

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

<<أثر الكفاءة الإدارية على بيئة الأعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية>>

"The impact of administrative efficiency on the business environment in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia"

إعداد الطالب/

محمد السيد عمر السيد

222000576

إشراف/

د/وليد سليمان

العام الدراسي:

2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ  
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ  
هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ  
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ

# الإهداء

أهدي بفضل الله عز وجل أولاً ثم ثمرة مجهودي ووقتي الي كلا من:

✚ روح والدتي الطاهرة رحمها الله، والى روح والدي اعترافا لهما لما علموني كيف أعيش وأحيا، وكيف انتهى وأنهي، وكيف أعمل وأطور من مهاراتي وابحث عما هو جديد واكون بفضل الله تعالى قيمة مضافة لنفسى وعائلي والمجتمع.

✚ الى زوجتي وأبنائي وأخوتي شكرا وتقديرا واعترافا بالجميل لهم.

✚ شكرا لمعلمينا الأفاضل الذين لم يدخروا جهدا في مد يد العون للجميع.

✚ وأخيرا شكراً لجامعة الجميع الذكية لإتاحة الفرصة للتعلم والتطور وتطوير الأفراد بكل تيسير وسهولة في تلقى العلم ونشره.

✚ كما أهدي هذا البحث العلمي لكل القيادين المؤثرين الباحثين عن الكفاءة الإدارية والمهتمين بتطوير مهاراتهم وبيئة عملهم من أجل تحقيق أهدافهم.

- تم عمل البحث لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال من جامعة ميدأوشن.



### الجزء الاول: الإطار النظري للدراسة

| م  | الوصف            | رقم الصفحة |
|----|------------------|------------|
| 1  | مستخلص الدراسة   | ص 1-       |
| 2  | مقدمة الدراسة    | ص 2-       |
| 3  | مشكلة الدراسة    | ص 8-       |
| 4  | أهداف الدراسة    | ص 10-      |
| 5  | أهمية الدراسة    | ص 11-      |
| 6  | فرضيات الدراسة   | ص 13-      |
| 7  | الدراسات السابقة | ص 14-      |
| 8  | حدود الدراسة     | ص 25-      |
| 9  | منهجية الدراسة   | ص 28-      |
| 10 | نظريات الدراسة   | ص 30-      |
| 11 | متغيرات الدراسة  | ص 46-      |

## المستخلص:

تعد الكفاءة الإدارية أحد الركائز المهمة في عملية تطور ونمو المنظمات حيث فرض التطور التكنولوجي الهائل العديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتي يستدعي مواكبتها داخل المنظمات من اجل الحفاظ على التواجد بالسوق ودعم الميزة التنافسية للشركات من ثم زيادة الأرباح.

نظرا لأهمية الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال حيث تساعد على تغيير سلوك العاملين الى الأفضل وبالتالي شعور الموظف بالانتماء والرضا ومن ثم يعمل ضمن فريق عمل واحد مما يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات دون اهدار للوقت والجهد والمال.

ومن منطلق شعور الباحث أهمية هذا الموضوع والرغبة في البحث للوصول لنتائج حقيقية من عينة المجتمع لإثبات صحة العلاقة بين الكفاءة الإدارية كعامل مستقل وبين سلوك الافراد والإنتاجية ورضا العملاء كعامل تابع.

تم اختيار القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم الاطلاع على تقرير الهيئة العامة للإحصاء والصادر بتاريخ 15 يوليو من العام 2023 م حيث أوضح التقرير أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام 2023 هو 9,975,685 عاملاً، حيث يمثل الذكور نسبة 88% من اجمالي العاملين بالقطاع الخاص و12% من الاناث.

تم احتساب العينة المراد الوصول اليها للتحقق من العلاقة بين المتغيرين ووصل حجم العينة إلى 385 فردا من القطاع الخاص.

وسوف نوضح أهم النتائج والتوصيات بعد الانتهاء من الجزء الثاني الخاص بالاستطلاع والتحليل.

## 1-1 مقدمة الدراسة:

تعتبر دراسة الكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة العمل يشكل أحد الركائز الهامة التي يجب توفرها داخل بيئة العمل ومن الأولويات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا للعمل على توفير بيئة مناسبة لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية واستقطاب العديد من الكفاءات والموظفين الفعالين بالإضافة الي إضافة ميزة تنافسية للمنظمات بسوق العمل والحرص على تعزيز القدرات التطويرية للأشخاص واستخدام الموارد الاستخدام الأمثل.

نظرا للتطور التكنولوجي الهائل فأصبح الاهتمام بدراسة الكفاءات الإدارية من الأمور الثمينة التي يجب على الشركات بالقطاع الخاص والعام العمل على استقطابها لما تتميز بالابتكار والابداع وتنمية القدرات التنافسية بالقطاع الخاص والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات.

إن الكفاءات الإدارية لها العديد من التأثيرات على الجوانب الإدارية والمالية بالمنظمة حيث تساعد بشكل كبير في تبني سياسيات المنظمة ومعرفة كيفية تحقيق أهدافها والعمل على النهوض بها والتركيز على استراتيجيات العملاء من اجل زيادة حصة السوق والارباح.

لا شك ان الكفاءة الإدارية لها عظيم الأثر على بيئة الاعمال بالمنظمات حيث تساعد على تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية، كما ان وجود الكفاءات الإدارية يساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الحالة المزاجية للموظف وسلاسة في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

تمثل الكفاءة الإدارية من الأولويات الهامة التي تستحوذ على اهتمام الإدارة العليا لما لها بالغ الأثر في الإنتاجية والعاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ونظرا لشعور الباحث بأهمية دراسة الكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة الاعمال حيث لاحظ وجود علاقة قوية بين الكفاءة الإدارية بالمنظمات وزيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية بالعمل، لذا وجب التركيز على توضيح بعض النقاط الهامة منها:-

- A. أهمية الكفاءة الإدارية وماذا تعني؟
- B. كيفية تحقيقها بشكل إيجابي داخل بيئة العمل؟
- C. أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الافراد؟ والإنتاجية؟
- D. ما هي العوامل والركائز التي تساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى اليه الكفاءة الإدارية؟
- E. تأثير الكفاءة الإدارية على البيئة الخارجية للأعمال مثل العملاء والمساهمون؟

## 2-1 مفاهيم الدراسة:-

يسعى الباحث في الشعور بفرضية او علاقة معينة بين متغيرات سواء كانت في السياق العلمي او غيره بحيث يعمل على اكتشاف هذه العلاقة ومحاولة الوصول الى مدخلات ومخرجات لهذا البحث من اجل التوصل لمعلومة مفيدة تساعد في زيادة الفهم لدى الباحث والمجتمع.

إن الإطار المفاهيمي لاي بحث علمي تمثل أحد العوامل الهامة والتي تمثل أداة تعبر عن مشكلة او ظاهرة معينة يهدف البحث الى الوصول اليها كما أن المفاهيم تمثل هيكل لتوضيح الفكرة التي يسعى اليه الباحث. كما ان الإطار المفاهيمي يتميز بعده خصائص منها تحديد الإطار النظري وان يتلاءم مع موضع البحث بالإضافة الى سهولة فهم العلاقة بين المتغيرات في الدراسة.

لا شك ان تحديد المفاهيم المدرجة بالبحث من الركائز الهامة التي تساعد في بناء الأفكار والإطار وتحديد مضمون البحث، كما ان المصطلحات والمفاهيم تمثل الأساليب والتعريفات التي تنقل فكرة البحث وترجمته لواقع ملموس حتى يسهل على القارئ معرفة ما يسعى الباحث لتوضيحه والوصول اليه.

ونظرا لأهمية توضيح المفاهيم سوف نتناول في هذا الجزء معنى المصطلحات والمفاهيم التي تمثل الركيزة الأساسية للبحث.

### ا. مفهوم الكفاءة.

الكفاءة باللغة الإنجليزية تعني "EFFICIENCY" وقد أوضح الامام العلامة ابي الفضل جمال الدين ابن منظور "وهو أديب ومؤرخ وعالم في الفقه الإسلامي واللغة العربية" في معجم لسان العرب على ان الكفاءة تعني "النظير والمساوي" وفي المعجم الوسيط فقط وردت على انها مشتقة من "كفاً" وهي على وزن "فعالة".

نقول ان الشخص لديه كفاءة علمية اي ان له قدرة ومؤهلات علمية، وإذا قلنا انه يتمتع بكفاءة عالية أي ان الشخص لديه قدرة عالية علي العمل بأهلية وجدارة.

الكفاءة في اللغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مكافئاً ومساوياً لشيء اخر.

وتعددت التعريفات الخاصة بمصطلح الكفاءة، ولكن الجميع اتفق على انها التركيز في تحقيق النتائج الأفضل باستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن استنتاج ان مفهوم الكفاءة يعني المقارنة بين الإنتاج والوضع الحالي للمنظمة.

او ما يمكن أن انتاجه والوصول اليه باستخدام الموارد نفسها، كالموارد البشرية والمالية مثل الجهود المبذولة، والوقت.

عرف العالم لويس دينوا "وهو أحد اهم العلماء في التنمية الإدارية" الكفاءة على انها مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهارات النفسية والحسية والحركية التي تسمح بممارسة دور او وظيفة او نشاط بشكل فعال.

كما عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) الكفاءة: على انها مزيج من المعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها ويجب على المنظمة تقييمها وتطويرها.

كما يختلف مفهوم الكفاءة حسب المجال فمن الممكن تعريف الكفاءة الإنتاجية (Productive efficiency) على انها تحقيق أفضل انتاج ممكن باستخدام الموارد والمدخلات المتاحة مع الحفاظ على مستويات أدني من التكلفة.

كما يمكن تعريف الكفاءة الفنية (Technical efficiency) على انها قدرة الوحدة التصنيعية على الوصول الى أقصى انتاج بجودة مقبولة بأقل كمية من المدخلات والأجور.

## II. مفهوم الإدارة.

مفهوم الإدارة لغة: تعتبر كلمة إدارة مصدرا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدارَ، يُديرُ، أدرَ، إدارةً، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار.

مفهوم الإدارة اصطلاحاً: تعني المعرفة الصحيحة للعمل المراد من الافراد أن يقوموا به، ثم التأكد من تأديتهم هذا العمل بأفضل طريقة وأقل تكلفة.

عرف العالم فريدريك الإدارة بأنها العملية المرتبطة بالتنظيم والتخطيط والقيادة، وتطبيق الرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية.

عرف العالم وايرتيش وكونتر أن الإدارة هي العملية المتعلقة بصيانة وتصميم بيئة عمل معينة، حيث يعمل فيها الأفراد كفريق واحد بكفاءة بغرض إنجاز الأهداف الموضوعية.

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة.

ويمكن استنتاج ان الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بأقل قدر من الوقت والتكاليف والجهود الممكنة، وذلك من خلال التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه.

### III. مفهوم الكفاءة الادارية.

الكفاءة الإدارية (Managerial competence) تعني قدرات ومهارات المدراء من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وأيضا المعلومات والنظريات والعلوم الإدارية بما يتناسب مع الموقف الإداري وتطبيقها بنجاح من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة.

كما يمكن تعريف الكفاءة الإدارية على انها القدرات الخاصة التي تساعد في توجيه الافراد وتحديد المسؤوليات والمهام المتعلقة بالإدارة والقيادة الناجحة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أيضا يمكن تعريف الكفاءة الإدارية على انها عبارة عن عملية تأدية المسؤوليات والمهام الإدارية بفاعلية، حيث إن الإدارة الناجحة هي التي لديها الخبرات العامة في مجال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

لتحقيق الكفاءة لابد على المنظمة توفير أركانها الأساسية وهي المدير الكفاء والتنظيم الجيد والبيئة المناسبة.

يمكن تعريف الكفاءة الإدارية هي قدرة المدير في تقييم الافراد داخل المنظمة من اجل توظيف فعال لكي فرد ومعرفة القدرات والمؤهلات المناسبة لكل وظيفة وعمل الترقيات الصحيحة بناءا على مستوى الكفاءات لضمان توظيف الشخص المناسب بالمكان المناسب بالإضافة الي تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى القسم والمنظمة ككل.

### IV. مفهوم بيئة الاعمال.

المقصود بمفهوم بيئة الاعمال (Business Environment) هي المحيط الداخلي والخارجي الذي يؤثر بشكل واضح على الاعمال وعلى الية تنظيم العمل وسلوك الافراد والمنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إن بيئة الاعمال المناسبة تمثل أحد العوامل الضرورية في التأثير على سلوك الافراد وتوجهاتهم وأيضا مستوى الإنتاجية ومدى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاعمال.

يمكن أيضا تعريف بيئة الاعمال على انها الظروف المحيطة بالأفراد والمنظمة والتي تؤثر بشكل إيجابي او سلبي على سلوك والافراد والمنظمات ومدى التعاون لتحقيق اهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفها بأنها ثقافة المنظمة في التعامل مع الافراد والتفاعل من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### **٧. مفهوم الرضا الوظيفي.**

يعتبر الرضا الوظيفي (Employee satisfaction) أحد الركائز والاركان المهمة والرئيسية في تحقيق مستوى الكفاءة الإدارية المطلوبة وتحقيق اهداف الشركة المطلوبة.

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور عاطفي إيجابي للأفراد داخل المنظمة عند قيام أحد الأشخاص بإنجاز عمل ما ويتم تقديره من قبل الإدارة او معرفة سلوك الافراد والعمل على تحفيزهم.

يتمثل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمات من العوامل المهمة التي تستحوذ على اهتمام الإدارة حيث يعبر عن مدى شعور الافراد داخل المنظمة بالارتياح والاستقرار ومن ثم زيادة الإنتاجية والكفاءة بالعمل. وهناك علاقة قوية بين الكفاءة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل نتائج لمجموعة من العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر وعواطف الافراد تجاه وظائفهم ومهامهم حيث يقارنوا دائما بين ما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي الحصول عليه. كما أيضا يهتم بكيفية الإدارة بالمنظمة وسياساتها في تنظيم وتوزيع الاعمال ومزايا العمل في المنظمة، ومستوى الأمان ومسؤوليات العمل، وانجازه، والاعتراف، والتقدير.

#### **٧.١ مفهوم القطاع الخاص.**

ترجع فكرة القطاع الخاص (Private Sector) الى العالم ابن خلدون عندما تحدث عن أهمية مشاركة القطاع الخاص في الإنتاج منذ عام 1377 م وأيضا العالم ادم سميث في كتابه ثورة الأمم الذي تم إصداره عام 1776 م من أجل التزايد في التخصص وتقسيم العمل بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

كما يمكن تعريف القطاع الخاص بأنه قسم من الاقتصاد يديره مجموعة من الافراد والاسر لتحقيق أكبر استفادة ممكنة والمساهمة في المجتمع.

ويمكن تعريف القطاع الخاص بأنه يتمثل في جزء من اجمالي الناتج المحلي – اقتصاد الدولة ويتم ادارته وامتلاكه من قبل الافراد والاسر في عدة اشكال من الاشكال القانونية للمنظمات منها شركات الأشخاص وشركات الأموال ويساهم هذا القطاع في دفع حركة التنمية الاقتصادية داخل اقتصاد الدولة.

#### **VII. الفرق بين الكفاءة والفاعلية:**

مصطلح ومفهوم الكفاءة والفاعلية مرتبطان ارتباط وثيق بالإدارة فمتى توفرا أصبحت الإدارة ناجحة في أعمالها من حيث تحقيق الأهداف وبأقل تكلفة مع استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.

الكفاءة: كما وضحنا سابقا تعني باستخدام الموارد الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل وأقصى عائد وإنتاج. فهي تهتم بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات لتحقيق الهدف المطلوب بأقل تكلفة وجهد.

بينما تهتم الفاعلية في قيام الافراد بإنجاز الاعمال المطلوبة منهم بشرط تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### **VIII. مفهوم الندرة الاقتصادية:**

يرجع مفهوم الندرة الاقتصادية الى ندرة الموارد الطبيعية غير المتجددة والتي تنضب نتيجة الاستخدام، ويمكن تعريف الندرة على انها أحد المشكلات الاقتصادية التي تتمثل في رغبات الفرد اللامحدودة في ظل توفر محدود للموارد.

#### **IX. تقسيم العمل:**

يقصد به (Division of labor) عملية تقسيم مراحل العمل على الافراد كلا حسب تخصصه بهدف الوصول لأفضل إنتاجية ممكنة وتحقيقاً لمبدأ الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

## X. مفهوم البيروقراطية.

تتكون من مقطعين الأول هام "بيرو" ويقصد به المكتب وهي كلمة فرنسية والمقطع الآخر "قراطيه" وهي كلمة يونانية وتعني الحكم. وتيسر البيروقراطية الى نظام حكم يتصف بالتخصص والالتزام بالسياسيات والإجراءات الثابتة كما يوجد تسلسل هرمي كما يوجد الروتين.

### 2- مشكلة الدراسة:

أدى التطور التكنولوجي والعولمة الى إزالة الحدود الجغرافية والحواجز بين الدول مما سهل تبادل الأفكار والمعلومات والثقافات بين المنظمات وسهولة الدخول للأسواق العالمية بكل سهولة ويسر.

من فوائد العولمة زيادة التفاعلات الدولية وسهولة تبادل الكفاءات الإدارية بين الدول حيث نرى الان في معظم الهيئات والمنظمات الدولية العديد من الجنسيات المختلفة التي تعمل جنب الى جنب كل حسب مهامه ومسئوليته بهدف التوصل لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة وتحقيق أفضل أداء وانتاجية.

ساعد التطور التقني الهائل في الآونة الأخيرة الى الاطلاع على ما هو جديد وتنمية مهارات الافراد واكتساب الخبرات من السابقين مما يسهل عملية تطوير الافراد والوصول الى الكفاءات الإدارية المطلوبة.

كانت وما زالت الكفاءة الإدارية لها عظيم الأثر على بيئة الاعمال لما لها تأثير واضح على وضع السياسيات الملائمة داخل بيئة العمل وسلوك الافراد وانتاجية العامل ومدى الاستقرار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

اهتم العلماء على مر العصور بتوضيح مدة أهمية الكفاءة الإدارية والتخصص في الاعمال وكيفية تعيين الافراد داخل المنظمة بناء على تخصصه تماشيا مع مبدأ التخصص وتقسيم العمل من اجل زيادة مهارة الفرد وتطوير خبراته والعمل على الابداع والابتكار ومن ثم الإنتاجية الأفضل والعمل على توفير الوقت والجهد وازافة ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق.

تكمن مشكلة البحث في التعرف على ما هي أهمية الكفاءة الإدارية في الوقت الحالي بناء على التغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية التي نعيشها الان، وما هي النظريات التي أكدت على الكفاءة الإدارية وتأثيرها على سلوك الفرد والمنظمة، أيضا مدى تأثير الكفاءة الإدارية على الرضا الوظيفي للأفراد داخل بيئة العمل.

إن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعتبر المحيط الذي يساعد في إنتاجية الافراد ويساهم في استمرار الاعمال لاي منظمة لذا كان لزاما عليها الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة للعمل وتوفير سبل الراحة والاستقرار.

شعر الباحث بأهمية تواجد الكفاءات الإدارية في المنظمات ومدى تأثيرها على بيئة الاعمال الداخلية والخارجية حيث لاحظ يرى انه يوجد علاقة بين وجود الكفاءات الإدارية بالمنظمات ونقيضها.

إن الحفاظ على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمات ومنع التسرب الوظيفي واستقطاب الكفاءات الإدارية في مكانها المناسب يعد العامل المهم الذي لابد ان تركز عليه الإدارات في الاعمال.

توفر الكفاءات الإدارية يساعد بشكل كبير في تطبيق السياسات التنظيمية داخل المنظمات، كما يساعد في قياس الإنتاجية لكل عامل وبناء الهيكل التنظيمي السليم ووضع سلم للمرتبات والأجور بما يتماشى مع توقعات الافراد، كما أنه يساهم في تطوير القدرات والمهارات للأفراد من خلال التعلم المستمر المنظم.

غياب الكفاءات الإدارية قد يؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على بيئة الاعمال الداخلية وعلى إنتاجية الافراد، حيث يساهم سلبا في وجود بيئة عمل غير هادئة وغير منظمة للأفراد وأيضا يعمل على توزيع المسؤوليات والمهام بشكل خاطئ مما يقلص تواجد ونمو الكفاءات الإدارية.

إن الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والمساهمين يمثلون نقاط التركيز المهمة حيث لولاهم لما تواجدت المنظمة لذا لابد من تقديم أفضل منتج وخدمة لهم والاهتمام بمستوى الربحية والايادات لكي يساهم في جلب العديد من المساهمين للمنظمة والحفاظ على العملاء وزيادة حصة المنظمة في السوق.

ومن هذا المنطلق اهتم الباحث بالبحث والتعمق في هذا الموضوع من أجل الوصول والكشف عن العلاقة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية والخارجية للأعمال ودراسة المتغيرات التابعة والمستقلة والاجابة عن التساؤلات التي تدور في ذهن الباحث وإيجاد الفرضيات المناسبة والوصول للنتائج التي تؤكد او تنفي العلاقة.

سوف نسرد الان التساؤل الرئيسي الذي يدور في ذهن الباحث والتي يركز عليها البحث والتقصي لمعرفة الإجابات والمخرجات بناءا على التحليل الوصفي والكمي للبيانات وهي:

هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وبيئة الاعمال بالمنظمات بالقطاع الخاص.

ولتحديد العلاقة بشكل واضح سوف نوضح بعض التساؤلات الفرعية لكي نصل الى السؤال الرئيسي للبحث ومنها: -

- (1) هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد ومستوي الرضا؟
- (2) هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والإنتاجية؟
- (3) هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء؟
- (4) هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والتطوير المهني للأفراد؟

### 3 أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على أهمية الكفاءة الإدارية داخل المنظمات بالإضافة الى توضيح الهدف الأساسي من البحث والدراسة هو الوصول الى تحديد مدى الارتباط والتأثير بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات الأخرى في بيئة الاعمال.

أحد الأهداف التي يسعى الباحث في معرفته هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء باعتبار أن رضا العملاء المحرك الأساسي لزيادة الإيرادات بالمنظمة ومن ثم الأرباح وبالتالي رضا المساهمون.

يسعى الباحث بالتعريف عن بعض المفاهيم التي تساعد القارئ في فهمها بشكل جيد والتمييز بينها، كما يسعى الى معرفة أثر الكفاءة الإدارية على مستوى التطوير والنمو الوظيفي لأفراد داخل المنظمات حيث إن شعور الموظف بالاطمئنان من وجود إدارة فعالة وكفى يساعده بشكل كبير على التركيز وزيادة الإنتاجية وأيضا يساعد في تطوير الذات والشعور بقيمته وكأنه عنصر فعال داخل منظومة العمل.

من الأمور التي يترك لها الباحث هو التعرف على بعض المعوقات التي قد تؤدي الى عدم تمكين الكفاءات الإدارية والتسبب في ضمور هذه الكفاءات وعدم تنميتها.

يسعى البحث الى توضيح أثر غياب الكفاءة الإدارية على الاعمال حيث البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تأثيرها على مستوى رضا الموظفين وعلى إنتاجية العمل، وأثر ذلك في الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، والتعرف على سلوك الموظفين داخل المنظمات في حال غياب الكفاءة الإدارية ومستوي الإنتاجية ومدى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

سيتم القاء الضوء في هذا البحث عن عوامل الكفاءة الإدارية بالمنظمة ومؤشرات قياس مدى الكفاءة، وتقديم عدد من التوصيات بالإضافة الى الاطلاع على الدراسات السابقة في نفس الموضوع.

#### 4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في البحث والتقصي عن أحد القضايا الهامة التي تساعد القطاع الخاص في تطوير الموارد البشرية والكفاءات والعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء من اجل إضافة قيمة للمجتمع بالإضافة الى الحفاظ على الافراد وتنمية مهاراتهم ومعرفة سبب من أسباب تغير الإنتاجية.

سوف نوضح أهمية الكفاءة الإدارية وأثرها على بنية الاعمال الداخلية والخارجية سواء كانت رضا الموظفين او مدى شعور الموظف بالاستقرار وبالتالي الاطمئنان للعمل وزيادة الإنتاجية بالإضافة الى البحث في أحد الامور الهامة التي تركز عليها المنظمات بالقطاع الخاص.

أيضا تتمثل الأهمية في البحث في معرفة الأسباب التي قد تؤدي الى انخفاض الكفاءة الإنتاجية بالعمل والذي سيؤدي بدوره الى عدم رضا العملاء ومن ثم انخفاض المبيعات.

#### 1-4 الأهمية النظرية:

- ✓ مناقشة وبحث قضية هامة "الكفاءة الإدارية" داخل المنظمات ومعرفة مدى تأثيرها.
- ✓ توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم التي نستخدمها بشكل يومي في حياتنا والتي لها علاقة مع البحث.
- ✓ أهمية قضية الكفاءة الإدارية ومدى احتياج المنظمات بالقطاع الخاص الى توفير الكفاءات البشرية التي تعمل على رفع الإنتاجية ومواصلة جهود القطاع الخاص في تنمية المجتمع وخلق قيمة مضافة.
- ✓ استكمال النتائج التي وصلت لها الأبحاث السابقة وسد النقص في بعض الجوانب.
- ✓ أهمية معرفة أحد الأسباب التي تؤثر على سلوك الافراد بالمنظمات.
- ✓ تعزيز تنمية مهارات الافراد وروح التعاون بين فريق العمل من خلال توفير البيئة المناسبة.
- ✓ التركيز على أهمية الكفاءة الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف.
- ✓ قلة الأبحاث التي ناقشت هذا الموضوع الهام والذي يهتم بتطوير مهارات الافراد وتمكين الكفاءات البشرية من اجل الوصول الى نتائج يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ إزالة بعض الغموض عن موضوع البحث بالإضافة الى التعرف على بعض الدراسات السابقة.

#### 2-4 الأهمية التطبيقية والعملية:

إن الأهمية التطبيقية لأي بحث علمي من الدعائم الهامة التي يعتمد عليها وتتضح الأهمية التطبيقية من

البحث في عدة نقاط منها:-

- ✓ دراسة الفرضيات والعمل على ربطها بأرض الواقع للوصول الى نتائج يمكن الاستدلال عليها لاحقا.
- ✓ توضيح أهمية الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال.
- ✓ توفير النتائج التي تساعد المنظمات الناشئة والجديدة في التعرف على أهمية الكفاءة الإدارية من خلال الاستقصاء والبحث.
- ✓ الوصول للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة الى حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ الإجابة على بعض التساؤلات التي تثير أفكار الباحث والتي تؤكد او تنفي تأثير الفرضيات ومدى الارتباط.
- ✓ توضيح دوافع تغير سلوك الافراد داخل المنظمة بالإضافة الى نتائج غياب الكفاءة الإدارية.

#### 3-4 مخطط الدراسة:



المصدر من الباحث

## 5- فرضيات الدراسة:

يتمركز جوهر الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي في معرفة مدى وجود تأثير لعنصر الكفاءة الإدارية على بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والتي تشمل (سلوك الافراد والإنتاجية والتطوير المهني ورضا العملاء) داخل المنظمات وتم تحديد المتغير المستقل للبحث هو الكفاءة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك الافراد، مستوى الإنتاجية، التطوير المهني للأفراد، ورضا العملاء.

تبنت الدراسة معرفة أنماط سلوك الافراد المتغيرة داخل المنظمة لذا استوجب على الباحث دراسة واحد من الأسباب التي يشعر الباحث أنها قد تعزي الى هذا التغير وهو عنصر الكفاءة الإدارية بالمنظمات حيث يساهم هذا العنصر من وجهة نظر الباحث في العديد من الإيجابيات داخل المنظمة مثل تغيير سلوك الافراد للأفضل من خلال التوجيه والقيادة والتنظيم والرقابة السليمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن ثم شعور الافراد بذاتهم من خلال انجاز الأعمال بأفضل الطرق والذي يساعد بدوره في شعور الافراد بالاستقرار الوظيفي مما يساهم بشكل او بآخر في زيادة الإنتاجية وتطوير مهارات الافراد من خلال تمكّنهم من أداء مهامهم والعمل على الابداع والتطوير في الية سير العمل.

إن تمكين الافراد في بعض المواقف داخل المنظمات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهو أحد وسائل الكفاءة الإدارية والذي يساعد في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال فهم ومشاركة الافراد لهذه الأهداف، حيث نرى في كثير من المنظمات مركزية القرار في بعض المواقف اتخاذها القرارات غير الصحيحة مما أدى لحدوث خسائر مالية وقد بتطور الوضع الى خسائر في الكفاءات الإدارية وتسرب عدد من الموظفين.

من خلال العينة التي تم أخذها بفرض ثبات العو الأخرى والعمل عليها سوف نتعرف على نتائج الدراسة ومدى التأثير بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة وقياس معامل الارتباط بين المتغيرات للوصول الى نتائج وتوصيات البحث بفرض ثبات العناصر الأخرى.

يشمل عملية البحث والتقييم عدة جوانب شخصية ونوعية لأفراد العينة وأيضاً الأشخاص العاملين بالمنظمات لأكثر من سنة لكي تكون مؤشر سليم في قياس النتائج ومعرفة مدى حجم التأثير.

وقد تم تركيز اجمالي تساؤلات البحث في:

- ❖ ماهي العلاقة بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد.
- ❖ ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية ومستوى الإنتاجية.
- ❖ ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد.
- ❖ ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء.

#### 6-الدراسات السابقة:

لا شك أن الدراسات السابقة في موضوع البحث او أحد عناصر المتغيرات لها عظيم الأثر في فهم النتائج التي توصل لها الباحثون وترسم العلاقات بين المتغيرات مما يساعد في عملية اختيار العناصر للبحث بشكل مهم بالإضافة لمعرفة الحقائق النهائية الذب توصلت له هذه الدراسات.

كما تعد الدراسات السابقة المنهل الذي يساهم للباحث في التعرف على نتائج هذه الدراسات على مختلف الأزمنة والعصور وتمده بالأفكار الرئيسية والتصورات والاهداف والقصور التي يجب على الباحث العمل عليها وتغطيها من اجل التوصل لنتائج حقيقة ومؤثرة لهذا البحث.

سوف نتناول في هذا الجزء بعض من الدراسات السابقة التي ناقشت وبحثت في موضوع البحث او أحد العناصر سواء المستقلة او التابعة مثل (الكفاءة الإدارية، سلوك الافراد، الإنتاجية، رضا العملاء)، حيث إننا نستعرض هذه الدراسات من أجل فهم المتغيرات وما تأثيرها على بعضها البعض بالإضافة الى توفير المعلومات والمدخلات التي تساعدنا في الوصول للنتائج السليمة.

وكما وضحنا سابقا فان المتغير المستقل للبحث هو الكفاءة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك الافراد، مستوى الإنتاجية، التطوير المهني للأفراد، ورضا العملاء.

## 1-6 الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة: أولويات القيادة الإدارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للعاملين في جامعه الموصل بالعراق.

أهداف الدراسة: تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (أولويات القيادة الإدارية، الكفاءة الذاتية) في إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال مع محاولة الإضافة والاجتهاد وحسب متطلبات الموقف ومقتضيات الدراسة الحالية، كما تهتم ببيان الأثر الذي تحدثه أولويات القيادة عبر أبعادها مجتمعة في الكفاءة الذاتية للعاملين علي مستوى المنظمة المبحوثة، علما ان تحقيق هذا الهدف يوفر منطلقات أساس للمنظمات لإقرار مسئولية الأولويات لدي القيادات وبيان الاثار التي تتركها ولما كانت الكفاءة الذاتية مخص اهتمام من قبل تلك المنظمات عليه تجلت قيمة هذا الهدف واهميته في ظل البحث الحالي.

المتغير المستقل: أولويات القيادة الادارية

المتغير التابع: الكفاءة الذاتية للعاملين،

منهجية الوصف: التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V26.

أهم النتائج والتوصيات: اهتمام القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بمسألة الأولويات في ميدان عملها تبينها لمجموعة من الابعاد تمثلت بالاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية والمشاركة في صنع القرار.

وجود تأثيرات للأولويات القيادة الإدارية عبر ابعادها مثلت بالاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية والمشاركة في صنع القرار مجتمعه في الكفاءة الذاتية على مستوى المنظمة المبحوثة.

كما اقترحت الدراسة التركيز على شمولية التأثير التي تحدثه ابعاد أولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية الى حد ان هذه الابعاد تأخذ مديات متنوعة تضفي بظلمها على الكفاءة الذاتية في ظل الدراسة الحالية وذلك عبر الإقرار الفعلي لدور واهمية كل بعد من ابعاد الأولويات دون اغفال او تجاهل أي بعد منها بحيث تعمل هذه الابعاد وفق منظور تداؤبي.

## 2-6 الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية.

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي من الدراسة هو توضيح مدى ارتباط وتأثير بيئة العمل الداخلية في زيادة فاعلية اداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مفهوم وخصائص وأهمية بيئة العمل الداخلية، دراسة إدراك المؤسسات والمنظمات لمدى أهمية بيئة العمل لتحسين الأداء الوظيفي والإداري وزيادة الفاعلية والإنتاجية للموظفين، التعرف بعض السياسات والمعوقات التي تتسبب في تحويل بيئة العمل إلى بيئة داخلية غير صحية للموظفين وتتسبب في التسرب الوظيفي، والسعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أهم أولوياتها والذي بدوره يعود على المنظمات بالإيجاب .

المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية.

المتغير التابع: الفاعلية الإنتاجية – الرضا الوظيفي.

منهجية الوصف: المنهج الوصفي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين زيادة الإنتاجية والحوافز المادية، وأن الاستقرار في العلاقات ومدى ارتباطها داخل بيئة العمل تؤثر على الحوافز المعنوية، بالإضافة الى تقدير جهود الموظفين يزيد من أدائهم الوظيفي.

عدم توفير الظروف الفيزيائية المناسبة (حرارة، إضاءة، هدوء، تهوية، ونظافة) تؤثر سلبيًا على أداء وكفاءة الإنتاجية، أيضا في حالة وجود هيكل تنظيمي مناسب مع اختيار طرق فعالة لتدفق المعلومات بين السلم الهرمي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية لدى جميع المستويات.

وجود أنظمة وقوانين ولوائح مناسبة للبيئة الداخلية للمنظمة تدعم جميع الموظفين على مختلف السلم الهرمي، كما يساعد معرفة نقاط قوة وضعف العاملين وإتاحة الفرص لهم يساعد على تحسين مهاراتهم وصقلها ونموها ودعمها بعدة طرق،

وفي النهاية فإن بيئة العمل الإيجابية تزيد من الالتزام والاستقرار الوظيفي والعكس.

### 3-6 الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في

محافظة بيت لحم

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة المحتملة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية

والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم بالإضافة الى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في

المحافظة كما يراها المعلمون.

دراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

بيت لحم والتي تعزى الى متغيرات الدراسة مثل جنس المعلم، مؤهله العلمي، الخبرة، الجهة المشرفة على المدرسة،

والمؤهل العلمي وخبرة المدير.

كما تهدف الدراسة الى معرفة الى أي درجة يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء

التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم.

المتغير المستقل: الكفاءة الإدارية.

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.

منهجية الوصف: المنهج الوصفي

مجتمع الدراسة: 1284 معلم.

حجم العينة: 329 معلم

أهم النتائج والتوصيات: تشير نتائج الدراسة بوجود علاقة قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين متغيري

الكفاءة الإدارية والانتماء الوظيفي للمعلمين عند مستوى الفا اقل من او يساوي 5%.

كما أظهرت الدراسة بالعناية التي توليها مديرية التربية والتعليم في اختيار الكفاءات الإدارية لدة مديري

المدارس من خلال المؤهلات العلمية والتربوية وأصحاب الخبرات من أجل تقديم وسائل تعليمية مفيدة للطلاب.

#### 4-6 الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: تأثير الكفاءة الإدارية في المكتبات الجامعية على خدمات المعلومات - د. عماد زيدان 2017.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق قياس الكفاءة الإدارية لمدير مكتبة كلية الآداب جامعة كفر الشيخ وقياس جودة خدمات المعلومات التي تقدمها مكتبة كلية الآداب جامعة كفر الشيخ بالإضافة إلى قياس تأثير الكفاءة الإدارية لمدير المكتبة على جودة الخدمات المقدمة.

المتغير المستقل: الكفاءة الإدارية.

المتغير التابع: جودة خدمات المعلومات.

حجم المجتمع: 8910 مستفيد.

حجم العينة: 368 مستفيد.

منهجية الوصف: المنهج الميداني العلمي.

أهم النتائج والتوصيات: وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة سالبة قيمتها (-155) بين تأثير الخدمات بسلوك الموظفين وبين الكفاءة الإدارية للمدير وبذلك يتضح أنه كلما زاد تأثير الخدمات بسلوك الموظفين كلما انخفضت الكفاءة الإدارية للمدير، وبذلك يتضح أن الكفاءة الإدارية للمدير ضعيفة حيث لا تؤثر في سلوك الموظفين، ويوضح معامل التحقق أن سلوك الموظفين يساعد في تفسير 2 % للكفاءة الإدارية للمدير.

وجود علاقة ارتباط ضعيفة سالبة قيمتها (-149) بين التحكم في المعلومات وبين الكفاءة الإدارية للمدير، وبذلك يتضح أنه كلما زاد تحكم المكتبة في المعلومات أدى ذلك إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للمدير، ويوضح معامل التحقق أن تحكم المكتبة في المعلومات يساعد في تفسير 2.2 % للكفاءة الإدارية للمدير. - وجود علاقة ارتباط ضعيفة سالبة قيمتها (-161) بين جودة الخدمات وبين الكفاءة الإدارية للمدير، وبذلك يتضح أن الكفاءة الإدارية للمدير ضعيفة على الرغم من وجود رضى ضعيف عن جودة الخدمات ويؤكد ذلك معامل التحقق الذي يبلغ قيمته 3% وبذلك نستطيع القول إن الرضى الضعيف عن جودة الخدمات لا يرجع إلى الكفاءة الإدارية للمدير مما يؤكد ضعف كفاءته الإدارية.

عنوان الدراسة: أثر السيولة والملاءة المالية والكفاءة الإدارية على ربحية شركات التأمين - راغب الغصين

2014.

أهداف الدراسة: تتجلى أهمية البحث في دراسة تأثير (السيولة، الملاءة المالية، الكفاءة الإدارية) المؤثرة على ربحية شركات التأمين؛ والوصول إلى مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد هذه الشركات في تعزيز العوامل التي من شأنها المحافظة على الأرباح وزيادتها. كما يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين كل من السيولة، والملاءة المالية، والكفاءة الإدارية على ربحية شركات التأمين.

المتغير المستقل: نسبة السيولة، نسبة الملاءة المالية، نسبة الكفاءة الإدارية.

المتغير التابع: الربحية.

حجم العينة: 5 شركات تأمين (الاتحاد التعاوني للتأمين، السورية الدولية للتأمين أروب، الشركة السورية

الكويتية للتأمين، الشركة السورية الوطنية للتأمين، الشركة المتحدة للتأمين).

منهجية الوصف: التحليل الكمي.

أهم النتائج والتوصيات: وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة ما بين نسبة السيولة والربحية لشركات التأمين هي علاقة عكسية ومتينة جداً وذات دلالة إحصائية، وكانت العلاقة ما بين نسبة الملاءة المالية والربحية لشركات التأمين هي علاقة طردية ومتينة جداً ودالة إحصائية، بينما كانت العلاقة ما بين نسبة الكفاءة الإدارية والربحية لشركات التأمين هي علاقة طردية ومتينة جداً وذات دلالة إحصائية. وكانت الملاءة المالية هي النسبة الأكثر تأثيراً في شركات التأمين. وهذا يؤكد على أن طبيعة العمل في شركات التأمين قائم على مبدأ العائد والمخاطرة.

أكدت شركات التأمين المدروسة مدى كفاءتها حيث كان متوسط معدل النمو + 09551 %، فمن خلال الدراسة لم نشاهد أي انخفاض في نسبة الكفاءة عن 20 % وهذا يشير إلى مدى كفاءة إدارة شركات التأمين في استخدام أصولها دون الاعتماد الكلي على شركات إعادة التأمين.

## 6-6 الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة: أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة-

حليمة بن طري 2015.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة في إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة، ومحاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تطوير المسار الوظيفي، والتعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغير المستقل: تطوير المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي، الرضا عن المنصب، الرضا عن الإشراف، الرضا عن الزملاء، الرضا عن العمل.

حجم المجتمع: 309 عاملا.

حجم العينة: 82 عاملا.

منهجية الوصف: الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، فقد توصلت النتائج إلى أن تطوير المسار الوظيفي يفسر ما مقداره (52.2 %) من الرضا الوظيفي. كما أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى دلالة  $a=0.05$  وهذا راجع إلى أن تخطيط " المسار الوظيفي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي وبناء التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مساهمهم وما يأملون فيه من تلبية احتياجاتهم.

أوصلت الدراسة الى ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فضلا عن مساعدتهم وافساح المجال لهم للتنمية الذاتية وإتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه. وهذا نقطة التمرکز بالبحث حيث نسعى اثبات العلاقة بين الكفاءة الإدارية في الأشخاص وأيضا الإجراءات والتي تعمل على توفير بيئة الاعمال المناسبة لزيادة التطوير الوظيفي والمهني والإنتاجية.

## 7-6 الدراسة السابعة:

عنوان الدراسة: أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية على ربحية شركات التأمين المصرية - عبد الحكم 2020.

أهداف الدراسة: استهدفت هذه الدراسة تقييم الكفاءة الإدارية، الملاءة المالية، والسيولة لبعض شركات التأمين المصرية المتخذة كعينة للدراسة، وتحديد تأثير هذه المتغيرات على الربحية بتلك الشركات، مع تحديد أكثر المتغيرات تأثيراً ولذلك للفترة من عامي 2013:2018.

المتغير المستقل: الكفاءة الإدارية، الملاءة المالية، نسب السيولة.

المتغير التابع: نسب الربحية.

حجم المجتمع: 39 شركة.

حجم العينة: 12 شركة.

منهجية الوصف: المنهج الكمي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية ومستوى الربحية حيث بلغ معامل الارتباط بين نسب الكفاءة الإدارية مُقيمة بمعدل التغير في حقوق المساهمين وبين نسب الربحية كمتوسط عام لعينة البحث من شركات التأمين، حيث إن  $R=0.463$ ، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يبين أن 21.5 % من التأثيرات في الربحية تعزي الى تأثير الكفاءة الإدارية.

إن العلاقة بين الكفاءة الإدارية وفقاً لمعدل الاحتفاظ والربحية بشركات تأمينات الممتلكات والمسؤوليات علاقة طردية وقوية جداً، لذا فإن تأثير الكفاءة على الربحية هو إيجابي وقوى، وتتفق مع دراسة) الغصين، زاهر، 2014.

توصلت الدراسة الى انه يستوجب على شركات مراعاة الكفاءة الإدارية ونسب الملاءة المالية المطلوبة لتعظيم الربحية بشركة التأمين، وضرورة أن تحقق شركة التأمين مستويات مناسبة من الكفاءة الإدارية، وأن تعمل على تحسينها المستمر، وذلك بتحسين وزيادة إنتاجية كافة مدخلات النشاط التأميني، والحفاظ على معدلات التغير في حقوق المساهمين، ومعدلات الاحتفاظ بالأقساط لتكون في حدود المعدلات النمطية المتعارف عليها.

## 8-6 الدراسة الثامنة:

عنوان الدراسة: الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام - محمد أحمد صالح 2022 م.

أهداف الدراسة: يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى الكفاءة الإدارية لدى عمداء كليات جامعه بغداد من وجهه نظر رؤساء الأقسام والعلاقة الارتباطية بين الكفاءة الإدارية وإدارة الازمات لدى العمداء.

كما تهدف الدراسة من إيضاح وجود إدارة تتسم بالفعالية والكفاءة الإدارية تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ومواجهة الازمات التي تعترض سير عملها.

المتغير المستقل: الكفاءة الإدارية.

المتغير التابع: إدارة الازمات.

حجم المجتمع: 400 رئيس قسم من كليات جامعه بغداد.

حجم العينة: 200 رئيس قسم من كليات جامعه بغداد.

منهجية الوصف: المنهج الوصفي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الكفاءة الإدارية وبين إدارة الازمات داخل المنظمات حيث تم احتساب مقياس الكفاءة الإدارية لدى الافراد ودرجتهم في إدارة الازمات باستخدام معامل بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 88% وهذه النسبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين أي الفعالية في الكفاءة الإدارية يقابله قدرة على إدارة الازمات بصورة ناجحة والعكس صحيح.

## 9-6 الدراسة التاسعة:

عنوان الدراسة: دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج

بالطاهير جيجل- أمانة كحل السنان – 2015.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى محاولة الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية

بالكفاءة المهنية، والتعرف على الدور الفعال الذي تؤثر من خلاله الرقابة الإدارية على الكفاءة المهنية، بالإضافة الى

معرفة نسبة الكفاءة المهنية نتيجة خضوعها لعملية الرقابة الإدارية.

المتغير المستقل: الرقابة الإدارية.

المتغير التابع: الكفاءة المهنية.

حجم المجتمع: 263 موظف.

حجم العينة: 50 موظف.

منهجية الوصف: المنهج الوصفي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في رفع مستوى الكفاءة المهنية،

كما يوجد علاقة وطيدة بين الرقابة والكفاءة المهنية، باعتبار هذه الأخيرة تتأثر بالرقابة سواء بالسلب أو الإيجاب.

يجب على الإدارات فهم مدى أهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وأن العمال هم

الركيزة الأساسية بالمؤسسة بالرغم من الضغوطات التي يعيشونها والصعوبات التي يواجهونها.

كما يلزم على المنظمات تكوين عمال أكفاء والذي يحتاج بذل المزيد من الوقت والجهد والمال من أجل تطوير

مهاراتهم وقدراتهم المهنية والادراكية.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري، باعتباره الطاقة الأساسية في المنظمة، واحترام العامل

وتشجيعه على الإبداع والعمل والانجاز بالإضافة الى إتباع نظام التحفيز من أجل كسب العامل وتطوير قدراته

الذاتية.

## 10-6 الدراسة العاشرة:

عنوان الدراسة: واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة

نظر المعلمين – نزار أبو عواد – 2006.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في الضفة الغربية

في ضوء متغيرات الدراسة وهي جنس المعلم، المؤهل العلمي، الخبرة، موقع المدرسة، والمنطقة التعليمية.

المتغير المستقل: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، موقع المدرسة، والمنطقة التعليمية).

المتغير التابع: واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

حجم المجتمع: 1992 معلم.

حجم العينة: 338 معلم.

منهجية الوصف: المنهج الوصفي.

أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى أن واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في

الضفة الغربية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية 3.94 وفق مقياس

ليكرت بانحراف معياري قدره 0.91 وجاء في المرتبة الاولى الكفاءة في مجال التقويم.

كما اوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس في مجال العمليات الإدارية ومجال

التخطيط بشكل خاص باعتباره أحد الركائز الأساسية للإصلاح الإداري لاي منظمة. كما أوصت الدراسة بضرورة

اطلاع المديرين والمعلمين على ما هو جديد وتطوير مهاراتهم واتباع الطرق الحديثة في التعلم بالإضافة الى الوقوف

بكثب عما هو جديد.

كما اوصت الدراسة بضرورة زيادة التعاون بين المجتمع المحلي والمدارس من اجل زيادة مهارات الافراد والتغلب

على الصعوبات، كما اوصت بزيادة الدعم المادي وتكثيف الجهود من أجل الوصول الى مهارات فعالة للأفراد داخل

المنظمات.

## 7- حدود الدراسة:

نظرا لأهمية الكفاءة الإدارية والتركيز على تحقيقها من قبل الإدارات وأثرها الواضح على بيئة الاعمال الخارجية والداخلية للمنظمة حيث اهتمت المنظمات في الفترة الأخيرة باستقطاب الكفاءات الإدارية وخاصة بالمناصب الإدارية العليا من اجل التأكد من وضع الخطط الاستراتيجية السليمة وتحديد واضح للأهداف بالإضافة الي إعادة بوصلة المنظمة نحو الاتجاه الصحيح.

حسب التغييرات في الآونة الأخيرة من صراعات وحروب وانتشار الأوبئة والأمراض وتعطل الاعمال صار لزاما على كثير من المنظمات ان تهتم بتحسين الكفاءات الإدارية واستقطابها من كل حذب وصوب من اجل تقليص فترات النمو وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

إن تطور الشركات يأتي من تطور سلوك الافراد والمنظمة وحتى يتطور سلوك المنظمة لابد أن يتم مراجعة جميع السياسات والإجراءات واللوائح المستخدمة من أجل اجراء التطويرات والتحسينات والتغييرات ان لزم الامر بشكل كلي او جزئي.

كما ظهرت العديد من النظريات التي تفسر وتوضح للمنظمات كيفية تحقيق اقصى كفاءة إدارية سواء كان على المستوى الداخلي في التشغيل والإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات والرقابة الإدارية لتقليل التكاليف او على مستوى البيئة الخارجية متمثلة في القدرة التنافسية للمنظمة داخل السوق، وحصتها بالسوق، حجم قاعدة العملاء، ومدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة او المنتجات او توفير سلاسل الامداد الملائمة للمنظمات وعدم الاعتماد على مورد واحد لتقليل المخاطر.

إن أحد اهم اهداف الكفاءة الإدارية تقليل المخاطر التي تواجه المنظمات ومحاولة تخفيف أثارها السلبية على المنظمات ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة وتعظيم أرباح الشركات.

وسوف نوضح أحد اهم ركائز الدراسات والأبحاث العلمية وهو ركن حدود الدراسة والتي تمثل العوائق والصعوبات التي يقف عندها الباحث عند قيامه بالبحث العلمي لصعوبة اجراءه بشكل عام وينقسم الي ثلاثة اقسام رئيسية سوف نتناولها بالتفصيل بالجزء القادم.

## 1-7 الحدود الجغرافية:

إن البعد الجغرافي للبحث العلمي يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد مكان البحث والدراسة وتم اختيار القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم الاطلاع على تقرير الهيئة العامة للإحصاء والصادر بتاريخ 15 يوليو من العام 2023 م حيث أوضح التقرير أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام 2023 هو 9,975,685 عاملاً، حيث يمثل الذكور نسبة 88% من إجمالي العاملين بالقطاع الخاص و12% من الإناث.

إن تحديد البعد الجغرافي للدراسة من الخطوات المهمة التي يركز عليها البحث حيث من الضروري دراسة الخصائص والسمات المميزة لمكان الدراسة بالإضافة إلى اختيار الأدوات والوسائل المناسبة والمتاحة لإجراء الدراسة وجمع العينة المناسبة لإعطاء صورة عن مجتمع الدراسة.

| م  | المدينة         | نسبة التوزيع |
|----|-----------------|--------------|
| 1  | الرياض          | 46%          |
| 2  | مكة المكرمة     | 18%          |
| 3  | المدينة المنورة | 3%           |
| 4  | القصيم          | 4%           |
| 5  | المنطقة الشرقية | 19%          |
| 6  | عسير            | 3%           |
| 7  | تبوك            | 1%           |
| 8  | حائل            | 1%           |
| 9  | الحدود الشمالية | 0.5%         |
| 10 | جازان           | 2%           |
| 11 | نجران           | 1%           |
| 12 | الباحة          | 0.4%         |
| 13 | الجوف           | 1%           |

مصدر الجدول الهيئة العامة للإحصاء

يتضح من الجدول أعلاه أنه تمثل الرياض 46% من إجمالي العاملين بالقطاع الخاص تقريباً تليها المنطقة الشرقية 19% ثم مكة المكرمة بنسبة 18%.

## 2-7 الحدود الزمنية:

يمثل البعد الزمني للدراسة التوقيت التي تم القيام بالدراسة من بداية البحث للوصول الى النتائج والتوصيات النهائية والانتهاء من عمل البحث وقد استغرقت تقريبا 11 أسبوع من ابتداءً من 01 أكتوبر الى 18 ديسمبر 2023 م. استغرقت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من جوانب الاستطلاع والبحث والاستقصاء تقريبا حوالي ثلاثة أسابيع من الفترة 10 نوفمبر الي 02 ديسمبر من العام 2023 م. بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية والاستطلاع تم العمل على اعداد الدراسة الأساسية للبحث والوصول للنتائج والتوصيات والتحقق من صحة الفرضيات من عدمها.

## 3-7 الحدود البشرية:

إن الحدود البشرية في الدراسة اشتملت على جميع الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث تم الحصول على تقرير من الهيئة العامة للإحصاء موضح به أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام 2023 هو 9,975,685 عاملاً، يمثل الذكور نسبة 88% من اجمالي العاملين بالقطاع الخاص وتمثل الاناث نسبة 12% من الإجمالي.

وبالرجوع لمعادلة ستيفن سامبسون لاحتساب حجم العينة حيث إن حجم المجتمع هو 9,975,685 عاملاً (N) عند مستوى دلالة 95%، وقيمة Z المعيارية تساوي 1.96 ونسبة الخطأ 5% (d) مع توفر نسبة الخاصية والمحايدة 50% (p).

توصلنا الى أن حجم العينة المطلوبة هي 385 فرد لاستكمال الجزء الثاني من الاستطلاع.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

## 8- منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية البحث العلمي والدراسة ذات أهمية كبيرة، حيث تعتبر الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي في استخراج المعلومات المطلوبة وتنظيم وإدارة عملية البحث العلمي. ولأثر البحث العلمي على المجتمع والمستفيدون من هذا البحث وخطورته في النتائج التي تقترحها البحث، فلذلك تعتبر المنهجية هي الطريق والالية التي سيعتمد عليها البحث ولذلك لابد من اختيار المنهجية الصحيحة والسليمة التي تناسب الفكرة البحثية.

ويمكن تعريف المنهجية بأنها مجموعة الخطوات والمراحل المنظمة التي يتم من خلالها بحث ومناقشة موضوع او فكرة أو حالة ومحاولة التوصل الى نتائج مفيدة تساعد في معرفة أهمية موضوع البحث وفهم هذه الظاهرة وحل مشكلة ما عبر تقديم النتائج التي توصلت اليها الدراسة والمقترحات.

هناك العديد من منهجيات البحث العلمي التي يتم الاستعانة بها في مراحل اعداد البحث العلمي ومنها:-

- **المنهج الوصفي:** أحد أهم وأبرز المناهج العلمية البحثية والتي يتم الاستعانة به في حالة وجود دراسة ذات صفات وصفية للوصول الى معلومات نوعية وليست كمية، وتستخدم بشكل دائم في الأبحاث الاجتماعية.
- **المنهج التحليلي:** يهتم المنهج التحليلي بدراسة الموضوع او المشكلة بشكل دقيق وأكثر تفصيلا من المناهج الأخرى وتقسيم موضوع البحث لعدة أقسام ودراستها بتعمق ومن ثم الحصول على النتائج والخلاصة والتوصل للحلول المطلوبة.
- **المنهج التاريخي (الاستردادي):** يعد أحد اهم المناهج البحثية والتي يستخدم في فهم واقع لموضوع معين من خلال جمع المعلومات التاريخية في حدود مكانية وزمنية محددة ومن ثم وضع الفرضيات المناسبة بهدف الخروج باستنتاجات ونتائج واقعية وتم استخدام هذا النوع من قبل ابن خلدون وابن رشد وماكس فايبر وذلك للوصول لنظريات استمرت عبر الأزمنة.
- **المنهج الفلسفي:** يستخدم المنهج الفلسفي في دراسة المشكلات والموضوعات الشائكة والذي تتضمن عملية الشك للتأكد من فرضيات النظرية من خلال الأسئلة العلمية للوصول الى الاستنتاجات والنتائج لوضع مبررات منطقية.

- **المنهج التجريبي:** أحد أنواع المناهج البحثية والذي يستخدم في العلوم التطبيقية بشكل خاص، ويعتمد على الملاحظة الدقيقة لاحد الظواهر المعينة والتي تكرر باستمرار واجراء التجارب العلمية للوصول الى الحقائق لاستخراج النظريات ويساعد في معرفة البراهين المطلقة.
  - **المنهج الاستقرائي:** يشتق المنهج من يستقرأ وهذا يعني فهمه ومعرفته، ويستخدم هذا المنهج بكثرة في العلوم الطبيعية، اما العلوم الاجتماعية بشكل بسيط ويهدف هذا المنهج لدراسة الجزء للتوصل الى الكل حيث يتم وضع الفرضيات بين المتغيرات للوصول الى المبررات والقرائن للتعميم.
  - **منهج المسح الاجتماعي:** يعتبر المنهج أحد أنواع المناهج الوصفية الذي يعتمد على الوصول الى الحقائق من خلال مسح المجتمع والعينة المأخوذة منه ويستخدم بكثرة في المجالات القومية مثل معرفة التعداد السكاني او عدد الموظفين بكل قطاع ومعرفة المواليد على سبيل المثال لا الحصر.
  - **المنهج الاستنباطي:** على عكس المنهج الاستقرائي فانه يهتم بدراسة الكل ومن ثم الوصول الى الجزء حيث يعتمد على دراسة النظريات والقواعد العامة ومن ثم التوصل الى التطبيقات الفرعية.
- ونظراً أن الدراسة تعتبر أحد الأبحاث الاجتماعية التي تساعد في تحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات والوصول الى مستوى الكفاءة الإدارية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية.
- فقد تم استخدام التحليل الوصفي ويتسم هذا النوع من التحليل يمكن من الوصول الى النتائج والظواهر الوصفية بشكل دقيق وواضح، ودراسة العلاقة بين المتغيرات والاعتماد عليه بشكل كبير في جمع المعلومات المطلوبة.
- وتعد إيضاح خطوات المنهج العلمي من الأمور الهامة التي تساعد الباحث لفهم كيفية مراحل تفسير موضوع البحث، لذلك فإن المنهج الوصفي كغيره من مناهج البحث العلمي يتسم بعدد من الخطوات تتلخص في الاتي:-

- (1) تحديد مشكلة او موضوع البحث العلمي.
- (2) توصيف المشكلة.
- (3) طرح التساؤلات البحثية.
- (4) وضع الفرضيات.
- (5) تحديد المجتمع وعينة البحث.
- (6) اختيار أداة الدراسة
- (7) التوصل لنتائج المنهج الوصفي.

## 9- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

ظهرت العديد من النظريات على مر العصور والتي تنادي بضرورة تحقيق الكفاءة الإدارية في بيئة العمل من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والاستخدام الأمثل للموارد في ظل مفهوم الندرة الاقتصادية. كما اهتمت بضرورة تطبيق مفهوم الإدارة في الاعمال والذي يهدف الى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات السليمة التي تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئة الاعمال مع الاخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية وكيفية استغلال الفرص المتاحة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة.

### 1-9 النظريات الكلاسيكية:

نشأت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتمثل نظريات الفكر الكلاسيكية أحد أقدم نظريات الفكر الإداري والذي بني على أن الافراد داخل المنظمة لديهم حاجات اقتصادية ومادية وبالتالي في حالة اشباعها سيصل الى الكفاءة في الإنتاجية، حيث نادى هذه النظريات بالتخصص في العمل وتقسيم العمل من اجل تحقيق الكفاءة الإدارية والوصول لاستخدام أمثل للموارد.

نشأت النظرية الكلاسيكية بعد الصورة الصناعية في أوروبا واستخدام الآلات فكان لزاما تحسين اليات العمل وتطوير الإجراءات والنظريات لتواكب هذا التغير، كما اهتمت النظرية الكلاسيكية بالعمل علي زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقسيم الاعمال وزيادة أداء الموظفين واتمام الاعمال بكفاءة وفاعلية من خلال اشباع رغبات الموظفين والتخصص المناسب للأعمال.

كان الامر المسيطر على الفكر الكلاسيكي هو كيفية أداء الاعمال بطريقة مثالية لتحقيق الزيادة في الإنتاج وزيادة الكفاءة حيث اهتمت بتصميم طرق العمل وتنسيق الجهود البشرية والمالية والمادية وتطوير مبادئ العمل لما يناسب تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال التخطيط والرقابة السليمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن أهم علماء الفكر الكلاسيكي (هنري ميتكالف - فريدريك تايلور - فرانك وليليان جلبرت - هنري جانت -

هارنجتون ايمرسون - هنري فايول - جيمس مونيه وآلان رايلي - شستر برنارد).

يوجد الكثير من المبادئ والخصائص للنظريات الكلاسيكية منها:

- ظهرت النظرية الكلاسيكية بعد الثورة الصناعية في أوروبا والتطور الصناعي واستخدام الآلات.
- اهتمت النظرية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج.
- عملت النظرية الكلاسيكية على دراسة مشكلات وبيئة العمل لتحقيق الأهداف.
- اهتمت النظرية بالتخصص وتقسيم العمل من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التخطيط والتنظيم والرقابة كانت أهم أساسيات الفكر الكلاسيكي لتحقيق زيادة الإنتاج.

وتشمل المدرسة والنظريات الكلاسيكية على ثلاث نظريات هي: -

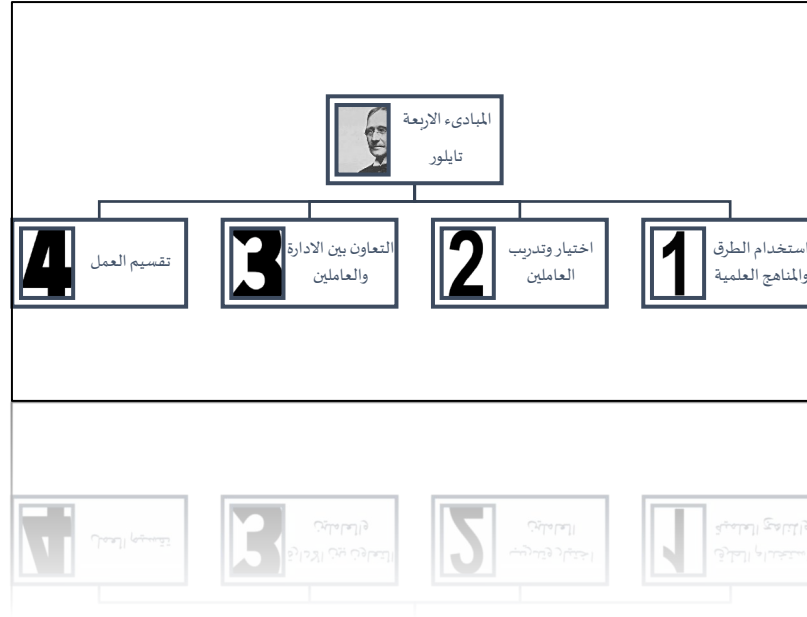
- نظرية الإدارة العلمية والتي تهتم بدراسة والبحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.
- النظرية البيروقراطية والتي تهتم بالقواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.
- نظرية المبادئ الإدارية والتي تركز على ضرورة تبادل المعلومات داخل المنظمة.

#### 1-1-9 نظرية الإدارة العلمية:

يمثل العالم الأمريكي فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) مؤسس فكر الإدارة العلمية حيث تمثل منهجه في زيادة الإنتاجية عن طريق تحسين الكفاءة للعمال من خلال البحوث التجريبية وذلك في بداية القرن العشرين حيث عانى من نقص مهارات وقدرات العمال وبذلك بينت النظرية مدى أهمية تأثير الكفاءة للأفراد داخل المنظمات على زيادة الإنتاجية.

كما قام تايلور بتطوير المبادئ الأربعة التي ترسخ فكرة الإدارة العلمية والتي تهدف لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج.

- ✓ المبدأ الأول ويهتم ببناء منهجية لأداء كل مهمة عمل بشكل أفضل علمياً.
- ✓ المبدأ الثاني ويهتم بتطوير مهارات الأفراد داخل المنظمة واختيار الشخص المناسب بالوظيفة المناسبة لضمان تحقيق أفضل كفاءة بالإنتاج.
- ✓ المبدأ الثالث يتم تطبيق المنهج العلمي المناسب للتحقق من احقية تعيين الموظف بوظيفة ما وضمان تطوير قدراته ومؤهلاته لتحقيق أكبر استفادة واداء.
- ✓ المبدأ الرابع الذي افترضه العالم تايلور هو أن الموظف المسؤول عن أداء العمل الفعلي.



شكل رقم (2) مصدر الشكل الباحث

#### التعقيب على النظرية:

نستنتج أن النظرية الكلاسيكية اعتمدت بشكل كبير على التحول إلى تحقيق الكفاءة الإدارية داخل بيئة العمل لما رأته من تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خلال هذا التطبيق، حيث اتسم الفكر بالتخصص وتقسيم العمل وهو أحد وسائل تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تمكين الأفراد داخل المنظمات باعتبارهم المسؤولين على تحقيق أفضل أداء وعمل، بالإضافة إلى العمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

ساعدت النظرية الكلاسيكية العديد من المنظمات على التحول إلى الطرق العلمية التي تعمل وفق نهج مخطط له بالإضافة إلى عملية التنظيم والرقابة التي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل أداء.

كان عامل الكفاءة الإدارية هو المؤثر الكبير الذي يؤثر في إنتاجية العامل وفق الفكر الكلاسيكي حيث دعا العالم تايلور أصحاب الأعمال بصرف مبالغ إضافية للعمال ذات الجهود الإنتاجية الكبيرة.

حققت النظرية الكلاسيكية نجاح خلال الفترة الاولى من القرن العشرين، ولكن وجه لها بعض الانتقادات بسبب الالتزام الصارم والشديد بالقواعد والسياسيات، عدم مواكبة العمال للتطور التكنولوجي آنذاك بالإضافة الى وجود الروتين البطيء في عملية اتخاذ القرار، كما انها تجاهلت الجوانب النفسية والاجتماعية وسلوك الافراد.

#### 2-1-9 النظرية البيروقراطية:

بعد الثورة الصناعية والتحول التكنولوجي الصناعي للآلات ظهرت أيضا النظرية البيروقراطية التي دعا اليها العالم ماكس فيبر (Max Weber) حيث كان عالم في الاجتماع ومؤرخ وسياسي الماني ويعتبر من اهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث.

يعتبر مفهوم البيروقراطية كما اوضحناه سابقا فهي تعنى "حكم المكتب" والذي اتصفت به الإدارة العامة في معظم البلدان الأوروبية خلال هذه الحقبة الزمنية وما زالت ومثال لها الحكم الملكي، ويقصد به تطبيق قوة القانون.

تأثر العالم ماكس فيبر بفكرة الإدارة العامة والتي تهدف الى توزيع السلطة بشكل حازم بالإضافة الى تقسيم العمل بشكل واضح للأفراد داخل المنظمات. كما دعا العالم فيبر الى وضع تسلسل هرمي للإدارة والذي يساعد على محاسبة كل قسم من اقسام العمل وكل طبقة من الطبقات بهدف التوصل الى تحقيق الأهداف.

الكفاءة الإدارية والتشغيلية هي أحد المحركات التي يجب ان يتم اختيار الموظف بناءا عليها حسب فكر العالم فيبر حيث إن العامل يتقاضى راتبا مقابل عمله وبالتالي سيتم تقسيم هيكل الرواتب كلا حسب منصبه ووظيفته وخبراته ومهاراته وهذا يشير الى مبدأ تحقيق العدالة بين الموظفين، كما دعا الى تنمية وتطوير مهارات الافراد من أجل اكتساب العديد من الخبرات العملية في بيئة العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.

كما ركز العالم فيبر على أن الموظف عامل أساسي من العملية الإنتاجية لذا لابد يعي ويعرف بشكل واضح ما المهام المطلوبة منه لكي يتم تأديتها بشكل سليم للحفاظ على نظام عمل بالشركة بكفاءة، وفي حال وجود أي تعديلات او تحسينات على الإجراءات فيتم تنفيذها من قبل الإدارات العليا بالمنظمات.

ويمكن ان نلخص خصائص النظرية البيروقراطية في هذه النقاط الأساسية:-

(1) التعيين والتوظيف بناءا على الخبرات والمهارات المعنية.

(2) توضيح المهام والادوار المطلوبة من كل موظف.

(3) الاستفادة الممكنة من المشكلات والملاحظات السابقة.

(4) همل هيكل هرمي واضح للمنظمة.

(5) تنفيذ الإجراءات والسياسات من قبل الإدارة العليا.

وحيث ان النظرية البيروقراطية حققت العديد من الصدى حول العالم وتمت الاستفادة منها لأجيال قادمة الا انها واجهت بعض الانتقادات بسبب عدة أمور منها التأخر في اتخاذ القرارات، واعاقة التطور والابتكار بسبب الروتين وتحكم السلطة، واهدار للوقت والجهد نتيجة ضرورة تسجيل الملاحظات لدراستها، استغلال السلطة من قبل بعض الأشخاص في بعض الأحيان لمصالحهم الشخصية دون مصلحة العمل.

#### التعقيب على النظرية:

نرى ان النظرية البيروقراطية اهتمت بشكل واضح بتقسيم العمل ووضع هيكل هرمي واضح للمنظمة وتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات المطلوبة من كل عامل وطبقة داخل الهيكل التنظيمي، كما انها سعت لتحقيق الالتزام والتنظيم داخل بيئة العمل، وكل هذه الأمور تعتبر خطوات الوصول الى الكفاءة الإدارية الا انها اعاقت سبل التطور والابتكار للأفراد داخل المنظمات واهدار الوقت واحتمالية استغلال السلطة بشكل خاطئ.

#### 3-1-9 نظرية المبادئ الإدارية:

ظهرت النظرية على يد العالم هنري فايول (Henri Fayol) فرنسي الأصل تركي المولد وهو أحد علماء النظرية الكلاسيكية، وفي الأصل كان يعمل مهندس تعدين ثم عمل إدارياً قد قام بالعديد من الدراسات عن المنهج العلمي لدراسة وبحث مهام المدراء والمبادئ العامة للإدارة.

تأثر العالم فايول بأساليب الإدارة المختلفة ودعا الى تطبيق أسس الإدارة بشكل صحيح من تخطيط ورقابة وتنظيم وتنسيق واتخاذ القرارات السليمة وإصدار التعليمات.

اقترح العالم فايول أربعة عشر مبدأ لقيام الإدارة بالدور المنوط بها ودعا الى استعمالها وتطبيقها وهي:-

(1) تقسيم العمل: يهدف الى تحقيق أقصى استفادة ممكنة وزيادة الإنتاجية كلا حسب مهاراته.

(2) السلطة والمسئولية: وجد فايول ان السلطة لابد ان تقترن بالمسئولية من أجل تحقيق الصالح العام.

(3) النظام والتأديب: على جميع الافراد احترام، والالتزام بالقوانين، والسياسات، واللوائح.

(4) وحدة الأمر: دعا فايول ضرورة اصدار التعليمات لكل عامل من قبل مديره المباشر فقط.

(5) وحدة التوجيه: يهدف الى توجيه الافراد داخل كل قسم للهدف العام بتوجيه موحد من المدير المباشر.

(6) تفضيل مصلحة العمل عن الأفراد.

(7) تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.

(8) المركزية: يتم العمل بنظام مركزية السلطة ومن الممكن تفويضها حسب الحاجة.

(9) تدرج السلطة: يتسم الفكر الإداري بضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح وتعليمات تنحدر من اعلى الى أسفل.

(10) المساواة: تحقيق العدالة بين الموظفين من اجل تحقيق الرضا والثقة.

(11) الترتيب: يهدف الى تعيين الموظف المناسب بالمكان المناسب كلا حسب خبرته.

(12) ثبات الموظفين في العمل: يرى العالم فيول ان التدوير الوظيفي يقلل من الخبرات للموظفين وبالتالي الثبات يجعل العامل أكثر خبرة وتطورا ونتاجية.

(13) المبادرة.

(14) روح الجماعة.

من الانتقادات التي وجهت الى النظرية هو اهمالها بشكل كبير للأفراد مقابل أصحاب الاعمال واعتمادها

بشكل كبير على تنفيذ الأوامر مما ينتج عنه اهمال الافراد وسلوكهم والجوانب النفسية والاجتماعية لهم وسيؤثر ذلك بشكل او بآخر على الإنتاجية والكفاءة.

#### التعقيب على النظرية:

يتضح كسابق نظريات الفكر الكلاسيكي الاهتمام الكبير بتقسيم العمل للوصول للكفاءة الإنتاجية وذلك حسب التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية آنذاك، حيث ساد التأثير في هذه الفترة بضرورة تطوير مهارات العامل وزيادة انتاجيته قبيل التحول من العامل الى الالة والتطور الصناعي الكبير هذه الفترة وخاصة بأوروبا وامريكا.

إن الكفاءة الإنتاجية متمثلة في الكفاءة الإدارية أحد الركائز الأساسية التي تدور حولها النظريات الكلاسيكية وتهدف لتطوير مهارات العمال وهذا بشكل وثيق يرتبط مع فكرة البحث حيث إن عامل الكفاءة الإدارية له بالغ الأثر والتأثير

على البيئة الداخلية والخارجية للأعمال وهذا ما تطرقت اليه النظرية، بالإضافة الى تكوين هيكل تنظيمي من أجل تحقيق تدرج واضح للسلطة والمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار وإصدار التعليمات.

### 2-9 النظريات النيو كلاسيكية:

تعتبر النظريات النيو كلاسيكية من النظريات التي ظهرت في بداية القرن العشرين حيث ساعدت هذه النظرية في معرفة وفهم السلوك البشري في العمل، حيث ساعد هذا الفكر في تقديم العديد من الأفكار والمعلومات لفهم سلوك العامل البشري ودراسة أسباب تغيره مما يفسر العديد من الظواهر التي أدت الي تغير الإنتاج. أدى هذا النهج إلى تغيير وجهة النظر السائدة آنذاك بأن الافراد هم أدوات وعزز الاعتقاد بأن الموظفين يمثلون موارد قيمة. كما أنها وضعت الأساس للتطور اللاحق في نظرية الإدارة.

بالرغم من أهمية النظرية الا ان النهج النيو كلاسيكي الجديد ليس خاليا من القيود حيث إنها تفتقر إلى دقة النظرية الكلاسيكية بسبب أن السلوك البشري لا يمكن التنبؤ به، كما أن استنتاجاتها تفتقر إلى الصحة العلمية وتعاني من التحيز البحثي، ونتائجها مؤقتة. بالإضافة الى أن تطبيقه عملياً أمر صعب للغاية لأنه يتطلب ذلك تغييرات جوهرية في تفكير ومواقف كل من الإدارة والعاملين.

ظهرت العديد من النظريات للفكر النيو كلاسيكي وسوف نوضحها بالتفصيل بالفقرة القادمة.

### 1-2-9 نظرية العلاقات الانسانية.

ظهرت هذه النظرية على يد العالم الأسترالي إلتون مايو (Elton Mayo) بهدف التوصل الى تنسيق بين جهود الافراد داخل المنظمة من خلال تهيئة البيئة النفسية التي تساعد على تحفيز العاملين للوصول الى الأداء الأفضل من خلال إشباع رغبات الافراد النفسية والاجتماعية والمالية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية تهدف الى أمرين وهما فهم سلوك الافراد وتحسين السلوك البشري داخل المنظمات. لقد قام العالم هاوثورن بالعديد من التجارب التي ساعدت في معرفة العلاقة بين ظروف العمل ونتاجية العمال. قام العالم هاوثورن بعدة تجارب لدراسة أثر ظروف العمل (البيئة الداخلية للأعمال) مختصرا في ظروف الإضاءة، حيث قام بتحسين ظروف الإضاءة لمعرفة أثر ذلك على الإنتاجية خلال فترة الدراسة وكان النتيجة زيادة

إنتاجية الافراد داخل الشركة مما يدل على أن العلاقة بين ظروف العمل الداخلية متمثلة في تحسين ظروف الإضاءة تؤثر بشكل طردي على الإنتاجية، وعند قيامه بتخفيض ظروف الإضاءة استمرت الإنتاجية في الزيادة.

أيضا قام العالم التون مايو بعدة دراسات لمعرفة مدى تأثير فترات الراحة على إنتاجية العمال عن طريق تغيير فترات الراحة لهم ومعرفة الأثر على الإنتاجية، ولكن لاحظ انه مع الغاء فترات الراحة او تعديله استمرت إنتاجية العمال دون ان تنخفض.

استنتج العالم التون مايو ان الظروف الداخلية لبيئة العمل ليست المؤثر الوحيد في الإنتاجية، ولكن يوجد مؤثرات أخرى قد تكون بيئة العمل مؤثرا، ولكن ليس الوحيد. حيث يمكن ان تكون الحوافز المادية لها أثر، الجوانب النفسية والشعورية لها أثر أيضا. وجد العالم التون ان اهتمام الإدارة بالعمال (الجانب السلوكي والنفسي والاجتماعي) له عظيم الأثر على إنتاجية العمال.

بالإضافة الى الحوافز المادية والمعنوية تساعد بشكل كبير في شعور الموظف بالاطمئنان والاستقرار ومن ثم تعمل علي زيادة الإنتاجية.

نستخلص من تجارب هاوثورن والتون مايو عدة نتائج توصل لها العالم التون وهي: العامل يعتبر من الموارد التي لا بد العناية بها من اجل الوصول الي النتائج المطلوبة من الإنتاجية.

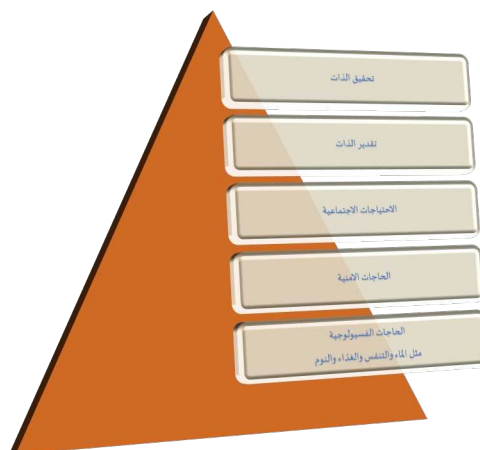
بالإضافة الى ان علاقة العامل بالمنظمة ليست فقط جانب مالي، ولكنها تحتاج الى الجانب الشعوري العاطفي والتقدير في بعض الأحيان.

لقد استفادت الأجيال القادمة من نظرية العلاقات الإنسانية وخصوصا التجارب التي قدمها العالم هاوثورن والعالم مايو بشكل كبير حيث ساعدت هذه التجارب في ظهور المنهج السلوكي الذي يهتم بدراسة سلوك الافراد داخل المنظمات. حيث ظهرت عدة تجارب لاحقة بحثت في الجوانب السلوكية والنفسية للأفراد داخل المنظمات. بدأ من ذلك التجارب الاعتراف بضرورة إعطاء العامل إجازة سنوية حتى ان ساعات العمل بدأت تنخفض بشكل تدريجي.

## 2-2-9 نظرية الحاجات للعالم ماسلو:

قدم العالم ابراهيم ماسلو وهو عالم في علم النفس نظرية الحاجات الإنسانية والتي تركز على الجوانب الدافعية للأفراد داخل المنظمات، حيث افاد ان الدوافع الإنسانية لها تدرج هرمي من أسفل الي اعلي وذلك حسب الأهمية والاولوية ومدى الاحتياج والتأثر، حيث افاد ان الشخص يحاول اشباع رغباته بشكل تدريجي حسب الأهمية من وجهه نظر الفرد.

دائما ما يوجد حاجة او دافع لسلوك الفرد داخل المنظمة حيث يلزم على الإدارة الفعالة معرفة كيف تشبع حاجة الفرد للحصول على أفضل إنتاجية وزيادة الأرباح، من خلال تهيئة البيئة النفسية والشعورية داخل العمل، تحفيز الموظفين علي زيادة الأداء والإنتاجية، تطوير مهارات الافراد للوصول للأداء المطلوب.



مصدر الشكل رقم () من الباحث

حسب ترتيب الاحتياجات النفسية نرى ان الحاجات الفسيولوجية تأتي بالمقام الأول حيث يوجد عدد كبير من الافراد يعملون من اجل الاحتياجات الضرورية مثل المأكل والمشرب والملبس والمسكن، فهذه تعتبر الأمور الأساسية لضمان حياة الانسان وبالتالي تعتبر الحد الأدنى لمستوى رضا الأفراد.

تأتي الجوانب الامنية في المرحلة الثالثة لاحتياجات الافراد حسب نظرية ماسلو وهي تعني شعور الفرد داخل بيئة عمله بالأمن والاستقرار والأمان وانه يستطيع الحصول على حقوقه بشكل آمن دون، بالإضافة على ضمان حصوله على الحوافز والترقيات بناءا على نماذج تقييم واضحة وصحيحة، شعور الفرد بأنه يوجد من يحميه ويجعله مستقر في عمله من المحفزات القوية لضمان إنتاجية العامل.

تأتي الجوانب الاجتماعية في المرحلة الثالثة لاحتياجات الافراد حسب نظرية ماسلو وهي تشمل شعور الانسان داخل المنظمة بانه عضو من الفريق وبالتالي سيعتبر من المحفزات القوية لضمان إنتاجية العامل، وعلى النقيض في حال تجاهل هذه الاحتياجات ويشعر الفرد بأنه ليس عضو من الفريق وانه غير مؤثر سيشعر بالإحباط ومن ثم انخفاض الإنتاجية.

تأتي الجوانب التقديرية في المرحلة الرابعة لاحتياجات الافراد حسب نظرية ماسلو وهو شعور الفرد داخل المنظمة بأن عمله يلقي ترحيب وتقدير من رؤسائه بالعمل وأنه مؤثر في بيئة العمل، حيث نرى كثير من الأشخاص في بيئة العمل يتغير مستوى انتاجيتهم للأفضل بمجرد تقدير ورسالة شكر من مديره المباشر والإدارة العامة.

تأتي احتياجات تحقيق الذات في المرحلة الرابعة لاحتياجات الافراد حسب نظرية ماسلو وهو شعور الفرد بانه يحقق امنياته ومطالبه سواء داخل العمل او خارجه بالإضافة الي شعوره بالتطور والتحسين وأن قدراته أصبحت أفضل مما كانت عليه يعتبر هذا الجانب من المؤثرات الجيدة لضمان الحصول على كفاءة إدارية من المدراء.

#### التعقيب على النظرية:

ان الحاجات الإنسانية والنفسية والسيولوجية يحتاجها الفرد بشكل كبير داخل بيئة العمل بالإضافة الي التحفيز وتطوير مهارات العامل، كل هذه العوامل قيد تساعد في فهم طبيعة وسلوك الفرد داخل المنظمة، لذا وحسب نظرية العالم ماسلو فان تجاهل هذه الأمور قد يسبب عواقب وخيمة على المنظمة والفرد حيث نلاحظ انخفاض مستوي الأداء لكثير من الافراد عما كان سابقا بالإضافة الي انخفاض مبيعات الشركات لعدم توفر بيئة داخلية سليمة مما يعكس ذلك على سلوكهم وبالتالي يؤثر على العملاء ومركز المنظمة بالسوق.

إن الإدارة الفعالة على دراية تامة ان العامل البشري هو المحرك الأساسي للإنتاجية والعمل فكريا ما نلاحظ ارتفاع الإنتاجية ليس بسبب الحوافز المادية او الترقيات وليكن بسبب الحوافز المعنوية والتقدير والتحفيز للأفراد.

#### 3-2-9 نظرية العالمين للعالم هيرزبيرغ:

قام العالم فريدريك هيرزبيرغ (Frederick Hertzberg) امريكي الجنسية عام 1968 م بإجراء العديد من أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للوصول الى أسباب تغير سلوك الفرد داخل المنظمة، توصل العالم هيرزبيرغ

أن هناك عوامل ترتبط بمستوى الرضا Satisfaction لدى الفرد وهناك عوامل أخرى مرتبطة بعدم الرضا Dis - Satisfaction.

حيث أوضح العالم أنه في حال توفر هذه العوامل سوف يصبح الفرد راضي داخل بيئة العمل وبالتالي سيتغير سلوكه للأفضل ومن ثم الإنتاجية والعكس صحيح.

قسم العالم هذه العوامل إلى عوامل الأولى هي العوامل الصحية والعوامل الأخرى هي عوامل التحفيز، حيث ما إن توفرت هذه العوامل يصبح الشخص راضي وبالتالي سيزيد من الإنتاجية والعكس صحيح.



مصدر الشكل من الباحث

#### 4-2-9 نظرية الفلسفة الإدارية:

إن الفلسفة الإدارية تعني الأنظمة والقواعد التي تساعد المدراء في عملية اتخاذ القرار داخل العمل ويتم اتباع عدة خطوات منظمة ومرتبطة وبطريقة منهجية للوصول إلى القرارات السليمة.

حيث إنه منذ الثورة الصناعية واحلال الآلات محل العامل والتطور الصناعي الهائل بهذه الفترة ظهرت العديد من النظريات التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العامل ووضع الأنظمة التي تساعد في فهم سلوك الافراد والعمل على تنمية قدراتهم.

في القرن العشرين ظهر العالم دوجلاس ماكجريجور والذي تتبنى بعض الأفكار عكس ما تبناه زملائه في هذه الفترة وتأثر بشكل كبير بنظرية العالم ماسلو واقتراحاته فيما يخص الاحتياجات البشرية للأفراد. أوضح العالم دوجلاس أنه في غياب الحوافز المادية والمعنوية للأفراد ومعدل انتاجيتهم يرجع سببه الى انه بمجرد اشباع الاحتياجات الأساسية ستكون المؤثرات والمحفزات غير مجدية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية ويتوقف عملها.

لذا اقترح العامل نظريته  $Y, X$  والتي توضح طريقة الفكر التقليدي آنذاك حيث يعبر العنصر  $X$  على أن العامل لا يميل الى العمل وكسول ويحتاج الى الاشراف والرقابة لكي يعمل ويعتبر سلبى في عمله. كما يرى العامل دوجلاس ان العامل ضعيف المعرفة لا يستطيع تطوير مهاراته ولا يستطيع عمل تغيير. وفي غياب الرقابة لن يقوموا بعملهم حسب المعتاد.

لذا يرى العالم أنه يلزم على الادارة أن تمارس سلطتها بإيضاح مسئوليات ومهام العامل ومراقبته من اجل التحقق من تأدية عمله، بالإضافة الى وجود نظام عقوبات صارم لكل مخالف. يتم استخدام المحفزات المالية كمؤثر أساسي لهؤلاء الأفراد من فئة  $X$ .

يعبر العنصر  $Y$  على أن مسئولية تنظيم واستخدام موارد الشركة تقع على الإدارة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية للمنظمة. الموظفون ليسوا سلبيون وإنما نشطين ويرغبون في العمل وزيادة الإنتاجية، كما يعملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق التنمية الإنتاجية.

يتسم عليها النزعة الديمقراطية في العمل ومشاركة الإدارة العامل في اتخاذ القرارات التي تخص قسمه ومجال عمله.

### التعقيب على النظرية

يرجع فكر العالم دوجلاس في الجزء الأول من نظريته الى ان العامل ليس مؤهل للقيادة او العمل بالإضافة الى عدم رغبته بالعمل دون مشرف او رقابة إدارية وذلك تأثرا بالفكر التقليدي القديم بممارسة السلطة والرقابة على العمال من اجل انجاز الاعمال، ولكن هنا تفتقر المنظمة للكفاءة الإدارية حيث لابد من ممارسة المدراء لعملهم بان يكونوا قادة وليس مدير من خلال التوجيه والرقابة وتدريب العمال لابتكار وتطوير عملهم.

وغالبا ما نواجه النوعين بالعمل حيث نلاحظ بعض العمال الذين يحتاجوا بشكل كبير الى الرقابة والاشراف لكي ينفذوا عملهم، ولكن بشكل مهني يمكن تطوير مهاراتهم دون ممارسة أسلوب التسلط والتشدد عليهم لذا قبل أن نهتم باختبار العمال وممارسة الرقابة عليهم بالعمل، لابد من اختيار المدراء بشكل أكثر فاعلية وتدريبهم على كيفية تطبيق الكفاءة من أجل الوصول الى الأهداف المنشودة.

### 9-2-5 نظرية إي آر جي:

اقترح العالم كلايتون الدرفير (Clayton Paul Alderfer) نظرية إي آر جي (ERG theory) في علم النفس والتي تهدف الى تطوير نظرية العالم ماسلو للاحتياجات الهرمية. توضح نظرية كلايتون الى ان حاجة الفرد بالمنظمة 3 أنواع فقط ولا يحتاج الى الترتيب وليست متسلسلة حيث لا يشترط الحصول على الحاجة الاولى ومن ثم البحث عن الحاجات الأخرى وانما تأتي بشكل متفرق حسب اختلافات الافراد.

تنقسم الاحتياجات الى:

➤ احتياجات البقاء (Existence)

➤ احتياجات النمو (Growth)

➤ احتياجات الارتباط (Relatedness)

### 9-3 النظريات الحديثة:

بعد ظهور النظريات النيو كلاسيكية وتوضيح مدى أهمية الجوانب السلوكية والنفسية للأفراد حيث أصبحت هذه المقترحات بمثابة المدخل والبوابة للنظريات الحديثة في علم الإدارة. قامت النظريات الحديثة على افتراضات النظريات السابقة حيث اهتمت في كيفية تنسيق الجهود وتوجيهها من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمات بشرط أن يتم الاخذ في الاعتبار رغبات وسلوكيات الافراد.

ظهرت عدة نظريات في علم النظريات الحديثة منها:

### 9-3-1 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) (MBO) الى العالم بيتر دراكر الأمريكي.

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب ومنهج في عملية التخطيط والإدارة والرقابة يعمل على وضع أهداف عامة خلال فترة من الوقت ويساهم الجميع لتحقيق هذه الأهداف مع ضرورة قياس النتائج التي وصلت إليها المنظمة ومعرفة الانحرافات وعمل الإجراءات التصحيحية.

تهدف هذه النظرية الى تحقيق الأهداف الفرعية والاستراتيجية للشركة حيث أوضحت ان الفرد داخل المنظمة عليه العمل بأداء جيد من اجل تحقيق الأهداف الفرعية للقسم وأيضا الاسهام في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة وان يكون جميع الجهود في تحقيق هدف واحد وفي نفس الاتجاه دون تضارب.

يعد تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف أحد أهم وسائل الكفاءة الإدارية حيث تتيح بتوفر الموارد البشرية الفعالة وذو الخبرة والمهارة من اجل توجيهها جميعا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وخلق روح الفريق داخل العمل، كما تفترض النظرية ملاءمة وموازنة الأهداف العامة للشركة مع اهداف الافراد لتحقيق أكبر عائد ممكن للجميع.

أصبحت نظرية الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار حيث تعتبر نوع من أنواع الإدارة الجديدة التي ينظر إليها جميع المنظمات والمؤسسات الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والقيادية) وتعمل على معالجة المشكلات بين المدير والعامل بجميع المستويات بالهيكل التنظيمي فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها.

### 2-3-9 نظرية العدالة:

تعود فكرة هذه النظرية إلى العالم آدمز (Adams 1965-1963)؛ وتستند على أن الأفراد يبحثون عن العدالة في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة في العمل، فرضا الموظفين يتوقف على مقدار ما يشعرون به من عدالة بين المجهودات التي يقدمونها للوظيفة من تعليم وخبرة، مقارنة بالعوائد التي يحصلون عليها من هذه الوظيفة نتيجة مجهوداتهم.

تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقى اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين مما دفعهم لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والانسانية لتفسير السلوكيات المهنية داخل المنظمات.

تنص النظرية على "أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه للعمل مع ما يحصل

عليه الآخرون وما يقدمونه فيه" (ماهر، 2005: 158).



مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة - المصدر: غربي علي وآخرون (2007)

يتضح من الشكل السابق أن تفسير عملية إدراك الموظف للعدالة يعود للجانبين اللذين وضعهما آدمز في نظريته وهما) المجهودات، والعوائد (إذ تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي تكون لدى الموظف، التي يوظفها لتحقيق أهداف العمل كالتعليم والخبرة، أما العوائد فهي ما يتحصل عليه الموظف مقابل هذه المجهودات سواء كانت عوائد مادية تتمثل في الأجور والعلاوات مثلاً، أو عوائد معنوية كالتقدير والشكر والتكريم.

### 3-3-9 نظرية Z اليابانية:

يمكن تعريف هذه النظرية على أنها: نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية. وسنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المنظمات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية. (عبد القادر- جامعة تلمسان).

ومن خصائص المنظمات اليابانية: -

الوظيفة مدى الحياة: - أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذه أكثر من مجرد سياسة، بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية ولذلك نجد أن هذه السمة

تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين وتزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من استقرار وظيفي ونفسي  
ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة.

التقييم والترقية: - هناك جزء كبير من خصائص التنظيم الإداري الياباني تتعلق بطرق التقييم والترقية،

حيث يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح ودعم ميول الأفراد للتعاون ورفع مستوى الأداء، حيث  
إن النظام ينطوي على أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

الرقابة الضمنية: حيث إن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم

الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها وكأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب، ولكن العمليات  
الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بالمرونة.  
ونستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي  
تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

➤ لعبت الأساليب والافكار الكلاسيكية والكلاسيكية الجديدة دوراً حاسماً في تقدم نظريات الإدارة والممارسات.

حيث تعتبر أساليب الإدارة المعتمدة مهمة بسبب الحقائق التي تحدد الكفاءة وبيئة ملائمة يتم من خلالها تنفيذ  
الأنشطة الإدارية.

في هذا العصر الاقتصادي سريع التنمية والتوسع الصناعي لمختلف الدول، قدم المنظرون الكلاسيكيون  
والكلاسيكيون الجدد دور لا يمكن إنكاره من خلال تطوير تقنيات الإنتاج المختلفة وتستطيع كل دولة من المشاركة  
فيها هذا السوق العالمي.

على الرغم من أن النظرية الكلاسيكية تعتبر الآن قديمة، إلا أنها مهمة لأنها قدمت مفهوم الإدارة كموضوع

للتحليل الفكري وقدم أساساً للأفكار التي تم تطويره من قبل مدارس الفكر الإداري اللاحقة.

النهج الكلاسيكي الجديد يضع التركيز المفرط على الإنسان المتغيرات والمكافآت الرمزية التي قد لا تحظى

بتقدير "الآخرين المهمين" لدى المتلقي، إنه بمثابة "العمود الفقري" للعديد من نظريات الإدارة الحالية. لذلك، فمن

الواضح أن مجال الإدارة لديه بعض نظريات رائعة وذات صلة والتي تدعمها أدلة الدراسة العملية. هذا التطور يحمل

مستقبل أكثر إشراقاً للدراسة والبحث وممارسة الإدارة.

## 10- متغيرات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة بأنها عبارة عن كل شيء قابل للقياس سواء كان كمي او نوعي، ومن صفات المتغيرات هي التغير حيث يتم تقسيمهم الى نوعين هما المتغير المستقل والمتغير التابع.

إن المتغير المستقل يقصد به مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر في متغير آخر ولا تتأثر بأي متغيرات اخرى وفي بحثنا تم تحديدها وهي الكفاءة الإدارية.

أما المتغير التابع فهو عبارة عن الخصائص او السمات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة وترتبط ارتباط وثيق بها، وفي بحثنا ستكون هذه المتغيرات هي: -

❖ البيئة الداخلية للمنظمة وتشمل على (سلوك الافراد - الإنتاجية - تطوير مهارات الافراد)

❖ البيئة الخارجية للمنظمة وتشمل على (رضا العملاء - الميزة التنافسية)

لذا سوف نتطرق الى ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية في المنظمة وبيئة الاعمال الداخلية والخارجية حسب العناصر والعوامل المذكورة أعلاه.