتيجي للقيادة فعلى القيادة الأخذ بالإبعاد التطويرية بصفة ملحوظة من أهمها إدارة المعرفة وتسيير الجودة الشاملة و تسيير التشاركي للمؤسسة و تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى التسويق الإستراتيجي كما يجب اختيار شكل الهياكل التنظيمي المناسب لمتطلبات التغير وبناء هيكل تنظيمي يلائم جوانب التغير وتحديد كذلك درجة المركزية و اللامركزية و تحقيق التناسق و التفاعل بين الوظائف و الوحدات التنظيمية المختلفة كما يجب النظر إلى تغير القيم المشتركة من خلال التركيز على مواقف وسلوكيات العاملين الداخلية و أصحاب المصالح المتعاملين كما لابد للقيادة من أقلمة الثقافة الوافدة مع الثقافة المحلية مما يمكنها من إحداث التغيير المرتقب.

فيما يوضح (زرقون، 2011) في العلاقة بين القيادة و البيئة ويرتبط ذلك من عوامل التغير التي ترتبط ارتباط وثيقا بالبيئة المحيطة. فيمكن أن يكون التغير بطيئا أو منتظما أو غير متوقع حسب البيئة المحيطة بالمؤسسة و التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

أ/البيئة الديناميكية و التي يكون فيها تبدل عناصر المحيط بسرعة فائقة ودون سابق إنذار وهذا يفاجئ المؤسسة ولا يمنحها فرصة التنبؤ بما سيحدث وهذا ما يحصل على المؤسسات التي تواجه طلبا متغيرا على منتجاتها.

ب/البيئة المستقرة أو الجامدة وهي التي تتغير أجزائها ببطء ويمكن التنبؤ بها ومن أمثلة ذلك مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا يمكن التنبؤ به في حالة زيادته .



ج/البيئة المعقدة هذه البيئة تضم المؤسسات التي يتطلب نشاطها عناصر مختلفة خارجية ومتعددة البيانات كشركات الاتصال ومؤسسات الطيران التي تتعامل مع زبائن متعددين وموردين مختلفين وقد أجمعت الدراسات بأن أسباب التغير في البيئة الخارجية قد يكون وراءه أحد الأسباب التالية:

- طلب العملاء
- ضغط الأسعار
- تغيرات في الأداء المالي
- نمو المنافسة
- عولمة السوق
- تطور التكنولوجيا
- الاندماج و الاستحواذ و التحالفات.
- تطور التشريعات .
- إدارة جديدة عامة أو خاصة.
- قيام الإدارة العليا بإجراء الاتصالات اللازمة وإجراء التغيير في كل المستندات الإدارية .
- قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي كوسيلة علمية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة .وحنما مع كل ذلك فان النجاح و التقدم التي تظهر في المؤسسة يتم تحقيقها بواسطة القادة أو المديرين ومدى فعالية القائد في تحقيق مهام منهجه كما وان درجة تقبل القيادة للتعامل مع البيئة الخارجية لمتغيراتها تعتمد على نوع الأسلوب القيادي المتبع في طرق القادة أنفسهم أي هل هو ديمقراطي؟ أو استبدادي؟ هل القائد هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات ام بالمهمة؟ وذلك من السلوك والأساليب.
- 1/ الأسلوب الاستبدادي تبنته المدرسة للإدارة الكلاسيكية وهو أسلوب متشدد في قيادته سلطوي لا يقبل التغير بل يقاومه ولا يسمح للمرؤسين إبداء الرأي و إدارة التغير فيه تجري بشكل فردي من قبل القائد ويتعامل مع التغير إذا فرض من الخارج ويتعامل معه بسلبية وبحذر شديد ويحاول مقاومته ومجاوبته محاولة منه

لإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه و لا يوجد رد فعل من المرؤسين إلا ما يسمح بتمريره القائد وهذا تنظيم معزول ومنطوى علي نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشي التغيير .

2/الأسلوب الديمقراطي هو مدخل يقبل التغيير و التفاعل مع البيئة الخارجية وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي ويجعل هذا الأسلوب مسئوليات جسام في متابعة تأثير البيئة الخارجية وبالتالي يفرض على القائد تزويد المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات و الإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير و التكيف معها و استثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي من أطراف المعادلة .

كما ولابد من بعض الصفات و المهارات للقائد في متابعة عوامل البيئة الخارجية وهذه المهارات هي :

- المهارات الذاتية و التي تتمثل في تحقيق السمات و القدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد منها  
- السمات الجسمية والقدرات العقلية و المبالاة و الابتكار و ضبط النفس .  
- المهارات الفنية وهي القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراءة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة و القدرة علي تحمل المسؤولية والفهم العميقة و الشامل للأمور و الحزم و الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .

- المهارات الإنسانية وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤسيه و تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وذلك عن طريق الفهم المتبادل كذلك ضرورة الاستقامة وتكامل شخصية القائد من الأمانة و الأخلاق الطيبة و القدرة علي التعامل مع الأفراد .

- المهارات الذهنية وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وينبثق عن ذلك مهارتي للقائد وهي:المهارة السياسية وتعني قدرة القائد على أن يجعل من خيارته انعكاسا للإتجاهات السياسية للدولة وعادات وتقاليدها وذلك عن طريق الولاء للخدمة العامة وتوفير الحاسة السياسية .

- المهارات الإدارية وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم ويحقق أهداف التنظيم.

فيما دراسة (الجميلي 2008) تأثير بعض العوامل البيئية مع السلوك القيادي وتحديد علاقته والتعرف علي حقيقة البيئة المحيطة للمؤسسة وهل أنماط السلوك القيادي تسهم وطبيعة عمل المؤسسة أو المنظمة و البيئة المحيطة بها،وتصل إلى أنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة إجتماعية واحدة فإنهم يتطلعون حتما إلى قيادة وسوف يظهر دائما في كل موقف اجتماعي يتاح إلى قيادة في كل مجال من مجالات حياتنا الإجتماعية .

وبما أن البيئة تتأثر بمواقف ومتغيرات كثيرة اختلف الباحثون في تحديدها ولكن اتفقوا على إن البيئة الخارجية والداخلية هي مصدر هذه المتغيرات وكذلك حجم المؤسسة أو التكنولوجيا ولكن البيئة تشكل مصدر أهم وتعد معرفتها ودراستها مهمة ولا بد من عمل منهجية محددة المعالم لها خاصة وان البيئة تسهم إسهاما جوهريا في تحديد وتحقيق أهداف المنظمة كذلك نظر إلى البيئة من خلال إطار المعلومات المتاحة لمتخذي القرار وكذلك في مجال الفكر التنظيمي وعلاقتها بالمؤسسة فان قدرة المنظمة ونجاحها ورفع مستوي فاعليتها يعتمد بشكل رئيسي على درجة تواصلها مع البيئة التي تعمل فيها ومحاولة التكيف معها وقد ازداد في العصر الحالي الكثير من المتغيرات للبيئة وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى أصحاب الفكر التنظيمي و المديرين والقادة ولأبد من تشخيصها بدقة لمعرفة تأثيرها على العمليات الداخلية، وهي ذات صلة وارتباط كبير بمدى السلوك التنظيمي ومدى إمامها وإهتمامها بتكوين المناخ التنظيمي الملائم للمنظمة وفي معرفة تأثيرها المباشر وتأثيرها بعواملها مثل القوي الضاغطة و القيم الإجتماعية والحكومة (القوانين و التشريعات) - كفاءة المرؤسين سلبا أو إيجابا علي مسيرة المنظمة ويرتبط البيئة بمواقف القيادة ولعل أكثر المداخل والنظريات القيادية تتلاءم معها وتستجيب لها النظرية الموقفية .

### (النظرية الموقفية لفدler) Theory Fielders :

حيث تركز الاتجاهات الفكرية في نظرية القيادة الموقفية والتي يفسر فاعلية القيادة ضمن الظروف و المواقف السائدة وتعمل هذه النظرية على الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمط القيادي وتعتبر هذه المواقف الأسلوب الأفضل لنجاح نمط القائد من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المختلفة

بالتنظيم أي أن تحليل الموقف الإداري وتقييمه ومعرفة عناصره المؤثرة في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد ومنه قوة الموقف حيث تؤثر في اختيار نموذج القيادة وهذه القوة والضغوطات البيئية تتضمن نوع المنظمة وفاعلية الجماعة العاملة ونوع المشكلة وضبط الوقت.

### الدور الوسيط لسلوك القيادة الإدارية في العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الدور الوسيط وسلوك القيادة الإدارية قد توصلت دراسة (حسين 2015م، بعنوان: دور المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة الأصلية والإرتباط بالعمل ، دراسة ميدانية)، الي عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية وكل من رأس المال النفسي والإرتباط بالعمل .

ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي والإرتباط بالعمل

وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والإرتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بشكل كلي، أي أن رأس المال النفسي كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة الأصلية والإرتباط بالعمل .

كذلك دراسة (أصرف ، 2013م) بعنوان نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير بالتطبيق علي المستشفيات في قطاع غزة ، حيث توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها :

- ارتفاع كل من ابعاد قياس رأس المال الفكري لدي العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وإرتفاع درجة المقياس الكلي لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة :

- ارتفاع كل من ابعاد مقياس أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وارتفاع درجة المقياس الكلي لنمطي القيادة والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدي العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وإنخفاض درجة المقياس الكلي للتكيف مع التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة .

- كذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري ونمط القيادة التحويلية في حين ولا

توجد علاقة بين رأس المال البشري ونمط القيادة التبادلية، وكذلك هنالك علاقة طردية بين رأس المال البشري ونمط القيادة وكذلك يوجد علاقة من كل بعد من ابعاد التكيف مع التغيير التنظيمي مع رأس المال البشري . كما وأن النتائج أكدت علي مايلي :

- إن القيادة التحويلية وأبعادها الاربعة تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وابعاد التكيف مع التغيير التنظيمي وتعد النتيجة منطقية حيث أنه كلما زادت الدافعية التحويلية كلما زادت درجة التكيف الي التغيير التنظيمي .

- إن دخول نمط القيادة التبادلية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير التنظيمي لم يؤدي الي تعديل هذه العلاقة.

## 2-5-4 الخاتمة:

تم في هذا الفصل عرض الأدبيات السابقة المتمثلة في المفاهيم المتعلقة بالبيئة الخارجية والأداء وكذلك المفاهيم الخاصة عن السلوك القيادي وارتباط العلاقة بين المتغيرات حسب وجهة نظر الدارسين والباحثين وتم تحديد الفجوة البحثية والتي صاغ الباحث على ضوءه نموذج الدراسة وتحديد الفروض للدراسة. أما الفصل الثالث يشمل منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي أتبعته في الدراسة.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-0 تمهيد

بعد تحديد المشكلة والأهداف والأهمية للدراسة وتنمية الإطار النظري وعرض الأدبيات السابقة يتناول هذا الفصل من الدراسة المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف وسيتم فيه التطرق إلى النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج. حيث أشتمل على النظرية المؤسسية ونظرية الموارد، وتم بناء النموذج اعتماداً على الأدبيات السابقة وكذلك أشتمل الفصل على تطوير الفرضيات ، كما تناول منهج ومجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة إلى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

#### 3-1 نظريات الدراسة:

##### أولاً: النظرية المؤسسية:

##### مفهوم النظرية:

تدل النظرية المؤسسية (Powell & Jaffel, 2001) على مدى تأثير المؤسسات والمنظمات نتيجة لتأثير آليات قسرية، قوى التقليد، الضغوط المعيارية وقد بدعوا من فرضية المصدر الرئيسي لمقاومة التنظيم في إطار المحيط المؤسسي لكي يكون قادراً لمواكبة التغيير. فقد بحثوا التفاعل بين المحيط والخيار الإستراتيجي أي الصلة بين الإطار التنظيمي والديناميكي داخل المنظمة ودور الأفراد في الاختيار ، أما (Sadler 2003) فقد إضافة في النظرية أسباب التشابه في الهياكل التنظيمية ذات المجال الواحد وأن القيم والعادات والأعراف والتاريخ له دور في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية. وتقول النظرية إن أنشطة المؤسسة تحدث على ثلاثة مستويات: على المستوى الفردي ، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقة مع المؤسسات الأخرى.

فعلى مستوى الفرد فان المديرين يتبعون العادات والتقاليد سواء بوعي أو بدون وعي . أما على مستوى

المؤسسي أو التنظيمي فان المشاركة في السياسة والثقافة والمعتقدات كلها تدعم إتباع التقاليد التنظيمية في المؤسسة.

أما على مستوى العلاقات فان الضغوط الحكومية والتحالفات الصناعية والتوقعات الإجتماعية التي تحدد السلوك التنظيمي المقبول من قبل المجتمع.

ووفقاً (Powell, 1998, P 301) فإن الفكرة القائلة بأن المنظمات متأصلة في البيئات المؤسسية على نطاق واسع وتقتصر بأن الممارسات التنظيمية غالباً ما تكون إنعكاسات مباشرة أو استجابة لقواعد وهياكل بنيت في بيئاتها الوسطى ، فالنظرية المؤسسية تنص على "مشاهدة المنظمات للمؤسسة يعني أن المنظمة لها تاريخ وثقافة ومجموعة من القيم والتقاليد والعادات والروتين والمصالح" ، هذا يتعارض مع الاقتصاد والرأي البيروقراطي للمنظمات ووجهات نظر المنظمات التي هي أدوات رسمية لتحقيق أهداف محددة بوضوح. وليست المؤسسة مجرد صناديق سوداء تنتج السلع والخدمات ولكنها منظمات إنسانية بدافع العاطفة والتقليد. وتجمع النظرية المؤسسية رفضاً للافتراضات المثلى لنماذج الفعالية الرشيدة المشهورة في الاقتصاد التي لها مصلحة في المؤسسات كتغيرات مستقلة (Power, 1998, P20) فعملية إضفاء الطابع المؤسسي نفسها يمكن تعريفها (بأنها العمليات التي يؤثر بها التوقعات المجتمعية للإجراءات التنظيمية المناسبة على هيكله وسلوك المنظمات بطرق معينة).

إستخدم (Zelznick,) أحد مؤسسي النظرية المؤسسية مصالح المؤسسة للإشارة إلى السياسات والممارسات التنظيمية أصبحت تحمل قيمة تتجاوز المتطلبات الفنية للمهمة التي في متناول اليد.

كما قدم في بداية الثمانينيات مجموعة من علماء الاجتماع في الولايات المتحدة أنفسهم كمؤسسين جدد مثل ( Zelznick, Jaappi , Valley, Sckot, Power, Dimaggio, Zucker, ) وهم الآباء المؤسسين للمؤسسية الجديدة وطبقاً لجرين وود وهنغرز (Hingings , 1996) فإن المؤسسة الجديدة تفترض أن تتفق مع التوقعات المحيطة من أجل الحصول على الشرعية وزيادة احتمال البقاء فمن أجل معالجة شاملة للخدمات بين المؤسسة القديمة والجديدة يشير إلى (Dimaggio, & Power 1991) ، كما أن المساهمون في الإصدار



الخاص لمجلة أكاديمية الإدارة التي حررها (Dacin, et al , 2002) ، أثبت أن المؤسسات بعلل التغيير وسبب تغير المنظمات أو المؤسسات نتيجة لتأثير آليات قسرية ، قوى التقليد، والضغوط المعيارية ويبدأ ذلك في إطار المحيط المؤسسي ليكون قادر على تبرير التفسير وقد بحثوا التفاعل بين المحيط والخيار (الإستراتيجي) وركزوا على الصلة بين الإطار التنظيمي والديناميكي داخل المنظمة ودور الأفراد في الإختيار وذكروا أن التغير هو تعبير فريد ويحدث عندما يفصل المنظمة نفسها من المحيط المؤسسي ( Boselie , 2000).

واستناداً على موجز (Valley, 2001) في تحديد العوامل المختلفة التي تساهم في عملية التغير من خارج المؤسسات وهي مجموعات

- المحددات داخل المنظمة (الضغوط قد تنشأ داخل المنظمة كما يجري من تجنيد أعضاء جدد، إنخفاض الأداء ، وتغيير إنجازات السلطة، وتحديد الأهداف بوضوح شديد أو تحويل الهياكل التنظيمية نتيجة لعمليات الاندماج أو التنويع لهذه الأحداث يمكن أن تهدد أو على الأقل تشكل الأنماط المؤسسية أو السلوك ويعتبر التغير (Valley, 2001, P35).

- القوى البيئية الخارجية وتشمل زيادة المنافسة أو الاضطرابات البيئية والتغيرات في الأنظمة الحكومية والتحولت في الرأي أو أحداث مثيرة أو الأزمات وتغيرات في علاقات المهمة البيئية) ( Oliver, 1992, P579).

وخلاصة استنتاجات النظرية المؤسسية ، أن النظرية المؤسسية والتنظير في مشاكل البيئة والأداء قدم لنا مجموعة من النتائج في المقام الأول وهناك توافق كثير ولخص (Powell, 2004, P 54) النتائج للتنظير في مجال النظرية المؤسسية والأداء في المؤسسات.

- يمكن تقسيم المحيط إلى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية.
- الفسحة والخيار الاستراتيجي والتقدير في مواجهة المنظور القطعي.

- تتفاعل المستوى الوطنية ومستوى فروع الصناعة ومستوى الشركات والمؤسسات وليس من الضروري أن تشترك في نفس النوع من الأيديولوجية.
- تؤثر مختلف أنواع العقلانية على اتخاذ القرار في المؤسسات.
- فيما يلي منظور النظم يتطلب الواقع العملي جهات فاعلة ومنظور عمل اجتماعي أيضاً.
- التاريخ والعمليات المؤسسية مهمة جداً.

عليه هذه مساهمات مجموعة من الأكاديميين أكدوا على حقيقة أنه من جهة أن العمليات المؤسسية تحقق الاستقرار والشرعية والتجانس ومع ذلك فمن جهة أخرى فإن المنظمات خاضعة للتغيير وذلك ليست العمليات اللامؤسسية والوكالات الإنسانية في مجموعة من الاستجابات الإستراتيجية التي هي مفتوحة للمنظمات ورداً للضغوط المؤسسية.

ويذكر (العوفي، 2016) أن النظرية المؤسسية أغفلت كثيراً على مستوى الدول العربية والأفريقية ولم تقدم أي حلول عاجلة للاقتصاد والمؤسسات العامة خاصة في ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة وتغيرات عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسات حيث أن النظرية تركز على الجوانب الرسمية ويشمل الأنظمة والمؤسسات الرسمية ومدى قدرتها وقوتها على تطبيق الأنظمة وإنجاحها، حيث أن موجبات النظرية أثبتت في الدول المتقدمة نجاحها حيث قامت المؤسسات بالدول الكبرى في الإستفادة منها والنظر إلى مؤثرات النظرية الإجتماعية والتي تشمل الأعراف والتقاليد الإجتماعية والعلاقات الشخصية مما يعني أن المؤسسات والشركات في بيئات معينة تتفاعل مع التحديات نفسها بشكل مختلف عن تفاعل الشركات الأخرى، لا بد أن تقدم حلول واقعية حسب البيئات المختلفة وتقبل بقبول المجتمع.

#### النظرية المؤسسية وعلاقتها بالدراسة:

عليه فقد إستفادت الدراسة الحالية من النظرية المؤسسية ، و خلاصة النظرية هي:

نسبة لإستيعابها التنوع الهائل بمشاكل البيئة المحيطة بالمؤسسة والعوامل المؤثرة للبيئة الخارجية. وقد ذكر رواد النظرية أن التغيير فريد ويحدث عندما تفصل المنظمة نفسها عن المحيط وهذه المحددات للمؤسسة

يمكن أن تكون من القيم والمعتقدات بشأن مبادئ التنظيم وكذلك نوع ودرجة الالتزام بالتغيير، كذلك القوة البيئية الخارجية (للعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) وزيادة المنافسة والتغيرات في الأنظمة الحكومية وتحولات الرأي العام أو أزمات وتغيرات في العلاقات البيئية المهمة. النظرية المؤسسية بصفة عامة تفيد كيف أن سلوك المنظمات ليست فقط استجابة لضغوط السوق ولكنها أيضاً للضغوط المؤسسية من الوكالات التنظيمية مثل الدولة والمهن والتوقعات الاجتماعية العامة والإجراءات التي تستخدمها المنظمات الرائدة. عليه أصبحت النظرية مرشداً للدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة.

**ثانياً: نظرية الموارد:**

**مفهوم نظرية الموارد:**

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينيات من القرن العشرين من خلال أعمال ويرنيو فيلت (Wernerfelet) 1984, الذي طرح دور إستراتيجية مختلفة عن نموذج بورتر (Porter) الذي كان ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة على أنها مجموعة من المواد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات الممتدة التي ساهم بشكل أساسي في إمام المنتجات وغيرها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً للمؤسسة من سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه المواد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسن في الأداء. كما وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية المواد في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين. (Hamel, 1990)

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجيهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من :

1- نظرية المهارات المحورية

2- نظرية الطاقة الديناميكية.

3- النظرية التطويرية.

4- نظرية المعارف.

وعلى أساس المفهوم السابق يمكن تقسم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1- موارد مادية مثل ( تجهيزات الإنتاج ، المباني ، رأس المال).

2- موارد غير مادية ، هي مواد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل

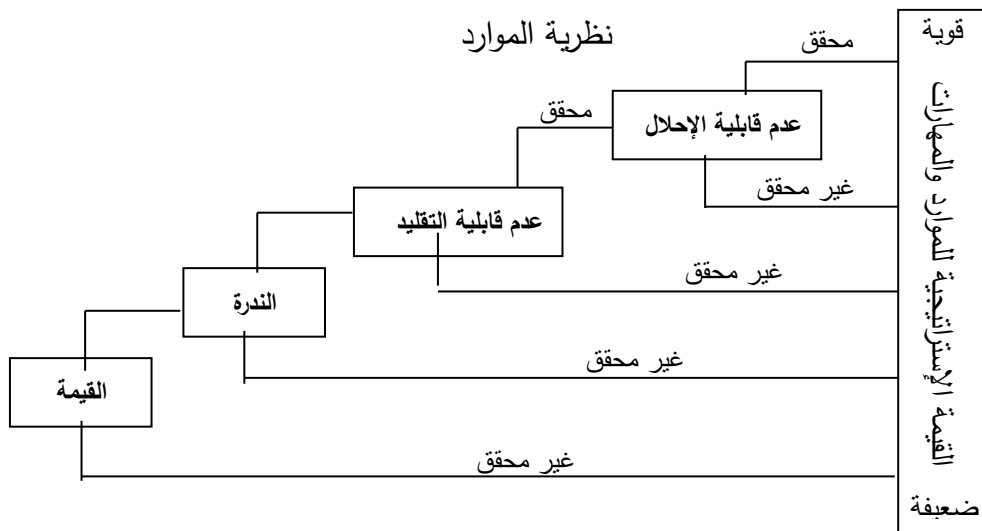
(الجودة والتكنولوجيا ، المعلومات، المعارف ، المهارات (الفردية -الجماعية)

وتسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير المؤسسية نظراً لقدرتها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك مواد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسة وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج المواد واستجابة المتغيرات التي تميزت في البيئة المحيطة بها.

وحسب النظرية فإن وجود المواد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات

في نفس القطاع(بني دحمان، بهجة2014). والشكل التالي يوضح مساهمة نظرية الموارد في المؤسسة

شكل (12)



Source:Puthod DLO, Theresa disadvantage concurrent found source resources illustration once group

Salomn xr, conference internationals management strategic annexes, Genive 31-16 June 2006, P5.

ويمكن قياس قدرة المواد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل إستخدام الموارد والكفاءات، ومن ثم فإن عملية تقييمها يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية (الأداء) ومن هذا يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (وسيلة أبو زيد ، 2012م).

أخذ رواد النظرية في الآونة الأخيرة ( Shaw, 2001 ) و ( basely, 2003 ) بأهمية النظرية القائمة على الموارد في بحوث إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من منظور النظم ( ومنظور الجهات الفاعلة ) فمنظور النظم ترى المنظمة باعتبارها كيان ثقافي - اجتماعي أو ( الصورة ) التي يحتفظ بها إلى جانب الأهداف والقواعد والتضامن بالطريقة الوظيفية لتحليل المنظمات بمثابة مصدر الهام لهذه المنظورة .

أما منظور الجهات الفاعلة يشير إلى المنظمة باعتبارها تكتل وهو ائتلاف من الجهات الفاعلة (الأطراف) الفاعلين الذين هم من جهة على استعداد للمشاركة في العمل لان ذلك سوف يخدم مصالحهم ذات الأهداف المحددة من قبل إن تشدهم على الأهداف العامة

**نظرية المواد وعلاقتها بنموذج الدراسة:**

من أجل توفير أساس نظري متماسك ومزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي ثم استخدم نظرية المواد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والأخر خاص من انبساط واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى والفكرة الأساسية تكمن في امتلاك المنظمة لمواد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Proholad & Hanal, 1990).

وبما أن نظرية المواد قسمت إلى مواد مادية وغير مادية مثل: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعارف، المهارات وهي مهارات فردية ومهارات جماعية.

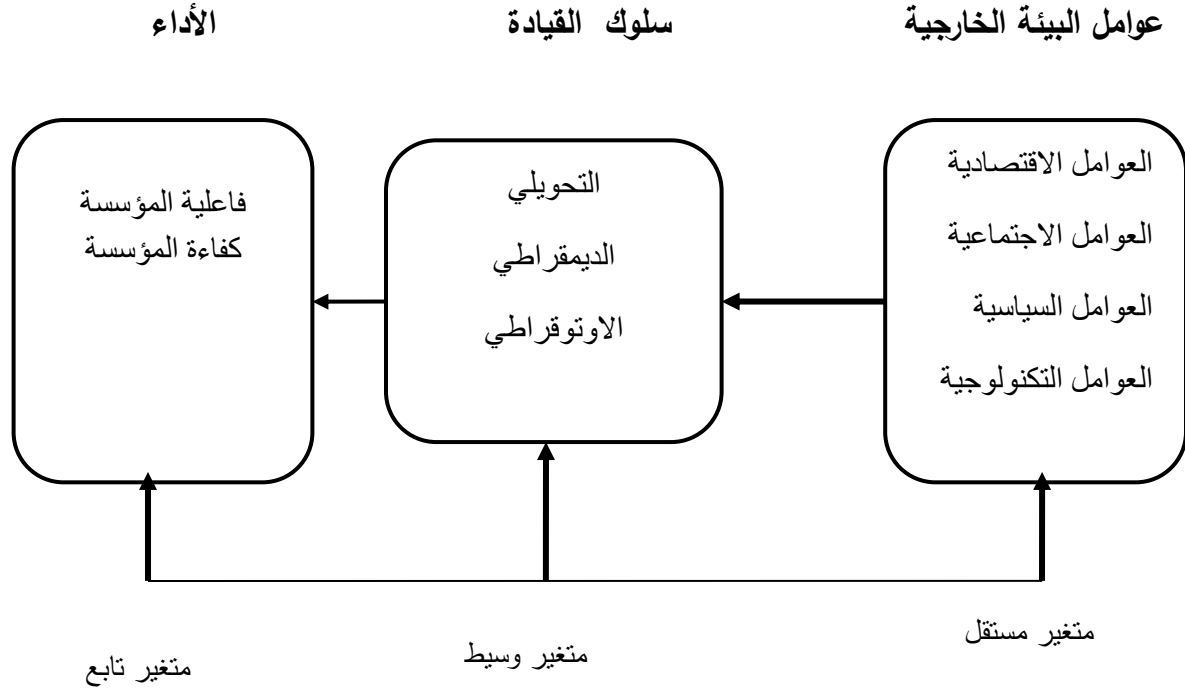
ويذكر (Quelin, 2001) أن المهارات الفردية تتمثل في الخصائص التي تتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل وهناك مهارات أساسية تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفضيلية تتمثل في كل من إدراك الذات والدوافع صفات عبقرية التي تميز أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط، وكذلك المهارات الجماعية وهي تلك المهارات والمعارف عن تضافر وتداخل مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الخاص بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعليم المؤسسة.

### 3-2 نموذج الدراسة:-

يعرف حسب قاموس أكسفورد أنه نسخة مصغرة لشيء حقيقي أو شيء ما يعبر عن مثال مناسب نوعاً ما لحقيقة معينة. (Exford, Dictionary, 1998, P481). أما على مستوى الدراسات والبحوث في حقل الإدارة يعرف النموذج بأنه مجموعة من المفاهيم المترابطة وهو يرشد الباحث حول ماهية الأشياء التي يتم قياسها وطبيعة العلاقات الإحصائية المقبولة التي يمكن النظر إليها وهو فهم الباحث لعالمه والظواهر التي تحكمه أو تدور في ملكه وهي تساعد الباحثين في الحصول على رؤية واضحة لمتغيرات الدراسة ويقدم إطار عام لتحليل البيانات وهو تمثيل رياضي أو بياني أو تخطيطي لنظام البيانات واستدلال للمسلمات الموجودة (العنزي، 2011).

وسجل العديد من الدارسين عدداً غير محدود من المتغيرات ضمن الأبعاد الرئيسية للدراسة الحالية ، ولكن بعد استعراضها أنتقى الدارس مجموعة محددة إذ أركزت عوامل البيئة الخارجية على أربعة عوامل هي العوامل ( الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ) أما متغير الأداء فقد اخذ الأبعاد ( الكفاءة والفاعلية ) يتبعهم أخيراً متغير سلوك القيادة وهو ممثل بالأبعاد السلوك التحويلي والسلوك الأوتوقراطي والسلوك الديمقراطي ( ليكون السلوك القيادي المتغير المستجيب عوامل البيئة الخارجية والأداء باعتبارهما المتغيرات التأثيرية.

شكل رقم (13) نموذج الدراسة



إعداد الباحث 2015م

### 3-3 تطوير فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي علاقة بين متغيرين أو أكثر يعبر عنها في شكل عبارات قابلة للاختبار وتؤسس هذه العلاقة على شبكة من التوقعات التي وضعها الباحث من الدراسات السابقة وهي متغيرات قابلة للاختبار والتأكد من العلاقات وبعدها تكون قد حصلت على الحلول الصحيحة للمشاكل ويمكن تنمية هذه الفروض من خلال الدراسات السابقة ومن خلال فروض قابلة للبحث ويتم ذلك عن طريق الإستنتاج والمسح والتتبع. (Sekarn, 2005) وانطلاقاً من الإتجاهات النظرية السائدة في تغيير عوامل البيئة الخارجية ومن خلال الأبعاد المختلفة التي تناولت إتجاهات الأداء بالمؤسسات العامة وإستناداً إلى الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقات بين عوامل البيئة والأداء وكذلك تأثير السلوك القيادي في البيئة المحيطة بالمؤسسة والأداء والدراسات منها (Vircet, 2013) أثر عوامل البيئة الخارجية على الأداء في الشركات الكبيرة ودراسة (Kelu, 2013) بعنوان تقييم عوامل البيئة الخارجية على الأداء في المؤسسات العامة ودراسة (عربي، 2005) البعد الإستراتيجي للمواد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسات العامة. وتناول (Huller, 2003) الأداء الحكومي والإدارة العامة ودراسة (الجعدان، 2013) بعنوان معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية وكذلك دراسة (Zomoprpdion . 2010) المرحلة الجديدة للتخطيط الإستراتيجي وأثر الثقافة والقيادة واستقرارها في الخطط. عليه تمت صياغة الفرضيات وتطويرها على النحو التالي:

#### 3-3-1 الفرضية الأولى:

أولاً: العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في المؤسسات العامة وكشفت دراسة (Kounngortis, 2003) وجود تأثير جزئي للعوامل الإحصائية على الأداء وتوصلت دراسة (Phas, 2011) إلى وجود عوامل سياسية وتأثيرها في الأداء بالمؤسسات العامة وتناول (الخفاجي، 2011) أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية على الشركات العراقية وتوصلت إلى ارتباط معنوي بين متغيرات البيئة والحملات الترويجية وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الدارس أن الدراسات السابقة تناولت الموضوع من وجهة



نظر الشركات والمنظمات الخاصة وهذه الدراسة تطرح الفرضيات للمؤسسات العامة عليه  
يمكن إستنتاج الفرضية الأولى.

هنالك علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة ويتفرع منها:

1- توجد علاقة بين العوامل الإقتصادية وفاعلية أداء المؤسسة

2- توجد علاقة بين العوامل الإقتصادية وكفاءة المؤسسة

3- توجد علاقة بين العوامل الإجتماعية وفاعلية أداء المؤسسة

4- توجد علاقة بين العوامل الإجتماعية وكفاءة المؤسسة

5- توجد علاقة بين العوامل السياسية وفاعلية المؤسسة

6- توجد علاقة بين العوامل السياسية وكفاءة المؤسسة

7- توجد علاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة

8- توجد علاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة

### 3-3-2 الفرضية الثانية:

ثانياً: العلاقة الإيجابية بين عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة توصلت دراسة (الجميلي،

2008) بعنوان تأثير بعض أنواع البيئة الخارجية في السلوك القيادي دراسة في جامعة الأنبار

ودرست العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية والسلوك القيادي في جامعة الأنبار.

ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الثانية العلاقة الإيجابية بين عوامل البيئة الخارجية وسلوك

القيادة يتفرع منها:

1- هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية وسلوك القيادة التحويلية

2- هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية وسلوك القيادة الديمقراطي

3- هنالك علاقة بين العوامل الإقتصادية وسلوك القيادة الاونقراطي

4- هنالك علاقة بين العوامل الإجتماعية وسلوك القيادة التحويلية

5- هنالك علاقة بين العوامل الإجتماعية وسلوك القيادة الديمقراطي

6- هنالك علاقة بين العوامل الإجتماعية وسلوك القيادة الاونقراطية

- 7- هنالك علاقة بين العوامل السياسية وسلوك القيادة التحويلية
- 8- هنالك علاقة بين العوامل السياسية وسلوك القيادة الديمقراطي
- 9- هنالك علاقة بين العوامل السياسية وسلوك القيادة الاوتقراطية
- 10- هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية وسلوك القيادة التحويلية
- 11- هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية وسلوك القيادة الديمقراطي
- 12- هنالك علاقة بين العوامل التكنولوجية وسلوك القيادة الاوتقراطية

### 3-3-3 الفرضية الثالثة:

ثالثاً: العلاقة بين سلوك القيادة وأداء المؤسسات العامة توصلت دراسة (الجمل، 2013) بعنوان الأنماط القيادية وأثره على التفكير الإبداعي للمرؤوس في مديرية الخليل وتوصلت إلى وجود ارتباط ضعيف بين السلوك القيادية السائدة لدى المسؤولين ودرجة التفكير الإبداعي.

كذلك دراسة (برقان، 2003) بعنوان القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية وكانت أهم النتائج الموافقة على تحقيق أبعاد القيادة التحويلية لكل رؤساء الأقسام.

ويمكن إستنتاج الفرضية الثالثة وجود العلاقة بين السلوك القيادي والأداء في المؤسسات العامة ويتفرع منها:

- 1- توجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية وفاعلية أداء المؤسسة
- 2- توجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية وكفاءة أداء المؤسسة
- 3- توجد علاقة بين سلوك القيادة التشاركية و أداء المؤسسة
- 4- توجد علاقة بين سلوك القيادة التشاركية وكفاءة أداء المؤسسة
- 5- توجد علاقة بين سلوك القيادة الأتوقراطي وفاعلية أداء المؤسسة
- 6- توجد علاقة بين سلوك القيادة الاوتقراطي وكفاءة أداء المؤسسة.

### 3-3-4 الفرضية الرابعة:

رابعاً: سلوك القيادة يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والاتجاهات البحثية الحديثة في استقرار العلاقة بين المتغيرات وربطها حسب أسلوب (Boaron & Kenng, 1986) بإدخال متغيرات وسيطة لاستقرار العلاقة ومع البحث المستمر لم يتوصل الدارس إلى أية دراسات يتناول الأثر الوسيط للسلوك القيادي في تعديل العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء عليه يمكن استنتاج فرضية الدراسة الرابعة .

سلوك القيادة يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في المؤسسات العامة ويتفرع منه:

- 1- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل الاقتصادية وفاعلية المؤسسة
- 2- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية الأداء
- 3- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وفاعلية الأداء
- 4- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل القانونية وفاعلية الأداء
- 5- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية الأداء
- 6- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل الاقتصادية وكفاءة المؤسسة
- 7- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة
- 8- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وكفاءة المؤسسة
- 9- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة
- 10- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاقتصادية وفاعلية المؤسسة
- 11- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية المؤسسة
- 12- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وفاعلية المؤسسة
- 13- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة
- 14- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاقتصادية وكفاءة المؤسسة
- 15- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة

- 16- سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وكفاءة المؤسسة
- 17- سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة
- 18- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل الإقتصادية وفاعلية المؤسسة
- 19- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل الإجتماعية وفاعلية المؤسسة
- 20- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وفاعلية المؤسسة
- 21- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة
- 22- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل الإقتصادية وكفاءة المؤسسة
- 23- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل الإجتماعية وكفاءة المؤسسة
- 24- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل السياسية وكفاءة المؤسسة
- 25- سلوك القيادة الأوتوقراطية يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة

### 3-4 منهجية الدراسة:

استخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأهداف الدراسة وفي تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي وأثره في جودة أداء المؤسسة والمعروف أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات ( عام 2010 ) وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المستقبلية.

كذلك إستخدم الدارس المنهج التاريخي من خلال الرجوع إلي الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 3-5 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

حيث توجه الدارس في معالجة الإطار النظري ومشكلة ونموذج الدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، المراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع

الإنترنت المختلفة، وكان هدف الدارس في اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابته للدراسات وكذلك أخذ قصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها من الدراسات السابقة كأداة رئيسية للدراسة التي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية ولأغراض التحليل واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج (Amos 23) المدعومة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### **3-6 مجتمع الدراسة:-**

يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة والوحدات الحكومية بالسودان وقد قام الباحث بإحصائها ميدانياً من المؤسسات المختصة أمانة التخطيط الاستراتيجي بالسودان . الأمانة العامة لمجلس الوزراء إضافة إلى ديوان الحكم المحلي وبلغ عددها بالتقريب (470) مؤسسة ووحدة حكومية عامة تمثل مجتمع الدراسة وفقاً لمرسوم جمهوري رقم ( 45 ) للعام 2013م).

### **3-7 عينة الدراسة:**

تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الإحتمالية القصدية التي تتيح للباحث جمع البيانات من المجتمع الموجودين والمختصين بشكل مريح. لذا تكونت عينة الدراسة من 152 من مدراء الإدارات المختصين بمجال التخطيط الإستراتيجي ومدراء إدارات البحوث والتدريب ومدراء الإدارات العامة بنسبة (32%) من حجم المجتمع.

### **3-8 أداة الدراسة:**

إعتمد الدارس في جمع المعلومات على استخدام أداة الاستبانة (يدوية) لتحقيق أهداف الدراسة وتم تطوير الإستبانة بالاعتماد على أوراق وبحوث علمية منشورة في دوريات علمية وتم الاستعانة بآراء بعض الأكاديميين ومن ثم إعداد الاستبانة وتمت المراجعة وتعديلها نتيجة للدراسة الميدانية.

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب ( النوع - العمر -

المؤهل - سنوات الخبرة - التخصص )

القسم الثاني: وهي معلومات عن المؤسسة من حيث (طبيعة عمل المؤسسة - عمر المؤسسة -

عدد العاملين بالمؤسسة - تجربة المؤسسة)

- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستمابنة من (45) فقرة موزع على

أربعة مجالات رئيسية:

### 3-9 قياس متغيرات الدراسة:

لتحديد البنود التي تستخدم لقياس متغيرات الدراسة في الإستمابنة المصممة قام الدارس بالاعتماد

على عدد من المقاييس والتي تم استخدامها مسبقا من قبل بعض الباحثين قاموا بنشر بحوثهم

وأوراقهم في دوريات علمية محكمة وذلك للاعتمادية والمصدقية المتوفرة في المقاييس

المستخدمة وفي مايلي المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير:

1/ البعد الأول: عوامل البيئة الخارجية ويتكون من العوامل الإقتصادية وبها (4) فقرات أما

العوامل الإجماعية تتكون من (5) فقرات والعوامل السياسية بها (5) فقرات والعوامل التكنولوجية

بها (5) فقرات.

والجدول (3) قياس عوامل البيئة الخارجية

الأبعاد	العبارات	المصدر
العوامل الاقتصادية	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مطلوبة من المجتمع	(Koumg arelis, 2003)
	لدى المؤسسة القدرة على التوسع لتلبية المتطلبات المتزايدة	
	تحرص المؤسسة بمحاصرة آثار التضخم ومعالجتها مبكراً	
	تقوم المؤسسة بتحليل السوق لمعرفة الأسعار ومدى ملاءمتها للطلب والعرض	
العوامل الاجتماعية	تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة رسالتها.	(الخفاجي، 2011)
	أهدافها المؤسسة جيد الصياغة وتعبير عن نتائج	
	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار أصحاب المصالح المتعاملين معها.	
	تدرس المؤسسة اتجاهات المجتمع بشكل دوري.	
العوامل السياسية	للمؤسسة خطة لدعم خدمة المجتمع	(Phas, 2001)
	السياسات الحكومية وفكرتها تدعم جهود عمل المؤسسة.	
	النظام الحكومي يسهل تعاون الاتفاقيات والتفاهات الخارجية للمؤسسة.	
	هناك مجموعات ضغط تساهم في تغيير أهداف المؤسسة	
	العمل بالمؤسسة يمتاز بالبعد القومي بين جميع المكونات الداخلية والخارجية.	
الإستراتيجيات القومية للدولة إحدى توجهات المؤسسة.		
العوامل التكنولوجية	الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة مواكبة للعصر.	(Salaw 2010)
	هنالك تدفق وانسياب للمعلومات بين الإدارات والأقسام.	
	الإدارة تدعم الجهود المبذولة في توفير مصادر المعرفة.	
	هنالك برامج متخصصة لأرشفة البيانات في المؤسسة	
	التكنولوجيا المستخدمة تواكب حاجات المؤسسة	

المصدر: الباحث ، 2017م.

2/ البعد الثاني: عوامل الأداء ويتكون من الكفاءة والفاعلية وكل بعد يحتوي علي اربعة فقرات

جدول (4)

قياس أبعاد الأداء

(Salm, 2003)	توظيف المؤسسة إمكانيتها لخدمة المجتمع.	الكفاءة
	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها.	
	تلتزم المؤسسة بالسرعة المطلوبة في تقديم خدماتها	
	تعمل المؤسسة على وضع عملياتها الخدمية حسب الأولوية.	
(الدجني، 2011)	تتلاءم الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع رغبات العملاء	الفاعلية
	توظف إدارة المؤسسة قدرتها التنظيمية في تحقيق أهدافها.	
	تمارس المؤسسة الإدارة بالأزمات عند حدوثها	
	تستخدم إدارة المؤسسة معايير واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية.	

المصدر: الباحث ، 2017م



3/ البعد الثالث: سلوك القيادات ويتكون من السلوك التحويلي وبه (6) فقرات أما السلوك

الديمقراطي المشارك يتكون من (6) فقرات والسلوك الأوتوقراطي به (6) فقرات

جدول (5) قياس السلوك القيادي

( بني عيسى، 2006)	يسعى القيادة بالمؤسسة لترويج رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.	سلوك القيادة التحويلية
	القادة عندنا يشجعون الابتكار ويعملون على تطويرها.	
	القيادات عندنا تقيم الوظائف بالمؤسسة وتجعلها أكثر تحديثاً.	
	يقدم قادتنا نموذجاً يحتذي بهم في الممارسة والسلوك.	
	يعطي القيادة أولويات لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والإحترام بين العاملين.	
	تمارس القيادة عملية التغيير عملياً وليس نظرياً.	
(الجمال، 2013)	تحرص القيادة بمشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة	سلوك القيادة الديمقراطية
	تقوم القيادة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام أساليب تشاركية مختلفة	
	تهيئ القيادة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل	
	تشجع القيادة العاملين على طرح أفكار وأساليب جديدة	
	تسعى القيادة إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي والمنهجي لحل مشكلات العاملين	
(عباس، 2012)	قنوات الإتصال فاعلة بين القيادات العليا والعاملين	سلوك القيادة الأوتوقراطي
	تهمل قيادتنا الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل.	
	عدم قدرة قادتنا على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم وكبير بالمؤسسة.	
	يقوم قادتنا بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.	
	القيادات لا تشجع المبادرات والمقترحات البناءة.	
	هنالك إنخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها القيادات.	

المصدر: الباحث ، 2017م

وقد استخدم نهج القياس المستند على مقياس ليكرت ( likert ) الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل بند في الدراسة حيث تم إعطاء وزن لكل درجة اتفاق على النحو التالي

### جدول (6)

مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3-10 صدق وثبات أداة الدراسة:

#### أ/ الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للقياس تمت الإستعانة بمجموعة منتقاة من المحكمين الذين ينتمون إلى تخصصات العلوم الإدارية والتجارية للإفادة من خزيرتهم المعرفي والخبرة المتراكمة في مجال الأبحاث والتدريس مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية للقياس. كما حرص الباحث على الحضور أثناء تحكيم الإستبانة لتوضيح أي فقرة قد تتطلب شرح أو توضيح مما زاد من الاطمئنان لدقة وصحة النتائج التي تم التوصل إليها. (مرفق جدول بأسمائهم بالملاحق).

#### ب/ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من أن الإستبيان يقيس العوامل التي يراد قياسها أجرى الباحث إختبار مدى الإتساق الداخلي لل فقرات المقاييس بطريقة الإختبار وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (50) مبحوثا حيث جرى معامل الثبات للأداء بصيغتها النهائية الكلية.

ولكل بعد من أبعاد الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7)

### جدول (7)

ألفا كرومباخ

القيمة ألفا	العبارات	البعد
0,71	4	العوامل الاقتصادية
0,72	5	العوامل الاجتماعية
0,80	5	العوامل السياسية
0,76	5	العوامل التكنولوجية
0,76	4	الكفاءة
0,71	4	الفاعلية
0,88	6	السلوك التحويلي
0,93	6	السلوك الديمقراطي
0,90	6	السلوك الاتوقراطي

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

إن معامل الثبات تدل على تمتع أداة القياس بقدرة جيدة على تحقيق أغراض الدراسة وهو ما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها .

### 3-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" ومن ثم المعالجة الإحصائية ومن الأساليب الإحصائية والمستخدم برنامج (Amos23).

1/ الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخري يمكن فهمها وإستيعابها بمجرد النظر ومن اغلب الأساليب المستخدمة مقاييس

التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي و،مقاييس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسميا أو وصفيا أو ترتيبيا أو فئويا أو نسبة.

### أساليب الإحصاء التحليلي:

#### 1/ الصدق:

الإختبارالصادق يقيس ماوضع لقياسه فإختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلا إختبار صادق مثله في ذلك كمثل المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الإختبارات في مستويات صدقها تبعا لإقتربها او إبتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فإختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى 0.8 أصدق في هذا القياس من أي اختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلا من الاختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى 0.5.

ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

#### 2/ التحليل العاملي الإستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 :

(178

#### 3/ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم إستخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الإرتباطات الجزئية في إختبار النموذج وذلك بإستخدام

برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

### تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

### 3-12 خلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظرية الدراسة وتفسيرها للنموذج، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ومنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات وقياس متغيرات واختبار دقة وثبات الأداء والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل البيانات

## الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات

### 4-0 تمهيد

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تطبيق البيانات) ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. وتحليل الاعتمادية للعثور على الإسعاف الداخلي للبيانات وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط للمتغيرات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ثم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

### 4-1 تنظيف البيانات Cleaning data:

#### البيانات المفقودة Missing data

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

#### الإجابات المتماثلة: Unengaged responses

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الإستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الإستبيان إذ يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على ذلك من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن

هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفه .

#### معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المؤسسات العامة، حيث تم توزيع 152 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (138) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (90%) ولم تسترد (14) إستبانة بنسبة (10%) من ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول (7).

الجدول (7) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الإستجابة	
1. مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	152	
2. مجموع الإستبانات التي تم ارجاعها	138	
3. الإستبانات التي لم تسترد	14	
4. الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	6	
5. الإستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابه	8	
6. عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	124	
7. نسبة الإستجابة	%82	

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

#### 4-2 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :سنين الخبرة:، المستوى الوظيفي وطبيعة العمل بالمؤسسة.



جدول رقم ( 8 ) البيانات الأساسية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
79.8	99	ذكر	النوع
20.2	25	أنثى	
100	124		المجموع
21.8	27	أقل من 30 سنة	العمر
32.3	40	من 30 - 40	
19.4	24	من 40 - 50	
26.6	33	أكثر من 50 سنة	
100	124		المجموع
10.5	13	ثانوي	المؤهل التعليمي
37.9	47	جامعي	
51.6	64	فوق الجامعي	
100	124		المجموع
6.5	8	أقل من 5 سنة	خبرة المبحوث
8.9	11	من 5 و أقل من 10 سنة	
21.8	27	من 10 وأقل من 15 سنة	
41.1	51	من 15 و أقل من 20	
21.8	27	أكثر من 20 سنة	
100	124		المجموع
15.3	19	مدير عام	طبيعة عملك بالمؤسسة
37.1	46	مدير إدارة	
23.4	29	رئيس قسم	
16.1	20	مشرف إداري	
8.1	10	أخرى	
100	124		المجموع
65.3	81	العلوم التجارية	التخصص
29.8	37	العلوم الهندسية	
3.2	4	علوم زراعية	
1.6	2	علوم طبية	
0.0	0	أخرى	
100	124		المجموع

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

## تحليل البيانات الديمغرافية للمؤسسة :

إحتوت بيانات المؤسسة علي ستة عناصر هي : طبيعة العمل بالمؤسسة :عمر المؤسسة :عدد العاملين بالمؤسسة :ملكية المؤسسة الخدمات التي تقدمها :  
جدول (9) نطاق عمل المؤسسة .

61.3	76	خدمي	طبيعة عمل المؤسسة
19.4	24	تجارى	
7.3	9	زراعي	
12.1	15	صناعي	
0.0	0	حرفي	
100	124	المجموع	
7.3	9	أقل من 5 سنة	عمر المؤسسة
28.2	35	من 5 - 15 سنة	
64.5	80	أكثر من 15 سنة	
100	124	المجموع	
29.0	36	أقل من 50 عامل	عدد العاملين بالمؤسسة
22.6	28	من 50-100 عامل	
16.1	20	من 101-150 عامل	
32.3	40	أكثر من 150 عامل	
100	124	المجموع	
80.6	100	سودانية	ملكية المؤسسة
19.4	24	شراكة سودانية أجنبية	
0	0	أجنبية بالكامل	
100	124	المجموع	
36.3	45	خدمية	الخدمات التي تقدمها المؤسسة
54.8	68	إستهلاكية	
8.1	10	مشروعات	
0.8	1	زراعية	
0.0	0	حرفية	
100	124	المجموع	
73.4	91	إتحادي	نطاق عمل المؤسسة
26.6	33	ولائي	
<b>100</b>	<b>124</b>	<b>المجموع</b>	

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2016)

## البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :سنين الخبرة:، طبيعة عملك بالمؤسسة : التخصص .

فيما يتعلق بالنوع نجد أن نسبة 79.8% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث فهي 20.2% من حجم العينة، أما فيما يتعلق بالعمر فنجد أن نسبة 21.8% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بينما نسبة 32.3% من أفراد العينة أعمارهم من 30 و أقل 40 سنة وهي النسبة الأكبر في العينة وان نسبة 19.4% من عينة الدراسة أعمارهم من 41 إلى 50 سنة و إن نسبة 26.6% أعمارهم 50 سنة فأكثر،أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان نسبة 10.5% من أفراد العينة ثانوي بينما نسبة 37.9% من أفراد العينة مؤهلهم جامعي بينما نسبة 51.6% من أفراد العينة فوق الجامعي،أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد أن نسبة 6.5% من أفراد العينة أقل من 5 سنوات بينما نسبة 8.9% من أفراد العينة من 10-15 سنة و بينما نسبة 21.8% من أفراد العينة من 15-20 سنة ، بينما نسبة 41.1% من أفراد العينة من 20-25 سنة بينما نسبة 21.8% من أفراد العينة 25 سنة فأكثر، أما فيما يتعلق بطبيعة عمل المؤسسة فنجد أن نسبة 15.3% من أفراد العينة مدير عام بينما نسبة 37.1% من أفراد العينة مدراء إدارة بينما نسبة 23.4% من أفراد العينة ورؤساء أقسام و أن نسبة 16.1% من أفراد العينة مشرفون إداريين بينما نسبة 8.1% من أفراد العينة وظائفهم أخرى،أما فيما يتعلق بالتخصص فنجد أن نسبة 65.3% من أفراد العينة متخصصون في العلوم التجارية بينما نسبة 29.8% من أفراد العينة متخصصون في العلوم الهندسية بينما نسبة 3.2% من أفراد العينة متخصصون في العلوم الزراعية ، بينما نسبة 1.6% من أفراد العينة متخصصون في العلوم الطبية.

## بيانات عن المؤسسة :

احتوت بيانات المؤسسة علي ستة عناصر هي : طبيعة العمل بالمؤسسة  
:عمر المؤسسة :عدد العاملين بالمؤسسة :ملكية المؤسسة :الخدمات التي تقدمها :  
نطاق عمل المؤسسة .

فيما يتعلق بطبيعة العمل بالمؤسسة فنجد أن نسبة 61.3% من أفراد العينة  
خدمي بينما نسبة 19.4% من أفراد العينة تجارى، بينما نسبة 7.3% من أفراد العينة  
زراعي، بينما نسبة 12.1% من أفراد العينة صناعي، أما فيما يتعلق بعمر المؤسسة  
فنجد أن نسبة 7.3% من أفراد العينة أقل من 5 سنة بينما نسبة 28.2% من أفراد  
العينة من 5-15 سنة بينما نسبة 64.5% من أفراد العينة أكثر من 15 سنة،أما فيما  
يتعلق بعدد العاملين بالمؤسسة فنجد أن نسبة 29.0% من أفراد العينة أقل من 50  
عامل بينما نسبة 22.6% من أفراد العينة من 50-100 عامل بينما نسبة 16.1% من  
أفراد العينة من 100-150 عامل بينما نسبة 32.3% من أفراد العينة أكثر من 150  
عامل،أما فيما يتعلق بملكية المؤسسة فنجد أن نسبة 80.6% من أفراد العينة سودانية  
بينما نسبة 19.4% من افراد العينة شراكة سودانية أجنبية بينما نسبة 0% من أفراد  
العينة أجنبية بالكامل، أما فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة فنجد أن نسبة  
36.3% من أفراد العينة خدمية بينما نسبة 54.8% من أفراد العينة إستهلاكية بينما  
نسبة 8.1% من أفراد العينة مشروعات إستهلاكية بينما نسبة 0.8% من أفراد العينة  
زراعية، أما فيما يتعلق بنطاق عمل المؤسسة فنجد ان نسبة 73.4% من أفراد العينة  
إتحادي بينما نسبة 26.6% من أفراد العينة ولائي.

## 3-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات  
والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل  
التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير

من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

**التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المستقلة:** تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة) .

الجدول (10)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 124)

1	2	3	4	العبارات
		.836		تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة رسالتها
		.820		أهداف المؤسسة مصاغة بصورة جيدة وتعبّر عن نتائج
	.812			تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار أصحاب المصالح المتعاملين معها والمجتمع
	.792			تدرس المؤسسة إتجاهات المجتمع بشكل دوري
	.840			للمؤسسة خطة لدعم خدمة المجتمع
			.778	هناك مجموعات ضغط تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
			.761	العمل بالمؤسسة يمتاز بالبعد القومي بين جميع المكونات الداخلية والخارجية
.585				الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة مواكبة للعصر
.885				هناك تدفق وانسياب للمعلومات بين الإدارات والأقسام
.797				الإدارة تدعم الجهود المبذولة في توفير مصادر المعرفة
.700				هنالك برامج متخصصة لأرشفة البيانات في المؤسسة
.628				التكنولوجيا المستخدمة تواكب حاجات المؤسسة
65.553	مجموع نسبة التباين المفسر %			
.789	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
404.612	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات التابعة: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (9) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة) .

### الجدول (11)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات التابعة (حجم العينة: 124)

1	2	
	.890	توظف المؤسسة إمكانيتها لخدمة الجميع
	.708	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها
.597		تلتزم المؤسسة بالسرعة المطلوبة في تقديم خدماتها
.844		تعمل المؤسسة على وضع عملياتها الخدمية حسب الأولوية
.886		تتلائم الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع رغبات العملاء
.593		توظف إدارة المؤسسة قدرتها التنظيمية في تحقيق أهدافها
62.892		مجموع نسبة التباين المفسر %
.775		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
166.148		Bartlett's Test of Sphericity

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الوسيطة تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة)

الجدول (12)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الوسيطة (حجم العينة: 124)

1	2	3	
		.675	يسعى القادة بالمؤسسة لترويج رسالة المؤسسة
		.856	يقدم قادتنا نموذجا يحتذى بهم في الممارسة والسلوك
		.626	تعطي القيادة أولويات لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والاحترام بين العاملين
		.836	تمارس القيادة عملية التغيير عمليا
	.522		تحرص القيادة بمشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة
	.676		تقوم القيادة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام أسلوب المشاركة
	.867		تهيئ القيادة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
	.892		تشجع القيادة العاملين على طرح أفكار جديدة
	.758		تسعى القيادة إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين
	.785		قنوات اتصال فاعلة بين القيادات العليا والعاملين
.794			تهمل قيادتنا الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
.911			عدم قدرة قادتنا على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم
.821			يقوم قادتنا بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك
.884			القيادات لا تشجع المبادرات والمقترحات البناءة
.790			هناك إنخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها القيادات
.737			هنالك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة
64.755			مجموع نسبة التباين المفسر %
.832			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1034.604			Bartlett's Test of Sphericity

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)



#### 4-4 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الإتساق الداخلي لمتغيرات كبيره ، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج إختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي.

#### الجدول (13)

معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستهتبان بعد التحليل الإستكشافي (حجم العينة 124)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	العوامل الثقافية	2	.564
	العوامل الاجتماعية	3	.779
	العوامل السياسية	2	.470
	العوامل التكنولوجية	5	.776
تابع	الكفاءة	2	.507
	الفاعلية	4	.763
وسيط	السلوك التحويلي	4	.778
	السلوك الديمقراطي	6	.869
	السلوك لأوتوقراطي	6	.899

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 5-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure

#### 6-4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أرفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ، ونذكر منها:

النسبة بين قيم  $x$  ودرجات الحرية  $DF$  النسبة بين قيم  $x$  ودرجات الحرية

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية ، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

#### مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة ، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

(James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki 2002)

### مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

### مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

### مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### مؤشر توكولويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

### التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقل :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال. الشكل رقم (14) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (14) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول (14)

جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
1.752	.924	.844	.922	.879	.926	.078	.099

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعشور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)،

تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعشور على إتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم

معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير والجدول

التالي يوضح تحليل الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (15) التحليل العاملي التوكيدي المستقل

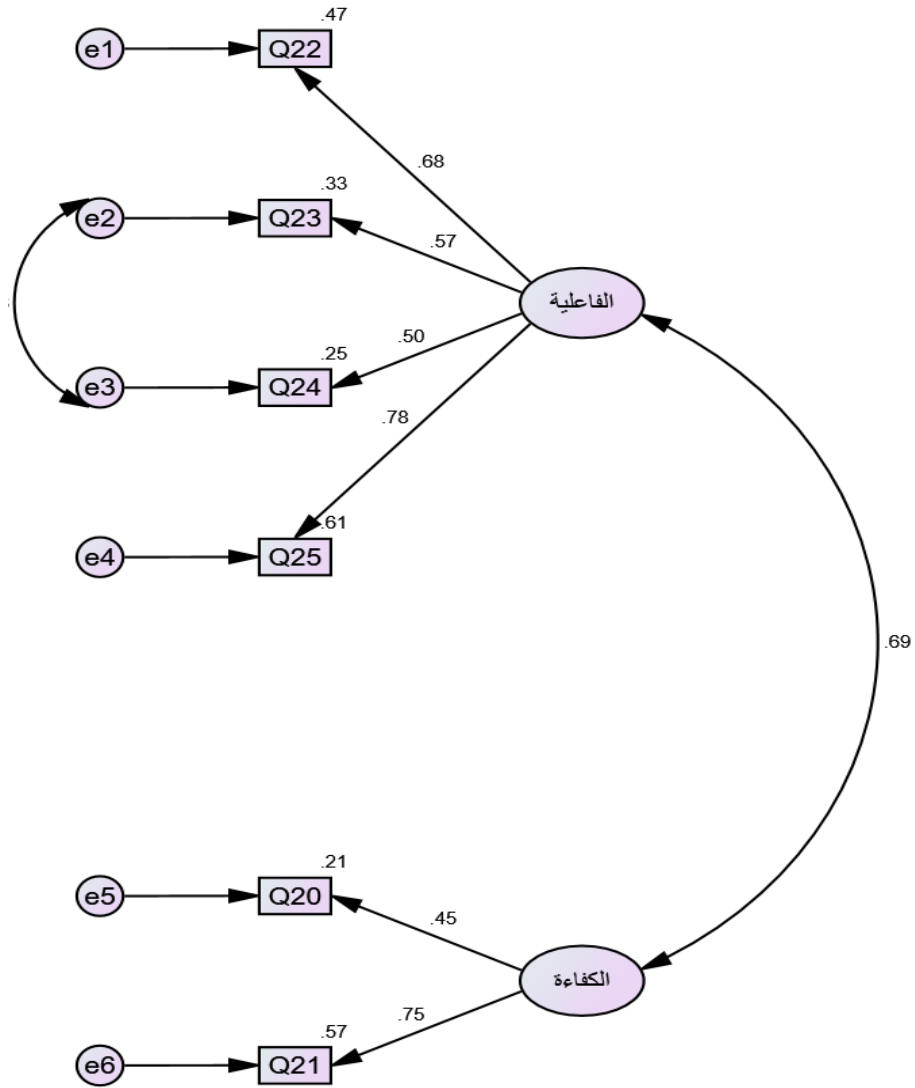
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4
1	0.770	0.530	0.328	0.790	0.728			
2	0.781	0.543	0.328	0.783	0.573	0.737		
3	23.730	32.879	0.000	78.087	0.003	-0.014	5.734	
4	0.717	0.628	0.072	1.177	0.226	0.268	0.007	0.793

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابع :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (14) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (15) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول (16) جودة النموذج البنائي المقترح

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
.301	.995	.988	1.000	1.066	1.029	.000	.980

جدول (17) التحليل العاملي التوكيدي التابع

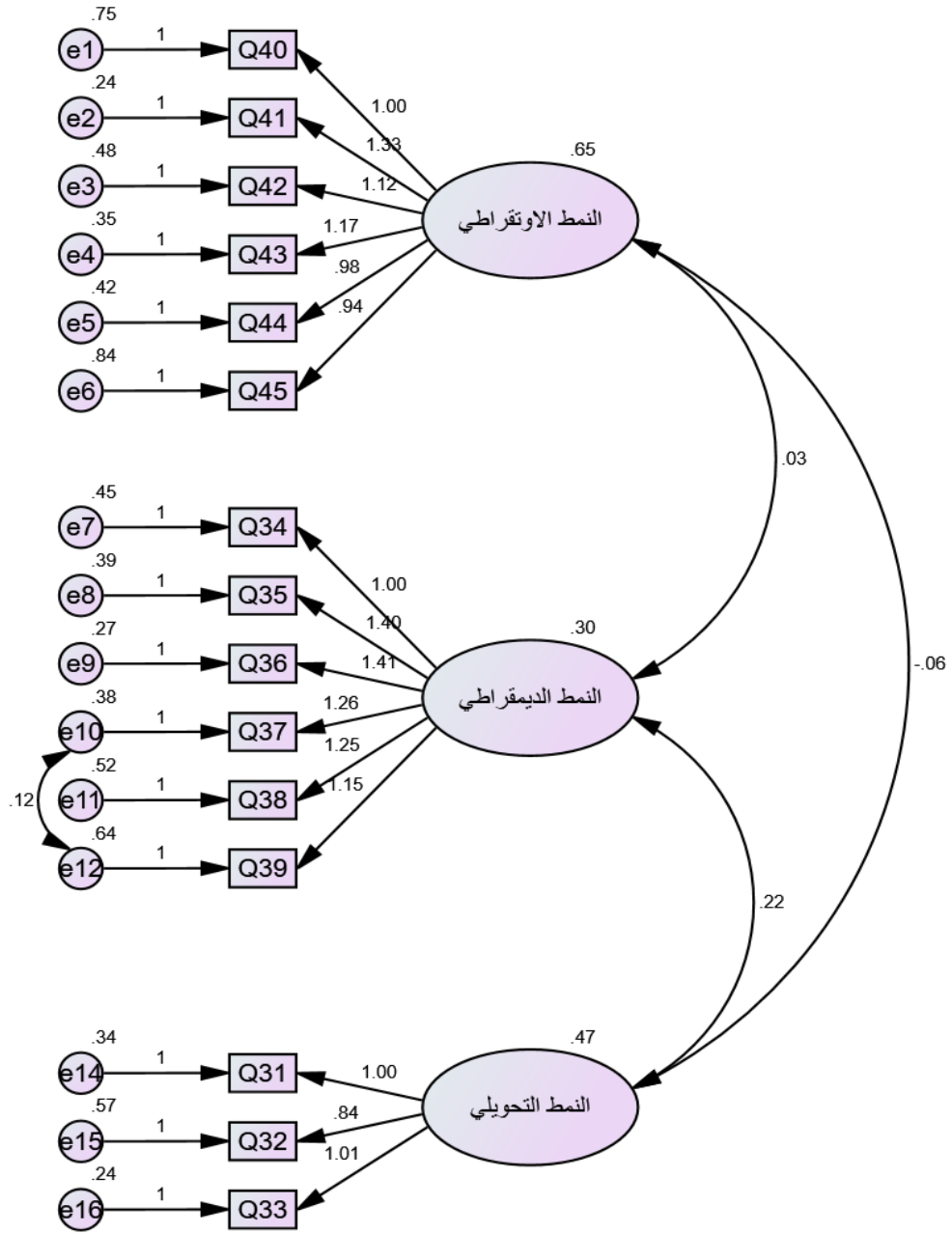
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	2.108	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	0.301	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.019	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.980	>0.05	Excellent

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الوسيط:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (16) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (16) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)



جدول (18) جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
1.549	.879	.869	.948	.937	.949	.067	.110

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول (19) تحليل العامل التوكيدي للمتغير الوسيط

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	133.215	--	--
DF	86	--	--
CMIN/DF	1.549	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.948	>0.95	Acceptable
SRMR	0.071	<0.08	Excellent
RMSEA	0.067	<0.06	Acceptable
PClose	0.110	>0.05	Excellent

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير والجدول التالي يوضح تحليل الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (20) تحليل العامل التوكيدي للمتغير الوسيط

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3
1	0.901	0.607	0.011	0.923	0.779		
2	0.866	0.520	0.348	0.879	0.068	0.721	
3	0.775	0.538	0.348	0.800	-0.105	0.590	0.733

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4-7 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (21) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن

الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

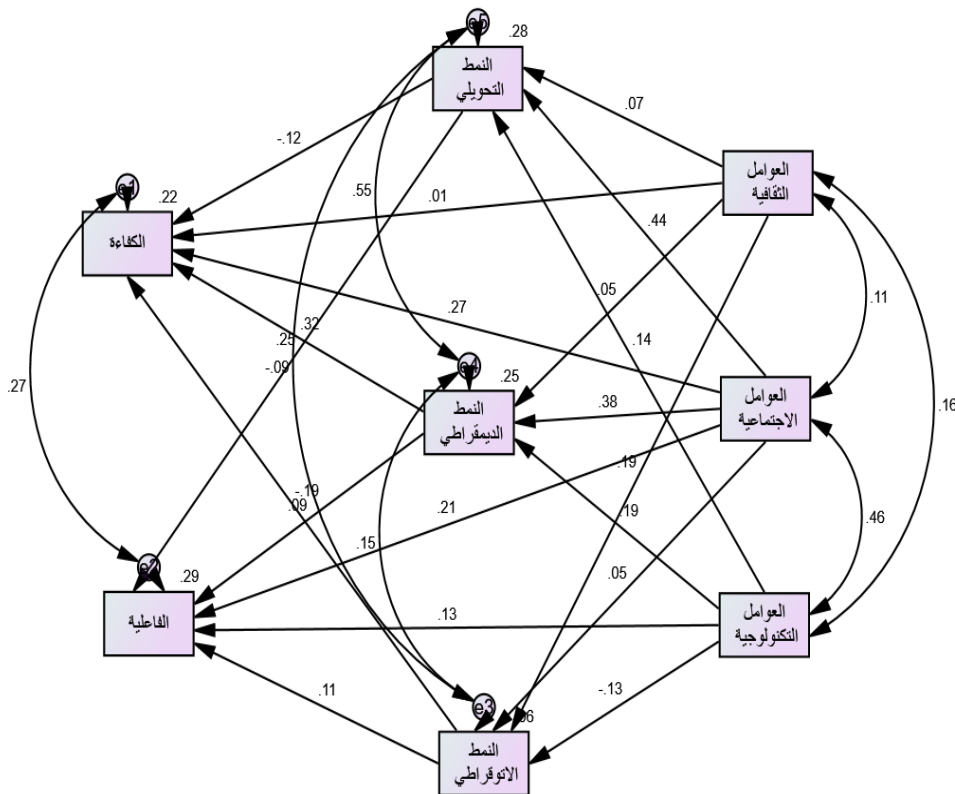
اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل التكنولوجية	مستقل	2.0	.74
العوامل الثقافية	مستقل	1.7	.64
العوامل الاجتماعية	مستقل	2.0	.74
الكفاءة	تابع	1.8	.74
الفاعلية	تابع	2.0	.66
السلوك التحويلي	وسيط	1.8	.62
السلوك الديمقراطي	وسيط	1.5	.51
السلوك الأوتوقراطي	وسيط	1.9	.77

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4-8 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الشكل رقم (17) يبين تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة، 2017م

أوضح إختبار تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل أن هنالك إرتباطات متوسطة بين متغيرات الدراسة، كما يبين أيضاً أن هنالك إرتباطات قوية وأخرى ضعيفة لبعض المتغيرات. والجدول رقم (22) يبين الإرتباط بين المتغيرات.

جدول رقم ( 22 )

تحليل الإرتباط لمتغيرات الدراسة

		العوامل	العوامل	العوامل				
الفاعلية	الكفاءة	التكنولوجي	الاجتماعية	الثقافية	الإوتوقراطي	الديمقراطي	التحويلي	
							1	التحويلي
							124	
						1	.672**	الديمقراطي
						124	124	
					1	.074	.117-	الايوتوقراطي
						.413	.194	
					124	124	124	
				1	-	.123	.142	العوامل_الثقافية
					.209*			
					.020	.172	.117	
				124	124	124	124	العوامل_الاجتماعية
			1	.111	-	.472**	.510**	
					.029			
				.221	.751	.000	.000	
			124	124	124	124	124	

		1	.456*	.156	-	.368**	.348**	العوامل_التكنولوجي
			*		.139			
			.000	.084	.123	.000	.000	
		124	124	124	124	124	124	
	1		.375**	.369**	.171	-	.358**	الكفاءة
					.165		.262**	
			.000	.000	.057	.067	.000	
		124	124	124	124	124	124	
1		.408**	.367**	.433**	.300**	.059	.410**	الفاعلية
		.000	.000	.000	.001	.514	.000	
124		124	124	124	124	124	124	

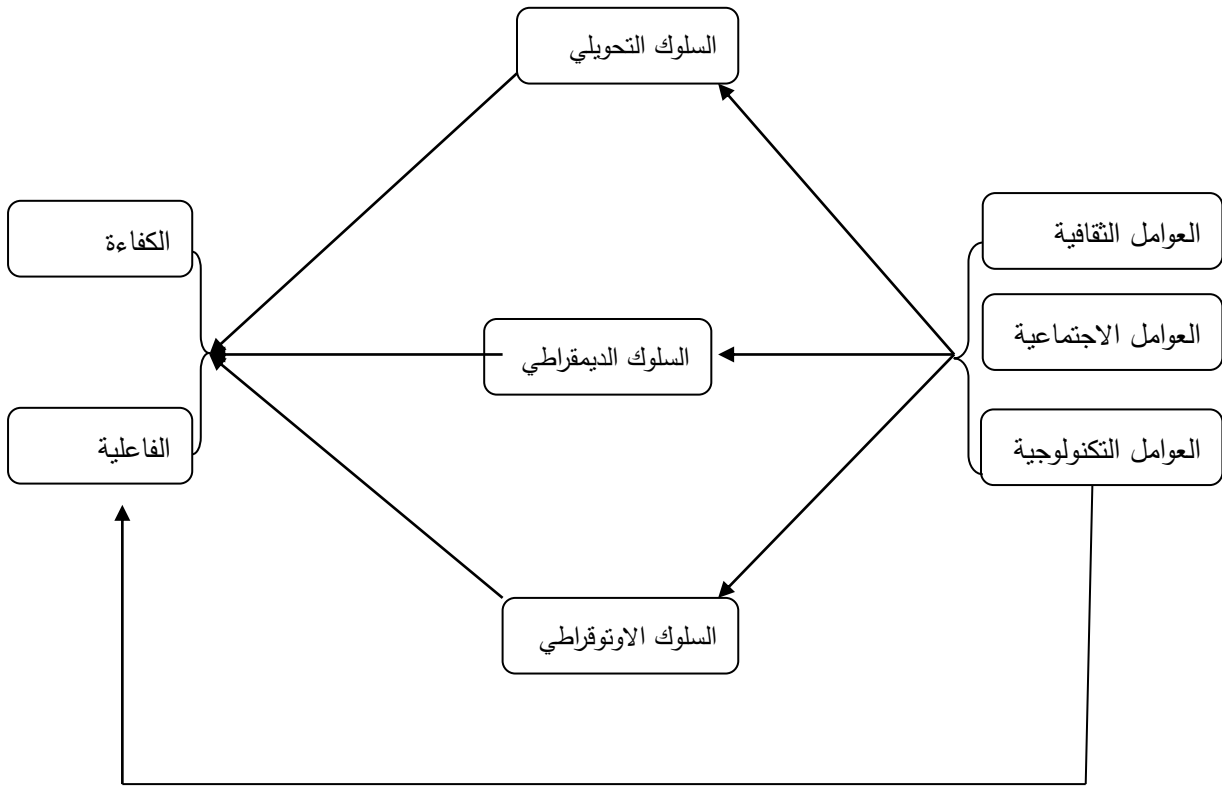
المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4-9 نموذج الدراسة المعدل

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الإعتدال على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الإعتدال على مقياس الفاكرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة فإنه يتم استبعاد البعد تماماً الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

وعند التحليل انقسم البعد الاجتماعي إلى قسمين أحدهما يقيس العوامل الثقافية والأخر يقيس العوامل الاجتماعية وأنفقت هذه الأبعاد مع دراسة (بني واضح 2014) والتي درست تأثير العوامل البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

شكل رقم (18) نموذج الدراسة المعدل



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4-10 اختبار الفرضيات:

#### نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع مثل نماذج المعادلة البنائية ترجم لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما لهذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

## تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick & Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

أنه نموذج لإختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

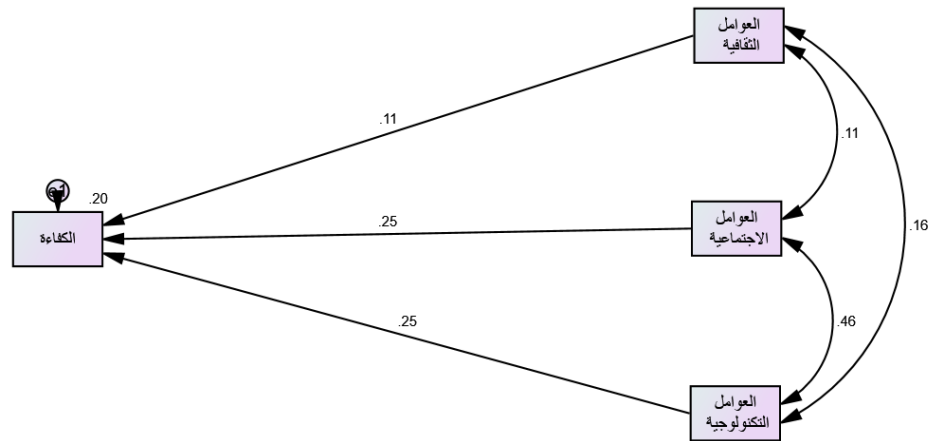
## الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية :

العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والكفاءة.

الشكل (19) العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والكفاءة.

توجد علاقة إيجابية



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث أن المسار من العوامل الثقافية إلى الكفاءة يساوي 246. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.007). والمسار من العوامل الاجتماعية إلى الكفاءة يساوي 122. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.195). والمسار من العوامل التكنولوجية إلى الكفاءة يساوي 246. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.007). والجدول التالي يوضح قيمة تحليل المسار.



جدول (23)

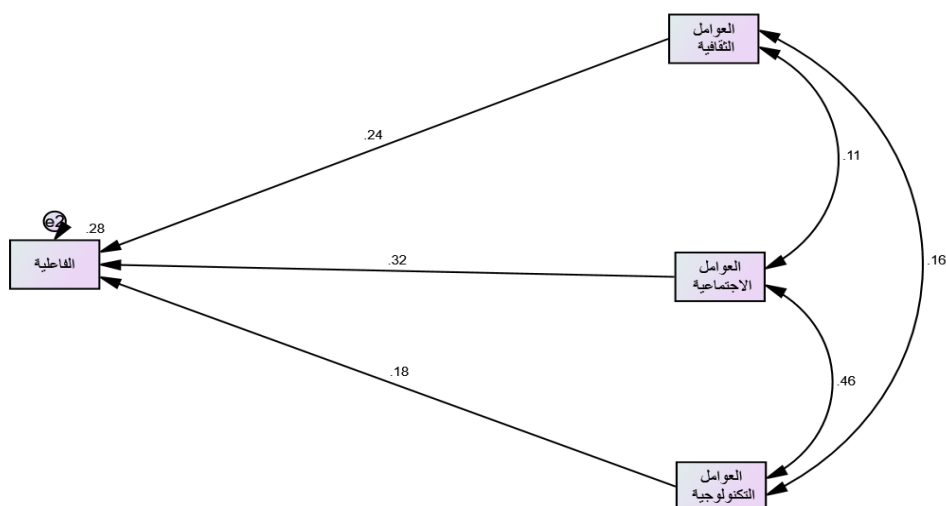
المسار من عوامل البيئة الخارجية والكفاءة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- الكفاءة	.246	.091	2.709	.007	par_1
العوامل الاجتماعية <--- الكفاءة	.122	.094	1.295	.195	par_2
العوامل التكنولوجية <--- الكفاءة	.246	.091	2.701	.007	par_6

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين عوامل البيئة الخارجية والفاعلية.

الشكل (20) العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والفاعلية.



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار العوامل الثقافية إلى الفاعلية يساوي 287. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (\*\*\*) والمسار من العوامل الاجتماعية إلى الفاعلية يساوي 242. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (002). والمسار من العوامل التكنولوجية إلى الفاعلية يساوي 162. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (035) والجدول التالي يوضح قيمة تحليل المسار.

جدول (24)

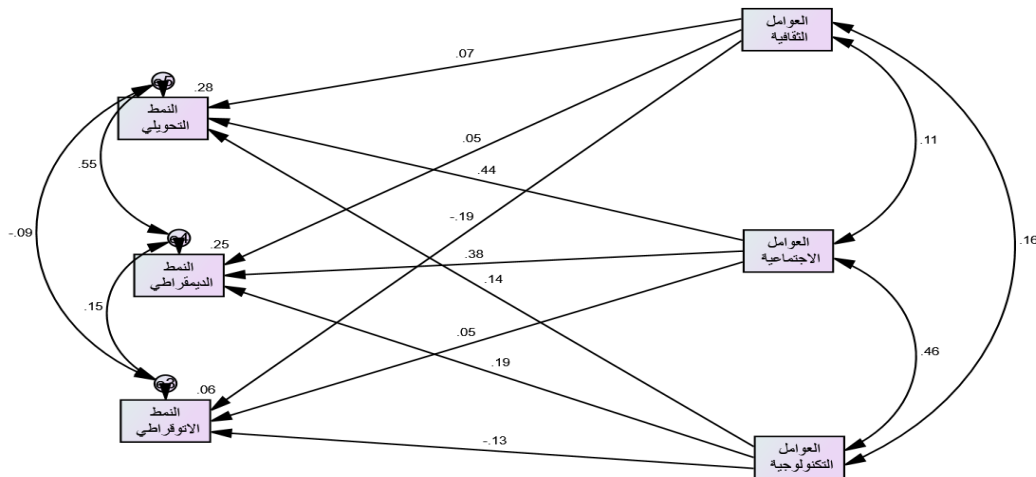
المسار من عوامل البيئة الخارجية والفاعلية (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- الفاعلية	.287	.077	3.751	***	par_1
العوامل الاجتماعية <--- الفاعلية	.242	.080	3.039	.002	par_6
العوامل التكنولوجية <--- الفاعلية	.162	.077	2.108	.035	par_2

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة.

الشكل (21) العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة.



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث أن المسار العوامل الثقافية إلى السلوك التحويلي يساوي 0.365. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (\*\*\*) والمسار من العوامل الاجتماعية إلى النمط التحويلي يساوي 0.069. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.355). والمسار

من العوامل التكنولوجية إلى النمط التحويلي يساوي 113. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.115) , المسار العوامل الاجتماعية إلى النمط الديمقراطي يساوي 264. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (\*\*\*) والمسار من العوامل الثقافية إلى النمط الديمقراطي يساوي 042. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.507) والمسار من العوامل التكنولوجية إلى النمط الديمقراطي يساوي 129. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.035) , المسار العوامل الاجتماعية إلى النمط الأوتوقراطي يساوي 055. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.587) والمسار من العوامل الثقافية إلى النمط الأوتوقراطي يساوي 233- وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.028) ولكن إشارة التقدير بالسالب والمسار من العوامل التكنولوجية إلى سلوك الأوتوقراطي يساوي 138. وهي دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.178) والجدول التالي يوضح قيمة تحليل المسار.

#### جدول (25)

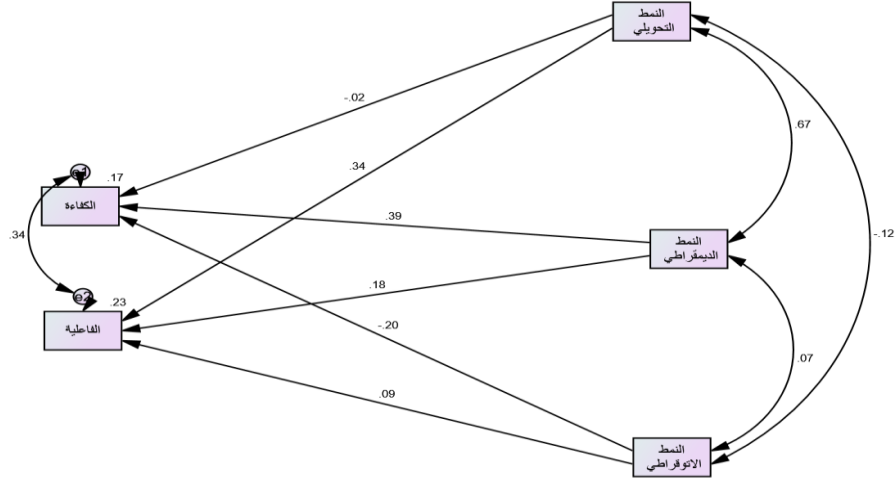
المسار من عوامل البيئة الخارجية وأنماط القيادة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- السلوك التحويلي	.365	.071	5.120	***	par_2
العوامل الاجتماعية <--- السلوك التحويلي	.069	.074	.925	.355	par_1
العوامل التكنولوجية <--- السلوك التحويلي	.113	.072	1.576	.115	par_9
العوامل الثقافية <--- السلوك الديمقراطي	.042	.063	.664	.507	par_5
العوامل الاجتماعية <--- السلوك الديمقراطي	.264	.061	4.358	***	par_3
العوامل التكنولوجية <--- السلوك الديمقراطي	.129	.061	2.109	.035	par_4
العوامل الثقافية <--- السلوك الأوتوقراطي	-.233	.106	-2.193	.028	par_8
العوامل الاجتماعية <--- السلوك الأوتوقراطي	.055	.102	.543	.587	par_7
العوامل التكنولوجية <--- السلوك الأوتوقراطي	-.138	.103	-1.346	.178	par_6

## الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين سلوك القيادة والأداء.

الشكل (22) العلاقة بين سلوك القيادة والأداء



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، حيث أن المسار السلوك التحويلي إلى الفاعلية يساوي 0.360. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.002). والمسار من السلوك الديمقراطي إلى الفاعلية يساوي 0.228. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.104). والمسار من السلوك الأوتوقراطي إلى الفاعلية يساوي 0.073. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.295)، المسار السلوك التحويلي إلى الكفاءة يساوي -0.025. وهو غير دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.856). والمسار من السلوك الديمقراطي إلى الكفاءة يساوي 0.558. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (\*\*\*) والمسار من السلوك الأوتوقراطي إلى الكفاءة يساوي -0.189. وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.021) ولكن إشارة التقدير بالسالب والجدول التالي يوضح قيمة تحليل المسار.

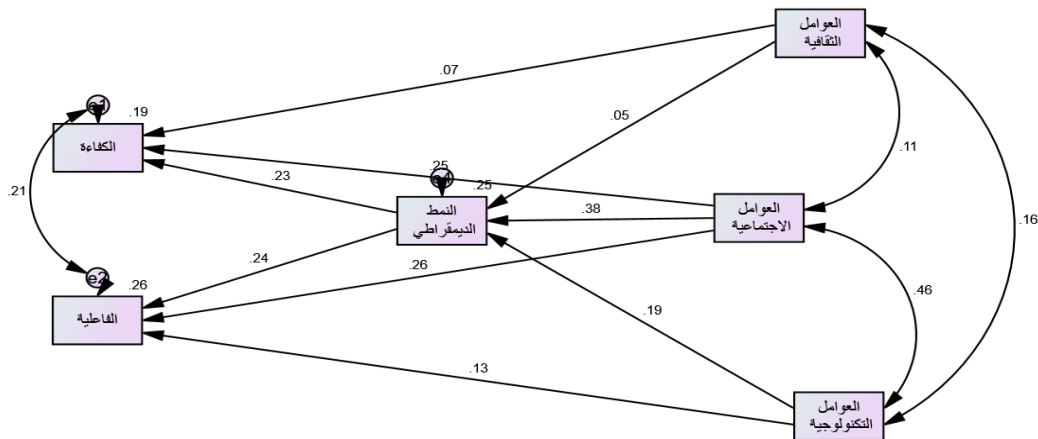
جدول (26)

المسار من عوامل البيئة الخارجية وسلوك القيادة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السلوك التحويلي <--- الكفاءة	-.025	.138	-.181	.856	par_1
السلوك التحويلي <--- الفاعلية	.360	.118	3.058	.002	par_2
السلوك الديمقراطي <--- الفاعلية	.228	.140	1.627	.104	par_3
السلوك الديمقراطي <--- الكفاءة	.558	.164	3.399	***	par_4
السلوك الأوتوقراطي <--- الفاعلية	.073	.070	1.048	.295	par_5
السلوك الأوتوقراطي <--- الكفاءة	-.189	.082	-2.314	.021	par_6

الفرضية الرئيسية: سلوك القيادة يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء

الشكل (23) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

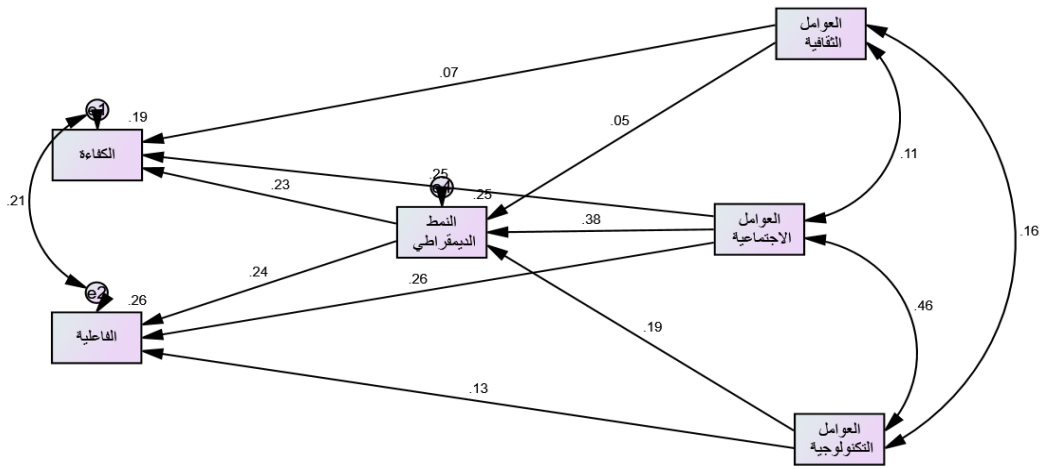
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- السلوك الديمقراطي	.042	.063	.664	.507	A
السلوك الديمقراطي <--- الكفاءة	.269	.133	2.026	.043	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.011	-.007	.059	.325

الشكل (24) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل البيئية الثقافية والفاعلية



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

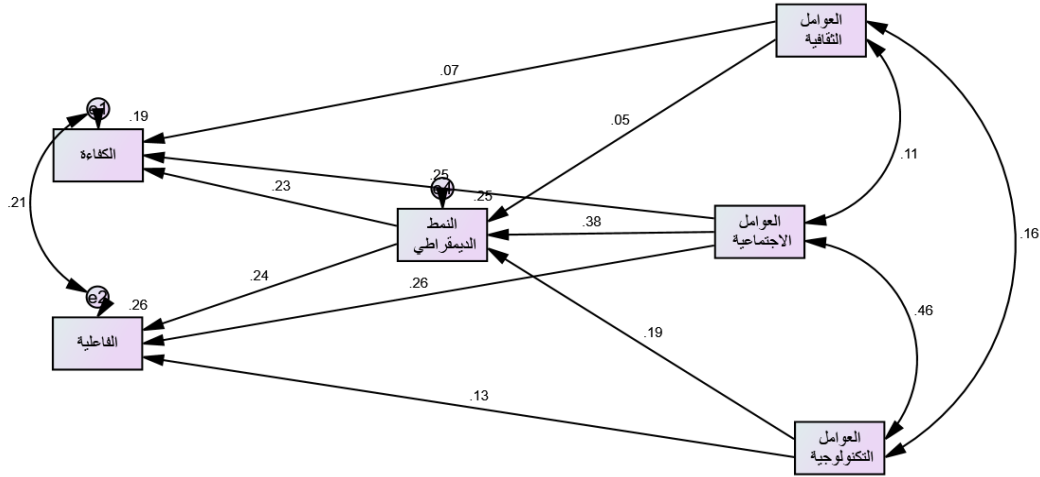
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السلوك الديمقراطي	<--- العوامل الثقافية	.042	.063	.664	.507	A
الفاعلية	<--- السلوك الديمقراطي	.278	.111	2.500	.012	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.012	-.007	.054	.291

الشكل (25) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الاجتماعية <---> السلوك الديمقراطي	.264	.061	4.358	***	A
السلوك الديمقراطي <---> الكفاءة	.269	.133	2.026	.043	B

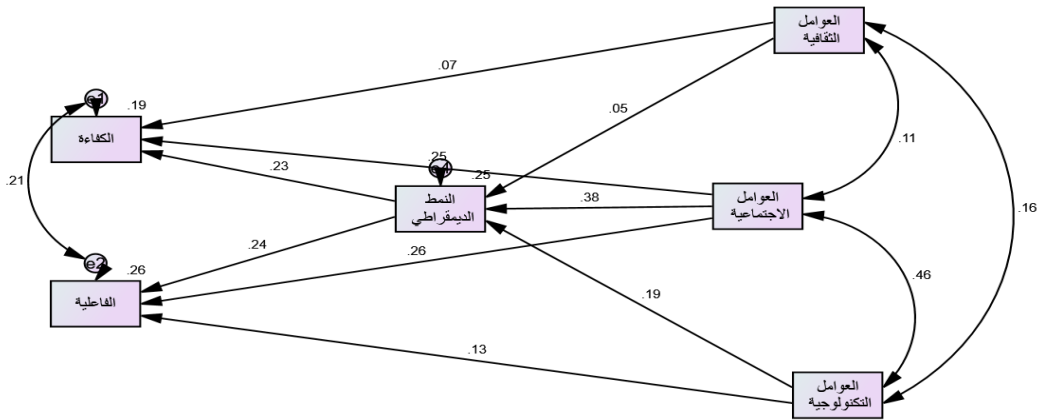


ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.071	.007	.188	.062

الشكل (26) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

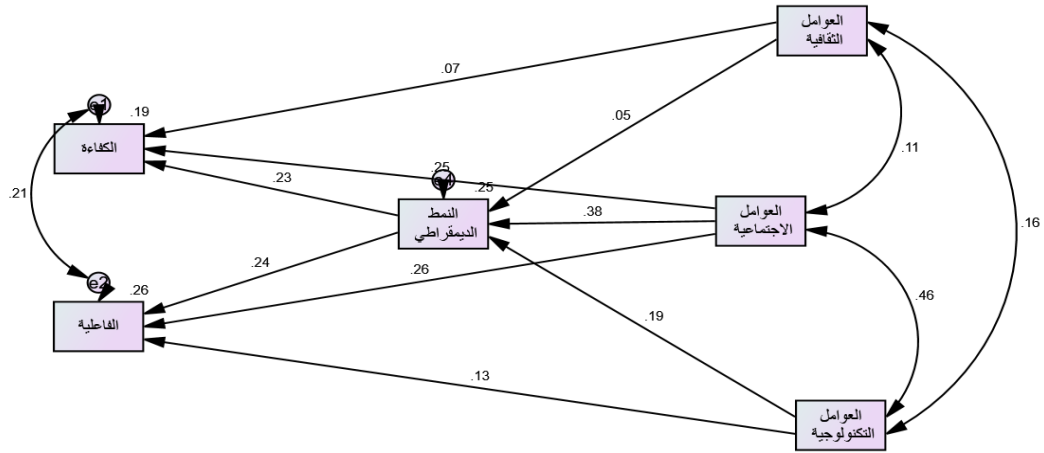
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السلوك الديمقراطي	<--- العوامل الاجتماعية	.264	.061	4.358	***	A
الفاعلية	<--- السلوك الديمقراطي	.278	.111	2.500	.012	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.073	.012	.182	.021

الشكل (27) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية

غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

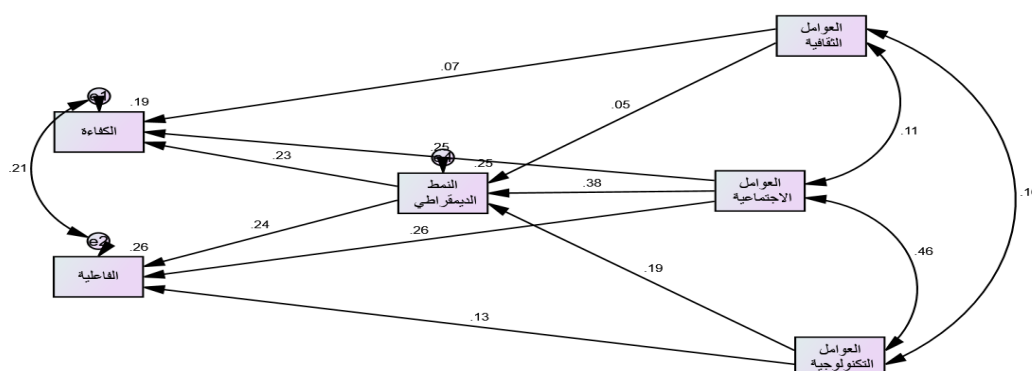
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <--- النمط الديمقراطي	.129	.061	2.109	.035	A
النمط الديمقراطي <--- الكفاءة	.269	.133	2.026	.043	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.035	.006	.098	.046

الشكل (28) سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراًو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية

غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

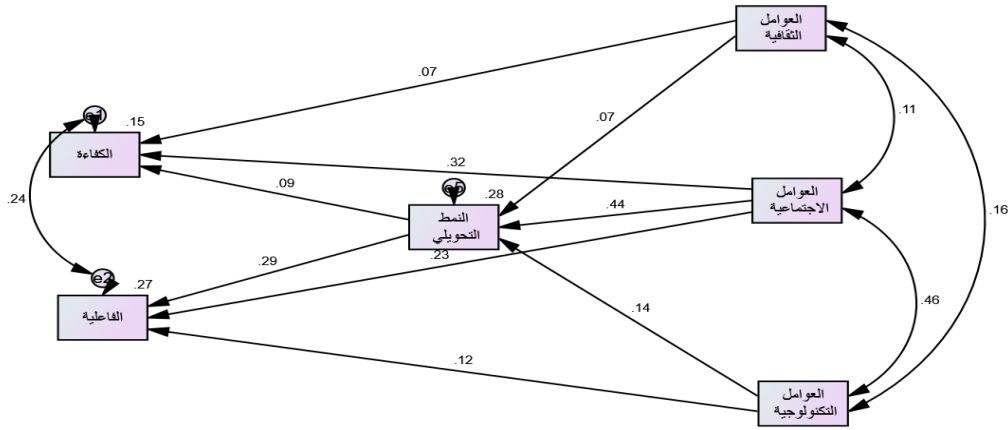
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <--- النمط الديمقراطي	.129	.061	2.109	.035	A
النمط الديمقراطي <--- الفاعلية	.278	.111	2.500	.012	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A	.036	.00	.09	.
x B		6	7	033

الشكل (29) سلوك القيادة التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إعتد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولإختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- النمط التحويلي	.069	.074	.925	.355	A
النمط التحويلي <--- الكفاءة	.061	.115	.532	.594	B

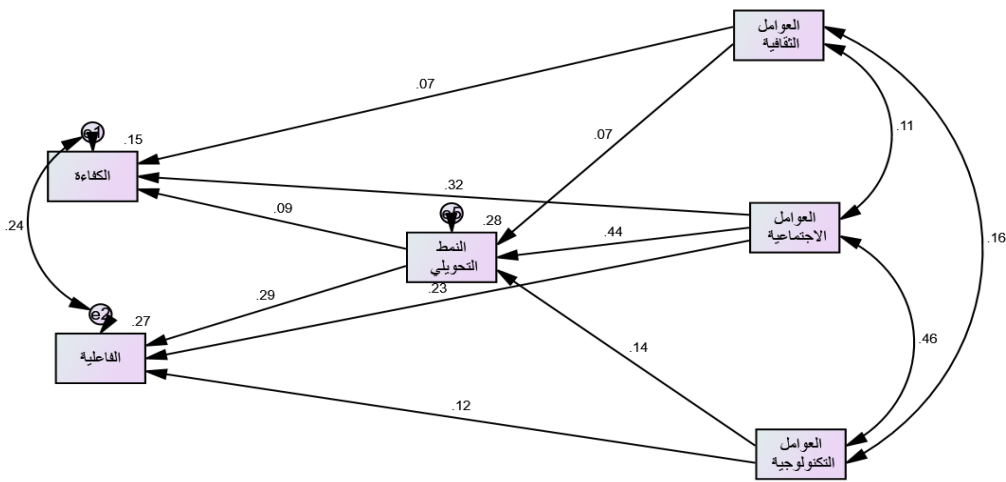
ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل

من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.004	-.006	.044	.375

الشكل (30) سلوك القيادة التحويلية يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة وإختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

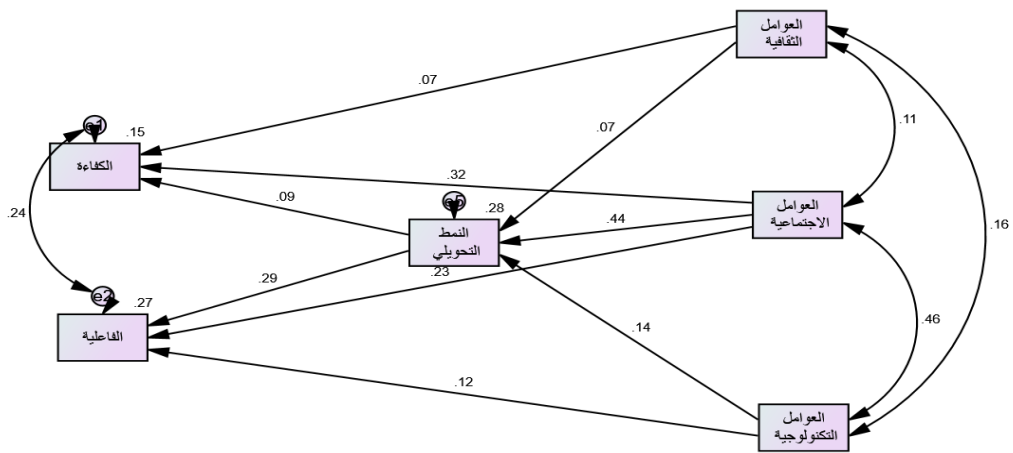
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السلوك التحويلي <--- العوامل الثقافية	.069	.074	.925	.355	A
الفاعلية <--- السلوك التحويلي	.274	.094	2.927	.003	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف علي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.019	-.008	.072	.225

الشكل (31) سلوك القيادة التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

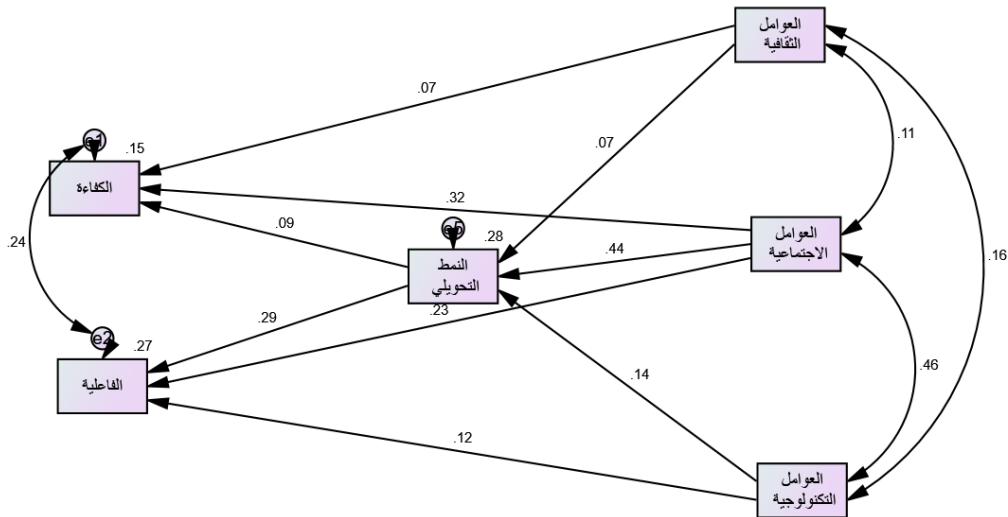
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الاجتماعية <--- السلوك التحويلي	.365	.071	5.120	***	A
السلوك التحويلي <--- الكفاءة	.061	.115	.532	.594	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	pper
A x B	.022	-.040	.127 .562

الشكل (32) سلوك القيادة التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل الثقافية وفاعلية المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير



أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

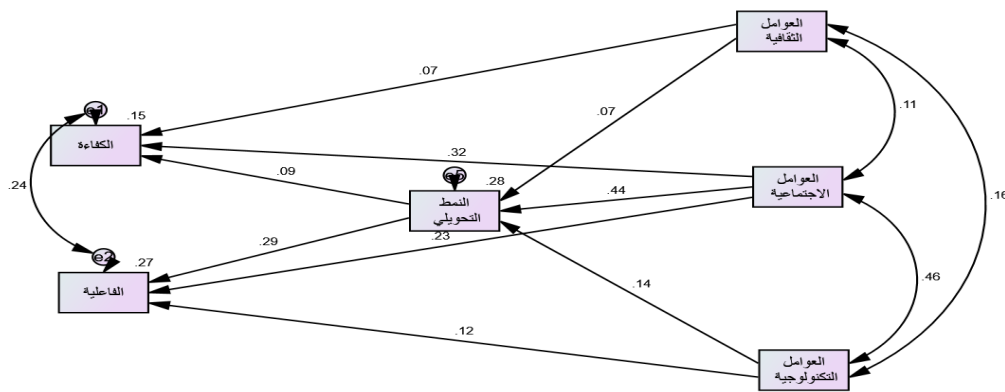
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الاجتماعية <--- السلوك التحويلي	.365	.071	5.120	***	A
السلوك التحويلي <--- الفاعلية	.274	.094	2.927	.003	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.100	.024	.206	.011

الشكل (33) سلوك القيادة التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة



الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير

أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

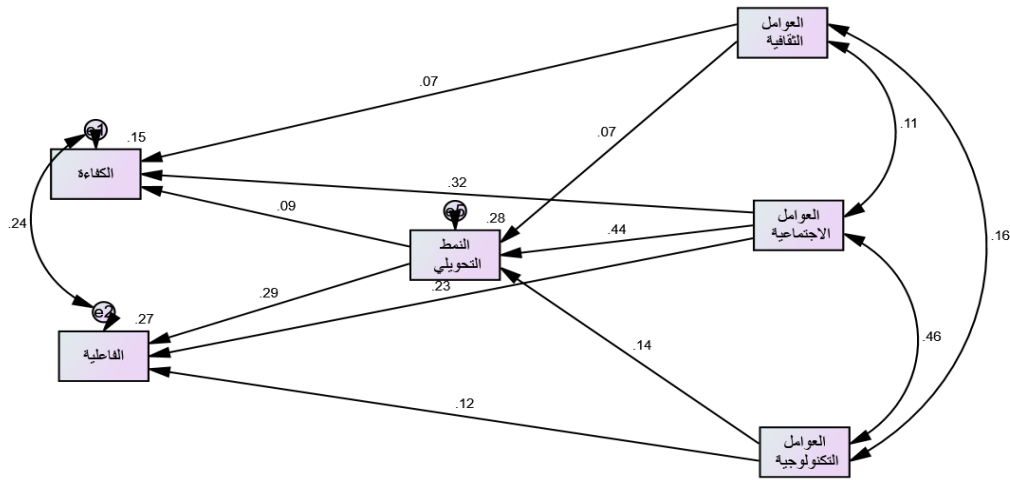
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <--- السلوك التحويلي	.113	.072	1.576	.115	A
السلوك التحويلي <--- الكفاءة	.061	.115	.532	.594	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف الي التعرف علي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.007	-.009	.054	.376

الشكل (34) سلوك القيادة التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

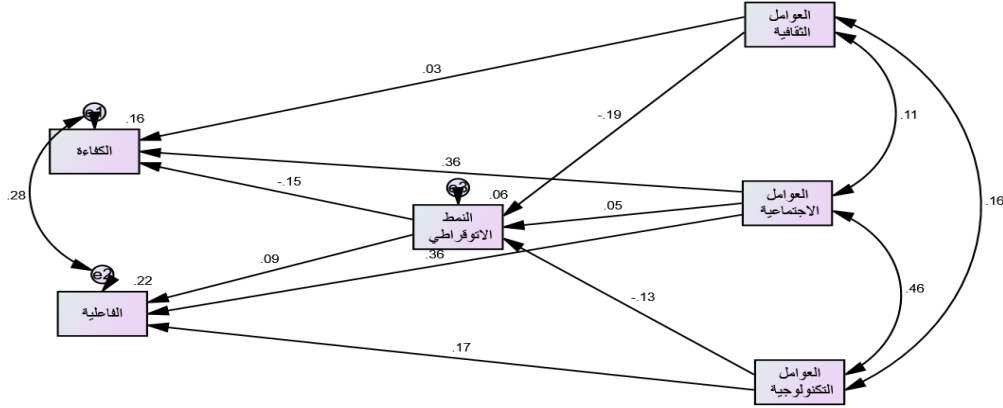
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <---> السلوك التحويلي	.113	.072	1.576	.115	A
السلوك التحويلي <---> الفاعلية	.274	.094	2.927	.003	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف علي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper
A x B	.031	.007	.089 .039

الشكل (35) سلوك القيادة الأوتوقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الثقافية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- السلوك الاتوقراطي	-.233	.106	-2.193	.028	A
السلوك الاتوقراطي <--- الكفاءة	-.104	.080	-1.308	.191	B

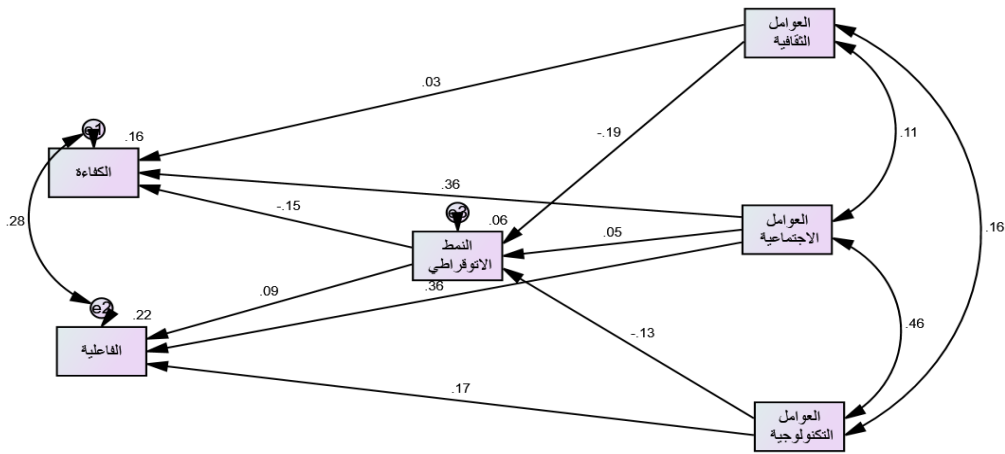
ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف الي التعرف علي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب

اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.024	-.005	.082	.182

الشكل (36) سلوك القيادة الأوتوقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الثقافية <--- السلوك الاتوقراطي	-.233	.106	-2.193	.028	A
السلوك الاتوقراطي <--- الفاعلية	.130	.067	1.957	.050	B

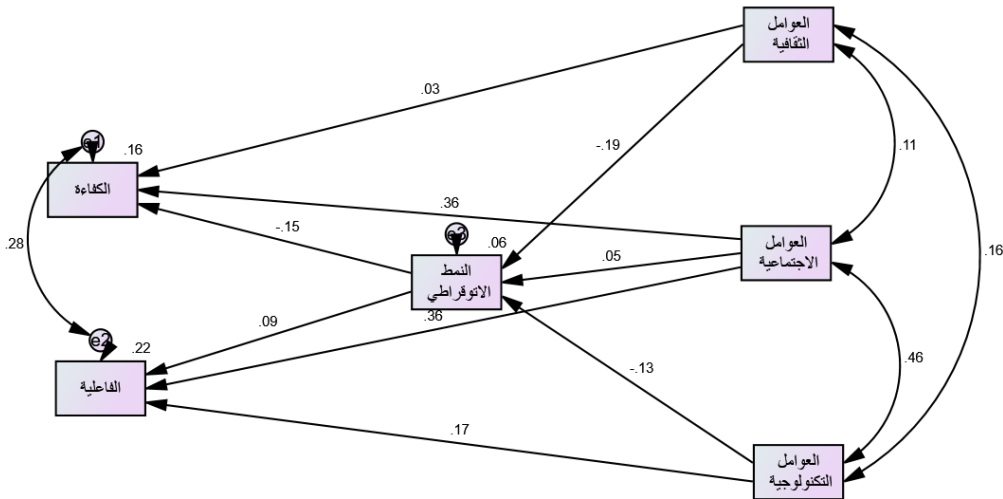
ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B)

والذي يهدف الي التعرف علي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (0.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.030	-.083	-.006	.037

الشكل (37) سلوك القيادة الأوتوقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشرة عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

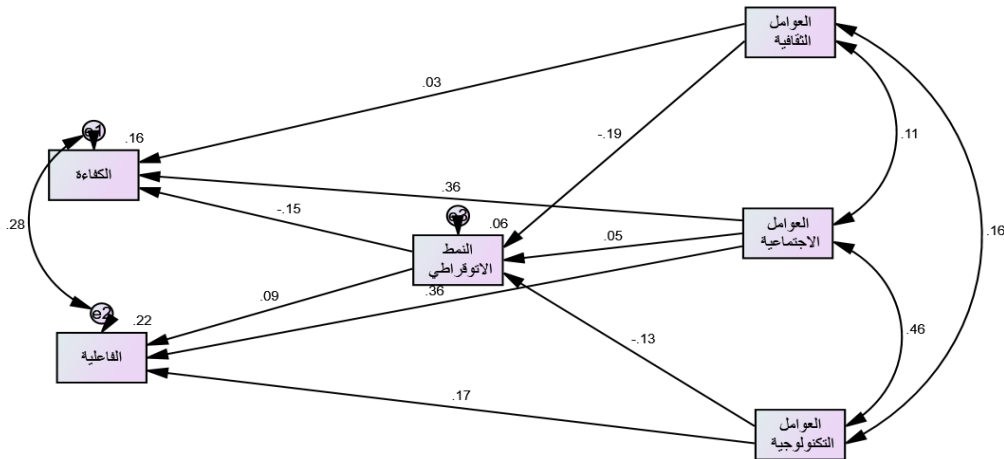
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الاجتماعية <--- السلوك الاتوقراطي	.055	.102	.543	.587	A
السلوك الاتوقراطي <--- الكفاءة	-.104	.080	-1.308	.191	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.006	-.049	.010	.416

الشكل (38) سلوك القيادة الأوتوقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية وفاعلية المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير

أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

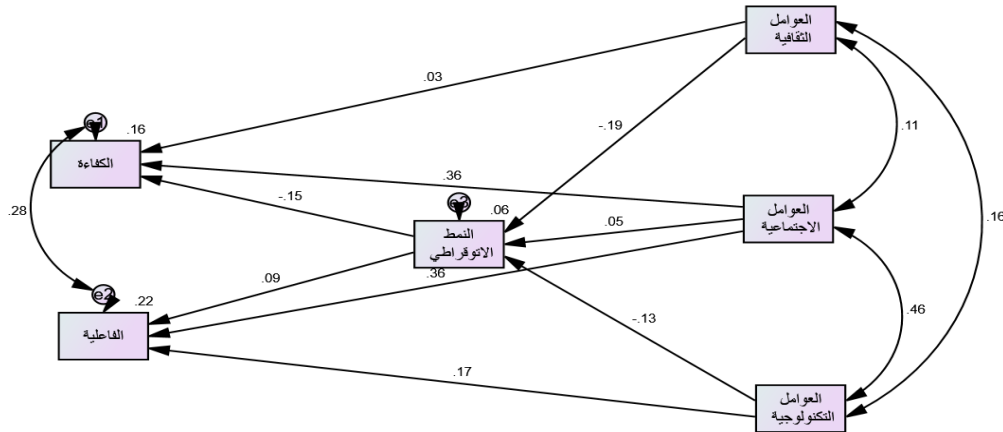
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل الاجتماعية <--- السلوك الاتقراطي	.055	.102	.543	.587	A
السلوك الاتقراطي <--- الفاعلية	.130	.067	1.957	.050	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتد على مستوي الدلالة (.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.007	-.009	.053	.376

الشكل (39) سلوك القيادة الأوتقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وكفاءة المؤسسة



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير



أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

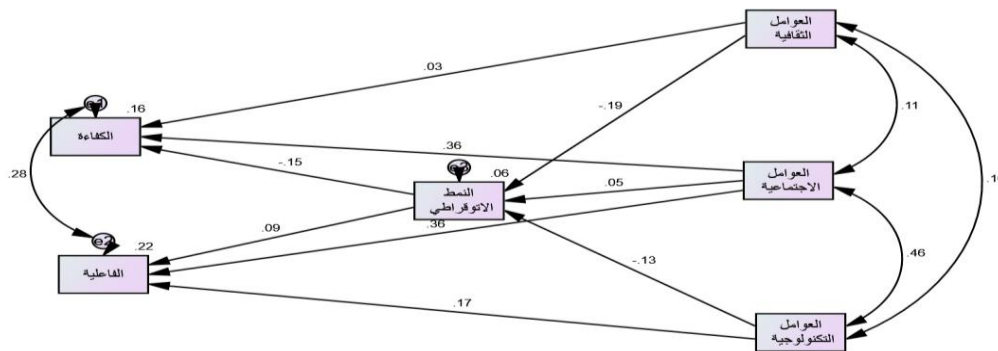
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <---> السلوك الاتوقراطي	-.138	.103	-1.346	.178	A
السلوك الاتوقراطي <---> الكفاءة	-.104	.080	-1.308	.191	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف علي إستخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.014	-.005	.064	.247

الشكل (40) سلوك القيادة الأوتوقراطي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية وفاعلية المؤسسة.



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشر إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B والجدول التالي قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل التكنولوجية <--- السلوك الأوتوقراطي	-.138	.103	-1.346	.178	A
السلوك الأوتوقراطي <--- الفاعلية	.130	.067	1.957	.050	B

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى التعرف على إستخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الإعتماد على مستوي الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.018	-.055	-.001	.088

جدول (27) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية
<b>العلاقة ما بين عوامل البيئة الخارجية والأداء</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الثقافية والكفاءة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الإجتماعية والكفاءة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل التكنولوجية والكفاءة
<b>مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي</b>	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الثقافية والفاعلية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الإجتماعية والفاعلية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل التكنولوجية والفاعلية
<b>مستوى دعم الفرضية، دعم كامل</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الثقافية والنمط التحويلي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الاجتماعية والنمط التحويلي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل التكنولوجية والنمط التحويلي
<b>مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الثقافية والنمط الديمقراطي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الإجتماعية والنمط الديمقراطي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل التكنولوجية والنمط الديمقراطي
<b>مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي</b>	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الثقافية والنمط الاوتوقراطي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل الإجتماعية والنمط الاوتوقراطي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين العوامل التكنولوجية والنمط الأوتوقراطي

مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي

دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الإوتوقراطي والكفاءة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والكفاءة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط التحويلي والكفاءة

مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي

لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الإوتوقراطي والفاعلية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والفاعلية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط التحويلي والفاعلية

مستوى دعم الفرضية، دعم جزئي

لا يوجد توسط	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والكفاءة
لا يوجد توسط	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والفاعلية
لا يوجد توسط	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والكفاءة
توسط جزئي	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والفاعلية
توسط جزئي	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والكفاءة
توسط جزئي	النمط الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والفاعلية
لا يوجد توسط	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والكفاءة
لا يوجد توسط	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والفاعلية
لا يوجد توسط	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والكفاءة
توسط جزئي	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والفاعلية
لا يوجد توسط	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والكفاءة
توسط جزئي	النمط التحويلي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والفاعلية
توسط جزئي	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والكفاءة
توسط جزئي	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الثقافية والفاعلية

لا يوجد توسط	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والكفاءة
لا يوجد توسط	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل الاجتماعية والفاعلية
لا يوجد توسط	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والكفاءة
لا يوجد توسط	النمط الإوتوقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والفاعلية
<b>مستوى دعم الفرضية، توسط جزئي</b>	

#### 11-4 الخاتمة:

في هذا الفصل تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للنموذج ، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ومنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات وقياس متغيرات واختبار دقة وثبات الأداء والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. واختبار الفرضيات للدراسة ويتناول الفصل الخامس مناقشة النتائج واسهامات الدراسة والتوصيات.

## الفصل الخامس

مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5-0 مقدمة:

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي إتبعنا لبلوغ أهداف هذه الدراسة، وما إشمكت عليه الدراسة من أدبيات للدراسات السابقة حول العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في ظل السلوك القيادي وإستقراره في تعديل العلاقة بين المتغيرات وعوامل البيئة الخارجية والأداء.

ففي هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيانة والتي تمثل الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات العامة السودانية. ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تبني قرارات وإستراتيجيات تمكن الإدارات العليا ومتخذي القرار بالمؤسسات العامة من المساهمة الفاعلة في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتميز والإبداع في العمل الإداري والإستفادة من الدراسة الحالية والعمل في طريقة تحليل واختبار مشاكل البيئة الخارجية وإقتنام الفرص ومعرفة التهديدات.

كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي وأجهت الدراسة ومن ثم التوجيه بمقترحات لبحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد أوجه القصور في هذه الدراسة.

## مناقشة النتائج:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المبحوثين في الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

### 5-1 البيانات الأساسية:

إحتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي النوع والعمر والمؤهل وسنين الخبرة وطبيعة العمل بالمؤسسة والتخصص واتضح من تحليل البيانات الأساسية. توزيع أفراد العينة حسب النوع كانت نسبة الذكور (79.8%) وهو الأعلى وهذا مؤشر إلى إرتفاع نسبة الذكور في التوظيف بالقطاع العام وكذلك ارتفاع استيعابهم في سوق العمل.

احتلت الفئة العمرية من 30-40 سنة العدد الأكبر لدى المبحوثين حيث بلغ عددهم (40) مبحوث بنسبة (32.3%) وقد شككت فئة الشباب العدد الأكبر وهذا يتماشى مع نظم التعيينات في قانون الخدمة العامة لغايات التقاعد وكذلك الشروط التي يضعها ديوان الخدمة المدنية من أجل التعيين في المؤسسات المختلفة.

متغير المستوى التعليمي (المؤهل) الأكثر نسبة حملة الشهادات العليا (51.6) وهذا يشير إلى تركيز المؤسسات العامة السودانية إلى الوظائف العليا لاستقطاب وتوظيف حملة المؤهلات العلمية العالمية وحيث أن معظم المبحوثين كانوا مديرين في مجال البحوث أو التدريب هذا فضلاً عن اهتمام الإدارات العليا أخيراً بفتح فرص للدراسات العليا لرفع قدرات العاملين.

الخبرة العملية فقد كانت متغير الفترة من 15-20 سنة النسبة الأعلى حيث بلغ 51% وتفسير ذلك تدرج طبيعي للعاملين وصقل قدرتهم كما وأن معظم المبحوثين كانوا مديرين إدارة أو نواب مدير عام بالتدرج مما يدعم النتائج المتحصل عليها.

طبيعة عمل المبحوثين فقد فسر مدير عام نسبة (46%) ويعزي ذلك إلى طبيعة ملء الإستبانات حيث لا تتوفر المعلومات في الدراسة للوظائف الدنيا وهؤلاء يشكلون



مديرين بحوث أو مديرين تدريب أو مدير عام.

التخصص يفسر العلوم التجارية بنسبة (65.3%) وهي فرع يجمع تخصصات متعددة من إدارة ومحاسبة وعلم اجتماع وقانون كما وأن طبيعة الدراسة تقتضي ذلك حيث أنها في مجال الإدارة العامة.

## 5-2 مناقشة النتائج :

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

حيث تم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة بين المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003 ، ص178).

وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده

## 5-3 مستوى إدراك عوامل البيئة الخارجية:

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم استبعاد بعض المتغيرات لعدم توافرها في المؤسسات المعنية من قبل المستجيبين وكانت الاعتمادية اقل من 50% وهي العوامل الاقتصادية والتي عبر عنها في الدراسة، محاصرة آثار التضخم ومعالجتها مبكرا و قدرة المؤسسة على التوسع لتلبية المتطلبات المتزايدة للجمهور وقيام المؤسسة بتقديم خدمات مطلوبة من المجتمع ومعرفتها بتحليل السوق لمعرفة الأسعار ومدى ملاءمتها للطلب والعرض ونجد هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (Njoroge&kasomi.2016) والتي توصلت الى وجود تأثير وعلاقة لهذه المتغيرات في الشركات الكينية ولكن تركزت الدراسة على شركات القطاع الخاص الكينية

والدراسة الحالية في القطاع العام و يرجع أسباب الاختلاف كذلك لعدم استقرار السياسات الاقتصادية بالكثير من الدول النامية وكذلك السودان حيث أجريت الدراسة الحالية في ظل ظروف اقتصادية غير مستقرة وهناك تقلبات في الأسعار وعدم ثبات قيمة العملة ومعرفة مستويات التضخم وقوتها غير واضحة للمستجيبين كما لم لاتتوفر مركز تشخيصية وتحليلية بالمؤسسات لمعرفة المتغيرات الاقتصادية

كما أظهرت النتائج ضعفاً في العوامل السياسية فقد دلت الدراسة علي عدم توافرها بالمستوى المطلوب ولم تكن مرتفعة بالدراسة فقد كانت معامل الفاكرونباخ 48% وهي اقل من النسبة المطلوبة في الدراسات حسب رأي المستجيبين فقد كانت آراء العينة ضعيفة وغير مرتفعة من خلال وجود اثر في أن السياسات الحكومية والنظام الحكومي تدعم جهود المؤسسة في تسهيل التعاون والاتفاقيات والثقافات الخارجية للمؤسسات وان العمل بالمؤسسة تمتاز بالبعد القومي بين جميع المكونات واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Vincent, 2013) بعنوان أثر البيئة الخارجية على الأداء في الشركات الكينية والتي أكدت إن متغيرات البيئة الخارجية هي العوامل (السياسية، والاقتصادية، والعوامل التنظيمية)، عوامل السوق (ديناميكية سوق العمل والاتحادات التجارية وسلوك الزبائن) وتختلف عن الدراسة الحالية إن الدراسة كانت في القطاع الخاص على الشركات الكينية وفي بيئات مختلفة عن الدراسة الحالية.

ولكن نجد آراء العينة ممتازة وإيجابية ومرتفعة بنسبة لبقية العوامل (الثقافية، الإجتماعية والتكنولوجية) ودلت على توافرها وإيجاد اثر له بالمؤسسات العامة.

كذلك أظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغيرات المستقل أن عوامل البيئة الخارجية المتعلقة (بالعوامل الإجتماعية) إنقسمت إلى بعدين وهما البعد الثقافي والبعد الإجتماعي وإتفقت هذه الأبعاد مع دراسة (بني واضح، 2012) والتي أظهرت النتائج المتعلقة بالدراسة بأن البيئة الخارجية الكلية للمؤسسات تشمل كل المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة بصفة كلية ويصعب السيطرة والتحكم عليها بالمؤسسة وهي تتكون

من مجموعة العوامل (الاقتصادية والاجتماعية، السياسية ، والتكنولوجية ، الثقافية ، والإدارية والدولية) وبعد تأثير التعرف على هذه العوامل لإكتشاف الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة أن يستفاد منها والتهديدات التي يمكن للمؤسسة تجنبها أو الحد منها.

#### **4-5 مستوى إدراك عوامل الأداء (الكفاءة والفاعلية ) في المؤسسات العامة:**

أظهرت الدراسة من وجهة نظر المسؤولين بأن هنالك مستويات من أبعاد الأداء تؤثر في المؤسسات العامة وتختلف حسب الأنشطة والبرامج وكذلك الأهداف. وتوصلت الدراسة إلي أن بعدي الكفاءة والفاعلية تحقق القياسات المطلوبة للمؤسسات العامة مع النظر إلى بعد الفاعلية بصورة أكبر للقياسات الأهداف والبرامج التي يمكن ألا تقاس بالكفاءة خاصة في المؤسسات العامة التي لا تتبغى الربح، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الداوي 2010) والذي يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المؤسسات وبقائها واستمرارها في ظل المنافسة.

#### **5-5 العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء في بُعد الكفاءة :**

توصلت نتائج الدراسة الي أن عوامل البيئة الخارجية تؤثر في الأداء حسب أبعادها بالدراسة الكفاءة والفاعلية. وهذا يتفق ودراسة (ابودلبح 2009 ) والتي يفسر وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء كل حسب تأثيره من وجهة نظر المستجيبين وهذه العوامل تختلف بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعة النشاط بغض النظر عن هذه التأثير إيجاباً أو سلباً وذلك للاستفادة من الجوانب الإيجابية وتعزيزها والجوانب السلبية لتقليل آثارها

ونجد في الدراسة الحالية أن العوامل الاجتماعية والكفاءة ادعمت دعماً كاملاً وكان هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية وكان التأثير الأكبر للعوامل هي البعد الاجتماعي والمتمثلة في النظر لأصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة تشكل عامل مهم جداً كذلك دراسة اتجاهات المجتمع بشكل دوري له تأثير في الأداء وأيضاً وجود خطة لدعم خدمة المجتمع له تأثير مقدر في الأداء الإداري .

البعد التكنولوجي والكفاءة والمتمثلة في الأنظمة التكنولوجية المستخدمة وتدفعات المعلومات ومصادر المعرفة المتوفرة في المؤسسة دعمت الدراسة دعماً إيجابياً وهناك تأثير ذو دلالة إيجابية عند مستوى المعنوية مما يؤكد أهمية الأنظمة التكنولوجية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري 2013م) والتي أوجدت علاقة إيجابية بين عناصر التكنولوجيا والكفاءة حيث استفادت الشركة من تطوير عملياتها وتحسين مستوى الجودة.

أما وجود العلاقة بين البعد الثقافي والكفاءة فلم تدعم بشكل إيجابي وغير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية وهذا يختلف ودراسة (تبيدي 2010) والتي أظهرت النتائج بان هنالك تباين وقيم وعادات ولغة يؤثر سلباً في المؤسسات ويوصي بالاهتمام بعملية التنوع حتى يتحول هذا التنوع الى عنصر إثراء وتطور وليس عائق للأداء حيث أن الدراسة في شركات الاتصالات القطاع الخاص والدراسة الحالية في المؤسسات العامة

## 5-6 العلاقة بين العوامل الإجتماعية والثقافية والتكنولوجية في بُعد الفاعلية

أظهرت النتائج العوامل الإجتماعية والثقافية لها تأثير على الفاعلية وتم دعمها إيجابياً وهناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

هذه النتيجة تتفق ودراسة (زويلف 2010م) والتي تشير إلى أن أبعاد البيئة الخارجية كلها تؤثر في المؤسسة ولكن الأكثر تأثيراً هي المتغيرات القانونية والسياسية ثم تليه المتغيرات الإجتماعية والثقافية لذا فان دراسة المتغيرات الاجتماعية والثقافية تسهم في إستمرارية المنظمة وتقاديبها الوقوع في الأزمات وعدم الإهتمام بدراسة هذه المتغيرات وإهمالها فإنها تشكل مخاطر وتهديداً لأداء المنظمة.

أما العوامل التكنولوجية المتمثلة في الأنظمة التكنولوجية المستخدمة ومواكبتها وتدفع المعلومات وانسيابها وعلاقتها بالفاعلية فقد أوضحت الدراسة الحالية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ولم تدعم.

وهذا ما فسرتة (دراسة السعيد 2013م) فقد أوجدت نجاح فاعلية عوامل التكنولوجيا على الأداء من خلال الاهتمام بالثقافة وإجراء البحوث العلمية .

### 5-7 العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأنماط القيادة :

أوضح (Harald 1980) القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الجماعات وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد أهداف محددة .

وقد درست الدراسة الحالية العلاقة بين البيئة الخارجية وسلوك القيادة (التحويلي والديمقراطي والأوتوقراطي) .

وقد كانت نتيجة الدعم جزئية وفقاً لوجهة نظر المستجيبين وأظهرت النتائج يتوافر الأنماط السلوك المذكورة بالمؤسسات العامة ودرجة اهتمامها والحرص على معرفة تأثيرات البيئة الخارجية وكان الترتيب حسب الأهمية النسبية للتأثير سلوك الأوتوقراطي - السلوك التحويلي - السلوك الديمقراطي.

عليه فإن السلوك الأوتوقراطي أكثر تأثيراً لعوامل البيئة الخارجية إن كانت سلباً أو إيجاباً ولكنها الأكثر استجابة لردود المستجيبين في الدراسة وبصورة عالية

فعلاقة السلوك الأوتوقراطي مع العوامل الثقافية قد دعمت كاملاً وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية من حيث أن السلوك الأوتوقراطية أنماط سلبية وهم يهملون الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل ولا يهتمون بها كما ان عدم قدرتهم على تبصير العاملين بان عملهم جزء مهم ومرتبطة بالتحليل البيئة الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية واهتمامهم جل ينصب على إصدار الأوامر والتوجيهات دون النظر الى العوامل المتعلقة بمحيط وبيئة المؤسسة .

هذه النتيجة تتفق ودراسة (مساعدة 2012م) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء فالقائد الأوتوقراطي يتميز بالأمر والتوجيه ولا يسمح لأحد بمشاركته وهذه الأنماط لا تهتم بالعوامل الثقافية المرتبطة بالمنظمة بشكل أساسي مما يضعف من قدرة المنظمة ويجلب لها تهديدات في البيئة التنافسية .

أما علاقة السلوك القيادي التحويلي و الديمقراطي بعوامل البيئة الخارجية والتي

شكالت دعماً متوسطاً ولا يوجد اثر إحصائي عند مستوى المعنوية و جاءت بنسبة اقل و تأثير متوسط في العلاقة بين العوامل الثقافية والسلوك التحويلي والديمقراطي .

فقدرة القائد التحويلي على التأثير على القيم والاتجاهات وسلوكيات الآخرين من خلال عملهم ، كذلك فالقائد الديمقراطي يعتمد على أسلوب العلاقات الإنسانية بوصف الإنسان أعلى قيمة يجب أن نحترمه وننمى قدراته ويتم ذلك من التعليم وتدريب وتنمية وتأهيل القدرات

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجمال 2013م) التي أظهرت نسبة استجابة العينة بصورة متوسطة حسب الأهمية لأبعاد النمط الديمقراطي ثم النمط الأوتوقراطي وبعده النمط المتسيب

ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجود رؤية واضحة لدى المسؤولين عن مفاهيم الإدارة الحديثة وعن الأنماط القيادية المعاصرة كذلك ضعف وانعدام الحوافز المقدمة للعاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل. ونعزي الاختلاف بين الدراستين إلي أن الزاوية التي تناولتها كل دراسة فمتغيرات الإبداع الإداري تختلف عن عوامل البيئة الخارجية كذلك نوعية المتغيرات التي قدمت في الدراستين حيث قدم الدراسة الحالية أبعاد السلوك الديمقراطي والأوتوقراطي والتحويلي.

أيضاً اهتمام الأنماط القيادية بتأثير عوامل البيئة الخارجية وتمثلة في البيئة التكنولوجية فان اهتمام أنماط القيادات بتأثير عوامل البيئة التكنولوجية قد أظهرته الدراسة الحالية ووجدت علاقة قوية حسب السلوك القيادي السائدة فالقيادة التحويلية والديمقراطية تسعى الى ترويج رسالة ورؤية المؤسسة وكذلك يمارسون عملية التغير عملياً أما القيادة الأوتوقراطية فاهتمامه ضعيف والخصائص التي تتوفر فيه لاتمكنه من مواكبة التغير التكنولوجي وهذه النتيجة متوقعة مع غياب التنظيم والأسلوب البيروقراطي الذي ينتهجه القيادة الأوتوقراطية في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

هنالك اتفاق بين نتائج الدراسة و دراسة (عباس 2012م) بعنوان تأثير الأنماط

القيادية الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير حيث أن الاهتمام بالتكنولوجيا تمثل قوة وتطوير حقيقي للمؤسسة .

### 5-8 العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسات العامة :

ناقشت دراسة (هيجان 2003م) العلاقة بين الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض وتوصلت الدراسة الى ان المديرية العامة تمارس الأنماط الإدارية المختلفة للقيادة إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة يليه النمط الحر ومن ثم النمط المتسلط وكان أهم تعبيرات المتغيرات الديمقراطية في الدراسة هي تنفيذ المديرية للوائح التنظيمية بسهولة، وكذلك يشارك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل ويفوض المدير جزءاً من سلطاته للعمل وتوجد علاقة ارتباط موجبه بين الأنماط القيادية (الديمقراطي - النمو القيادي الحر- والنمو القياسي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري بمديرية الرياض .

هذه نتيجة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهمية النسبية لأبعاد السلوك القيادي والأداء فقد اتفق أفراد عينة الدراسة الحالية على أن النمط الأوتوقراطي هو الاول في الترتيب وقد أشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتوفر النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء المؤسسات العامة وكانت النتيجة مدعومة جزئياً حيث كان هنالك أثر للأنماط القيادية الأوتوقراطية وكفاءة المؤسسة فقد أتفق المستجيبين على أن القيادات تهمل الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل وكذلك عدم قدرتهم على تبصير العاملين بان عملهم جزء مهم في المؤسسة كما أن القيادات لاتشجع المبادرات والمخترعات البناءة ، ويعزى الباحث ذلك الى أن الإدارات العليا في الدولة لا تعزز من اختيار القيادة الأكفاء ولا تعمل علي تبنى الدراسات العلمية والتحليل العملي لواقع المؤسسات العامة في مجال البيئة الخارجية ، كذلك عدم قدرتهم للتبصير بالأدوات الإستراتيجية المرتبطة بالتحليل الاستراتيجي و معرفة مستويات عوامل البيئة الخارجية المتعلقة بالعمل بصفة دورية وحسب درجته وشدته بالمؤسسة.

عالية فإن الإختلاف بين الدراستين يرجع إلى البيئة المختلفة وكذلك إختلاف المجتمع أما السلوك التحويلي وتأثيره على الأداء بإبعاده الكفاءة والفاعلية فقد تم دعمه جزئياً في الدراسة الحالية حيث أن مفهوم القيادة التحويلية هو القدرة على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات سلوك الآخرين من خلال العمل معهم وبهم وقد كان وجود الأثر ضعيف لسلوك القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية علاقتها بالمتغيرات الواردة. عند رد المستجيبين حيث يتفق نسبة كبيرة منهم علي أن القادة لايسعون الى ترويج رؤية المؤسسة وصياغة أهدافها بصورة مرتبة كما لايشجعون الابتكار ولايعملون على تطويرها و لاثمارس عملية التغيير عملياً . هذه الدراسة تتفق ودراسة (برقعان 2013م) والتي أظهرت فيه أن نجاح وأهداف المؤسسة يتوقف على وضوح رؤيتها الفلسفية صياغة أهدافها وتطوير مناهجها وأساليبه وذلك بما يحتاجه من أفكار مادية وبشرية ويقف على رهوة ذلك كله توفر القيادة الواعية المدركة للعملية الإدارية وحسن التخطيط وتشير تدنى المؤسسات العامة في الدول العربية الى قيادات تحويلية وعدم تمتع القيادات الحالية بخصائص القائد التحويلي .

أما السلوك الديمقراطي وعلاقته بالكفاءة والفاعلية فى الدراسة الحالية تم دعمه جزئياً و كانت توفرها متوسط لدى المستجيبين ويعزى ذلك الى القيادات لا تحرص علي مشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة كما وان القيادات لا تشجع أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل كذلك قنوات الاتصال غير فاعلة بين القيادات العليا والعاملين .

#### **5-9 الدور الوسيط لسلوك القيادة في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء:**

قام الباحث بالوقوف على مجموعة من النقاط لتحقيق أبعاد السلوك القيادي بأبعاده (التحويلي- الديمقراطي- الأوتوقراطي) و تأثيره في العلاقة ما بين (البيئة الخارجية بمكوناتها الثقافية والإجتماعية والتكنولوجية) والأداء بأبعاده (الكفاءة والفاعلية وذلك بالتطبيق على المؤسسات العامة السودانية ) وتم الاعتماد على معنوية التأثير



بالدلالة الإحصائية للتأثير المباشر والغير مباشر في العلاقات للحكم على نوع التوسط في العلاقة. (توسط كلي - توسط جزئي - لا يوجد توسط)

أظهرت النتائج بأن السلوك القيادي يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء حيث ظهرت العلاقة جلياً من خلال معنويات التأثير الإحصائي. تتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تناولت التوسط للنمط القيادي فدراسة (Fawzy, 2017) تناول دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل في المستشفيات التعليمية وناقشت الدراسة مفهوم القيادة وسمات القائد الأصليل وأوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الأصلية وأنماط القيادة الأخرى وخلصت النتائج الى وجود عدد من النتائج كانت أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية وكل من رأس المال النفسي والارتباط بالعمل وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بشكل كلي أي أن رأس المال النفسي كمتغير وسيط يدعم العلاقة بني القيادة الأصلية والارتباط بالعمل .

أيضاً دراسة (اصرف 2013م) بعنوان نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة وكانت نتائجه:

- إرتفاع كل بعد من أبعاد مقياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات وإرتفاع درجة المقياس الكلي لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات .
- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى العاملين بالمستشفيات لقطاع غزة وارتفاع درجة المقياس الكلي النمط القيادي التحويلية والقيادة التبادلية لدى درجة المقياس بمستشفيات قطاع غزة.
- إنخفاض كل بعد من أبعاد مقياس التكيف مع التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى بقطاع غزة وانخفاض درجة المقياس الكلي للتكيف مع التغيير التنظيمي .

كذلك أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وأبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي ويعد النتيجة منطقية حيث أنه كلما زادت الدافعية التحويلية زادت درجة التكيف الى التغيير التنظيمي .

كما وأن دخول نمط القيادة التبادلية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والتنسيق والتكيف مع التغيير التنظيمي لم يؤدي الى تعديل هذه العلاقة .

الدراسة الحالية السلوك القيادي يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية (الثقافي الإجتماعي والتكنولوجي) والأداء بأبعادها الكفاءة والفاعلية أظهرت الدراسة بوجود ارتباط مباشر وأكدت على وجود اثر للسلوك القيادية في الأبعاد المعنية.

وأشارت نتائج الدراسة بأن أعلى نسبة دعم كانت في العلاقة بين سلوك القيادة الديمقراطي وتوسطها في العلاقة الايجابية بين عوامل البيئة الخارجية والأداء. وذلك بوجود دعم متوسط في كل من العلاقة بين النمط الديمقراطي وعوامل البيئة الإجتماعية والفاعلية وكذلك العلاقة بين السلوك الديمقراطي وعوامل البيئة التكنولوجية والكفاءة إضافة الى توسط العلاقة بين العوامل البيئية الديمقراطية والعوامل التكنولوجية والفاعلية.

كما لا يتوسط السلوك الديمقراطي العلاقة بين العوامل الثقافية والكفاءة كذلك لا يوجد توسط بين العوامل الثقافية والفاعلية .

كما أظهرت النتائج عدم وجود توسط بين السلوك الديمقراطي والعوامل الإجتماعية والكفاءة:

- وجود علاقة بين السلوك التحويلي حازت على توسط جزئى مع الأبعاد فالسلوك التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل الإجتماعية والفاعلية كذلك نمط السلوك التحويلي يتوسط العلاقة بين العوامل التكنولوجية والفاعلية.

فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود توسط بين السلوك التحويلي والعلاقة بين العوامل الثقافية والكفاءة أيضاً لا يوجد توسط بين العوامل الثقافية والفاعلية إضافة الى أن النمط التحويلي يتوسط العوامل الإجتماعية والكفاءة كذلك لا يوجد توسط بين العوامل التكنولوجية والكفاءة .

- وجود علاقة توسط بين نمط السلوك الأوتوقراطي والأبعاد الأخرى فقد حاز النمط السلوك الأوتوقراطي على توسط في كل من بعدى العلاقة بين العوامل الثقافية والكفاءة وكذلك العلاقة التوسط الايجابية بين العوامل الثقافية والفاعلية. فيما لا يوجد توسط بين نمط السلوك الأوتوقراطي والعوامل الإجتماعية والكفاءة. كما أظهرت الدراسة وجود توسط بين العوامل الإجتماعية والفاعلية وكذلك تشير النتائج بان نمط السلوك الأوتوقراطي يتوسط. العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء.

#### 12/4 مضامين الدراسة النظرية:-

في مجال العمر نجد أن نسبة المبحوثين كان الأكثر فئة عمرية بين 30 وأقل من 40 سنة وهي النسبة الأكبر في العينة مما يشير إلى خبرة العاملين كذلك مباشرة المستوي التعليمي نجد أن النسبة الأكبر كانت لحاملي الشهادات العليا وهذا تطور مقبول وممتاز في مجال اهتمام الإدارات العليا في المؤسسات العامة بتأهيل العاملين ورفع قدراتهم .

ويشير مجال التخصص لأهمية إرتباط الدراسة الحالية بالموضوع الإداري قد مثل أفراد العينة 65.3 % في مجال الدراسات العلوم التجارية والإدارية وأنها ذات صلة كبيره بموضوع البحث الحالي كذلك توجه الإدارات العليا أخيراً للبحث والتحليل بالمشكلات التي تحيط بالمؤسسة.

مجال طبيعة العمل بالمؤسسة قد كان تشتتت نسبة أفراد العينة الجيدة بين مدير عام ومدير إدارة ورؤساء أقسام وهذا ما يتطلبه ثقافة البيئة الخارجية المتعلقة بعلوم التخطيط الإستراتيجي ولا بد أن تشاع ثقافة التخطيط الاستراتيجي والعلوم المرتبطة بها بكافة أفراد المؤسسة .

كذلك نجد أن عدد العاملين بالمؤسسة بلغ نسبة عالية في العدد أقل من 50 عامل وهذا يتطلب من الدول النامية البحث عن مشروعات كبيرة تستوعب أعداد أكبر من سوق العمل وتوفير فرص توظيف جديدة.

كذلك إتفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى السابقة في جانب

تأثير عوامل البيئة الخارجية على الأداء بصفة عامة ولكنها خرجت بنظرية جديدة حول تأثير عوامل البيئة الخارجية (الثقافية ، الإجتماعية والتكنولوجية) على الأداء بأبعاده (الكفاءة والفاعلية) على أداء المؤسسات العامة والحكومية وبالتحديد في السودان بحسبان أن السودان من الدول النامية وبينت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية والأداء ودعمت الفرضية دعماً كاملاً حيث بينت وجود علاقة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية وأن سلوك القيادة الإدارية (التحويلي، الديمقراطي والأوتوقراطي) وكان الدعم جزئياً. كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الأداء (الكفاءة والفاعلية) وتأثيرها في الأنماط القيادية المذكورة وكان الدعم جزئياً. كما بينت الدراسة أن هنالك اختلاف بين العوامل الاجتماعية والعوامل الثقافية من حيث المفاهيم والتعبيرات عند البحوث والدراسات

أدخلت الدراسة متغير وسيط هو سلوك القيادات الإدارية (التحويلي، الديمقراطي والأوتوقراطي) يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء وخلصت إلى وجود أثر لسلوك القيادة في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء ودعمت الفرضية دعماً جزئياً وبينت أن سلوك القيادة الديمقراطي يتوسط العلاقة الإيجابية بين عوامل البيئة الخارجية والثقافية والإجتماعية في حين يوجد توسط جزئي مع العوامل التكنولوجية كما وأن السلوك التحويلي لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين العوامل التكنولوجية والثقافية ولكن هنالك توسط جزئي مع العوامل الإجتماعية.

أما النمط الأوتوقراطي فإنه يتوسط العلاقة بين عوامل البيئة الثقافية والإجتماعية والتكنولوجية والأداء في جانب الكفاءة ولا يوجد توسط مع الفاعلية.

## 5-12 مضافين الدراسة التطبيقية :

- نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة لمتخذي القرارات بالمؤسسات العامة خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان. ويمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسات العامة وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في

المنظمة أو تهديد يتم التحوط منه.

- صياغة أهداف المؤسسات العامة ومحاولة تعديلها ليكون مواكباً مع مراعاة القيم والثقافات والعوامل الاجتماعية.

- تعطي النتيجة المسؤولين بالمؤسسات العامة مؤشرات عما يجري بالمؤسسة وخارجها مما يساعد في إنجاز العمليات الإدارية واتخاذ القرارات السليمة .

- تعرف الإدارات العليا بسلوك القيادات الإدارية السائدة في المؤسسات العامة ومدى إهتمامها بمشاكل الأداء المتعلقة بالبيئة الخارجية.

## 5-13 التوصيات:

- 1- العمل بصورة مستمرة علي دراسة وتشخيص البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات العامة والتنبؤ بما يدور وذلك في ظل المتغيرات المتسارعة (التكنولوجيا، منافسة، الإنفتاح الاقتصادي ، العولمة).
- 2- نوصي إقامة مراكز بحثية وعلمية تشخص وتحلل البيئة الخارجية للمؤسسات العامة وربطها بالمناهج البيئية محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- 3- الإهتمام بإنشاء إدارات للبحوث والدراسات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات ومراقبة تجويد الأداء عبر هذه الإدارات.
- 4- الإهتمام بإقامة الدورات التدريبية والورش حول مفاهيم وأبعاد التخطيط الإستراتيجي، والمتعلقة بالبيئة الخارجية.
- 5- ربط إدارة البيئة الخارجية بإدارة الجودة في المؤسسات العامة .
- 6- العمل على خلق نظام إتصال فاعل بين الإدارات العليا والأقسام التشغيلية التنفيذية وكسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخلق الثقة المتبادلة وفتح الباب على طرح أفكار إبداعية جيدة.
- 7- إعداد الكوادر المدربة القوية من المديرين والعاملين ومشاركتهم في وضع الخطط والسياسات ودراسة الإتجاهات المختلفة للبيئة الخارجية خاصة المتعاملين مع الجمهور.
- 8- إجراء إختبارات للموظفين المتعاملين مع الجمهور وذلك للتأكد من قدراتهم على الإتصال وحسن التعامل مع الجمهور المتقدمين للحصول على الخدمة ورفع قدراتهم للتكيف مع الثقافات المتعددة.
- 9- دراسة قياس توقعات المستفيدين ومعرفة الغرض من توقعاتهم ومستوى تقديم الخدمة وكذلك معرفة مستوى رضاهم.
- 10- الإعتقاد في عملية التغيير في المؤسسة على القادة والمديرين الذين يتصفون بالشجاعة والجرأة والذين يتعاملون مع المواقف ويواجهون المخاطر والحقائق.

11- الإيمان بالتعليم المستمر والنظر إلى الأخطاء داخل المؤسسة باعتبارها أخطاء فرص للتعلم.

12- إختيار مقياس الأداء المناسب لكل قطاع من قطاعات المؤسسات العامة دون تعميمه على قطاعات لم يثبت جدواه.

13- النظر إلى البنية التحتية وعناصر القياس للمؤسسات العامة قبل البدء بأي مشروع للتميز والإصلاح.

14- توظيف التقنية عند إعداد مقاييس الأداء واستخدام الحاسب الآلي عند التحليل والتشخيص للأداء وصولاً إلى نتائج أكثر دقة وفعالية.

15- قياس رضا العاملين ومعرفة مدى رضاهم عن بيئات العمل بالمؤسسة.

#### **5-14محددات البحث:**

1- صعوبة دراسة كل عوامل البيئة الخارجية فقد تركزت الدراسة لأربعة عوامل وهناك عوامل أخرى متمثلة في العوامل الدولية، القانونية والإدارية .... الخ.

2- تأمين نتائج هذه الدراسة محددة بالمؤسسات العامة التي تعني بالبيئة الخارجية مما يصعب تعميمها على قطاعات أخرى صناعية أو قطاع خاص.

3- تسارع المتغيرات في مجال الدراسة يجعل الفترة الزمنية للدراسة محددة ولا بد من تناولها في أوقات متعددة.

4- الإعتماد على وجهة نظر المستجيبين تم الحصول عليها عبر الإستبانة وهناك أدوات أخرى يمكن أن يستفاد منها (الملاحظة والمقابلة).

5- ضعف مستوى إدراك عينة الدراسة بأهمية العوامل والمتغيرات البيئية والاستجابة الفاعلة لها كانت غير واضحة لكثير من أفراد عينة الدراسة.

6- تداخل المصطلحات والتعريفات بين تأثير عوامل البيئة الخارجية والتحليل للبيئة الخارجية لعدد كبير من مجتمع وعينة البحث.

## 5- 15 مقترح الدراسات المستقبلية:

1. إمكانية إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل القطاع الخاص والشركات الصناعية والمنظمات.
2. البحث عن عوامل أخرى تشكل جزءاً من نسيج عوامل البيئة الخارجية وأدائها علي قطاعات أخرى
3. إجراء دراسات تقارن بين المكونات لعوامل البيئة الخارجية والأداء بين القطاع العام والقطاع الخاص.
4. إجراء دراسات لمعرفة أسباب عدم تأثير بعض المتغيرات لعوامل البيئة الخارجية في المؤسسات العامة مثل العوامل الإقتصادية والسياسية في الدول النامية.
5. إجراء دراسات عن أسباب تدني توفر أنماط القيادات التحولية والديمقراطية في المؤسسات العامة بالدول النامية.
6. إجراء دراسات بمحاولات أسلوب الوساطة الجريئة بمتغير معدل لأسلوب الوساطة الجزئية لسلوك القيادة (الموقفية أو القيادة التبادلية) في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء.

## 5- 16 خلاصة البحث :

تم إجراء هذه الدراسة على (152) مؤسسة سودانية عامة وتم قياس مستوى تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة السودانية ، كما تم إختبار أهم العوامل المؤثرة في الأداء وقياس العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والتكنولوجية) كمتغير مستقل والأداء بأبعاد (الكفاءة والفاعلية) كمتغير تابع ، كذلك سعت الدراسة لمعرفة أثر سلوك القيادة الإدارية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة السودانية. أشارت الدراسة إلى أهمية تحليل وتشخيص ودراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في الأداء بصورة مستمرة ودائمة، وإتضح من الدراسة إن سلوك القيادات الإدارية (التحويلي، الديمقراطي والأوتوقراطي) ومعرفتها بعوامل البيئة الخارجية له دور كبير في تطوير وتقديم المؤسسات العامة.



## 5-14 المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- 1- القطامين، أحمد (2002)، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصاد الإداري، الأردن.
- 2- رشيد، احمد (2002) تنظيم وإدارة المؤسسات العامة- القاهرة- دار المعارف للطباعة والنشر
- 3- فائد، نورين، أحمد (2012) المؤشرات البيئية و الإبداع التكنولوجي الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للموصفات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 4- ماهر، احمد (2001) الإدارة الإستراتيجية، دار بن حزم للطباعة، بيروت، لبنان
- 5- محمد عماد ، إياد (2006) المعجم الإداري -عمان - دار أسامة للنشر.
- 6- محمد، العدلوني (2002)، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت. مؤيد، السالم (2002)، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم المكتبة الحديثة ، عمان.
- 7- علي ، يحيى، الدجني إياد ، (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، سوريا، جامعة دمشق
- 8- خلف، الكارثه، بلال (2010) القيادة الإدارية الفاعلة، الأردن، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع.
- 9- طارق، البدري، (2005)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان ، دار الفكر. الأردن.
- 10- احمد، زكي، بدوي (1998) معجم المصطلحات للعلوم الإدارية- دار الكتاب المصري، القاهرة.

- 11- الأعرجي ، عاصم (1990) ، مبادئ الأداء العامة ، منظور سلوكي معاصر ، بغداد ، مطبعة شفيق.
- 12- محمد، عبد الغني، هلال (1996) مهارات إدارة الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة - جمهورية مصر .
- 13- حمدي، أبو الخير ، كمال (1989)، الإدارة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
- 14- ، ضيف الله، الهنانده ، صباح (2013) الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس لدي التربية و التعليم ، معهد بحوث الدراسات العالم الإسلامي السودان 2013م.
- 15- حريمي، حسن (2010) إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية.
- 16- حجاج، بدر، حسن (1998)، إدارة التنظيم، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
- 17- عبدالله، بخيت، حياة (2009) موجه إدارة، المؤسسات العامة المتقدمة، الدراسات العليا، السودان، جامعة جوبا.
- 18- محسن، منصور، الغالي، طاهر (2009)، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى.
- 19- الطائي يوسف حليم - محمد، حسون، كرمانه (2010)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - مجلة جامعة الكوفة، العدد19.
- 20- هادي الجنابي ثامر ، (2012م) العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية ومستوي الأداء في شركة السجاد اليدوي في الحلة / مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد العراق- الحلة .
- 21- محمد، قنديل، علاء (1983)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (ط.1) دار الفكر الأردن.

- 22- الشرقاوي، علي (2004) إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية ، بيروت.
- 23- رجاء، محمود، علام (2010)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط5.
- 24- ، احمد، عثمان، المقلي، عمر (2002) إدارة المؤسسات العامة الدولة النامية- السودان-الخرطوم-دار الأصالة للصحافة والنشر.
- 25- احمد، عوض، محمد (2000) الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.
- 26- علي ، سيد ، أمبابي، محمد ، (1998) الاقتصاد و البيئة - المكتبة الأكاديمية القاهرة.
- 27- محمود، أبوبكر، مصطفى (2010) التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية للكتب.
- 28- داوي، عدوى، ناصر (1998)، اقتصاد المؤسسة، دار الجمهورية، الجزائر، الطبعة الأولى.
- 29- ، كنعان، نوف (1985م) القيادة الإدارية ، الرياض، السعودية، مطابع الفرزدق التجارية.
- 30- فتحي محمود ، محمد (1997) الإدارة العامة المقارنة ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، ص 298-300.
- 31- كريم الخفاجي علي - أثر العوامل و العقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد الرابع العراق ، 2011م.
- 32- ، عبد الرحيم، صدقي ، عمر، علام (2007)، مقدمة لعوامل بطاقة الأداء المتوازن، المنظمة العربية للإدارة والمعرفة ، مصر.

33- علي، حمودة، العنزي، سعد، (2011)، نماذج البحث في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

34- كامل، السيد، غراب (1994) الإدارة الإستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، السعودية، عمارة المكتبات، مطابع جامعة الملك سعود.

35- بن حمدان محمد، ، وآخرون (2009) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار البازرعي العالمية للتوزيع، الأردن، عمان.

### المجلات العلمية

1- سليمان، محمد، الجرجري أحمد (2012) ، تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمات، مجلة كلية الاقتصاد، العراق، الموصل، العدد الخامس.

2- محمد، برقمان، أحمد وآخرون (2013)، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيق، العدد العاشر.

3- محمود ، المرجوشي، ابتي (2010) ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية بالتطبيق على منظمة الصحة العالمية، مجلة النهضة، مصر.

4- نصرالدين ، منصوري الزين ابن نذير، (2011) الإبداع كمدخل الانسياب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - جامعة سعد وحلب - البلدة - كلية العلوم الاقتصادية، العدد 9.

5- محمد ، ناصر ، البيشي، وآخرون (1419هـ) ، تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

6- بريش ، نعيمة، يحيى، السعيد (2012) أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد الثاني.

7- الداوي، الشيخ (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء - مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد(7)

- 8- وحيد، احمد، الهندي (1414هـ) واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية-مجلة الإدارة العامة العدد 79 .
- 9- الطيب، عريب، النعيم (1996)، سياسة الخصخصة بين النجاح والفشل، مجلة الصناعة، مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، الخرطوم.
- 10- بهجت ، بني دحمان (2014)، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مطبوعات، جامعة محمد بوقراد بومرديس، المغرب.
- 11- بن مناور ، العنزي، بسام (1425هـ) ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية ، السعودية.
- 12- رحيمة، عذري جاسم ،واخرون،(2013) م، اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي - مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33 المجلد التاسع 2013م.
- 13- احمد ،حسين ، عبد المنعم، هيثم، (2001) نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسس للمنظمات - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- القاهرة- جمهورية مصر العربية
- 14- بحري هشام (2012) مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم، بين النظرية والتطبيق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2012/1م.
- 15- ، محمد، حمزة الجبوري (2013) ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز ، دراسة شركة اساسيل - مجلة كلية العلوم الاقتصادية ، بغداد العدد 34 .
- 16- قرومي، حميد (2010)، أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية، مجلة معارف ، جوان، معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي العقيد اكلي ، البويرة.

- 17- حامد ، طوابه، توفيق (2008) ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية- بحث دكتوراه.
- 18- الصباغ، عبد العزيز، ابونبعه زهير، (1996) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، المشكلات والحلول- مجلة الإداري- إصدار معهد الإدارة العامة- مسقط- سلطنة عمان.
- 19- زرقون ، محمد، (2011م) دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية - مجلة العلاقات للبحوث و الدراسات ، العدد، جامعة قاصد مرياح ورقلة الجزائر .
- 20- حسين، منهل، محمد وآخرون(2007) طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية -دراسة جامعة البصرة-مجلة الإدارة والإحصاء -العراق.
- 21- بن إسماعيل البخاري، أبو هريرة محمد ، صحيح البخاري في الأدب المفرد وصححه الألباني.
- 22- ذيب، المبيضين، محمد (2013)، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية، إدارة الأعمال ، المجلد 9، العدد 4.
- 23- محمد، عقلي، أبو دلقوح محمود وآخرون (2009) ، أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية بقطاع المصوغات الذهبية، دراسة استطلاعية على مؤسسة ذهب الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79.
- 24- ، ماجد، عبد المهدي، محمد، مساعد (2011) الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الأساسية، المجلد 2.

25- ساجد، الشمري، ناصر ، (2013)، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات، في ظل بيئة الأعمال الخارجية ، دراسة تطبيقية في أداء شركات الاتصالات بدولة الكويت، مجلة الشرق الأوسط في إدارة الأعمال.

26- عادل، سيد، صالح ، الشحقاء (2003)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم والدراسات الأمنية، الرياض.

27- علي، حسون، الطائي، وآخرون ، (2010) دورة القيادة التحويلية في تمكين فرص العمل، دراسة المشاريع القومية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق- بغداد

28- علي، حسون، الطائي، (2008)، منظمات الأداء العالي ، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب، مجلة العلوم الاقتصادية ، بغداد، المجلد 14.

29- أحمد ، هيجان عبد الرحمن ، (1423هـ) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، بحث ماجستير غير منشور.

30- عبد الحميد ، الطيب، شعبان (2013) تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، مجلة الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا .

31- علي ، عباس، (2012) تأثير أنماط القيادات الإدارية علي عملية صنع قرارات التغيير-دراسة تطبيقية لشركة الكهرباء الأردنية-جامعة الشرق الأوسط-الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 .

32- علي ، كريم، الخفاجي (2011) اثر العوامل و العقبات البيئية في تخطيط و نجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية بالعراق مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية ، جامعة كربلاء كلية الإدارة، المجلد 19

العدد 1 .

- 33- علي ، محمد ، عبد الوهاب، (1987)، الحوافز المملكة العربية السعودية، دورية معهد الإدارة العامة.
- 34- رشا ، مهدي، صالح (2011) تأثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين- مجلة الاقتصاد الخليجي العراق- البصرة ، العدد (19).
- 35- سناء، حسن ، الطو (2009) أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الاقتصاد ، العدد 26.
- 36- سمير، سليمان، الجمل (2013) الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين.
- 37- يحيى ، عبد الرحمن دحلان، سميرة، (2013)، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات نمره وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 38- بلاسكة، صالح (2012) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر.
- 39- محمد ، شهاب، شهرزاد، (2010) القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة- الاردن، نينوي- مجلة دراسات تربوية- العدد الحادي عشر .
- 40- عبدالوهاب، هلال، الزيديين خالد، (2013) أثر النمط الحضاري في التطور التنظيمي في الجامعة الهاشمية- الأردن- مملكة الرزقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- المجلد الثالث عشر- العدد الأول.



## الرسائل الجامعية:

- 1-أدنا، أبدة، (2007) ، علاقة أنماط القيادة بالتنظيم في الوزارات الإدارية، ماجستير غير منشور، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- 2- بن واضح ، الهاشمي، (2014) تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر ، بحث دكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التغير .
- 3- ناجي الدعيس، محمد، (2003)، أنماط السلوك الإداري لدى عموم مديري الإدارة ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية وعلاقته برضى موظفي الجامعة.
- 4-، محمد، حسن ، أحمد، الوائلي (1982)، أنماط السلوك القيادي لمجموعة من القادة الإداريين في منشآت القطر العراقي ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- 5-الخاندار، جمال الدين (1991)، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي ، مجلة الإدارة العامة، الأردن.
- 6-علي، الجعدان وليد ، (2013)، معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الوحدات الإدارية والحكومية، جامعة الملك عبد الملك السعدي ، بنطوان، المغرب.
- 7-حورن، أصرف، حامد، (2013)، نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع المتغير، رسالة دكتوراه جامعة عيد شمس ، القاهرة.
- 8-السيد، طه، حسنين، وآخرون (2017) دور رأس المال النفسي لمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، جامعة مدينة السادات.
- 9-سعيد، حمزاوي، محمد (2013) قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، كلية الرياض، السعودية

10- حنفي، محمد، نور، تبيدي، محمد، (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، بحث دكتوراه ، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية.

11- شاهين، بريم، العمري، قاسم، (2009) أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية- أطروحة دكتوراه جامعة البصرة- العراق ، جامعة سانت كلمينوس.

12- اسحق، تيريو، سيدة، (2015)، دور تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف، جامعة الرباط ، كلية الدراسات العليا، بحث ماجستير غير منشور.

### **الملتقيات العلمية:**

1-علي الدجني، إياد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث دكتوراه -جامعة دمشق- الجمهورية السورية

2-مداح، عرابي، الحاج، (2005)، البعد الاستراتيجي للمواد والكفاءات البشرية وإستراتيجية المؤسسة، ورقة علمية في الملتقى الدولي الخاص حول الملتقى الفكري لمنظمات الأعمال العربية، الجزائر، شلف.

3- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (2014) لتقرير التنافس في المؤسسات الأردنية، الأردن.

4-جمهورية السودان، (2013)، رئاسة الجمهورية ، مرسوم جمهوري رقم (45) بتحديد الأجهزة الرئاسية والتنفيذية القومية واختصاصاتها وأسبقايتها ، السودان.

5-زياد، محمد، ثابت (2006) ، تنظيم وتقييم ورشة عمل حول التخطيط الاستراتيجي، وكالة الغوث الدولية، شركة التطوير التربوي.

6-ورقة عمل عن العلاقة بين التميز في الأداء الحكومي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المركز القومي للإدارة - جمهورية مصر العربية 11b الاستثمار في الأفراد. مايو 2013م.

## ثانيا المراجع الأجنبية

- 1- Andrews, (1969), Strategy the concept of corporate.
- 2- Boselie, (2002 ), management and performance human studies from Netherland, International Magazine for Administration Human.
- 3- Daft, L & Not. R. A (1996) Organization behavior, Harcourt College, Publishers USA.
- 4- Fidalder, Fred, E. (1987), Theory of leadership effectiveness. New York, Mc Grow, Hill book, Co.
- 5- Guy, Peters (2000), Institutional theory problems and Prospects.
- 6- Harald, C. & Prahalad, (1990), corporate irogintion and expeditionary marketing, Harvard, businessmen.
- 7- Hughes, O (2003), public management and Administration, Introduction 3<sup>rd</sup> Edition, Melbourne, Macmillan.
- 8- Jaap, Paauwe, ( 2004), HRM & Performance, Achieving Long Term Viability.
- 9- Johnson G. & Scholes, R. (1999), Exploring corpomat strategy prentice: Hall Europe.
- 10-Kithes, W. Glaisrer, (2013), A casual analysis of formal strategic planning and firm performance Turkish Cardinal National Assembly Ankara, Turkey.
- 11-Mintzbery, H. (1994), The fall and Rise of strategic planning Harvard, Business review.
- 12-Philip, Sadler, (2003) Leadership Cogan, London , UK.

- 13-Porter, M, E, (1986), New approach to strategic planning the impact of leadership, competitive advantage, creation and sustaining supercar performance , New York, forayer.
- 14-Powell, (2000), Human resources management, Human and Vital environment program.
- 15-Quelin , Bet (2001) Arregle, J. L. Le arrangement strategies
- 16-Source, Jean, Lana, (2004) ATTE .jacaus Muller. Economic D. Enterprise Paris.
- 17- Salwa, Al Humoodi, (201) Evaluation of knowledge management by using the balance strategically administrative performance in the general sector, PHD, University of Portsmouth, UK.
- 18-Richard, Falshaw, Hethe , (2013) Evidence of Formal strategic planning and company performance.
- 19-Uma, Sekaran, (2006), Askill building approach, research methods for business .
- 20-Wheelen, IL, and Hunger, G D (2012), Strategic management business policy to words global Sustainability (13<sup>th</sup> ed person education IASN New Jersey USA.
- 29.Marko, Kohatama, K, (2013), The Role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance: department of management University of Reasa roas financial search.

## المجلات:

- 1- Aler , M. Eferatioglu (2010) , corresponding author), Impact of strategic planning on Financial performance of company Turkey, International Journal of Business and management, Turkey.
- 2- Crais & Douglas "Responding to the Challenges of Global Markets: Columbia Journal of World Business Winter, 1996, P44.
- 3- Charlotta, Marko, et al (2012), exploration and exploitation strategies profit, performance escaping exploitation strategic, enterprise ship journal, Essen , Germany.
- 4- Dimitrios, Nikolou, Koumparoulis, (203), Pest Analysis, The case of Shops International Journal of Economy, management and social sciences.
- 5- European Scientific Journal, October (2013), Edition No 20, Ussbm, Ningana, Kinray , Jane PhD, School of Business, Kenya University Keep Influence of External Organizational Environment
- 6- Huller, (2005) Public management and correspondent performance international review, Malaysia farmers postcard student.
- 7- Hellriegel, Slocum, (2009), Organization behavior Southern Methodist University, Texas University.
- 8- Hanie, Salem, (2003), organization performance management and measurement. United Nations, economic and social council, original English, inform global.

- 9- Hammero, Michael (2007), The 7 Deadly sins of performance measurement and How to avoid them midsole management review.
- 10- Kaplons, Report and Norton David (1992), The balanced Co. Record Measures that drive performance. Harvey Business review , Journal February .
- 11- Hamid, Reza, Qasemi, (2013), PEST Analysis in strategic Human Resources Planning, Islamic Azad University of Iran, Aligoodarz Branch.
- 12- Hamel, G & Prahalad. C (1990), comporat imagination and expeditionary marketing Harrord business. Review 89 (4).
- 21-Jangin, Kim, (2010) strategic Human resources practices, Introduction Alternatives for organizational performance improvement in the public sector, pubic administration review.
- 22-Katz, Daneil & Kahn, Roher, T. (1978), The social pathology of organization.
- 23-Likert, R (1991), Now Patterns of management Mc Grow – Hillic New Yourk.
- 13- Maloj, I et al Mathe, J C. L. (2000), Essential control digestion, edition organization edition, Paris.
- 14- Mohamed, Kaly , (2012) Assassin the influence of External Environmental Factors on the performance of small Business – interdisciplinary Journal of contemporary Research Business copy right.

- 15- Miller Kent and Bromily Philip, (1990) Strategic risk and corporate performance an analysis alternative risk measures Academy of Management Journal Vol. 33 N 4.
- 16- Paron, R. M. (1986), the moderator, mediator distinction in social psychological research conceptual strategic and statistical considerations, journal of personality and social psychology 51 (6).
- 17- Vincent, P, Lauchet, (2005) Measure et al amelioration des performances industrials, Tome 2U, PMF, France.
- 18- Vincent, N, (2013) Mach, U.K and Evans Aosa. The influence the external environment on the performance of building Quoted company in Kenya.
- 19- Zamorradian, (2010), The influence of the external environment on the performance of publicly quoted companies.

### الإنترنت:

- 1- عبد الرحمن تيشوري (2009م)، مجلة عكس السير، إنترنت (سوريا) -consult 20/3/2009.
- 2- سارة، نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية -www.mabgenee.com (الانترنت).
- 3- ريم ، رمضان (2013) عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالبنية الرياضية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة دمشق.
- 4- <http://www.tondf.co.uk/Journals/routlege/09585192.html>.
- 5- [of-ofim@makkahap.com](mailto:of-ofim@makkahap.com)
- 6- Jean (2009) , jean-emiledenis autumns orientation March et performance – [www.orient.in](http://www.orient.in)- consult, 27/03/2009, P11.

الملاحق



## الملاحق

### ملحق (1) محكمي الدراسة

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
محمد حسين سليمان أبو صالح	بروفيسور	جامعة أمدرمان الإسلامية
محمد نور أحمد	دكتور	كلية علوم الريادة
إلهام حسن منصور	دكتورة	جامعة الخرطوم
موسى صالح علي	دكتور	جامعة نيالا
محمد مصطفى أبو حجل	دكتور	جامعة أمدرمان الإسلامية

## ملحق (2) الدراسات السابقة

### 1 - الدراسات العربية

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
1	الهاشمي، بن واضح ، (2014) جامعة فرحات عباس سطيف - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التغيير .	تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر ، بحث دكتوراه ،	تأثير متغيرات البيئة الخارجية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	واسـتخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي باعتبارها الأكثر ملائمة وموافقة للموضوع .	توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها بان هنالك تأثير من متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذلك اعتمدت الدراسة على مؤثرات قياس الأداء وكان أهمها الحصة السوقية بالإضافة إلى عدد المشتركين من قطاع خدمة الهاتف النقال .كما توصلت الدراسة إلى متغيرات البيئة نذكر منها مجموعة القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والإدارية والدولية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة .	لايبد من تأقلم المؤسسة الجزائرية مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
2	ناصر، ساجد، الشامري (2013)، مجلة الشرق الأوسط في إدارة الأعمال.	اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية دراسة تطبيقية في دولة الكويت	رأس المال الفكري	أداء الأعمال	الوصفي التحليلي	واثبت النتائج بان هنالك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال للشركات كما أظهرت الدراسة أن التأثير الأكبر كان للمكون الأول رأس المال الفكري ويليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي .	تحتاج الشركة لمزيد من الجهد لتحسين وتطوير رأس المال الهيكلي من أجل رفع مستوياته وبالتالي رفع مستوى الأداء في تلك الشركات
3	ريم ، رمضان (2013) كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة دمشق.	عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لزيادة الأعمال	عناصر البيئة الخارجية	النية الريادية	دراسة استكشافية هدفت إلى التحري عن أهم العوامل المحفزة والمعيقة لطلاب الجامعات السورية	وأظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات السياسات الحكومية والثقافة الوطنية والبرامج الحكومية وبرامج التمويل والتشريعات والقوانين المرتبطة بزيادة الأعمال بشكل عام تعد من أهم العوامل المعيقة لطلاب الجامعات للشروع في الأعمال الريادية	

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
5	على كريم الخفاجي (2011) مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية المجلد الرابع العراق	بعنوان اثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من شركات الإنتاج العراقية .	أثر فاعلية البيئة الداخلية والخارجية في	الأداء التسويقي الترويجية .	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لذا أن التحليل المنطقي أساس الجانب النظري في الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية	وأوصت الدراسة بالحاجة إلى تصور استراتيجي واضح المعالم وإلى استراتيجيه فاعلة ومرنة تتضمن مراجعة التغير البيئي وتحديد متطلبات الاستجابة الدقيقة لها .
6	محمود، محمد، عقلي، أبو دلقوح وآخرون (2009) الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79.	بعنوان اثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصنوعات الذهبية	تأثير عوامل بيئة خارجية وعوامل بيئة داخلية	تبنى النشاطات بصورة أكثر فاعلية .	استخدم الباحث المنهج الوصفي والإحصاء الاستدلالي	وتهدف الدراسة إلى تقييم عوامل البيئة الخارجية حيث أوقد توصلت الدراسة إلى أن نتائج العوامل الاقتصادية تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأثر في مجموعة العوامل الخارجية كما يتوفر العديد من المقومات التي تعمل على نجاح القطاع وتطويره مثل الخبرات الفنية	وضع خطة وبرامج تسويقية هادفة -توفير قاعدة بيانات ،الافادة من العوامل الخارجية المحيطة بامؤسسة ، بناء علاقات طيبة مع الزبائن

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
7	أحمد على صالح ، : الإدارة العامة الأردن مارس 2011 ، المجلد الواحد وخمسون العدد الثاني	إدراك المديرين في الشركات الصناعية الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية وأثرها في الكفاءة البيئية	1/يؤثر مستوى الإدراك للإستراتيجية 2/ يؤثر مستوى الإدراك الاستراتيجي	1/عناصر الكفاءة البيئية مجتمعة . 2/عناصر الكفاءة البيئية منفردة .	اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي وكانت الأدوات المستخدمة هي: 1/مراجعة الإستراتيجية التنفيذية للوزارة. 2/ الملاحظات والمشاهدات الميدانية . 3/المقابلات الشخصية . 4/الاستبانة	1/تمتلك وزارة البيئة الأردنية اتجاهاً استراتيجياً أطر لوجود خطة تنفيذية اعتمدتها الوزارة وتحاول تفعيلها من خلال العديد من البرامج التنفيذية والمشاريع ولكن مستوى الإدراك للمديرين كان متوسطاً حسب وأشار إليه تحليل البيانات . 2/ اتضح أن الكفاءة البيئية في الشركات عينة الدراسة ضعيفة في حين أن مفهوم الكفاءة البيئية لامست مفردات مهمة واضحة ترتبط بشكل مباشر في الاهتمام بالبعد الايكولوجي للبيئة ويعني هذا أن الشركات لا تقي بالشروط البيئية الصحيحة في مجال عملها لتقديم سلع منتجاتها ومن ثم فان هنالك أثر على البيئة سواء كان من ناحية المؤهلات أو عملية التمويل .	1/ اعتماد آليات مناسبة لزيادة وعي ادراك المديرين في الشركات الصناعية على وجه الخصوص حتى يتم الارتقاء بالكفاءة البيئية من خلال مؤشرات دقيقة. 2/ توصي الدراسة أن تعتمد مناهج ومداخل مختلفة لاشراك الجهات الاعلامية والتربوية والجامعات حتى تسهم في ترقية الوعي والادراك البيئي لدي جميع المنظمات الحكومية وكذلك لدى عامة المواطنين . 3/ قيام الوزارة بتفعيل أسلوب التدقيق البيئي وإصدار التقارير الدورية.

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
8	الشيخ الداوي (2007) مجلة الباحث جامعة الجزائر العدد (7)	اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية	لتشخيص البيئة و تحليل البيئة الخارجية	مدى أثرها في صياغة الإستراتيجية	الوصفي التحليلي	توصلت وتبين من الدراسة إن تحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية ذو أهمية بالغة في رسم اي إستراتيجية للمنظمة وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما يؤدي ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة	لكي تمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء وعدم الاكتفاء في القياس على المؤشرات التقليدية فقط ولا بد من الأخذ بالمؤشرات الإستراتيجية الحديثة
9	سـنـاء حـسـن الـحـلـو (2003) بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية مجلة الاقتصادي العدد 26	أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق . بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية.	عوامل البيئة الخارجية	أداء التسويق	الوصف التحليلي	وأظهرت النتائج أن مستوى تأثير البيئة التسويقية في الشركة المعنية عال ولها تأثير في التخطيط الاستراتيجي للتسويق	أوصت الدراسة بالاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على الأبعاد الأكثر تأثير في التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (العوامل الاقتصادية ومن ثم العوامل التقنية والاجتماعية والثقافية

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
10	ورقة علمية تنظيم وإدارة مؤسسات عامة (2002) مصر القاهرة دار المعارف للطباعة والنشر	بعنوان التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال .			أعتمد الباحث على أسلوب التحليل المكتبي والذي يعتمد على الأسلوب الوصفي أو تلك البحوث التي تقوم على أسلوب التحليل التطبيقي	وخلصت الدراسة أن في السنوات الأخيرة حدثت العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية وأظهرت كذلك ضرورة الحاجة لبحث المؤسسات عن منهجاً فكرياً وأسلوباً أدالياً يلبي طموحاتها في إحراز التفوق والتميز في الأداء . كما أظهرت النتائج لتحديد الاختلافات ووضع الحدود الفاصلة حول كيفية اختيار منظمة أعمال تعاني من اضطرابات من بين المناهج والطرق والأساليب المختلفة للتحسين	وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمناهج الحديثة والتوسع لتطبيقها وتوصيف الخطوط الفاصلة بين ثلاثة مفاهيم رئيسية هي التميز في الأداء وأداره الجودة الشاملة والايزو 9001- 2000
11	موسى بن محمد الكردي : د. على بن يحي الغامدي،	استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين التمازج الفكر			الوصفي التحليلي	1/ قياس الأداء الحكومي عملية ديناميكية متغيرة مرت بعدد من المراحل	الوصول الي قياس الأداء النموذجي في القطاع العام

<p>فلايد من :</p> <p>1/ اختيار مقياس الأداء المناسب لكل قطاع من القطاعات الحكومية دون تعميمه على قطاعات لم تثبت جدارة .</p> <p>2/ ايجاد البنية التحتية وعناصر قياس الأداء الحكومي ضمن خطط طويلة المدى قبل البدء بأي مشروع للتمييز والإصلاح الإداري .</p> <p>3/ البدء بتعميم تجارب لبعض الدول الناضجة واتخاذ الخطوات العملية لإقامة مراكز متخصصة لقياس الأداء الحكومي</p>	<p>منذ مطلع القرن العشرين وحتى الآن .</p> <p>2/ التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات وحتى النتائج لم يعد كافياً لقياس الأداء الحكومي .</p> <p>3/ عدم وجود مراكز تختص بقياس الأداء الحكومي بشكل خاص باعتبارها من أهم وأكثر العناصر تأثيراً على النجاح والنمو والتطور ولا يوجد إلا في بعض الدول المتقدمة.</p> <p>4/ غياب السوق يعد عاملاً مؤثراً في عملية قياس الأداء الحكومي يترتب عليه ضرورة التمييز بين الجهات التي تستفيد والتي تقدم الخدمات الحكومية .</p> <p>5/ الرقابة الإدارية جانب من جوانب قياس الأداء</p>				<p>الإداري وضرورات التغيير (المدخلات . العمليات . المخرجات . النتائج . المكونات).</p>	<p>الرياض المملكة العربية السعودية دورية الإدارة العامة - نوفمبر 2009م</p>	
--	--	--	--	--	---	--	--



رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
12	علي، حسون، الطائي، (2008)، مجلة العلوم الاقتصادية ، بغداد، المجلد 1	منظمات الأداء العالمي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب			استطلاعية استكشافية	وتوصل الباحث إلى نتائج بعدم وصول المنظمتين إلى مستوى الأداء العالمي بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بينهما في مستوى الأداء الموجود حالياً .	
14	حميد ، قرومي (2010)، مجلة معارف ، جوان، معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي العقيد اكلي ، البويرة.	بعنوان أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية			استخدم الباحث منهجية وصفية تحليلية تستند إلى مؤشرات الأداء وصور الفعالية في شكل نظريات	وأظهرت النتائج أن كل ما كانت المتغيرات في مرحلة من المراحل مستقرة وشبه مؤكدة فإن الأداء يعتمد على عناصر مستقرة وقيود عقلانية واضحة أما حينما انتقلت المتغيرات والعوامل إلى ظروف غير مستقرة تبعاً لذلك ظهرت مداخل ومدارس جديدة تواكب هذا التحول بهدف التمكن من تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة بكفاءة وفعالية .	كما أوصت الدراسة بان الإفناق العام له دور حاسم في التنمية ومن خلاله يتم توفر البنيات الأساسية للسكان اللازمة للتنمية والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي كذلك يستدعي ترشيد الإفناق العام وتحسين توزيعه بين أوجه النشاطات المختلفة .

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
15	إياد، علي ، يحيى، الـدجني ، (2011) ، سوريا، جامعة دمشق	دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية .	التخطيط الاستراتيجي	جودة الأداء المؤسسي	البنائي التطويري	وتوصل البحث إلى نتائج عدة منها هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (005 0) من متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية .	كما أوصى البحث وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وعند تحديثها . كذلك توصى بترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها .
16	حمد حنفي نور تبيدي (2013) عميد الدراسات التجارية جامعة النيلين	دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المنظمات الصناعية . دراسة حالة مجموعة شركات جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة	موارد الشركة، العمليات، البيئة، تطبيق الإستراتيجية	كفاءة وفاعلية الإستراتيجية	استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة	كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى شركة جيااد إستراتيجية مكونة ومعدة بطريقة علمية ولكنها ليست واضحة لجميع العاملين وللاإدارة العليا معرفة معقولة لمفهوم التخطيط والإدارة الإستراتيجية كما أن لدى الشركة رسالة مكتوبة .	إما أهم التوصيات زيادة الاهتمام بالتدريب من خلال تكثيف دورات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مراجعة رسالة الشركة لمعرفة جوانب القصور ومعالجتها .

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
17	محمد، ذيب، المبيضي (2013)، الأردن، المجلة الأردنية، إدارة الأعمال ، المجلد 9، العدد 4.	فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن .	تقييم الأداء المؤسسي	التمييز التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي . بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن . كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء عالي بمجالاته ( التشريعات والمشكلات والأهداف والمعايير والقائمين على عملية التقييم ) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن .	وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورش عمل و توزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والخطوات الواجب أتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية .
18	/ دراسة (دويكان & جرار 2013)	قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية .دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين			تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	وأظهرت النتائج أن هنالك أثر إيجابي لمتغير التحسين الشامل و المستمر على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضى العاملين والمجتمع وان هنالك اثر ايجابي لمتغير التحسين الشامل ومستمر علي عناصر التميز بالأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار - الحصة السوقية ونسبة التوظيفات الجديدة.	كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :- ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل في كافة مراحلها.

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
19	خالد، عبدالوهاب، هلال، الزبيديين (2013) الأردن- مملكة الرزقاء للبحوث والدراسات الانسانية- المجلد الثالث عشر- العدد الأول.	بعنوان أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية . من وجهة نظر أعضاء هيئة الأكاديمية	اثر الأنماط القيادية	التطوير التنظيمي	واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	وكانت أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a < 5.05$ ) لتوظيف التطوير التنظيمي علي نحو صحيح في الجامعة الهاشمية مكنها من تحقيق أهدافها كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a < 005$ ) لاستخدام أنماط القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية عالية في الجامعة الهاشمية عند مستوى دلالة اقل من ( $0 & 05$ )	وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وكان أهمها ضرورة دعم التطبيق لأنماط القيادة في الجامعات الأردنية في التطوير كما يجب تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية عند تطبيق الأنماط القيادية في الجامعات كذلك توصى الدراسة بإذكاء أدراك الأنماط القيادية في الجامعات
20	علي ، عباس، (2012) جامعة الشرق الأوسط، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20	بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية	أنماط القيادة الديمقراطية ، المتساهل، الاتقراطي	مقاومة التغيير	الوصفي التطبيقي	وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة كما أظهرت النتائج إن النمط الديمقراطي له تأثير ايجابي هام على عملية صنع القرارات وان النمط المتساهل له أهمية قليلة إما النمط الاتقراطي فكان تأثيره سلباً	أوصت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ القرارات التصحيحية للسلوك النمطي الاتقراطي والمتساهل مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
21	رشا ، مهدي، صالح مجلة الاقتصاد الخليجي العراق- البصرة العدد (19).	تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين .دراسة ميدانية في الشركة العامة للمواني العراقية في البصرة	أنماط القيادة الإدارية	مستوى التحفيز	الوصفي التحليلي والاستطلاعي	من أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة هي ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية (الفردية) من قبل أفراد العينة موضوع البحث	وكانت أهم التوصيات هي ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المنظمة المعنية لغرض تنمية مقدراتهم الإدارية في قيادة المرووسين بشكل سليم بما يضمن الاحتفاظ بهم واستمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقبلياتهم لنجاحها
22	مساعداً ، ماجد، عبد المهدي، محمد (2011) مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الأساسية، المجلد 2.	الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء	الأنماط القيادية	الأداء الإداري	قام الباحث بدراسة مسحية لعدد (25) من رؤساء الأقسام العلمية وكذلك لعمداء الكليات وعدددهم (11)	وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو النمط المقنع وان نسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض ولا يوجد بشكل عام فرقاًت جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما لا توجد فرقاًت جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء سوى كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية أو الإنسانية .	أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها رفع كفاءة شاغلي الوظائف القيادية وتحسين النمط القيادي المطبق في جامعة الزرقاء

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
23	أحمد ، محمد، برقعان، وأخرون (2013)	القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية دراسة ميدانية .	مهارات القيادة التحويلية	أداء الإدارة بالجامعة	استخدم الباحث الأسلوب الوصفي	وكانت أهم النتائج أن الموافقة على تحقيق أبعاد القيادة التحويلية ككل عند رؤساء الأقسام بلغت نسبة الإجمالي (72,9) . كما احتل البعد الثاني(نمذجة السلوك) المرتبة الأولى وتبعه البعد السابع( القيم التنظيمية) المرتبطة بقيادة التفكير في المرتبة الثانية وأحتل البعد الأول ( بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم) المرتبة الثالثة ( ثم جاء البعد الثالث مراعاة الاحتياجات الضرورية للعاملين فيه والعمل على تلبيتها) في المرتبة الرابعة وجاء البعد الرابع (التحفيز الذهني والاستثارة العقلية للعاملين بالقسم) في المرتبة الخامسة . وجاء البعد السادس (فهم رئيس القسم لعملية التغير والياتة في المرتبة السادسة ولكنها تحققت بدرجة كبير بينما جاء البعد الخامس (توقع مستويات عليا من الأداء) في المرتبة السابعة والأخيرة	والتوصيات منها نشر الوعي بالأساليب الحديثة في الإدارة وأهميتها في تفاعل الأفراد والجماعات من خلال الندوات والمطبوعات التي توزع على الطلاب والعاملين في الجامعة كما يجب إدراج بعض المفردات الثقافية الخاصة بالمستجدات في أساليب الإدارة الخاصة) أسلوب القيادة التحويلية ( وذلك ضمن مفردات ثقافية على مختلف التخصصات الجامعية كما يجب حث أعضاء التدريس بالجامعة على الإطلاع على الجديد في الإدارة في الدول الثانية وبحث سبل تطبيقها في البيئات العربية .

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	التوصيات
24	علي، حسون، الطائي، وآخرون ، (2010) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق - بغداد	دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط ) العراق	أنماط القيادة الإدارية التحويلية	أبعاد التمكين في العمل	أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نسبة لارتباط هذا الأسلوب بالظواهر الإنسانية كدراسة للسلوك الإداري	وكانت أهم الاستنتاجات أن الشركة استطاعت أن تبني النشاط الفكري في تعزيز تمكين الفريق وفي بعدي المغزى والتأثير ولكن لم تستطيع توظيفه في تعزيز النفوذ والاستغلالية. كما تبين أن الشركة حققت تحفيزا إلهاميا في تمكين الفريق من خلال تعزيزها للنفوذ والاستغلالية والتأثير كما	كانت أهم التوصيات ضرورة استمرار العلاقة المعنوية بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وأبعاد التمكين للفريق كذلك ضرورة أن تعي الشركة المبحوثة حقيقة تمكين الفريق باعتباره أحد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القيادة التحويلية . كما أوصت الدراسة بإقامة الدورات التدريبية للقيادات العليا والوسطى بموضوع تمكين الفريق من خلال الاستعانة بأساتذة مختصين في هذا المجال

2 - الدراسات الأجنبية:

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	المنهج	النتائج	التوصيات
1	<b>Vincent N. Machuki &amp; Evans Oases (2013)</b>	أثر البيئة الخارجية على الأداء في الشركات الكينية	العناصر للبيئة الخارجية ، العوامل السياسية الاقتصادية والتكنولوجيا، العوامل الاجتماعية الثقافية التنظيمية، عوامل السوق، ديناميكية سوق العمل والإنجازات التجارية وسلوك الزبائن	الأداء في الشركات الكينية	المنهج الاستقرائي	العلاقة غير معنوية في الشركات الكينية. يمكن أن تكون العلاقة معنوية في دول أخرى	الدراسة للبيئة الخارجية يمكن أن تعمل في قطاعات أخرى غير سوق نيروبي للأوراق المالية. هذه الدراسة تشبه خصائص دول العالم الثالث وكينيا لديها تشابه في كثير مع السوق في الدول النامية
2	<b>Keith W. Glistler &amp; Momer Dancer Management School University of Sheffield UK</b>	تحليل مسبب للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات	عوامل وسطية البيئة والتنظيم الصناعي وحجم المؤسسة	الأداء في المؤسسات التركية	المنهج التحليلي وجمع البيانات من وزارة الصناعة اسطنبول	توصل الباحث لوجود علاقة قوية وإيجابية في التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسات كذلك هنالك عوامل كثيرة مثل البيئة التنظيمية وحجم المؤسسة تؤثر في الأداء الإستراتيجي	ضرورة استخدام المعطيات الكلية وجمع العينات وربط كل ذلك بمقاييس الأداء الكيفي مع وجود مقاييس مالية



رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	المنهج	النتائج	التوصيات
3	Corvalho et al (2016) دراسة التطبيق على الشركات البرازيلية	Strategic Orientation as mediator Between Dimension and Performance	المحيط للشركات	الأداء	الوصفي التحليلي	-وجود أثر لأبعاد البيئة المحيطة على التوجه الإستراتيجي في الأداء. -التوجه الإستراتيجي له دور وسيط للعلاقة ما بين البيئة المحيطة والأداء مما تساهم في تحسين منهج العمل	العمل بالتوجه الإستراتيجي حتى يتحقق الزيادة في الأعمال
4	Idar et al 2012 دراسة تطبيق على المؤسسات المتوسطة والصغيرة - ماليزيا	The Effect of market Orientation as mediator of strategic planning practices and performance Relationship	ممارسة التخطيط الإستراتيجي	الأداء	الوصفي التحليلي	-وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والأداء. - وجود علاقة قوية بين التوجيه نحو السوق والأداء. - يتوسط التوجيه نحو السوق جزئياً العلاقة بين التوجيه الإستراتيجي والأداء	الاهتمام بالتوجيه الإستراتيجي وتحليل البيئة للأداء

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	المنهج	النتائج	التوصيات
5	Mohamed Kaly (2012) Interdisciplinary journal of contemporary in Research in business copy rich (2013) institute of interdisciplinary business research	تقييم أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الصغيرة نيجيريا	عناصر التسويق. عوامل تكنولوجية الدعم الحكومي خطة الأعمال العوامل القانونية	الأداء	الوصف التحليلي	هنالك علاقة بين العوامل الخارجية الأداء في المؤسسات الصيغة منها العوامل القانونية والسند الحكومي توفر المعلومات والحصول على رأس المال	
6	Bonji Keam ترجمة محمد شحاته ، دورة الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 2012	الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بدائل تحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام	توقعات الموظفين لمكافأة الجدارة توقعات الموظفين لفرص الترقى القدرة على التعامل مع المخاطر	مقاييس الأداء الذاتي لدى الموظفين تصورات الموظفين للجودة الشاملة. رضاء العملاء	المنهج التجريبي ودراسة مسحية للعديد من الهيئات غير الربحية	توصلت الدراسة إلى أن توقعات الموظفين كان من الأسس التنظيمية المستندة على الأداء وسلوكيات المخاطر لدى كبار القادة ومستوى المنظمة والقدرة على التعامل مع المخاطر هي أهم العوامل لإيجاد بيئة عمل تنافسية	توحي بإجراء يحدث طويلة على تصورات الموظفين وتوقعاتهم لبيئة عملهم ومستوى الأداء. تطوير نظام الحوافز تطوير المقاييس للأداء مع التحليل.

رقم	المؤلف	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	المنهج	النتائج	التوصيات
7	Liberty R. McGraw Hill Inc. New Yurok 1951- 1976	New Patterns of management على المنظمات الأمريكية	أنماط السلوك الإداري	المنظمات الأمريكية المختلفة	التاريخي الوصفي	الوصول إلى أربعة سلوك للأنماط القيادية أنماط وأبحاث Expositive Autocratic نمط خيري Benevolent Autocratic نمط مشارك Participative نمط ديمقراطي Democratic	
8	Pol Philip , et al مجلة كاردف انجلترا 2013م	التأثيرات التفاعلية في التخطيط الاستراتيجي في عمل الفنادق(تحليل شبكي رقمي )	هنالك تأثير تفاعلي فسبولوجي للخطوة الإستراتيجية	الأداء	استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث استخدمت معطيات لعدد 50 فندق	1/ أن دراسة الأطر النظرية وحدها لا تكفي لفهم العلاقة بين المدير ومن يتبعون له في مجال التسويق علي سبيل المثال. 2/ الطابع الرسمي والصرامة قد يؤدي إلي ضبط السوق ولكن يضران بالأداء لعام ومن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن المساهمة في التنمية بصورة أكثر رقياً بمعني إن المفهوم النظري لوحدة لا يشكل أهم العوامل في التأثير إذ أن هنالك ضرورة لقيام علاقات إنسانية بين العاملين في مجال الإدارة والمالية والتسويق وكل ذلك في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلي ترقية أداء السوق الفندقي	من خلال التخطيط الاستراتيجي والتدريب والدراسة المستمرة يمكن معالجة التأثير التفاعلي للخطة الإستراتيجية علي أداء التسويق ورفع مستوى الخدمات الفندقية لكسب العملاء



### ملحق (3) : الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ العزيز - الأخت العزيزة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة جزء من مشروع بحث لدرجة الدكتوراه في تخصص الإدارة العامة والمقدمة إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان (أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة في ظل النمط القيادي).

إن الهدف الرئيسي من هذه الاستبانة هو معرفة آرائكم واتجاهاتكم حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي من ناحية تحليل البيئة الخارجية والأداء وأنماط القيادات ومن ثم التعرف على امكانية التطبيق من خلال الأنظمة وسياسات المؤسسة ومن ثم تقديم تصور مقترح لتبني مفهوم البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي.

لقد صممت الاستبانة لتكون سهلة ومختصرة وقد تستغرق منك زمن قليل لإنهائها إن إجابتك على الاستبانة والمعلومات التي تقدمها سوف تكون ذات قيمة بالغة في نجاح أهداف هذه الدراسة. كما وأن جمع المعلومات التي تقدمها غير قابلة للنشر بشكل فردي وسوف تعامل بسرية تامة لغرض البحث العلمي والورش فقط. علماً بأن ذكر الاسم غير مرغوب.

الباحث إذ يقدر تعاونكم يشكركم سلفاً على تكرمكم بتعبئة الاستبانة.

الباحث/ أحمد محمد علي الصديق

المشرف/ د. صديق بلل إبراهيم

الاستفسار - ت: 0912438303- 0128049177

فضلاً ضع علامة ( ✓ ) أمام الخيار الذي يتناسب مع استجابتك لكل عبارة في الجداول أدناه:

### الجزء الأول:

#### أ/معلومات شخصية

- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )  
العمر: 1/ أقل من 30 سنة ( ) 2/ 30 وأقل 40 سنة ( )  
3/ 40 وأقل 50 سنة ( ) 4/ 50 وأكثر 60 سنة ( )  
المؤهل: 1/ ثانوي ( ) 2/ جامعي ( )  
3/ فوق الجامعي ( )

#### سنوات الخبرة:

- 1/ أقل من 5 سنوات ( ) 2/ 5 وأقل 10 سنوات ( )  
3/ 10 وأقل 15 سنة ( ) 4/ 15 وأقل 25 سنة ( )  
5/ 25 سنة فأكثر ( )

#### طبيعة عملك بالمؤسسة -

- 1/ مدير عام ( ) 2/ مدير إدارة ( )  
3/ ريس قسم ( ) 4/ مشرف إداري ( )  
5/ أخرى تذكر ( )

#### التخصص

- 1/ العلوم التجارية ( ) 2/ علوم هندسية ( )  
3/ علوم زراعية ( ) 4/ علوم طبية ( )

## الجزء الثاني العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

إلى أي مدى تتفق مع محتوى فقرات العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية  
بناء على معرفتكم الجيد بالمؤسسة:

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>أ/ البعد الاقتصادي:</b>						
1.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مطلوبة من المجتمع					
2.	لدى المؤسسة القدرة على التوسع لتلبية المتطلبات المتزايدة					
3.	تحرص المؤسسة بمحاصرة آثار التضخم ومعالجتها مبكراً					
4.	لدى المؤسسة القدرة على سداد التزامات الغير (قصيرة الأجل وطويلة الأجل)					
<b>ب/ البعد الاجتماعي:</b>						
1.	تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة رسالتها.					
2.	أهدافها المؤسسة جيد الصياغة وتعبر عن نتائج					
3.	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار أصحاب المصالح المتعاملين معها.					
4.	تدرس المؤسسة اتجاهات المجتمع بشكل دوري.					
5.	للمؤسسة خطة لدعم خدمة المجتمع					
<b>ج/ البعد السياسي:</b>						
1.	السياسات الحكومية وفكرتها تدعم جهود عمل المؤسسة.					
2.	النظام الحكومي يسهل تعاون الاتفاقيات					

					والتقاهمات الخارجية للمؤسسة.
					3. هناك مجموعات ضغط تساهم في تغيير أهداف المؤسسة
					4. العمل بالمؤسسة يمتاز بالبعد القومي بين جميع المكونات الداخلية والخارجية.
					5. الاستراتيجيات القومية للدولة إحدى توجهات المؤسسة.
<b>د/ البعد التكنولوجي:</b>					
					1. الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة مواكبة للعصر.
					2. هنالك تدفق وانسياب للمعلومات بين الإدارات والأقسام.
					3. الإدارة تدعم الجهود المبذولة في توفير مصادر المعرفة.
					4. هنالك برامج متخصصة لأرشفة البيانات في المؤسسة
					5. التكنولوجيا المستخدمة تواكب حاجات المؤسسة.



الجزء الثالث: هذا الجزء متخصص لمعرفة مدى اتفاقكم في مجال الكفاءة والفاعلية.

البيــــــــــــــــان					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>الكفاءة:</b>									
1.	توظيف المؤسسة امكانياتها لخدمة المجتمع.								
2.	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها.								
3.	تلتزم المؤسسة بالسرعة المطلوبة في تقديم خدماتها								
4.	تعمل المؤسسة على وضع عملياتها الخدمية حسب الأولوية.								

البيــــــــــــــــان					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>الفاعلية:</b>									
1.	تتلاءم الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع رغبات العملاء								
2.	توظف إدارة المؤسسة قدرتها التنظيمية في تحقيق أهدافها.								
3.	تمارس المؤسسة الإدارة بالأزمات عند حدوثها.								
4.	تستخدم إدارة المؤسسة معايير واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.								

الجزء الرابع: ما هي معرفتكم حول مدى توافق القيادات مع أداء التخطيط الإستراتيجية والقيادات المعنية هي (القيادات التحويلية-الديمقراطية -القيادات السلبية)

البيــــــــــــــــان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>النمط التحويلي:</b>					
1.					يسعى القادة بالمؤسسة لترويج رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
2.					القادة عندنا يشجعون الابتكار ويعملون على تطويرها.
3.					القيادات عندنا تقيم الوظائف بالمؤسسة وتجعلها أكثر تحديثاً.
4.					يقدم قادتنا نموذجاً يحتذى بهم في الممارسة والسلوك.
5.					تعطي القيادة أولويات لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والاحترام بين العاملين.
6.					تمارس القيادة عملية التغيير عملياً وليس نظرياً.

البيان				
لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
النمط الديمقراطي المشارك				
				1. تحرص القيادة بمشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة
				2. تقوم القيادة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام أساليب تشاركية مختلفة
				3. تهيئ القيادة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
				4. تشجع القيادة العاملين على طرح أفكار وأساليب جديدة
				5. تسعى القيادة إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي والمهني لحل مشكلات العاملين
				6. قنوات الاتصال فاعلة بين القيادات العليا والعاملين

البيان					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النمط الأوتوقراطي:									
1.	تهمل قيادتنا الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل.								
2.	عدم قدرة قادتنا على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم وكبير بالمؤسسة.								
3.	يقوم قادتنا بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.								
4.	القيادات لا تشجع المبادرات والمقترحات البناءة.								
5.	هنالك انخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها القيادات.								
6.	هنالك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة.								

## معلومات عن المؤسسة

- 1- طبيعة عمل المؤسسة : خدمي ( ) تجاري ( ) زراعي ( ) صناعي ( )  
حرفي ( ) أخرى أذكرها.....
- 2- عمر المؤسسة: أقل من 5 سنة ( ) من 5-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )
- 3- عدد العاملين بالمؤسسة : أقل من 50 عامل ( ) من 50-100 عامل ( )  
من 101-150 عامل ( ) أكثر من 150 عامل ( )
- 4- ملكية المؤسسة : سودانية ( ) شراكة سودانية أجنبية ( ) أجنبيه بالكامل ( )
- 5- الخدمات التي تقدمها المؤسسة :  
خدمية ( ) استهلاكية ( ) مشروعات ( ) زراعيه ( ) حرفية ( )
- 6- نطاق عمل المؤسسة:  
إتحادي ( ) ولائي ( )

والله ولي التوفيق