

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

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 انتهي وأنهي، وكيف أعمل وأطور من مهاراتي وابحث عما هو جديد واكون بفضل الله تعالى قيمة مضافة لنفسي وعائلي والمجتمع.

✚ الى زوجتي وأبنائي وأخوتي شكرا وتقديرا واعترافا بالجميل لهم.

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

✚ وأخيرا شركة 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.

الفهرس:

م	الموضوع	رقم الصفحة
	التمهيد	
	الغلاف	.I
	الشكر	.II
	الاهداء	.III
	الفهرس	.IV
	قائمة الجداول والرسومات	.VI
	قائمة الملاحق	.IX
	الجزء الاول: الإطار النظري للدراسة	
-	مستخلص الدراسة	1
-1	مقدمة الدراسة	6
-2	مفاهيم الدراسة	7
-3	مشكلة الدراسة	12
-4	أهداف الدراسة	14
-5	أهمية الدراسة	16
-6	فرضيات الدراسة	18
-7	الدراسات السابقة	19
-8	حدود الدراسة	30
-9	منهجية الدراسة	33
-10	نظريات الدراسة	35
-11	متغيرات الدراسة	52
	الجزء الثاني: المنهج العملي للدراسة	
1-12	مقدمة	86
2-12	منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	86
3-12	أساليب التحليل	90
-13	نتائج الدراسة الميدانية	92
1-13	مجتمع الدراسة	92
2-13	أداة الدراسة	92
3-13	صدق وثبات أداة الدراسة	93
4-13	تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة	94
5-13	المعالجة الإحصائية لخصائص عينات الدراسة	95
6-13	اختبار فرضيات الدراسة	97
7-13	تحليل محاور الاستبانة	110

رقم الصفحة	الموضوع	م
159	نتائج الاستبانة	8-13
159	تحليل النتائج والتصور المقترح	-14
159	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	1-14
162	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	2-14
164	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات	3-14
167	النتائج العامة للدراسة	4-14
168	اقتراحات وتوصيات الدراسة	5-14
170	مراجع الدراسة	-15
171	الاستبانة البحثية	-16
179	ملخص الدراسة	-17

قائمة الجداول:

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	توزيع افراد المجتمع حسب المدن بالمملكة العربية السعودية	31
2	استخدام معامل ألفا كرو نباخ لتحديد صدق وثبات أداة الدراسة	93
3	معامل الارتباط سبيرمان بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة	94
4	معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة	95
5	تحديد جنس المبحوثين لأفراد العينة	95
6	المؤهل العلمي للمبحوثين	96
7	الخبرات العملية للمبحوثين	96
8	التوزيع الجغرافي بالمدن لأفراد العينة	97
9	الفرضية الاولى بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد	98
10	الفرضية الثانية بين الكفاءة الإدارية و انتاجية الافراد	99
11	الفرضية الثالثة بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد	100
12	الفرضية الرابعة بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء والميزة التنافسية	101
13	الفرضية الخامسة بين الكفاءة الإدارية ومستوى أتمتة العمليات	103
14	الفرضية السادسة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير الجنس	104
15	جدول يوضح التباين الأحادي بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير لسنوات الخبرة	106
16	تحليل إجابات المبحوثين حول الكفاءة الإدارية وباقي المتغيرات بالنسبة للمتغير الخبرة	107
17	الفرضية السابعة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير لسنوات الخبرة	107
18	الفرضية الثامنة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير المؤهل الدراسي	108
19	نتائج تحليل العلاقة للمتغير المؤهل الجامعي	110
20	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الكفاءة الإدارية	111
21	مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات	111
22	مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية	112
23	مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد	113
24	مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة	113
25	مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء	114
26	مدى توفر الكفاءة الإدارية في مديرك المباشر	115
27	مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل(زملائك)	116
28	مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة	116

118	تحليل إجابات أفراد العينة حول سلوك الافراد	29
118	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة	30
119	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد	31
120	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل	32
120	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد	33
121	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابداع والابتكار	34
122	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل	35
123	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير العمل	36
124	مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة	37
125	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي	38
126	تحليل إجابات أفراد العينة حول الانتاجية	39
127	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية	40
128	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية	41
128	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة	42
129	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة	43
130	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر	44
131	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد	45
132	تحليل إجابات أفراد العينة حول تطوير المهارات	46
133	مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الافراد	47
134	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم	48
135	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير	49
136	مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الاعمال المناسبة لمهاراتهم	50
136	مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل	51
137	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد	52
138	تحليل إجابات أفراد العينة حول أتمتة العمليات	53
139	مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل والانظمة الحديثة.	54
140	مدى فاعلية الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	55
141	مدى كفاءة الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	56
142	مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل والانظمة المناسبة.	57
143	مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.	58
144	مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية	59
145	تحليل إجابات أفراد العينة حول رضا العملاء والميزة التنافسية	60
145	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	61
146	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء	62

147	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل	63
147	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء	64
149	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.	65
149	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.	66
150	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.	67
151	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة	68
152	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق المستهدف	69
153	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة.	70
154	تحليل إجابات عامة لأفراد العينة	71
154	ضرورة توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة الداخلية للمنظمة.	72
155	تؤثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.	73
156	تؤثر الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.	74
156	تحفز الكفاءات الإدارية الافراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.	75
157	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.	76
158	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.	77
158	تساهم الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.	78
176	جدول التحليل الاحصائي لجميع أسئلة الاستبانة	79
177	تحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرات	80
178	تحليل المتوسط والوسيط والمنول والانحراف المعياري للمتغيرات	81

قائمة الاشكال:

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	مخطط متغيرات الدراسة	17
2	معادلة ستيف سامبسون لتحديد حجم العينة	32
3	المبادئ الأربعة للعالم تايلور	37
4	الحاجات الفسيولوجية للعالم ماسلو	43
5	نظرية العاملَيْن للعالم هيرزبيرغ	45
6	نظرية العدالة - مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة	49
7	مفهوم الكفاءة والفاعلية	53
8	شكل توضيحي مفهوم الكفاءة	54
9	معوقات الكفاءة الادارية	59
10	معايير السلوك التي تحكم سلوك الفرد	68
11	البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في سلوك الفرد	69
12	شكل توضيحي يوضح العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية	76
13	شكل توضيحي لحجم المجتمع والعينة ومستوى الدلالة	92
14	شكل بياني يوضح العلاقة بين الكفاءة وسلوك الفرد	98
15	شكل بياني يوضح العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية	100
16	شكل بياني يوضح العلاقة بين الكفاءة وتطوير المهارات	101
17	شكل بياني يوضح العلاقة بين الكفاءة ورضا العملاء	102
18	شكل بياني يوضح العلاقة بين الكفاءة واتممة العمليات	104
19	شكل بياني يوضح مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات	111
20	شكل بياني يوضح مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية	112
21	شكل بياني يوضح مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد	113
22	شكل بياني يوضح مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة	114
23	شكل بياني يوضح مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء	114
24	شكل بياني يوضح مدى توفر الكفاءة الإدارية في مدير كالمباشر	115
25	شكل بياني يوضح مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل (زملائك)	116
26	شكل بياني يوضح مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة	117
27	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة	118
28	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد	119
29	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل	120
30	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد	121
31	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابداع والابتكار	122
32	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل	123

124	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير العمل	33
125	شكل بياني يوضح مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة	34
126	شكل بياني يوضح مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي	35
127	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية	36
128	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية	37
129	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة	38
130	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة	39
131	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر	40
132	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد	41
133	شكل بياني يوضح مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الافراد	42
134	شكل بياني يوضح مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم	43
135	شكل بياني يوضح مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير	44
136	شكل بياني يوضح مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الاعمال المناسبة لمهاراتهم	45
137	شكل بياني يوضح مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل	46
138	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد	47
139	شكل بياني يوضح مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل والانظمة الحديثة.	48
140	شكل بياني يوضح مدى فاعلية الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	49
141	شكل بياني يوضح مدى كفاءة الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	50
142	شكل بياني يوضح مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل والانظمة المناسبة.	51
143	شكل بياني يوضح مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.	52
144	شكل بياني يوضح مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية	53
145	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	54
146	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء	55
147	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل	56
148	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء	57
149	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.	58
150	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.	59
151	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.	60
152	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة	61
152	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق المستهدف	62

154	شكل بياني يوضح مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة.	63
154	شكل بياني يوضح ضرورة توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة الداخلية للمنظمة	64
154	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.	65
156	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.	66
157	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءات الإدارية الافراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.	67
157	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.	68
158	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.	69
158	شكل بياني يوضح تأثير الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.	70

مستخلص الدراسة:

عنوان البحث: أثر الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في البحث للوصول الى العلاقة بين الكفاءة الإدارية داخل منظمات القطاع

الخاص بالمملكة العربية السعودية وبيئة الاعمال الداخلية والخارجية للمنظمة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حسب الإحصائية الصادرة من

هيئة الإحصاء السعودية 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.

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

الفرضيات: هل يوجد علاقة بين المتغير المستقل الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة بيئة الاعمال الداخلية والخارجية؟

والى أي مدى التأثير.

أهم النتائج:

- يوجد علاقة طردية ومتينة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية للأعمال متمثلة في (سلوك الفرد، الإنتاجية، تطوير المهارات، أتمتة العمليات).
- يوجد علاقة طردية ومتينة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الخارجية للأعمال متمثلة في رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق.

أهم التوصيات:

- ضرورة اهتمام المنظمات باستقطاب وتوفير الكفاءات الإدارية.
- ضرورة منع تسرب الكفاءات الإدارية والعمل على زيادة الانتماء والاستقرار الوظيفي.
- الاهتمام بالفرد داخل المنظمة والعمل على تنمية مهاراته وقدراته.
- توفير الدورات والتدريبات الدورية للحفاظ على أداء الافراد ورفع مستواهم.
- مشاركة الأهداف الاستراتيجية مع الإدارات من أجل زيادة الوعي وتنمية القدرات.

- توفير الوسائل المناسبة للإتمام الاعمال بأفضل وادق الطرق.
- الفرد هو المحرك الأساسي لزيادة الإنتاجية فلا بد من توفير البيئة المناسبة للعمل.
- لابد التفريق بين الموظف والآلة بالعمل حيث إن الموظف انسام يتكون من مشاعر لذا فان التحفيز المعنوي ضروري جدا واكثر تأثيرا بعض الأحيان من الحوافز المادية.
- ضرورة العمل على تقليل شعور الإحباط والقلق للأفراد داخل المنظمات وتقليل ما يسمى بالاحتراق الوظيفي.
- استعمال أساليب تقييم الأداء بشكل دوري يساعد في رفع مستوى الأداء ومعرفة الكفاءات.
- ضرورة حسب التعامل مع الفرد باعتباره شريك في النجاح.
- اختيار الأشخاص المناسبة للأعمال وحسب الوصف الوظيفي والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- استخدام مقاييس قياس رضا العملاء بشكل دوري للحفاظ على حصة السوق وتنميتها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تعزيز سمعة وجودة الخدمات المقدمة.

Abstract:

Research title: The impact of administrative efficiency on the business environment in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Study problem: The study problem is summarized in researching the relationship between administrative efficiency within private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia and the organization's internal and external business environment.

Study population: The study population consists of the number of workers registered in the private sector, according to statistics issued by the Saudi Statistics Authority until the end of the second quarter of the year 2023, which is 9,975,685 workers, where males represent 88% of the total workers in the private sector and 12% of females.

Study methodology: The descriptive analytical method was followed.

Hypotheses: Is there a relationship between the independent variable administrative efficiency and the dependent variables internal and external business environment? To what extent is the impact?

Most important results:

- There is a direct and strong relationship between administrative efficiency and the internal business environment represented by (individual behavior, productivity, skills development, process automation).
- There is a direct and strong relationship between administrative efficiency and the external business environment, represented by customer satisfaction and achieving a competitive advantage for the organization within the market.

Most important recommendations:

- The need for organizations to pay attention to attracting and providing administrative competencies.
- The necessity of preventing the leakage of administrative competencies and working to increase job affiliation and stability.
- Paying attention to the individual within the organization and working to develop his skills and abilities.
- Providing periodic courses and training to maintain individuals' performance and raise their level.
- Share strategic objectives with departments in order to increase awareness and develop capabilities.
- Providing appropriate means to complete work in the best and most accurate ways.
- The individual is the main driver of increasing productivity, so the appropriate environment for work must be provided.
- There must be a distinction between the employee and the machine at work, as the employee is a human being made up of feelings, so moral stimulation is very necessary and is sometimes more effective than material incentives.
- The necessity of working to reduce the feelings of frustration and anxiety of individuals within organizations and reduce what is called job burnout.
- Using performance evaluation methods on a regular basis helps raise the level of performance and identify competencies.
- It is necessary to treat the individual as a partner in success.

- Selecting the appropriate people for the business and according to the job description and skills required for each job.
- Use metrics to measure customer satisfaction periodically to maintain and grow market share.
- Achieving a competitive advantage for the organization by enhancing the reputation and quality of services provided.

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:-

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

2- 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 الموضوعة.

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 أو الافراد 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 بدقة وبأقل تكلفة ممكنة.

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 بناء 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 الأعمال المناسبة تمثل أحد العوامل الضرورية في التأثير على سلوك الافراد وتوجهاتهم وأيضا مستوى الإنتاجية ومدى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأعمال.

يمكن أيضا تعريف بيئة الأعمال 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.

VI. مفهوم القطاع الخاص.

ترجع فكرة القطاع الخاص (Private Sector) إلى العالم ابن خلدون عندما تحدث عن أهمية مشاركة القطاع الخاص في الإنتاج منذ عام 1377 م وأيضاً العالم آدم 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 الأفراد والاسر لتحقيق أكبر استفادة ممكنة والمساهمة في المجتمع.

ويمكن تعريف القطاع الخاص بأنه يتمثل في جزء من إجمالي 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 اعمالها 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 إلى ندرة الموارد الطبيعية غير المتجددة والتي تنضب نتيجة الاستخدام، ويمكن تعريف الندرة على أنها 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.

VII. مفهوم أتمتة العمليات.

تعني استخدام الحاسب الآلي والأجهزة المتطورة الحديثة المبنية على المعالجات والبرمجيات في شتى القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية بهدف تأمين سير الإجراءات والعمليات والأعمال بشكل آلي ودقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن، الأتمتة هي فن جعل الإجراءات والآلات تسير وتعمل بشكل تلقائي.

VII. الاحتراق الوظيفي

يعتبر الاحتراق الوظيفي من الأمور السلبية التي تواجه الكفاءات الإدارية داخل بيئة العمل حيث يمثل مدى الإنهاك والتوتر الوظيفي وهو نوع خاص من القلق المرتبط بالعمل، فهو حالة من الإرهاق البدني أو النفسي تؤدي الى تراجع الإنتاجية وفقدان الهوية الشخصية.

3- 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 الي 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 الي 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 بناءا 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 بناءا 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 ترتكز عليه الإدارات في الاعمال.

توفر الكفاءات الإدارية يساعد بشكل كبير في تطبيق السياسيات 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 والمساهمون يمثلون نقاط التركيز المهمة حيث لولاهم لما تواجدت المنظمة لذا لا بد من تقديم أفضل منتج وخدمة لهم والاهتمام بمستوى الربحية والإيرادات 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 بناء 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:-

- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والإنتاجية؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والتطوير المهني للأفراد؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وأتمتة العمليات؟

4- 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 ضهور 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.

5- 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 أجل إضافة قيمة للمجتمع بالإضافة إلى الحفاظ على الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعرفة سبب من أسباب تغير الإنتاجية.

سوف نوضح أهمية الكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة الأعمال الداخلية والخارجية سواء كانت رضا الموظفين أو مدى شعور الموظف بالاستقرار وبالتالي الاطمئنان للعمل وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى البحث في أحد الأمور الهامة التي تركز عليها المنظمات بالقطاع الخاص.

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

1-5 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 إلى 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 الأفراد بالمنظمات.
- ✓ تعزيز تنمية مهارات الأفراد 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 الأفراد وتمكين الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ إزالة بعض الغموض عن موضوع البحث بالإضافة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة.

2-5 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.

3-5 مخطط الدراسة:



شكل رقم (1) المصدر من الباحث

6- 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، أتمتة العمليات.

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 وجهه 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.

7-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 وتغطيتها من أجل 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.

1-7 الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة: أولويات القيادة الإدارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للعاملين في جامعه الموصل بالعراق-العلی،

صفاء-2023.

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: المنهج الوصفي التحليلي 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.

2-7 الدراسة الثانية:

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

الغليقة، عبدالرحمن وآخرون-2022)

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 سلبًا 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.

3-7 الدراسة الثالثة:

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

بيت لحم، مروّة، سامي-2006)

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.

4-7 الدراسة الرابعة:

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

أهم النتائج والتوصيات: وقد توصلت الدراسة الي 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.

5-7 الدراسة الخامسة:

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

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.

6-7 الدراسة السادسة:

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

طري، حليلة - 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: الوصف 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 $\alpha=0.05$ وهذا راجع إلى أن تخطيط " المسار الوظيفي يرتكز 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.

7-7 الدراسة السابعة:

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

وأخرون - 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 وقوي، وتتفق مع دراسة الغصين، زاهر، 2014.

توصلت الدراسة الى انه يستوجب على شركات مراعاة الكفاءة الإدارية ونسب الملاءة المالية المطلوبة لتعزيز 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.

8-7 الدراسة الثامنة:

عنوان الدراسة: الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة

نظر رؤساء الأقسام-صالح، محمد - 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.

9-7 الدراسة التاسعة:

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

جيغل، السنان، أمنة— 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.

10-7 الدراسة العاشرة:

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

نظر المعلمين-أبو عواد، نزار- 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 أوصت 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 بكتب عما

هو جديد.

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

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

المنظمات.

8- حدود الدراسة:

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

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

إن تطور الشركات يأتي من تطور سلوك الأفراد والمنظمة وحتى يتطور سلوك المنظمة لابد أن يتم مراجعة جميع السياسات والإجراءات واللوائح المستخدمة من أجل إجراء التطويرات والتحسينات والتغييرات أن لزم الأمر بشكل كلي أو جزئي.

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

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

وسوف نوضح أحد أهم 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 إلى ثلاثة اقسام رئيسية سوف نتناولها بالتفصيل بالجزء القادم.

1-8 الحدود الجغرافية:

إن البعد الجغرافي للبحث العلمي يمثل أحد الابعاد 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 اجمالي العاملين بالقطاع الخاص و12% من الاناث.

إن تحديد البعد الجغرافي للدراسة من الخطوات المهمة التي يركز عليها البحث حيث من الضروري دراسة الخصائص والسمات المميزة لمكان الدراسة بالإضافة الى 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%

جدول رقم (1) مصدر الجدول الهيئة العامة للإحصاء

يتضح من الجدول أعلاه انه تمثل الرياض 46% من اجمالي العاملين بالقطاع الخاص تقريبا تليها المنطقة الشرقية 19% ثم مكة المكرمة بنسبة 18%.

2-8 الحدود الزمنية:

يمثل البعد الزمني للدراسة التوقيت التي تم القيام بالدراسة من بداية البحث للوصول الى النتائج والتوصيات النهائية والانتها من عمل البحث وقد استغرقت تقريبا 11 أسبوع من ابتداء 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 الى 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.

3-8 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 والمحيدة 50% (p).

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

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

شكل رقم (2) معادلة ستيفن سامبسون

9- 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 أو 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.

10- 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.

1-10 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 موني 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.

1-1-10 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.

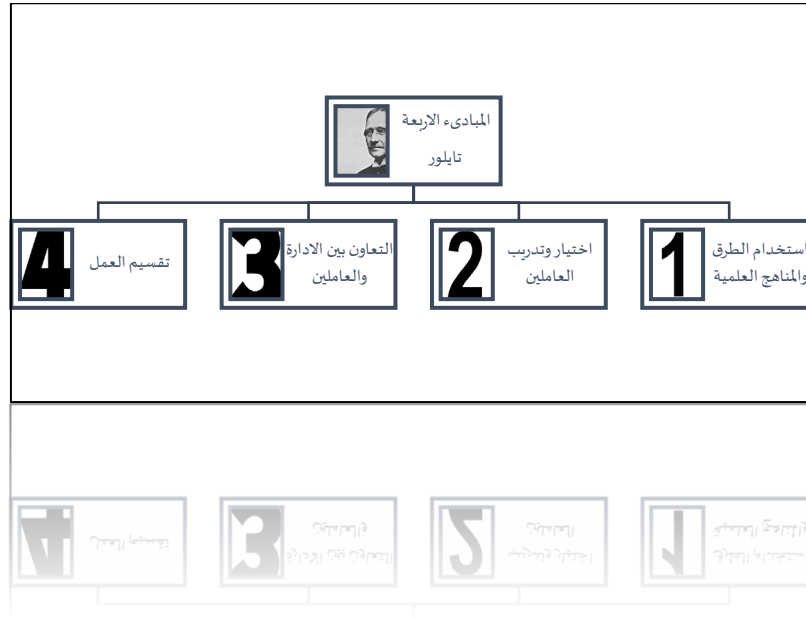
كما قام تايلور بتطوير المبادئ الأربعة التي ترسخ فكرة الإدارة العلمية والتي تهدف لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج.

- ✓ المبدأ الأول ويهتم ببناء منهجية لأداء كل مهمة عمل بشكل أفضل علمياً.
- ✓ المبدأ الثاني ويهتم بتطوير مهارات الافراد 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 (3) مصدر الشكل الباحث

التعقيب على النظرية:

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

ساعدت النظرية الكلاسيكية العديد من المنظمات على التحول الي الطرق العلمية التي تعمل وفق نهج مخطط له بالإضافة الي 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 الاعمال 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.

2-1-10 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 المعينة.

(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 والمسئوليات 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.

3-1-10 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 اعلي 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 وانتاجية.
- (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 التغيرات 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.

2-10 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.

1-2-10 نظرية العلاقات الإنسانية.

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 وانتاجية

العمال. قام العالم هاوثرن 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 تعديلها 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 على زيادة الإنتاجية.

نستخلص من تجارب هاوثرن والتون مايو عدة نتائج توصل لها العالم التون وهي: العامل يعتبر من الموارد التي لابد العناية بها من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة من الإنتاجية.

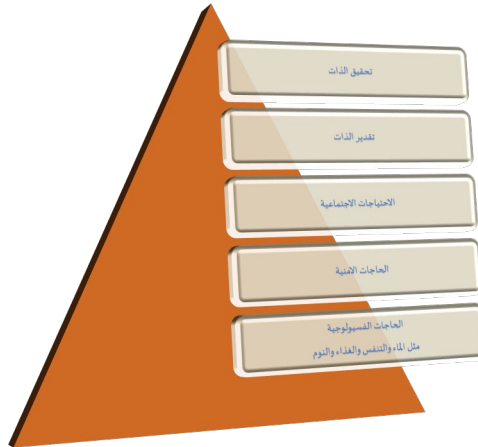
بالإضافة الى ان علاقة العامل بالمنظمة ليست فقط جانب مالي، ولكنها تحتاج الى الجانب الشعوري العاطفي والتقدير في بعض الأحيان.

لقد استفادت الأجيال القادمة من نظرية العلاقات الإنسانية وخصوصا التجارب التي قدمها العالم هاوثرن 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.

10-2-2 نظرية الحاجات للعالم ماسلو:

قدم العالم ابراهام 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 (4) 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 بأنه 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 بأنه يحقق امنياته ومطالبه سواء داخل العمل او خارجه بالإضافة الي شعوره بالتطور والتحسن 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 مستوى 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 فكيرا ما نلاحظ ارتفاع الإنتاجية ليس بسبب الحوافز المادية او الترقيات وليكن بسبب الحوافز المعنوية والتقدير والتحفيز للأفراد.

3-2-10 نظرية العاملَيْن 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 الى 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 رقم (5) من الباحث

4-2-10 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 الى القرارات السليمة.

حيث إنه منذ الثورة الصناعية واحلال الالات 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 تأثراً 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 الي 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.

10-2-5 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 الي 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 الي:

➤ احتياجات البقاء (Existence)

➤ احتياجات النمو (Growth)

➤ احتياجات الارتباط (Relatedness)

10-3 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:

10-3-1 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) (MBO) إلى 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 إلى تحقيق الأهداف الفرعية والاستراتيجية للشركة حيث أوضحت أن الفرد داخل المنظمة عليه العمل بأداء جيد من أجل تحقيق الأهداف الفرعية للقسم وأيضاً المساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وأن يكون جميع الجهود في تحقيق هدف واحد وفي نفس الاتجاه دون تضارب.

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

أصبحت نظرية الإدارة بالأهداف اليوم منهجاً 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 باتباعها.

10-3-2 نظرية العدالة:

تعود فكرة هذه النظرية إلى العالم آدمز (Adams 1963-1965)؛ 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 لاقَت 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).



شكل رقم (6) مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة - المصدر: غربي علي وآخرون (2007)

يتضح من الشكل السابق أن تفسير عملية إدراك الموظف للعدالة يعود للجانبين اللذين وضحهما 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.

لعبت الأساليب والافكار الكلاسيكية والكلاسيكية الجديدة دورًا حاسمًا 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.

10-3-3 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).

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.

11- 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-أتمتة العمليات)

❖ 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.

11-1 المتغير الأول-الكفاءة الإدارية

تعد الكفاءة الإدارية في الوقت المعاصر أحد اهم الميزات التنافسية التي تساعد المنظمات على الدخول للأسواق والمنافسة والتميز على المنافسين حيث تساعد الكفاءة الإدارية في الوصول الى السياسات والأنظمة التي تساهم في الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة واستغلال الفرص التي تمكن المنظمة من تحقيق الإنتاجية الأفضل ومن ثم الأرباح والوصول الى رضا العملاء.

لا شك مع التطور التكنولوجي الكبير والعولمة وإزالة الحواجز بين الدول وإمكانية معرفة الأحداث العالمية حيث أصبح الحصول على الكفاءات امر ليس صعبا مثل الوقت السابق حيث تمكنت الشركات والمنظمات من البحث عن الكفاءات الإدارية بشكل مبسط وعمل المقابلات الشخصية لتوفيرها بكل سهولة ويسر، حيث كانت تعاني المنظمات

سابقا من صعوبة الحصول على الكفاءات الإدارية التي تمكن من توفير سبل النجاح والتطور والنمو التجاري. وسوف نتطرق لمعرفة أهمية وكيفية تحقيق الكفاءة الإدارية بالأجزاء القادمة.

11-1-1 معنى الكفاءة الإدارية.

يعتبر بداية استخدام لمصطلح "الكفاءة" بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين حيث إن الكفاءة الإدارية (Managerial competence) تعني مهارة وقدرات الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل صحيح وبأقل تكلفة ممكنة مع أحداث تطوير وتحسين مستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء عبر الوقت. كما يمكن تعريفها بأنها الأساليب والطرق والنظريات التي يستخدمها الفرد داخل المنظمة من أجل العمل على تحسين جودة العمليات من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والإدارية داخل المنظمة لتحقيق الاستفادة الأفضل للموارد المتاحة واتخاذ القرارات السليمة والتي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تتماشى مع رؤية ورسالة المنظمة. ولكي تحقق الكفاءة أهدافها يجب على الأفراد توجيه المروسين نحو كيفية تحسين الإنتاجية للوصول للأهداف المطلوبة.

ويمكن وصف الكفاءة الإدارية بمفهوم القيادة والإدارة الناجحة، حيث يتم من خلالها انجاز المهام المطلوبة بكفاءة أي (تحقيق الهدف المطلوب بأفضل وسيلة وأقل تكلفة) من خلال الخبرات والقدرات الناجحة التي تمتلكها هذه الكفاءات بالمنظمة مع ضرورة وضع التخطيط السليم والتوجيه والتنسيق والرقابة وعمل الإجراءات التصحيحية. كما نستطيع ان نقول ان الكفاءة الإدارية هي الاستخدام العقلاني والأفضل لتخصيص الموارد الاقتصادية التي تمتلكها المنظمة والتنسيق فيما بينها لتحقيق حجم انتاج معين بأقل تكاليف ممكنة مع ضرورة وضع المقاييس والمؤشرات التي تساعد على قياس مدى تحقيق الكفاءة الإدارية بالمنظمة.



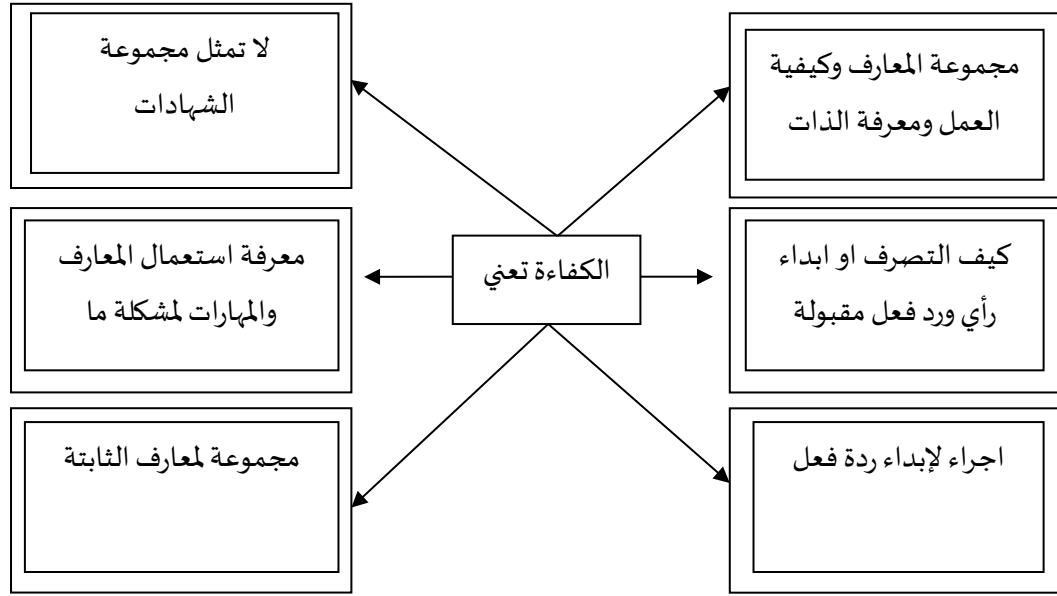
شكل رقم (7) الكفاءة والفاعلية

كما ان مصطلح الكفاءة والفاعلية يعتبر متصلان بمفهوم الإدارة، فكلما زادت الكفاءة والفاعلية كلما أصبح احتمال وجود إدارة ناجحة بدرجة كبيرة. وتتمثل الفاعلية في عدة مؤشرات منها تحقيق الأهداف، حيث تقاس فاعلية الفرد داخل المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة. وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج والتكاليف.

وحق يهتم الافراد والمنظمات بتحقيق الكفاءة والوصول اليها سوف نستعرض أهمية الكفاءة الإدارية حتى

يتسنى للباحث والقارئ لماذا يستوجب تحقيق الكفاءة الإدارية في الاعمال.

شكل توضيح معني الكفاءة:



مصدر الشكل رقم (8) من: سيسيل ديجو، "المهارات في صميم نجاح شركتك"، الطبعة التنظيمية، باريس، 2000، ص 22

2-1-11 أهمية الكفاءة الإدارية.

تكمن أهمية الكفاءة الإدارية في توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة الى كيفية تخصيص الموارد الاقتصادية لكي تستطيع تحسين وتطوير البيئة الداخلية والخارجية والمساعدة في رفع الأمور المعنوية للأفراد والذي سوف يعود بشكل إيجابي على النتائج والإنتاجية وتحقيق الأهداف بالإضافة الى الوصول الى رضا العملاء وزيادة المبيعات وتواجد المنظمة في السوق المحلي والعالمي.

حيث إنه في الوقت الحالي الكفاءات هي أثمن ما تمتلكه المنظمات حيث تمثل مصدر النجاح والتميز والانجاز بالإضافة الى الابداع والابتكار والتطوير والتحسين في تنمية القدرات التنافسية. حيث انه الان نجد ان السلوكيات الفردية والمعارف والمهارات هي بمثابة الأسس التي تكون وتصنع الكفاءة، حيث يرى البعض ان امتلاك المنظمات للكفاءات الإدارية أصبح بالوقت الحالي أثمن من امتلاك رأس المال المادي ويظل التحدي الصعب الذي تواجهه

المنظمات هو كيفية الحصول على الكفاءات وتحسينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة وسوف نستعرض الان ما هي أهمية تنمية وتطوير الكفاءة الإدارية بالمنظمة.

1. زيادة القدرات المعرفية للأفراد: تعمل على تحسين الخبرات والمعرفة لدى الافراد ومن ثم تساعد في تحقيق التنمية والتحسين المستمر للإنتاج ومن ثم الوصول لاستخدام الموارد الاقتصادية بشكل أفضل.
2. تحسين الثغرات المعرفية للأفراد وسدّها: تعمل الكفاءة الإدارية على الوصول الى المعرفة الأمثل بكل خطوات وعلميات التشغيل داخل المنظمة مما يساعد الفرد في سد الثغرات وأيضا تحسين وتطوير الإجراءات التشغيلية ومن ثم تحقيق الإنتاجية المطلوبة.
3. الاختيار الأمثل للموارد البشرية: يعتبر أحد اهم عوامل الكفاءة الإدارية هي الاختيار الأمثل للموارد البشرية بالمنظمات لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، يساعد في تخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف المطلوبة وتطوير الإنتاجية وزيادتها.
4. التنسيق بين الموارد الاقتصادية: تساعد الكفاءة الإدارية المنظمات في تنسيق ومواكبة وحسن استخدام الموارد الاقتصادية داخل المنظمات في إطار واحد من أجل تحقيق الاستفادة القصوى.
5. خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي: يسعى الفرد داخل المنظمة لتطوير مهاراته وتنمية قدراته وحين توفر المنظمة هذا الشيء للفرد فستساعده بشكل كبير على التحفيز من اجل الاستمرار بالعمل ومن ثم التركيز للوصول الى أفضل إنتاجية.
6. التنوع بالمهام الإدارية وتخفيض التكلفة: تساعد الكفاءة الإدارية المنظمات على تحسين اختيار الفرد التي تناسب مهاراته وكفاءاته ومن ثم سوف تحقق تطوير وتنمية قدرات الفرد والذي بدوره سوف يساعد المنظمة في التخلص من العمالة المقنعة والتي لا تساهم في الإنتاجية، كما انه يخلق موارد بشرية ذو قدرات متنوعة تستطيع انها تؤدي بكفاءة داخل الوظائف المتنوعة وإنجاز العديد من المهام المختلفة والمتعددة.
7. الترقيات والحوافز: تساعد الكفاءة الإدارية ف تحقيق العدالة داخل المنظمات حيث انها تساهم في ترقية الافراد المهرة لوظائف ومسئوليات أكبر واشمل وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة والمنافسة في

الأسواق. كما يساهم في كيفية اختيار الحوافز التي تساهم بشكل كبير في تحفيز الافراد للتطوير مقل الحافز المادية والمعنوية.

8. مواجهة التهديدات: تواجه المنظمات العديد من التهديدات والمعوقات بشكل مستمر لذا تحتاج هذه المنظمات لبيئة عمل داخلية متسقة ذو مهارة وكفاءة في كيفية تخفيف اثار هذه المعوقات ومحاولة التغلب عليها والتنبؤ بها قبل حدوثها.

9. رضا الافراد: من خلال نظام التحفيز والتطوير داخل المنظمة وفي حالة وجود افراد بالإدارات العليا ذو كفاءة إدارية فسوق يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد سواء كان على الجانب المادي او المعنوي للأفراد، ومن ثم تحقيق الإنتاجية المطلوبة.

10. رضا العملاء: إن أحد اهم عوامل توفير الكفاءة الإدارية بالمنظمات في العصر الحالي هو معرفة العميل وكيفية الوصول الى رضا العملاء من خلال المنتجات والخدمات عالية الجودة والقادرة على المنافسة بشكل كبير، والمرونة مع الطلبات الخاصة والمختلفة للعملاء.

11. معرفة الوضع الحالي للمنظمة: تساعد الكفاءات الإدارية المنظمات في تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو ما يسمى بتحليل سوات والذي يعمل على معرفة نقاط القوة للمنظمة والعمل على الاستفادة منها ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها وتقويتها، ومعرفة الفرص التي تواجهه المنظمات والاستفادة منها لتحقيق النمو والازدواج بالإضافة الي التهديدات والمخاطر التي تواجه الشركات ومحاولة تجنبها او تخفيف اثارها السلبية.

ولكي يتم تحقيق وتطوير الكفاءة الإدارية يتم ذلك من عدة عناصر يمكن توضيحها في:-

- عمل التخطيط اللازم لتطوير مهارات الموظفين داخل المنظمات.
- اختيار الموظفين داخل الشركات بعناية شديدة كلا حسب خبرته ومتطلبات الوظيفة.
- عمل برامج تدريبية وتطويرية بشكل مستمر لضمان تحقيق التنمية للقدرات.
- تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد داخل المنظمة بالإضافة الي السلطات المفوضة اليه.
- تنسيق الجهود ومحاولة إضفاء روح الفريق.
- تحديد مؤشرات لقياس الأداء لمعرفة الموظفين المهرة وتطويرهم بشكل أفضل.

- اشراك الموظفين في الخطط الاستراتيجية لضمان معرفتهم وتطوير مهاراتهم القيادية.
- تقديم الدعم المعنوي من الإدارات العليا للأفراد يساعد بشكل كبير في تحقيق الكفاءة الإدارية.

11-3 خصائص الكفاءة الإدارية.

تتميز الكفاءة بعدة مميزات منها:-

- الكفاءة مهارة مكتسبة: حيث تتميز الكفاءة بأنها خاصية مكتسبة عبر الوقت والخبرة والتدريب المستمر
- تحديد الأهداف: حيث ان الكفاءة تصبح فعالة بشكل كبير في حالة قيام الفرد او المنظمة بتحديد هدف معين او مجموعة أهداف مشتركة وتعمل على تحقيقها.
- يمكن تحقيقها: بمعنى أن الكفاءة في الإنتاجية على سبيل المثال يمكن تحقيقها من خلال الوصول الى نقطة معينة بمعدل هدر معين وبالتالي يمكن ادراكها حيث ان الكفاءة التي لا يمكن ادراكها لاي وجد نفع منها للمنظمة ولا يمكن الاستفادة منها او العمل على تطويرها.
- ديناميكية التشغيل: توفر ابعاد ومكونات الكفاءة الإدارية سيضيفي عليها التفاعل بين أجزائها ومن ثم ضمان العمل وفق هدف محدد وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة، مثال قيام كل فرد داخل فريق العمل بالمهام المطلوبة منه بشكل صحيح وبدقة عالية ومن ثم تحقيق الأهداف الفرعية وتطوير مهارات وخبرات كل فرد بالإضافة الى الأهداف العام للمنظمة.
- الكفاءة تتقدم: بمعنى انه في حالة عدم تطوير المهارات والخبرات لدى الفرد بالتالي تستطيع ان تخفض معدل الكفاءة بمرور الوقت ومن ثم تصبح غير مفيدة.
- الكفاءة مفهوم غير ملموس: بمعنى انه لا نستطيع ان رؤيتها، ولكن نستطيع ان نشعر بنتائجها واثارها من خلال الانشطة المختلفة وتحليل النتائج.

11-4 أنواع الكفاءة الإدارية.

يمكن تقسيم الكفاءات الإدارية لعدة أنواع أبرزها تقسيم (Cécile DEJOUX) حيث تم تصنيفها الى ثلاث مستويات:

1. الكفاءات الفردية: حيث تمثل مجموعة المهارات، والقدرات التي يمتلكها الفرد من خلال التجارب المهنية والشخصية، والتكوين بشكل مستمر لكي يستخدمها في تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفعالية.

2. الكفاءة الجماعية: ينشأ هذا النوع من تجمع الجهود والكفاءات الفردية والتنسيق فيما بينها من خلال قنوات التواصل الفعالة داخل بيئة العمل وتوفير كافة البيانات والمعلومات المناسبة لتكوين فريق فعال وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

3. الكفاءة التنظيمية: هي عبارة عن تضافر جميع الجهود الفردية والجماعية من اجل إيجاد مهارات وقدرات مع التكنولوجيا المناسبة لخلق قيمة مضافة من خلال منتج او خدمة يتم تقديمه للمجتمع.

كما يمكن تقسيم الكفاءات حسب السلوك الأساسي الى عدة اقسام منها:-

- الكفاءة التحليلية: تعني قدرة الفرد على حل المشكلات واكتساب المعرفة وعمل التحليلات اللازمة لاي مشكلة معينة بطريقة سهلة بالإضافة الى معرفة جوانب المشكلة وعمل الاقتراحات لحل هذه المشكلة، يتمتع هؤلاء الافراد بقدرة لعمل التصنيفات والتحليلات بشكل علمي ويكسبهم فراسة لحل أي تهديد معين او استغلال فرصة معينة.

- الكفاءة الفردية: كما تم الإشارة لها سابقا فهي تعني مهارة الفرد في توافقه مع فريق العمل ومدى ثقته في نفسه وأيضا مدى رغبته في التطوير والتحسين وتقبل الانتقادات البناءة، حيث يتمتع الفرد بقدرة عالية على اكتساب مهارات جديدة والتأقلم بسرعة في بيئات العمل المناسبة والابتكار والابداع وتحسين العمل.

- الكفاءة الشخصية: تعبر عن مدى توافق الفرد ضمن فريق العمل، والعمل ضمن تسلسل هرمي رأسي او افقي، ومحاولة اكتساب المهارات والقدرات والتعلم السريع من زملائهم، هؤلاء الأشخاص يستطيعون تعلم مهارات جديدة فعالة وخبرات بالعمل.

- الكفاءة الإدارية: تعني الكفاءة الإدارية قيام الفرد بالمنظمة سواء كان مديرا او مرؤوسا بالمهام المطلوبة منه بشكل صحيح وبأقل تكلفة ممكنة وبطريقة علمية وعملية حيث يقوموا بعمل التخطيط اللازم ثم التنسيق والتوجيه ومن ثم الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للقرارات. يستطيع هؤلاء الأشخاص ان ترتقي قدراتهم ليصبحوا مدراء فعالين داخل المنظمة وهم من تبحث عنهم الشركات بشكل مستمر حيث يكونوا مؤثرين في عملية الإنتاجية والاهداف. حيث نستطيع ان نسمع في الفترة الحالية عن قيام أحد افراد المنظمة

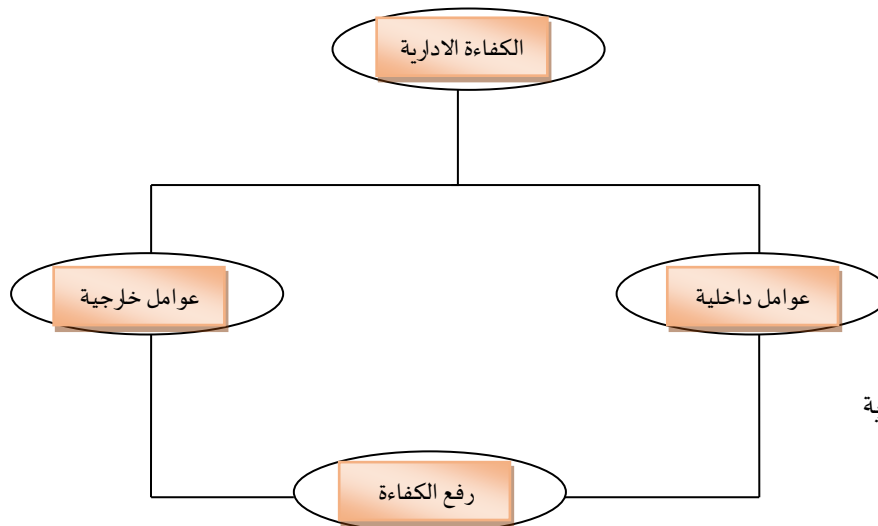
بتحقيق قفزات نوعية للشركة في الأسواق وبعد البحث والتحري نجد مدير يقوم بعمله بكفاءة وفاعلية وقيادة ناجحة وبالتالي تحقيق اعلي الأهداف والنتائج.

- الكفاءة التحفيزية: نستطيع ان نقول ان الكفاءة التحفيزية بمثابة الوقود والمحرك للمنظمة حيث تستطيع هذه الكفاءة تحفيز واثارة الافراد نحو تحقيق اهداف استراتيجية كبيرة ومن ثم تحقيق النتائج المطلوبة وفي بعض الأحيان أكثر من ذلك. وتعني أيضا قدرة الفرد داخل المنظمة في التأثير على رؤوسيه من اجل الوصول الى الطاقة القصوى للإنتاج وتحقيق الأهداف والوقت المناسب للتحفيز سواء كان من النوع المادي او المعنوي. فكثيرا ما نرى اشخاص يتغير سلوكهم وشعورهم من خلال كلمات بسيطة من المدراء واخرين تتغير انتاجياتهم وجلسهم بالعمل شعورا منهم بضرورة الانتهاء قبل الذهاب للمنزل بكلمات شكر بسيطة وتحفيز بسيط، ولا شك أيضا ان التحفيز المادي له كبير الأثر في تحسن الحالة المزاجية والشعورية للأفراد في الوقت القصير، ولكن التحفيز المعنوي المستمر له الاستمرارية الأكبر والتأثير المتواصل على الافراد.

5-1-11 العوامل المؤثرة على الكفاءة الإدارية.

ان زيادة الكفاءة الانتاجية هو أحد الأهداف الاساسية للمنظمات، كما اوضحنا الدور الذي يمكن لإدارة الافراد ان تلعبه في عملية رفع الكفاءة الانتاجية، ولكن هل تستطيع ادارة الافراد على رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة والافراد بشكل مطلق ام ان هناك عوامل تحد من هذه القدرة؟

يمكن تصور نوعين اساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة ادارة الافراد على رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي.



شكل رقم (9) معوقات الكفاءة الادارية

العوامل الداخلية منها:

- توفر الكفاءات الإدارية من فريق العمل.
- التخطيط السليم للقوى العاملة داخل المنظمة.
- اختيار الموظفين بطريقة عملية.
- وضع خطط واهداف بالإضافة الي هيكل تنظيمي واضح وسلم للرواتب والأجور.
- التدريب الكافي والمستمر بالإضافة الى الخبرة العلمية المتخصصة.

العوامل الخارجية منها:

- الوضع الاقتصادي للدولة.
- الرعاية الصحية والتشريعات القانونية.
- مواعيد الراحة الأسبوعية والعطلات.
- نظام الرواتب المحدد من الدولة او هيئة العمال.
- توفر الوظائف داخل الدولة.

6-1-11 متطلبات وشروط الكفاءة الإدارية.

يمكن توضيح أن الكفاءة أحد المفاهيم الذي يتطلب عدة شروط لكي يتم تحقيقها والتوصل اليها منها: -

- بيئة العمل المناسبة: لا نستطيع تحقيق الكفاءة بدون بيئة عمل مهيئة ومناسبة لتطوير الكفاءات.
- اختيار الافراد بشكل علمي: لابد من اختيار الافراد للعمل بالمنظمة بشكل احترافي وعملي بحيث تعيين الموظف ذو الكفاءة او لديه الاستيعاب الجيد الكفاءة الشخصية الفردية، يرغب في التعلم، يمتاز بالصفات المؤهلة لكي يكون موظف كفئ.
- دعم الإدارة: تعتبر دعم الإدارة للموظفين من الأمور الأساسية لتكوين الثقة لدى الفرد داخل المنظمة ومن ثم تطوير مهاراته وقدراته والتعلم من أخطائه وبالتالي تحقيق الكفاءة عبر الوقت.

- التدريب المستمر: يعتبر تدريب الموظفين بشكل مستمر يساهم في تنمية مهارات الفرد وقدراته ومن ثم الوصول الى الكفاءة المطلوبة في العمل.
- المشاركة في التخطيط: مشاركة الأقسام التنفيذية في عمل التخطيط يساعد بشكل كبير في تدريب الافراد داخل المنظمة على الية العمل والتالي ربط التخطيط بالتنفيذ للوصول لأفضل نتائج مطلوبة.
- النقد البناء والايجابي: يساعد النقد البناء الافراد على إعادة ترتيب مهامهم ومعالجة الأخطاء والملاحظات في عملهم ومن ثم تطويره والوصول الى الكفاءة.
- التوجيه المستمر: يساهم التوجيه المستمر الافراد داخل المنظمة على تصحيح مسارهم والتأكيد على نتائج عملهم وبالتالي عبر الوقت سيكتسبون المهارات والكفاءة الإدارية.

7-1-11 ابعاد الكفاءة الإدارية:

تتمثل أبعاد الكفاءة الإدارية والتي تلزم لتحقيق أهدافها في عدة محاور اساسية هي:

- الاتصال: وتعني مشاركة الإدارة الافراد في الخطط والاهداف لكي يتم تنفيذها على أفضل حال.
- القيادة: تعني القيادة كيفية توجيه وإدارة المرؤوسين بشكل صحيح من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف المطلوبة وزيادة الإنتاجية وتطوير الافراد.
- التفكير البناء: يقصد به ضرورة الاستماع لأفكار الافراد وتقبل النقد من الجميع لكي نستطيع تصحيح مساراتنا وتحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية القدرات.
- فريق العمل: يجب على المنظمات تفعيل روح فريق العمل من اجل تحقيق التكامل والتناسق بين الافراد وتوحيد لجهود للصالح العام بعيدا عن المنافسات الشخصية التي تؤدي الى عواقب وخيمة.
- الكفاءة المهنية: تعتبر الكفاءة المهنية الأساس في كفاءة الفرد داخل المنظمة حيث لابد ان يتقن الشخص عمله ومهنته وان يكون على دراية بالمستجدات والتطورات المهنية في نشاطه وبالتالي يستطيع أن يحقق الكفاءة بعمله.
- الكفاءة العملية: تعني كيفية قيام الفرد بتأدية المهام المطلوبة منه وكيفية أسلوبه في تلقي المعلومات وتقبل النقد البناء الذي يساعده في تطوير قدراته.

- الكفاءة الوظيفية: تعني كيفية قيام الفرد داخل المنظمة بالتكامل والتناسق بينه وبين فريق العمل وكيفية ترتيب المهام بين الافراد ومتابعة انجاز الاعمال ضمن الفريق الواحد، حيث ان العمل يتم وفق تسلسل وظيفي وهرمي وبالتالي لابد ان تتوفر الكفاءة الوظيفية لدى الفرد.
- الكفاءة الثقافية: تعني كيفية قيام الفرد بالرد على المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل وخارجها وام هي العادات التي اعتاد عليها الفرد وما هي مبادئه، بالإضافة الي الثقافة التي تعمل المنظمة على اراثائها بين الموظفين.
- الكفاءة الهيكلية: يعتمد كفاءة الشخص على معرفة الترتيب الهيكلي له ضمن الهيكل التنظيمي بالإضافة الي الأساليب المستخدمة وكيفية التعامل مع مدراءه ومرؤوسيه.

8-1-11 معوقات وصعوبات الكفاءة الإدارية:

لا شك ان الكفاءة الإدارية تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية للمنظمات والدول والتقدم الحضاري للاقتصاديات لذا فان توفر الكفاءات الإدارية ليس بالشيء اليسير، ولكنه يحتاج لعمل دؤوب ومتواصل لكي نستطيع تحقيق هذا الهدف المهم والعنصر الأساسي لنهضة المنظمات والدول، ولكن يمكن ان تواجه الكفاءات الإدارية العديد من الصعوبات والمعوقات التي تعيق تطوير المهارات وتصل في بعض الأحيان لعدم الإنتاجية المطلوبة وبالتالي يصبح فرد غير مؤثر في العملية الإنتاجية ومن هذه المعوقات التي تواجهها:-

- عدم الدعم من الإدارة: تجهل الإدارات في بعض الأحيان أهمية تطوير الكفاءة الإدارية مما يعود بشكل سلبي على تنمية هذه القدرات وتصبح الإنتاجية اقل ما يمكن، وبعد فترة من الوقت تصل لي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة وتكمن المشكلة في عدم تطوير الافراد. في بعض الأحيان يتطلب تطوير وتحسين الإنتاجية والاعمال الإدارية داخل المنظمات وعي كبير من الإدارة بضرورة تطوير الافراد والموارد البشرية حيث إنهم هم العمود الفقري لهذا التطوير ومن ثم كيف يتم تطوير الاعمال والإنتاجية والإجراءات والسياسات بدون الاهتمام بتطوير الافراد؟

- فقر الكفاءة الإدارية في المدراء: يعتقد البعض أن تكون صاحب عمل او مدير قسم أحد الأقسام امر لا يتطلب السعي والبحث عن المعرفة واكتساب مهارات جديدة من اجل مواءمة القدرات مع المتطلبات لهذه الوظيفة

ومن ثم ينتج عدم وعي بالقدرات وبالتالي لا تسعى الإدارة على تطوير الافراد ومع مرور الوقت سيصبح العمل روتينيا بدون أي دافع ومن ثم تنخفض الإنتاجية.

- استخدام أساليب التحفيز السلبي: نجد في بعض الأحيان قيام الإدارات باستخدام أسلوب التحفيز السلبي عن طريق احباط همم الافراد داخل المنظمة من قبل المدراء او الزملاء مثل مقارنةهم بأخرين او عدم الاهتمام بالإيجابيات في انجاز مهمة معينة والتركيز على السلبيات ومن ثم تقييم الأشخاص بأنهم غير جيدين والتقليل من انجازهم والتركيز في بعض الأحيان على أمور اقل أهمية من مضمون العمل المنجز.
- أسلوب التحفيز العكسي لبعض الإدارات: وهو قيام الإدارة بتخفيض حافز معين كان يتم صرفه للفرد للقيام بمهمة اخري بجانب عمله مثل قيام الإدارة بصرف مبلغ ثابت إضافي للعامل لقيامه بتنظيف الالات والمعدات بعد الانتهاء من عمله وتخفيض هذا الحافز نتيجة وجود بعض الملاحظات وبالتالي قد يشعر الفرد بتحفيز عكسي وعدم الاهتمام بالنظافة مرة اخري.
- الإدارة المركزية التسلطية: تندرج السلطة في هذا النوع من الإدارة من أعلى إلى أسفل، حيث يقوم المدير بوضع الخطط الاستراتيجية وإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين للقيام بالتنفيذ وعدم اشراك الادارات التنفيذية بالخطط مما يعطي فجوة كبيرة بين واضعي الخطط ومنفذها وبالتالي عدم تحقيق الأهداف.
- التجارب السابقة للموظفين: من الأمور التي تقلل وجود الكفاءة الإدارية هي وجود موظفين قدماء بالشركة ولم تستطع المنظمة تحفيزهم من اجل زيادة الإنتاجية ويصبحوا هؤلاء الموظفين طاقة سلبية وتحفيز سلبي على الكفاءات الجديدة.
- انخفاض التكنولوجيا والتطور: في بعض الأحيان نجد منظمات لا تنفق على تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا والبرامج المستخدمة ومن ثم تقلل من تطوير الافراد داخل المنظمة، حيث نرى في بعض المنظمات قيام الإدارة العليا بوضع صلاحيات على استخدام برامج معينة ليست للأمور الأمنية او انها لا تخصه، ولكن بهدف عدم تطوير الفرد وتنمية مهاراته.
- الهيكل التنظيمي وسلم الأجور: في بعض المنظمات قد يؤدي عدم وضوح التسلسل الوظيفي والمرتبات والزيادات السنوية الى تحفيز عكسي للأفراد والتي بدوره يؤدي الي انخفاض معدلات الكفاءة الإدارية وزيادة التسرب الوظيفي.

- عدم بث روح الفريق بالمنظمات: كثيرا ما ترى بعض المنظمات التي تعمل على نظرية "فرق تسد" وهذه النظرية ليست بالضرورة صحيحة حيث قد يؤدي الى المشاحنات بين الموظفين ومن ثم الاهتمام بالأمر الشخصية بدلا من الصالح العام للمنظمة ويؤدي لتسرب الكفاءات الإدارية لعدم تهيئة بيئة العمل المناسبة.

2-11 المتغير الثاني-سلوك الفرد.

يلعب سلوك الفرد داخل المنظمة دورا هاما في عملية التطوير والتنمية وتحقيق الأهداف باعتبار أن الفرد هو المحرك الأساسي لتنفيذ سياسة المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها سواء كانت على مستوى القسم او المنظمة ككل. قامت العديد من النظريات التي ناقشت وبحثت فكرة سلوك الفرد داخل المنظمة حيث يمكن أن يكون إيجابيا وسلبيا او عكسي، باعتباره أحد الركائز الهامة التي تقوم عليه الشركة، حيث توصلت الى ان سلوك الفرد يمكن ان يطور ويجعل المنظمة في مصاف المنظمات الناجحة حول العالم او العكس. لذا وجب التنويه وايضاح ماذا يعني سلوك الفرد داخل المنظمة؟ وما انواعه؟ وما الاثار المترتبة على كل نوع منهم؟ وسوف نناقشه بالتفصيل في الفقرة القادمة.

1-2-11 معنى سلوك الفرد.

سلوك الفرد (Individual behaviors) يعني مجموعة من الاستجابات او الردود التي تصدر عن الشخص داخل المنظمة والتي تخضع لعدة عوامل منها عوامل شخصية او بيئية او تنظيمية ونابعة من خبراته المعرفية والتكوينية. يتميز كل فرد داخل المنظمة بسلوكه الخاص الذي يؤثر ويتأثر به ويكون ناتج عن تجارب وخبرات سابقة. كما يمكن التعبير عنه بمجموعة الصفات والسمات التي يتميز بها الفرد داخل المنظمة والتي تحرك استجابته وردود أفعاله نحو مؤثر ما بطريقة معينة. ويتمثل في تفاعل الفرد داخل المنظمة تجاه المواقف التي تواجهه وكيفية الرد والاستجابة عليها، كما تنعكس على البيئة المحيطة به لذا تقوم العديد من الشركات بتوجيه سلوك الفرد بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف والمنفعة العامة.

2-2-11 انواع سلوك الفرد.

يوجد العديد من أنواع السلوك الفردي داخل المنظمة وسوف نوضحها من حيث الأثر:

سلوك إيجابي: هو أحد الاستجابات الفردية الإيجابية التي تنتج عن التحفيز من قبل المنظمة للأفراد والذي يقوم بزيادة معدل الرضا عند الافراد ومن ثم زيادة الإنتاجية وتحسينها على مر الوقت، هذا النوع من السلوك الذي تعمل المنظمات على بلوغه لدى الموظفين.

سلوك سلبي: هو أحد الاستجابات الفردية السلبية التي تنتج عن غياب التحفيز او الإهمال المتعمد من قبل المنظمة للأفراد والذي يقوم بزيادة معدل الإحباط والقلق عند الافراد ومن ثم خفض الإنتاجية على مر الوقت، هذا النوع من السلوك الذي تعمل المنظمات على كيفية تقليله او منعه لدى الموظفين.

لا شك أن سلوك الفرد له عظيم الأثر على الإنتاجية داخل المنظمة، لذا يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز بشكل كبير على كيفية تحفيز الافراد وتوجيههم داخل العمل وتوفير البيئة المناسبة لهم للإنتاج وتحسينه، حيث يعتبر أمراً هاماً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يؤثر على العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد ومستوى الأداء العام للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك يؤثر أيضاً على سمعة المنظمة وقدرتها على جذب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

كما يمكن تصنيف سلوك الفرد داخل المنظمة (السلوك الوظيفي) لعدم اقسام منها:

الأخلاقيات والمسؤولية: يصنف هذا السلوك الوظيفي داخل المنظمة على أنه يتعلق بالأخلاقيات والمبادئ الاجتماعية والثقافية للفرد بالإضافة إلى تصرفاته كمسئول عن أهداف معينة او مهام معينة، مثال تصرف أمين المستودع مع زملائه حيث لا يجوز البوح والافصاح عن البضائع المؤتمن عليها بالمستودعات بالإضافة الى إدارة الحسابات بالمنظمة والتي لا يجوز اعلام الزملاء غير المختصين عن المعلومات المالية ولكن تعتبر من الاسرار الخاصة بالشركة، وبالتالي كل هذه الأمور تصرفات تكون ناتجة عن اخلاق الفرد والمسؤولية التي تقع على عاتقه.

الالتزام والمرونة: يتعلق هذا السلوك بالالتزام بالأنظمة والقواعد واللوائح داخل المنظمة بحيث لا يقع على الموظف أي جزاءات او مخالفات وبالتالي تعتبر أحد السلوكيات النظامية الاجبارية على الفرد، والمرونة تعني تكيف الفرد داخل المنظمة على العمل وفق المتغيرات وتنفيذ المهام المطلوبة منه بكل مرونة وبدون تعقيدات للمساهمة بتحقيق الأهداف بكل طريقة إيجابية، فالعمل يتطلب المرونة الإيجابية للتغلب على العواقب وإزالة الصعوبات.

التعاون والعمل الجماعي: ويكون هذا السلوك للفرد ضمن فريق العمل لتحقيق الأهداف والمهام المشتركة للقسم ويحتاج لمهارات وقدرات شخصية واجتماعية لكي يكون عضو فعال ومؤثر ضمن فريق العمل.

الابتكار والتحسين المستمر: أحد السلوكيات التطويرية والتي يتميز بها الفرد من أجل تطوير مهارته المهنية والخبرة العملية بشكل مستمر والبحث عن الابتكارات والابداع بالعمل وتحسين جودة الخدمة المقدمة، ويتميز هذا النوع من السلوك الفردي داخل المنظمة عنصرا هاما في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المنظمات.

3-2-11 أهمية سلوك الفرد.

يعتبر سلوك الفرد من العوامل الهامة داخل المنظمة حيث يعتبر المحرك الأساسي للإنتاجية والجودة والكفاءة الإدارية، تهتم المنظمات بمعرفة سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه لتحفيزه بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، لذا سوف نوضح أهمية السلوك الفردي وتأثيره داخل المنظمة.

1. فهم ومعرفة مهام المنظمة: يعد أهم مميزات السلوك الفردي داخل المنظمة فهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها بالإضافة الى تنفيذها بالشكل الإيجابي، حيث يعد عدم فهم المهام المطلوبة أحد العوائق الأساسية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة من الافراد داخل المنظمات.

2. اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة: يمثل السلوك الفردي داخل المنظمة البوابة التي يقوم من خلالها الفرد بالمقارنة بين البدائل المتاحة ومن ثم اختيار أفضل بديل بناء على المعطيات التي امامه ومن ثم اتخاذ القرار، وبالتالي يدخل من ضمن عملية صنع القرارات الإدارية السلوك الفردي الذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية في اتخاذ القرارات السليمة أو العكس غير الصحيحة.

3. تحديد التنبؤات والتوقعات بشكل جيد: أحد الركائز الأساسية في عملية الاستثمار والاختيار الأمثل بين البدائل عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية والمخاطر والتهديدات المتوقعة.

لذا فإن السلوك الفردي داخل المنظمة بالإضافة الى الخبرة العملية يساعد بشكل كبير في تعزيز استغلال الفرص المناسبة ومحاولة التخفيف من التهديدات الممكنة والحفاظ على سمعة المنظمة داخل السوق.

4. ضمان توظيف الأشخاص الكفاء: يمثل جانب مهم في عملية الوصول للكفاءات الإدارية داخل المنظمات حيث تعتبر فراسة وحسن إدارة قسم الموارد البشرية وهو سلوك فردي منظمي يمثل عامل أساسي في استقطاب الموظفين الأكفاء الذين يساعدون في تسريع عجلة التنمية والنمو وبالتالي الإنتاجية المثلى لتحقيق أكبر استفادة من موارد المنظمة المالية والمادية. بالإضافة الى أنه يساعد توظيف الموظفين

ذو الخبرات السابقة في ضخ دم جديد داخل المنظمة مما يساعد على تطوير الاليات والأنظمة والمساهمة في أفكار جديدة تساعد الشركات على النمو والتطوير.

5. **تحفيز الموظفين:** يساعد السلوك الفردي داخل المنظمات في معرفة الطرق المناسبة لتحفيز الموظفين داخل العمل حيث يوجد أنماط مختلفة من السلوكيات وتستدعي الفطنة من الكفاءات الإدارية لمعرفة كيفية تحفيز الافراد، حيث إن استخدام طرق التحفيز المادية في حين ان الفرد يحتاج لتحفيز معنوي سيكون غير مؤثر بشكل كبير على الفرد وبالتالي يتعبر بشكل او بآخر هدر في الموارد.

6. **تحسين العلاقة بين المنظمة والافراد:** الوعي الكامل من الافراد والمدراء يساعد بشكل كبير في تحسين العلاقة بين المنظمة والموظف، مما يساعد بشكل كبير في الانسجام بينهم ومن ثم زيادة مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية تبعاً. على سبيل المثال فموظفي قسم الموارد البشرية بالمنظمة يمكن تحسين الصورة بين الموظف والمنظمة وفي بعض المنظمات الأخرى قد يكون السبب الأساسي في زيادة معدل الدوران الوظيفي ويرجع السبب الأساسي عدم وعي موظفي الموارد البشرية في كيفية الحفاظ على الكفاءات الإدارية ومحاولة تحسين العلاقة بينهم وبين المنظمة.

7. **الاستفادة المثلى من الموارد البشرية:** يساعد معرفة ودراسة سلوك الفرد داخل المنظمة كيفية الاستفادة من خبراته ومواهبه داخل العمل بحيث يكون فعال ومؤثر وبالتالي تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، على سبيل المثال استقطاب موظف جديد للعمل ضمن فريق المحاسبة، ولكن وجد أنه لديه القدرة على التنبؤ بشكل سليم وأيضاً لديه إلمام بالأمور المالية وبالتالي يمكن ان يصبح محاسب اداري ويكون مسئول بشكل كبير على عمل الموازنات التقديرية وامور اخري وبالتالي تحقيق أكبر استفادة.

4-2-11 معايير تقييم سلوك الفرد.

يمكن تقييم سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال عدة معايير ويمكن تقسيمها الى:

(1) **معايير أخلاقية:** تشمل المعايير الأخلاقية الآداب والسلوكيات العامة الشخصية للفرد داخل المنظمة وكيفية تعامل الفرد مع زملائه بالعمل وكيف الاستجابات للردود المختلفة بالإضافة الى الأسلوب المهذب بالكلام مع مدراءه، بالإضافة الى التزام الافراد بالبعد عن الممارسات غير الأخلاقية والاختلاسات والسرقات والرشاوي والتي تعوق حركة نمو المنظمة وتطورها ويمثل تهديد للموارد الموجودة داخل المنظمة.



شكل رقم (10) معايير السلوك

(2) **معايير مهنية:** تمثل المعايير التي يتم تقييم أداء الموظف داخل عمله

وتنحصر على قدرته المعرفية لكيفية تأدية مهام عمله وانجازه بالشكل المطلوب بحيث يحقق الكفاءة والفاعلية داخل بيئة العمل. كما تساعد هذه المعايير في تحديد الكفاءات الإدارية داخل المنظمة بالوقت الحالي ومستقبلاً. فالموظف الأكثر حظاً في الجوانب المهنية هو الأسرع في الترقيات

الوظيفية بين زملاءه بشرط توفر باقي المعايير الأخرى.

(3) **معايير نظامية:** تمثل هذه المعايير نقطة النظام داخل بيئة العمل حيث تعبر عن مدى التزام الفرد داخل

المنظمة من حيث القواعد العامة والأنظمة والسياسات والالتزام بالحضور والانصراف واتباع تعليمات الإدارة بالإضافة الى اتباع الإجراءات العامة داخل المنظمة مما يساهم في توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة للإنتاجية والتحسين المستمر. نلاحظ في بعض المنظمات ان تعيين الموظف غير الكفاء لا يستطيع ان يتكيف مع بيئة عمل منظمة مناسبة ونظامية حيث تعود هذا الموظف على التسبب وعدم الانضباط وبالتالي يحس بأنه غير معتاد على العمل في بيئة عمل صحية وبالتالي يستقيل بشكل سريع مما يساعد في الحفاظ على الموظفين المناسبين فقط وهذه ميزة قوية لمعايير الأنظمة والقوانين لتقييم سلوك الفرد داخل المنظمة.

(4) **معايير اجتماعية:** تتمثل هذه المعايير في مدى الانسجام بين الفرد وباقي فرق العمل، كما تمثل العادات والتقاليد والثقافة الخاصة بكل فرد والتي تميز كل شخص عن الآخر.

(5) **معايير تطويرية:** تتمثل هذه المعايير في قدرة ومهارة الفرد داخل بيئة العمل على تطوير الأعمال وتحسين الالية المطلوبة لتنفيذها وكيفية تحسين العمليات الإدارية والتشغيلية والإنتاجية. تمثل هذه المعايير نتاج الكفاءات الإدارية داخل بيئة العمل والتي تساعد على تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بالإضافة الى الوصول الى الأهداف المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة.

5-2-11 العوامل المؤثرة على سلوك الفرد.

تتأثر طريقة رد فعل الفرد داخل العمل بعدة عوامل والتي تؤثر بشكل كبير على موقف واستجابة الفرد وهي التي تشكل سلوكياته وتؤثر على سلوك الفرد داخل بيئة العمل منها:

العوامل الوراثية: تمثل العوامل الوراثية هي الصفات التي يكتسبها الفرد بالولادة وأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد داخل العمل، حيث تساهم في تشكيل الجوانب الشخصية وانماط سلوكه ودرجة انفعالاته ومدى تقبله للآراء الأخرى والتعامل مع الجنسيات الأخرى والانماط المختلفة من السلوكيات.

العوامل البيئية: إن العوامل البيئية لها أثر كبير على سلوك الفرد وتنقسم الى قسمين

- **عوامل بيئية خارجية:** تشمل عوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالفرد مثل المنزل او الشارع او الأمور الاجتماعية تؤثر جميعها على الفرد وعلى مستوى انتاجيته، أيضا تشمل حياته الشخصية ومدى توافقه الاسري وكيفية قضاء أوقات العطلات الأسبوعية ورغبته في تحقيق متطلباته المادية. حيث نلاحظ كثيرا ما تؤدي المدن المزدحمة بالتوتر الشديد لدى الافراد في بيئة العمل مما ينعكس على ردودهم في بيئة العمل الداخلية وعلى العكس فإن الفرد الذي يصل لعمله بكل سهولة ويسر دون ازدحام ومشاكل اسرية يكون أكثر إنتاجية وأكثر استقرارا في بيئة العمل وأكثر هدوءً في استجاباته وردود أفعاله.
- **عوامل بيئية داخلية:** تشمل العوامل الداخلية لبيئة الاعمال حيث نجد أن توفير بيئة عمل مناسبة يؤثر بشكل إيجابي على سلوك الفرد، على العكس ففي وجود بيئة عمل فوضى وغير نظامية تكثير فيها الممارسات غير الأخلاقية والسلوكيات غير الصحيحة وبالتالي خسائر فادحة للمنظمات. من الأمور التي تساعد في التأثير على سلوك العامل الجوانب النفسية والتحفيزية لذا لها أثر كبير في تغير الحالة المزاجية من التوتر والقلق الى الاستقرار والإنتاجية.



شكل رقم (11) البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في سلوك الفرد

العوامل المعرفية والسلوكية: تتمثل في العوامل التي يتعلمها الشخص من البيئة المحيطة به والخبرات والمعارف بالإضافة الى العوامل الوراثية التي يكتسبها. كما أيضا تمثل الخبرات العملية والعلمية أحد العوامل المعرفية التي تشكل سلوك الفرد مثل القدرات الذهنية والفكرية، قدرة الفرد على التحليل والاستنباط والتنبؤ، قدرات الفرد على سرعة

الرد بشكل صحيح والتفكير السريع واستنتاج المعلومات وتحمل ضغط العمل والوعي الذاتي كلها تمثل أحد العوامل المعرفية والسلوكية التي تؤثر على سلوك الفرد.

العوامل الثقافية: مثل العرق والجنسية واللون كلها تمثل أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الافراد، وتساعد في تشكيل شخصيته وأفكاره. يعد اختلاف الثقافات أحد العوامل الهامة التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة، لذلك تسعى الشركات في تهيئة بيئة العمل المناسبة لتتوافق مع هذه الثقافات المختلفة.

11-2-6 طرق تعديل سلوك الفرد.

يمكن تعديل سلوك الفرد داخل المنظمة بشكل إيجابي بحيث يتم توجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منه وتقليل الوقت الضائع واستغلاله بشكل أمثل، ومن هذه الطرق:

(1) البيئة المناسبة: إن توفير البيئة المناسبة للعمل سواء كانت الظروف الفيزيائية مثل الهدوء والحرارة المناسبة ودرجة التلوث القليلة، كل هذه الأمور تساعد بشكل كبير في زيادة السلوك الإيجابي وتعديل سلوك الفرد، حيث نلاحظ كثيرا بالمدن المزدهمة وصول الموظف للعمل بعد جهد كبير من المواصلات وبالتالي فلا بد أن يجد العامل مكان مهيئ للراحة النفسية وبالتالي يستطيع العمل والإنتاجية بشكل أفضل.

(2) التحفيز المعنوي: يعتبر التحفيز المعنوي أحد طرق تعديل سلوك الفرد فكثيرا ما نرى أفراد تعدل سلوكهم بالعمل بشكل إيجابي وأفضل نتيجة كلمات بسيطة من مديره المباشر، او كلمة شكر، او اهتمام بسيط، او سؤاله كيف كان يومك، كل هذه العبارات البسيطة تمثل لدى الفرد اهتمام الإدارة به وبالتالي تتغير سلوكهم نحو الأفضل ورفع مستوى الإنتاجية. لا شك أن التحفيز المعنويلقى اهتمام العديد من العلماء والنظريات السلوكية حيث تمثل قدر كبير وتأثير في تعديل سلوك الفرد بشكل إيجابي وتوحيد الجهود نحو تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

(3) التحفيز المادي: يمثل التحفيز المادي أحد الوسائل التقليدية لتعديل سلوك الفرد فكثيرا ما تقوم المنظمات بربط الهدف المطلوب من الافراد بحافز مادي حيث تشترط مثلا عمولة معينة على تحقيق معدل مبيعات وبالتالي يعتبر أحد الطرق الأكثر شيوعا لتحفيز الافراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

(4) المشاركات في القرار: في بعض الأحيان مشاركة الافراد في عملية التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية للشركة باعتبار أنهم الإدارة التنفيذية داخل المنظمة يساعد بشكل كبير في زيادة فهم الأهداف المطلوبة وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الفرعية دون تعارض مع الأهداف العامة للمنظمة، كما يساهم في زيادة الشعور الإيجابي للأفراد حيث إن الإدارة توليهم اهتمام وتقدير بوجودهم في عملية صنع القرار، بالإضافة أنه يعتبر أحد الأساليب والطرق للنهوض بالكفاءات الإدارية وتوفير عدد من القيادات المهرة مستقبلاً.

(5) المنافسة بين الزملاء: أحد الطرق التي تعمل على تعديل سلوك الفرد هو المقارنة والمنافسة الإيجابية بين الفرد وزملاءه بالعمل بهدف تحفيزه وليس الإنقاص منه او من أعماله. فكثيراً ما نرى منظمات تقوم بعمل لافتة بالمدخل تتضمن الموظفين الكفاء خلال الشهر ويعتبر دافع لجميع الموظفين لزيادة مستوى انتاجيتهم والجودة المقدمة وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

(6) الأنظمة واللوائح الصارمة: يعد وجود لوائح وأنظمة واضحة وصارمة أحد الطرق التي تساعد على ضبط سلوك الفرد داخل المنظمة حيث تساهم في تقليل الممارسات غير الصحيحة وغير المقبولة وأيضاً منع المشادات بين الموظفين داخل العمل وأن هناك إدارة مسئولة عن حقوق الافراد داخل المنظمة وبالتالي تساعد في الاستقرار الوظيفي وسلوك الفرد داخل المنظمة.

7-2-11 علاقة الكفاءة الادارية بسلوك الفرد.

إن الاهتمام بسلوك الفرد داخل المنظمة يعتبر أحد المحركات لتوفير كفاءات إدارية ناجحة للعمل بطرق علمية وعملية على رفع مستوى الإنتاجية واستغلال الموارد المالية والمادية بشكل أمثل نحو تحقيق أهداف المنظمة. إن افتقار المنظمات بالوقت الحالي للكفاءات الإدارية يمثل نقطة ضعف قوية حيث ساعدت العولمة والتطور التكنولوجي العديد من المنظمات في الدخول للأسواق بشكل أسهل وأصبحت المنافسة أقوى من السابق مما قد يؤدي الى خروج العديد من المنظمات من الأسواق والنشاط بسبب عدم توفر ميزة تنافسية او تطوير الاعمال.

3-11 المتغير الثالث- الانتاجية.

لا شك أن الإنتاجية تمثل المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها بأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن. تعتبر الإنتاجية هي البداية والبوابة لزيادة حجم المبيعات وبالتالي الأرباح حيث تمثل نقطة انطلاق الشركات نحو تحقيق أهدافها ووجودها.

1-3-11 تعريف الانتاجية.

يمكن تعريف الإنتاجية على أنها مقدار وحجم ما يتم الحصول عليه من تشغيل عناصر الإنتاج سواء كانت المواد المباشرة والعمالة والتكاليف الأخرى للإنتاج. ويمكن تعريف الإنتاج لغة: بأنه مشتق من الفعل نتج وكان يقصد أنتج الشيء من الشيء بمعنى ولده واخرج منه.

ويمكن تعريف الإنتاج على أنه عملية جمع الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة من أجل الوصول الى المخرجات سواء كانت سلعة أو خدمة يتم تقديمها للعملاء.

2-3-11 مكونات الانتاجية.

يمكن تقسيم مكونات الإنتاجية لاي منظمة الى 4 عناصر رئيسية والتي تشتمل على:

- الأرض: تعد الأرض العنصر الأساسي لاي عملية إنتاجية حيث يمكن استغلالها في عمليات الزراعة واستخراج المنتجات الزراعية التي تمثل مخرجات أو تمثل عنصر أساسي في حالة قيام الفرد بإنشاء مشروع تجاري أو صناعي عليها سواء كانت ملك أو إيجار.
- العمالة: تمثل الجهد المبذول من الافراد داخل المنظمة من أجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ويمثل العنصر الثاني بعد الأرض من حيث الأهمية حسب ترتيب النظريات الكلاسيكية الاقتصادية.
- رأس المال: يمثل رأس المال النقود أو الآلات التي يتم شراؤها بالنقود والمعدات من أجل استكمال الدورة الإنتاجية لاي منظمة.
- الإدارة: تمثل الإدارة صاحب الاعمال والشخص الذي يدير الموارد الثلاثة الرئيسية من أجل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة، وهو الفرد الذي يرسم السياسة العامة والاتجاهات ورؤية المنظمة.

11-3-3 نتائج الانتاجية.

تسعى المنظمات لأي عملية إنتاجية للوصول الى تقديم سلعة أو خدمة أو الاثنين معا للعملاء، حيث تقوم المنظمة بهدف توصيل المنتج والذي يمثل الاستفادة التي يحصل عليها العمل في استخدام واستهلاك شيء مادي مقابل النقود، او شيء غير مادي ويطلق عليه الخدمة.

كما يمكن ان يكون نتائج العملية الإنتاجية الوصول الى أفكار تساعد المنظمات الأخرى في كيفية تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

أيضا تقديم خدمات ذات جودة عالية واطافة قيمة للمجتمع تعتبر أحد نتائج الإنتاجية في العصر الحديث.

11-3-4 أهمية الانتاجية.

تعتبر الإنتاجية هي مقياس ونتاج عمل الكفاءة والفعالية داخل أي منظمة وبالتالي هي محور اهتمام وتركيز الإدارة عليها وتعمل الإدارة العليا بشكل مستمر للحفاظ على مستوى الإنتاجية او العمل على زيادتها بالإضافة الى الجودة وتكمن أيضا أهميتها في عدة نقاط يمكن توضيحها وهي:-

- تعتبر مصدر زيادة حجم المبيعات داخل المنظمات.
- تمثل الإنتاجية مرتكز تخفيض التكاليف الثابتة داخل أي منظمة.
- تساهم الإنتاجية في خفض معدلات التضخم في الدول.
- تساعد الإنتاجية في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي زيادة مستوى معيشة الافراد.
- تساهم الإنتاجية في خفض معدلات البطالة حيث إنها تعمل على زيادة العرض على الوظائف المتاحة.
- تمثل الإنتاجية عامل أساسي في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المواد الأساسية والضرورية.
- تمثل الإنتاجية عامل أساسي لضمان زيادة الصادرات وتوفير الاحتياجات اللازمة من العملات الأجنبية.
- تعتمد قوى الدولة اقتصاديا وسياسيا على الإنتاجية وتوفير الاحتياجات الأساسية.
- تساعد الإنتاجية على القضاء على الفقر ورفع مستوى الافراد.

11-3-5 أهداف الإنتاجية.

تكمّن أهداف الإنتاجية في توفير الاحتياجات الأساسية للأفراد داخل المجتمعات بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب للسلع والخدمات داخل الاقتصاد.

تهدف أيضا الإنتاجية على مستوى القطاع الخاص في تقليل النفقات الثابتة للمنظمات وأيضا زيادة الإيرادات ومن ثم الأرباح. بالإضافة إلى توفير كمية كبيرة من المنتجات المعروضة ذات الجودة العالية وبالتالي إضافة قيمة مضافة للمجتمع.

كما تهدف الإنتاجية على مستوى الدول في تقليل مستويات البطالة والفقر بالإضافة إلى خلق قيمة مضافة للمجتمع من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. تسعى المنظمات والدول لتحقيق أعلى إنتاجية بهدف زيادة الأرباح والإيرادات للدول من أجل التمكين في عمليات التوسع والنمو وزيادة الانفاق الحكومي والاستهلاكي داخل الدول.

11-3-6 أساليب قياس الإنتاجية.

لضمان تحقيق الإنتاجية المطلوبة لابد من الاهتمام بقياسها ويوجد عدة طرق لقياس الإنتاجية منها:

(a) القياس الكمي: ويقصد به قياس الإنتاجية وفق عدد المخرجات التي قام بها الفرد داخل المنظمة خلال فترة معينة ممكن ساعة، او يوم، او أسبوع، او شهر، وتعد هذه الطريقة المناسبة في حالة المنظمات الصغيرة في حجم الإنتاج.

(b) الإدارة بالأهداف: يقصد بهذا المقياس أن يتم قياس نسبة أو مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف العامة أو الفرعية للمنظمة، ويتم استخدام هذا النوع من المقاييس في المشروعات المستقلة بحيث يتم معرفة مدى كفاءة وفاعلية كل فرد داخل الفريق. ويفضل أن يتم عمل التقييم كل فترة خلال المشروع وبعد المشروع من أجل الوصول للتقييم المناسب والصحيح.

(c) قياس إدارة الوقت: أحد طرق قياس الإنتاجية من خلال تحديد الوقت الملائم لكل عملية إنتاجية وبالتالي الوصول إلى الإنتاج الصحيح وفق المقدّر أو الهدر في الوقت لكل عملية ويساعد هذا النوع في المنظمات ذات المراحل المتعددة للإنتاج وبالتالي نستطيع معرفة نقاط الاختناق والعمل على تقليلها وتخفيفها.

(d) قياس الإنتاجية بالأرباح: يستخدم هذا النوع في حالة رغبة الإدارة تقييم أعمال الفريق ككل بحيث يتم التقييم وفق الأرباح التي حققها الشركة أو الفرع. ويستخدم في المنظمات ذات الفروع المتعددة على مستوى الدولة أو المناطق الجغرافية المختلفة.

(e) قياس إنتاجية المبيعات: باعتبار أن قسم التسويق والمبيعات داخل المنظمة من الأقسام الهامة لأنه البوابة لتحقيق المبيعات للمنظمة وبالتالي تولي الإدارة اهتماما كبيرا لهذا القسم ويمكن قياس إنتاجية وأداء هذا القسم من خلال اجمالي المبيعات المحققة والمطلوبة خلال فترة معينة مثلا شهر. عدد العملاء الجدد يمثل أيضا نقطة قياس مدى كفاءة الإنتاجية للمبيعات.

7-3-11 معايير تقييم الإنتاجية.

إن الإنتاجية تمثل كما ذكرنا المحور الأساسي لأي منظمة ولضمان تحقيق الأهداف المطلوبة من الإنتاجية لابد من وضع عدة معايير لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات وضمان حسن سير العملية ومن هذه المعايير:-

(a) هامش الربح الإجمالي: يمثل نسبة تكلفة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء مقارنة بسعر البيع للمنتج أو الخدمة ويعبر عن مدى نجاح الشركة في تخفيض التكلفة للمنتج الواحد بالإضافة إلى مدة فاعلية سعر البيع للمنتج ويعطي نظرة كاملة عما إن نشاط المنظمة مجدي وذات نفع أم لا.

(b) معدل دوران المخزون: يمثل كمية البضاعة التي تم بيعها مقارنة بإجمالي قيمة البضاعة المشتراة أو المصنعة خلال فترة زمنية محددة وبالغالب سنة. يساعد في معرفة حركة البضاعة بالشركة وعدد المرات التي يتم فيها بيع وتصنيع أو شراء البضاعة مرة أخرى.

(c) متوسط التكلفة: تعتبر أحد المؤشرات أو المعايير التي تستخدم في معرفة هل يوجد رقابة أو مراجعته لأسعار المنتجات المشتراة أو المصنعة وكيفية البحث عن طرق جديدة لتخفيض التكلفة، تسعى العديد من المنظمات بعد الالتزام العالمية الأخيرة التي تعرضت لها لتوفير عدد كبير من الموردين ومعالجة القصور في سلاسل الامداد العالمية والمحلية.

(d) التحليل المالي: يساعد التحليل المالي معرفة القصور في الإنتاجية للسنة الحالية عن السنة السابقة بالإضافة إلى معرفة نسبة كل تكلفة أو مصروف من اجمالي المبيعات لكل سنة لإعطاء مؤشر عام هل يوجد زيادة أو انخفاض التكلفة لاتخاذ القرار المناسب.

8-3-11 طرق تحسين الإنتاجية.

الإنتاجية هي نقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامة للمنظمات لذلك لابد من زيادة الفرص التي تؤدي لتحقيق الهدف ويمكن تحسين الإنتاجية من خلال:

- (1) التخطيط السليم والمناسب لتحقيق الإنتاجية المطلوبة.
- (2) عمل المتابعات والاجتماعات الدورية لمعالجة القصور والمشاكل التي تحدث.
- (3) دعم روح الفريق وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة.
- (4) العمل على زيادة الكفاءة الإدارية داخل المنظمات باعتبارها أحد الوسائل لرفع الإنتاجية.
- (5) محاولة اشراك الإدارة التنفيذية الخطة لكي يكونوا على دراية بها وتحقيقها بأفضل الطرق المتاحة.
- (6) الشفافية بين جميع الأقسام.
- (7) مشاركة الافراد في إعطاء الحلول لمعالجة المشاكل كنوع من المشاركة واحساسهم بوجودهم وأيضا زيادة الأفكار.
- (8) خلق بيئة عمل مناسبة وملائمة لزيادة الإنتاجية.

8-3-11 علاقة الكفاءة الإدارية بالإنتاجية.

يوجد علاقة بين مستوى الإنتاجية والكفاءة الإدارية حيث وجدت بعض الأبحاث أن كلما زادت مستوى الكفاءة الإدارية في المنظمات ساعد ذلك على تحقيق مستوى اعلي من الإنتاجية من خلال توفير البيئة المناسبة والعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للأفراد داخل المنظمة، لذلك تهتم المنظمات بتحقيق الحد المطلوب من الكفاءة الإدارية الإيجابي الذي يساعد بشكل كبير في تحقيق مستوى الإنتاجية المطلوب.

لذا فنعتقد أن العلاقة بينهما علاقة طردية في ظل ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة.



الشكل رقم (12) المصدر الباحث

4-11 المتغير الرابع-تطوير مهارات الافراد.

إن تطوير مهارات الافراد داخل المنظمة من الأمور الهامة التي تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف الفرعية والعامّة لذلك تسعى بشكل كبير على تطوير مهارات وقدرات الافراد داخل المنظمة بالإضافة توفير الكفاءات الإدارية التي تعمل على تولي المناصب الإدارية مستقبلا.

ولكي نحافظ على هذا الهدف لابد من عمل خطط تدريب مستمر للأفراد داخل المنظمات وتمكينهم تشجيعهم من تطوير مهاراتهم حتى يكونوا مؤهلين لتطوير الاعمال.

لذا نرى كثير من المنظمات لا تهتم بهذا الموضوع ولا تعمل على تطوير مهارات موظفيها مما يؤدي لافتقار هذه المنظمات من وسائل التطوير والتدريب وأيضا من القيادات التي تمكن من تحقيق النجاح والنمو بالمنظمات.

إن الكفاءة الإدارية في المنظمات على وعي كبير بضرورة هذا الامر لذا فان المنظمات الكبيرة دائما ما تقيم دورات تدريب وندوات علمية وثقافية من أجل ترسيخ مبادئ التدريب والتعلم لدى الافراد.

1-4-11 معنى تطوير مهارات الافراد.

يقصد به زيادة المعرفة العلمية والعملية لدى الافراد داخل المنظمات لكي يستطيعوا إتمام المهام الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية. ويمكن تعريفه على تحسين القدرة المعرفية والإنتاجية للأفراد داخل المنظمات بحيث يتم تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل ناجح.

2-4-11 أهمية تطوير مهارات الافراد.

إن تطوير مهارات الافراد داخل المنظمات له أثر كبير على الإنتاجية والتطوير والتحسين داخل بيئة الاعمال بالإضافة الى المعرفة الشخصية التي يكتسبها الفرد ومن أهم مميزات تطوير مهارات الافراد:-

(1) زيادة الوعي والمعرفة لدى الافراد داخل المنظمة واكتساب مهارات جديدة.

(2) إمكانية تطوير الاعمال نتيجة توفر كفاءات إدارية.

(3) توفر أفراد ذات مهارة وقدرات يساعد في توفير القيادات.

(4) زيادة الرضا الوظيفي نتيجة تحقيق الفرد لذاته داخل العمل.

11-4-3 طرق تطوير مهارات الافراد.

يوجد عدة طرق لتطوير مهارات الافراد داخل العمل ومنها:

- (1) توفير فرص التطوير والتحسين الوظيفي: من خلال توفير الأدوات والوسائل للأفراد داخل بيئة العمل من اجل تطوير مهاراتهم وتحسينها وزيادة معدل الانتماء الوظيفي داخل المنظمة.
- (2) انشاء خطة استراتيجية لتطوير الافراد: من الضروري الاهتمام بالفرد داخل المنظمة باعتباره انه العمود الفقري للإنتاجية والعنصر الثاني من عناصر الإنتاج بعد الأرض لذا لابد من وضع خطط لتنمية قدراته ومهاراته وتطبيق الدورات والتدريبات اللازمة.
- (3) مشاركة الافراد في التخطيط: يساعد عملية المشاركة في اعداد الخطط العامة والفرعية للمنظمات زيادة الوعي والفهم والادراك للأفراد مما يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وفهم الهدف الأساسي والرؤية العامة للمنظمة وبالتالي سيسعى الموظف لتحقيق هذه الأهداف. إن مشاركة الموظف في الاجتماعات العامة يساعده في تنمية أفكاره ورؤية الصورة بشكل واضح وفهم المعني والرسالة من كل هدف داخل الشركة.
- (4) التواصل الفعال مع الافراد: لابد أن يكون هناك تواصل منظم وفعال بين الإدارة والافراد داخل المنظمة وبين الافراد وبعضهم البعض من اجل تطوير سبل التواصل والاتصال وضمان استمرار رضا الموظفين وزيادة الأفكار البناءة والاقتراحات الناجحة يساهم بشكل كبير في تطوير المهارات.
- (5) التغذية العكسية: يساهم التغذية العكسية من الإدارة للأفراد على الاعمال وإنجاز المهام عامل أساسي ومهم في تطوير مهارات الافراد حيث يساعدهم في فهم ملاحظات الإدارة ومحاولة تطويرها وتحسين أدائهم من اجل إتمام الاعمال بشكل أفضل بالمرات القادمة.
- (6) تعزيز التعاون بين الأقسام: إن خلق بيئة ملائمة ومناسبة للتعاون بين الأقسام يساعد بلا شك في تطوير المهارات الشخصية والاجتماعية للأفراد فيما بينهم، بل يساهم في التعلم الذاتي للمهارات المهنية والشخصية، كما يساعد في انجاز الاعمال بين الأقسام بكفاءة وفاعلية.
- (7) التنافس الإيجابي: يساهم التنافس الإيجابي بين الموظفين في التعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية بين الافراد وبالتالي يعمل كل فرد علة تحقيق ذاته والشعور بوجوده من خلال تحقيق أعلى قدرات ومهارات.
- (8) التجارب السابقة للموظفين: تعد أحد الطرق للتعلم والتدريب وتنمية مهارات الافراد من الخبرات السابقة.

11-4-4 دور الكفاءة الإدارية في تطوير مهارات الافراد.

لكي يتم تحقيق تطوير لمهارات الافراد فلا بد على الكفاءات الإدارية توفر هذه الأدوار لكي تضمن تحقيق الهدف منها:

- ✓ التدريب: يحتاج الموظفون الجدد وأيضا الموظفين ذو الأداء المنخفض الى التدريب المستمر من اجل ضمان تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية والمهنية.
- ✓ التوجيه: إن التخطيط دون توجيه يعتبر لا فائدة منه فلا بد أن يتم توجيه الافراد بشكل مستمر نحو المسار الصحيح وتشجيعهم باستمرار لكسب الثقة ورفع مستواهم والتعرف على مراكز القوة والضعف لديهم لتقويتها ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم.
- ✓ وضع خطط للتطوير والتحسين: لابد من التخطيط الجيد لرفع كفاءة ومستوى الافراد داخل المنظمة حيث بدون تخطيط يكون الامر عبث دون جدوى، وتمثل خارطة الطريق نحو تحقيق اهداف الإدارة في تنمية قدرات الافراد وتمكينهم فيما بعد.
- ✓ توفير التناوب الوظيفي: يساعد التدوير والتناوب الوظيفي على كسب الكثير من المهارات المهنية والامام الفعلي بكل جوانب العمل ومن ثم تطوير المهارات والقدرات العملية للأفراد داخل المنظمة.
- ✓ القيادة كقدوة: يتأثر الموظف داخل بيئة العمل بشكل كبير بمديره المباشر فيسعى جاهدا على تقليده وتعلم الصفات الشخصية والعملية منه، لذلك يجب على كل قائد في منظمته التحلي بالصفات الحسنة والرغبة في التطوير والتنمية للمهارات وحسن الخلق.
- ✓ التشجيع على التواصل: لابد من تشجيع الافراد داخل المنظمة بشكل مستمر على التواصل مع الإدارة وزملائهم وتقديم المشورة والملاحظات والأفكار حيث يساعد ذلك في تطوير وتنمية مهاراتهم.
- التواصل اللفظي: من خلال المشاركات في الاجتماعات وتقديم الأفكار الناجحة المبدعة.
- التواصل الكتابي: من خلال المراسلات وتدريب الافراد على كيفية التواصل كتابيا مع رؤسائهم والأشخاص خارج المنظمة.
- التواصل غير اللفظي: من خلال لغة الجسد والايماءات والحركات الجسدية التي توصل المعلومة للطرف الاخر.

11-4-5 أنواع مهارات الافراد في الاعمال.

يوجد العديد من المهارات التي يسعى الفرد في اكتسابها داخل العمل ومنها:

- ✓ القيادة الفعالة والتأثير الاجتماعي على الزملاء الآخرين.
- ✓ التفكير النقدي والتحليلي.
- ✓ استخدام التكنولوجيا والمراقبة والتحكم.
- ✓ قدرات حل المشكلات المعقدة.
- ✓ التفكير التحليلي والابتكار.
- ✓ التعلم الفعال واستراتيجيات التعلم.
- ✓ تكنولوجيا التصميم والبرمجة.
- ✓ العمل تحت ضغط.
- ✓ الإبداع والابتكار والمبادرة.

11-5 المتغير الخامس-أتمتة العمليات.

مع التطور التكنولوجي الهائل في جميع المجالات أصبحت المنظمات تهتم بشكل كبير من أجل التحول الرقمي وأتمتة العمليات الإدارية بحيث يتم توفير الدقة، والجهد، والوقت، والتكلفة. كما ساهمت التطور وأتمتة العمليات في سهولة عملية التدقيق والمراقبة وساعدت في توفير الوسائل التي تساعد المنظمات على حفظ واسترجاع البيانات بكل سهولة ويسر. أصبح إلزاماً على جميع المنظمات العمل على أتمتة العمليات والتحول الرقمي باعتباره أحد ركائز الميزة التنافسية في سوق العمل ككل.

11-5-1 معنى أتمتة العمليات.

يقصد بها عملية تحويل جميع العمليات من الاعتماد على العنصر البشري إلى التكنولوجيا والآلة والحاسوب والذي يعتمد على المعالجات والبرمجيات بجميع القطاعات والمجالات بهدف تيسير العمل بشكل دقيق وآلي. يوجد فرق كبير بين أتمتة العمليات وبين التحول الرقمي حيث إن أتمتة العمليات يقصد تحويل العمليات إلى أنظمة الكترونية تعتمد على البرمجيات بدلاً من العنصر البشري بحيث يسهل العمل بشكل تلقائي لتوفير الدقة، بينما التحول الرقمي يهدف إلى تحويل جميع التعاملات والمعاملات الورقية إلى الكترونية لسرعة الحفظ والاسترجاع.

11-5-2 فوائد أتمتة العمليات.

تساعد أتمتة العمليات الكفاءات الإدارية في توفير العديد من الوقت والجهد وسوف نستعرض أهم هذه الفوائد:-

- (1) تعزيز قدرة المنظمة على التكيف.
- (2) زيادة المرونة التنظيمية.
- (3) زيادة الالتزام والامتثال.
- (4) توفير الأمن.
- (5) تخفيض التكاليف.
- (6) توفير الوقت والجهد.
- (7) تحسين الخدمات المقدمة.
- (8) سرعة تخزين واسترجاع المعلومات.

11-5-3 أنواع أتمتة العمليات.

يوجد ثلاث أنواع رئيسية لأنظمة الأتمتة هي:-

- (1) الأتمتة الثابتة: يمثل هذا النوع عن تصنيع معدات وآلات لأداء مهام معينة ويصعب إعادة برمجتها أو تعديلها لعمل آخر أو مهمة أخرى غير الذي تم صنعها للقيام به، وتشمل الآلات تجميع السيارات والقيام ببعض الأنشطة الكيميائية.
- (2) الأتمتة القابلة لإعادة البرمجة: يعتبر هذا النوع أكثر مروناً من النوع السابق حيث يكون بالاستطاعة تعديل أو إضافة أعمال أخرى للمعدات والآلات، ولكن في حدود ضيقة، حيث يمكن استخدام الآلة نفسها في إنتاج منتج معين ومن ثم تعديل برمجة الآلة لكي تقوم بعمل تعديلات على المنتج نفسه في حالة الإنتاج متعدد المراحل. يعتبر هذا النوع من الآلات غير عام حيث يستخدم في أحداث تغيير على المنتج وليس تخصيصه.
- (3) الأتمتة المرنة: يتميز هذا النوع من الأتمتة بسرعة انجاز التعديلات المطلوبة في حين ضيق ولا يحتاج لوقت كبير لإعادة برمجته عكس الآلات القابلة للبرمجة.

11-5-4 علاقة الكفاءة الإدارية بعملية أتمتة العمليات.

إن وعي الكفاءات الإدارية في المنظمات للأثر الكبير في عملية الأتمتة والتحول الرقمي والمميزات التي تستطيع المنظمة الحصول عليها يمثل فارق كبير بين منظمة والأخرى حيث أصبحت الآن عملية الأتمتة من الأمور الضرورية التي تسهل الأعمال وتوفر الوقت والجهد بالإضافة إلى التكلفة وسرعة استرجاع المعلومات وحفظها، كل هذه المميزات تستدعي من الإدارة الاهتمام بتطبيق عملية الأتمتة.

من الصعب الآن وخصوصاً في التطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة وخاصة بعد جائحة كورونا أن تجد منظمات بدون أنظمة الأتمتة حيث لابد من توفر برامج محاسبية على سبيل المثال لا الحصر والتي تساعد المنظمات في انجاز الأعمال بدلا من الأنظمة الورقية وأيضا تساعد في استخراج التقارير بشكل تلقائي مما توفر الجهد والوقت.

كما تساعد عملية الأتمتة في تحسين جودة الكفاءات والإنتاجية وتقليل الأخطاء وإضافة المزيد من الشفافية للمستفيدين من المعلومات سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها مثل المساهمون والدائنون.

6-11 المتغير السادس-رضا العملاء والميزة التنافسية.

نظرا للتطور الهائل والانفتاح الاقتصادي والسياسي وإزالة معظم الحواجز بين الدول أصبح من السهل التواصل مع العملاء ودخول الأسواق بشكل أسهل من قبل، بالإضافة الى أن المنافسة بين الشركات أصبحت قوية لسهولة دخول معظم المنظمات للأسواق والمنافسة بقوة من أجل الحصول على حصص من السوق.

ان الكفاءة الإدارية في العصر الحالي تمثل نقطة تحول معظم المنظمات من كونها صغيرة في الأرباح والعملاء الى منشآت ذات أرباح وقاعدة من العملاء تنافس بها العديد من الشركات بالأسواق المحلية والأجنبية.

تلجأ العديد من المنظمات للبحث عن الكفاءات الإدارية حيث أصبح من السهل الاطلاع على الموارد البشرية في كل انحاء العالم من مكانك واجراء المقابلات الشخصية واختيار الأمثل للمساهمة في تطوير وبناء الاعمال بشكل سليم.

11-6-1 معنى رضا العملاء والميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم رضا العملاء هو المرآة التي تمثل انعكاس مدى جودة وقيمة المنتج أو الخدمة التي تقدم للعملاء بالأسواق، وكلما ازدادت قاعدة العملاء كلما أصبحت المنظمة أكثر شهرة وبالتالي أكثر ربحا وإيراداً.

أما مفهوم الميزة التنافسية فتعني قدرة المنشأة على اكتساب ميزة تستطيع من خلالها التفوق على منافسيها بالأسواق حيث تمكنها هذه الميزة ونقطة القوة لديها في الدخول للأسواق بكل سهولة والمنافسة والحصول على قاعدة لا بأس بها من العملاء وأيضا تمكنها من تعظيم أرباحها.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها القدرة المكتسبة من خلال الصفقات والموارد للقيام بالأعمال على مستوى أعلى من الشركات الأخرى في الصناعة أو السوق نفسه (كريستينسن وفاهي 1984، كاي 1994، بورتر 1980، وردت في مؤلف تشاكارباغي ولينش 1999، ص 45).

هناك فرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية حيث تشير الاولى الى قدرة المنظمة على مواجهة منافسيها بالأسواق والصمود للتقلبات في أسعار البيع او التكلفة، بينما الميزة التنافسية تمثل تميز واختلاف المنشأة عن منافسيها في مقوم او عدة مقومات تمكنها من النمو في الأرباح والعملاء.

كلتا العاملين مهمين للمنظمات وخصوصا بعد الانفتاح وسهولة دخول المنافسين الجدد للأسواق وتطور التكنولوجيا.

11-6-2 أهمية رضا العملاء.

تمثل العملاء المحور الأساسي لبقاء المنظمات بالأسواق حيث بدون العميل لا تستطيع المنظمة سداد تكاليفها ولا بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها، فهو العنصر الأساسي التي قامت عليه المنظمة والهدف المحدد لكل منظمة تسعى لتحقيق أرباح أو مكان داخل السوق.

إن الاهتمام برضا العملاء عاملا أساسيا حيث يوجد عدة نظريات ركزت على عدة محاور منها نظرية العملاء والتركيز على احتياجاتهم وتوفيرا سعيا للحصول على مزيد من العملاء والأرباح.

تكمن أهمية رضا العملاء في عدة نقاط منها:

- (1) يمثل رضا العملاء مؤشر على رغبة المستهلكين في شراء المنتج كاملا شامل الجودة والسعر والعلامة التجارية للمنظمة.
- (2) يمثل رضا العملاء نقطة تحول مركزية كبيرة في حجم المبيعات وبالتالي الأرباح ويزيد من العائدات.
- (3) يمثل رضا العملاء نقطة تميز وميزة تنافسية بين المنافسين بالأسواق.
- (4) العلاقات الجيدة مع العملاء تمكن المنظمات من بيع منتجات كبيرة من المخزون حتى لا يحدث خسائر أو تلفيات بها ولو بخصم نقدي وبالتالي تحقيق الأرباح للجميع.
- (5) تساعد بعض الأحيان العملاء على الحصول على بعض الموارد سواء المالية أو البشرية من خلال العلاقات الجيدة وبالتالي استقطاب الكفاءات الإدارية.

11-6-3 وسائل رضا العملاء.

يمكن إرضاء العملاء بالمحور الأساسي وهو سعر البيع أو الجودة المناسبة أو كليهما معا ويوجد عدة طرق لزيادة رضا العملاء من خلال:

- (1) التركيز على متطلبات العملاء ومحاولة توفيرها لهم بسعر مناسب.
- (2) تقديم منتجات ذات جودة منافسة وحسب ما يتوقعه العميل.
- (3) تحسين وتطوير تجارب العملاء من خلال مقاييس قياس رضا العملاء.
- (4) مراجعته التغذية العكسية للعملاء حول تجربة الشراء ومحاولة الاستماع لملاحظاتهم وحل مشاكلهم.

(5) التركيز على العملاء الحاليين واكتساب ثقة عملاء جدد بشكل مستمر.

4-6-11 أساليب قياس الجودة لضمان رضا العملاء.

يوجد سبعة مقاييس أساسية لقياس الجودة المقدمة للعملاء لضمان الحصول على رضاهم وتمثل في:-

(1) نقاط الولاء ونسبته: يقيس هذا الأسلوب مدى احتمال قيام العميل بالتوصية بشراء المنتج لأصدقائه واقارب.

(2) رضا خدمة العملاء: يوجد برامج خصصت لقياس رضا العملاء من خلال متابعة ملاحظاتهم وشكواهم والعمل

على حلها ومن ثم قياس رضا العميل مرة أخرى من خلال الاستطلاعات والاستبيانات.

(3) نقاط جهد العميل (CES): يتمثل هذا الأسلوب في معرفة الجهد المستخدم من قبل العميل لاستخدام المنتج

ويوجد علاقة عكسية بين رضا العميل والجهد المبذول فكلما كان الجهد اقل كلما أصبح العميل راضي عن

الخدمة او المنتج.

(4) نقاط رضا العملاء (CSAT): يتم عمل استقصاء واستبيانات للعملاء بهدف معرفة مدى رضاهم على مقياس

من 1 الي 10 بحيث تستطيع المنظمة قياس مدى الرضا العام وأيضا معرفة الملاحظات لتفاديها.

(5) درجة صحة العميل (CHS): يمثل هذا النوع من المقاييس الذي يهدف لمعرفة هل مدى احتفاظ المنظمة

بالعملاء الحاليين وما هو معدل دورانهم.

(6) معدل تذبذب العملاء: يمثل نسبة العملاء من اجمالي العملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة خلال فترة

معينة، وكلما زادت النسبة يعتبر مؤشر خطير ويجب التركيز لمعرفة الأسباب والعمل على حلها.

(7) مقياس مراجعات العملاء: يمثل مراجعات العملاء معرفة مدى الرضا العام للعملاء من جميع الجوانب.

نظام إدارة علاقات العملاء CRM: يعتبر أحد المطالب الضرورية التي يجب توفرها في المنظمة حيث يمثل نقطة تجميع

ملاحظات وتوصيات العملاء والتي يجب على المنظمة العمل على حلها وتحسينها، حيث نجد كثيرا من المنظمات التي لا

تهتم لتوصيات العملاء وبالتالي نجد أن معدل الاحتفاظ بالعملاء ينخفض سنة بعد الأخرى وهذا مؤشر غير صحي

للمنظمات. فالعمل هو محور أساسي لبقاء المنظمات لذا لابد من توفير نظام يعمل على تجميع ملاحظات العملاء والرد

عليها والبقاء على تواصل مستمر مع العملاء لضمان استمرار التعامل والحفاظ عليهم.

كما أننا نعلم ان العملاء الراضين سوف يخبروا زملائهم واقاربهم وبالتالي تعتبر نوع من الدعايات الجيدة للمنظمة.

12- الفصل الثاني المنهج العلمي للدراسة.

1-12 مقدمة:

إن البحث العلمي يتميز بالعديد من المميزات والتي تهدف للوصول لمشكلة بحثية يعمل الباحث على افتراضات معينة بهدف التأكد بصحة أحد الفرضيات وبالتالي لابد من توافر المنهج العلمي للدراسة والذي يوضح الفرضيات وصحتها بناءاً على الاستطلاعات والاستبانات العملية من السوق المستهدف بالدراسة.

تم تحديد المتغيرات التي نبحث عن مدى العلاقة بينها حيث نناقش مدى واقع الكفاءة الإدارية كمتغير مستقل على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كمتغير تابع، ولإجراء هذا البحث سوف نتطرق الآن لمعرفة أدوات البحث وجمع البيانات الحقيقية الفعلية من الافراد المستهدفين من السوق.

2-12 منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

نظراً للمتغيرات السابقة ومحاولة التوصل للعلاقة بينهم فقد تم استخدام منهج التحليل الوصفي بغرض معرفة مدى تأثير الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال وحددها النطاق في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تم اعتماد على الأسلوب الاحصائي لتصنيف وتبويب البيانات وتحليلها بغرض الوصول للنتائج المطلوبة بجدول إحصائية واستخدام التحليلات النوعية مثل التكرارات والنسب المئوية في البحث بإحصاء ردود المبحوثين وتحليلها.

كما أشرنا سابقاً بأن المنهج الوصفي يلزم عدد من الخطوات للوصول للنتائج والتي تتضمن:

➤ المرحلة الاستطلاعية: حيث يتم تجميع المعلومات والبيانات النظرية الخاصة بالبحث لترتيبها للوصول الى

الإطار النظري للبحث ومن ثم العمل على المنهج العملي لجمع البيانات من افراد القطاع الخاص بالمملكة

العربية السعودية حسب عينة المجتمع.

➤ المرحلة الوصفية: التي تحدد التساؤل الأساسي للبحث وتمثل فكرة وبذرة البحث الناتجة عن التساؤل الوارد

لفكر الباحث لمعرفة التأثير والعلاقة بين المتغيرات، بالإضافة الى صياغة عنوان البحث الأساسي وأيضاً

صياغة تساؤلات البحث ومن ثم تحديد مجتمع العينة والحدود الجغرافية والزمنية والمكانية للبحث. وتحديد

العينة بناءاً على المعادلات للوصول للرقم المطلوب ومن ثم تحديد أدوات البحث (البدايل المتوفرة).

ثم اختيار البديل الأفضل سواء كان الاستبانة او المقابلات الشخصية واستخدام برامج لجمعها سواء باستخدام الاكسيل او نماذج جوجل بطريقة دقيقة وتحليل وتفسير البيانات للوصول للنتائج المطلوبة.

لا شك أن أدوات جمع البيانات من العوامل الأساسية التي يجب اختيارها بكل دقة لتناسب الحدود الواقعة في البحث والبيئة المحيطة بهدف الوصول الى النتائج الصحيحة حيث استخدام الاستبانة الالكترونية في أماكن لا يوجد بها انترنت او ان الكهرباء ليست متوفرة طوال الوقت يعتبر اختيار خاطئ.

سواء كانت الأداة المستخدمة نوعية أو كمية، حيث يتوفر العديد من أدوات جمع البيانات التي يمكن للباحثين من خلالها اختيار الأداة التي تناسب أبحاثهم، ويتطلب اختيار الفرضيات جمع البيانات والمعلومات من مجال البحث، ثم تصنيف البيانات التي يلجأ الباحث من أجلها باستخدام مجموعة منهجية من الأدوات والأساليب والتقنيات لجمع البيانات. ثم يتم جمع هذه البيانات في البحث الاجتماعي من خلال عدة طرق مثل: الاستبيانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة، الوثائق والسجلات، وأساليب التحليل الكمي النوعي.

12-2-1 الاستبانة:

تعد الاستبانة أحد الأساليب الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي وذلك للتقدم التكنولوجي بكل أنحاء العالم حيث أصبح توفر الانترنت والاطلاع المستمر على الاخبار والبيانات أسهل من ذي قبل.

تستخدم الاستبانة في حالة وجود اتساع جغرافي في مجتمع البحث مثل البحث على مستوى مدينة كاملة او مستوى دولة كاملة خصوصاً توفر الانترنت بشكل كبير بالإضافة لزيادة الوعي التقني لدى الافراد بمجتمع الدراسة.

تم اختيار الاستبانة لجمع البيانات في البحث حسب الحد المكاني للقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث وصل عدد الافراد بالقطاع الخاص الى أكثر من 9 ملايين فرد حسب البيانات من هيئة الإحصاء السعودية للربع الثاني من العام الحالي 2023، تم وضع عنوان البحث بالإضافة الى تعريف بسيط عما هدف البحث وتعريف المحاور الأساسية للبحث.

تم صياغة الأسئلة بشكل يتناسب مع جوهر البحث بحيث يكون سهل على افراد عينة البحث الرد على الأسئلة وأيضاً أن تخدم هيكل البحث بشكل كبير لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة للبحث.

تم تصنيف الاستبانة لعدة محاور أساسية وصلت لثلاث محاور لكل عنصر من عناصر البحث وتم صياغة الأسئلة بالتعاون مع افراد الدراسة من الزملاء والاقارب والمعارف بحيث يتم تعديل بعض المفردات التي تناسب الثقافة العامة وأيضا أن يصل المفهوم للأفراد بكل سهولة.

تم تحديد بالبداية مجموعة المحاور وهي: -

- المحور الأول: يتضمن الأسئلة النوعية التي سوف تستخدم لتحليل الصفات النوعية لأفراد العينة مثل اسم الشركة والمؤهل الدراسي والجنس وعدد سنوات العمل.
- المحور الثاني: هو المحور الكمي للبيانات وينقسم لستة محاور أساسية محتوى الاستبانة والذي يعتبر جوهر البحث عن المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- المحور الثالث هو عبارة عن أي أسئلة او تعليقات لم تتضمنها الاستبانة ووجب اضافتها من وجهة نظر افراد العينة.

تم ارسال الاستبانة لجميع افراد المجتمع على الايميلات وأيضا وسائل التواصل الاجتماعي بهدف الوصول الى النتائج المطلوبة خلال الحد الزمني للدراسة والبحث.

تم استلام عدد 390 رد من المبحوثين منها 3 تم استبعادهم لانهم خارج الحد الجغرافي وتم استخدام عينة البحث التي تتكون من 387 شخص من القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

2-2-12 المقابلة الشخصية:

تعد المقابلات الشخصية الخيار الأمثل في حال أن مجتمع الدراسة ينحصر في شركة واحدة او فرع من شركة او مبنى واحد لعدة شركات، ففي هذه الحالة يتم استخدام المقابلات الشخصية بشكل أفضل لجمع البيانات من افراد العينة. تم استخدام منهج المقابلات الشخصية في بداية البحث للتعرف عن وجود أي علاقة بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات الأخرى التابعة في بيئة العمل، بالإضافة الى القيام بعمل المقابلات الشخصية من خلال عرض الاستبانة عليها بشكل رسمي من أجل الوصول للصياغة الأنسب لبيئة الافراد داخل المملكة العربية السعودية.

تم عرض بعد الأسئلة المباشرة عليهم بهدف الوصول للمعرفة الكاملة للعلاقة بين المتغيرات وأيضا الوصول لبعض النتائج التي تخدم الدراسة.

وكانت المقابلات الشخصية تتضمن الزملاء بالعمل بالإضافة الى الأصدقاء من حملة الماجستير في تخصص الإدارة.

3-2-12 الملاحظة:

يعد أسلوب الملاحظة من الأساليب المستخدمة في البحوث العلمية وخاصة في الأبحاث التي لا نستطيع تنفيذها بأساليب جمع البيانات الأخرى او الرغبة في الوصول لبيانات وتحليلها بشكل دقيق جدا لا يحتمل الخطأ لظاهرة معينة او مشكلة معينة حيث يتم متابعة بعض السلوكيات للأفراد وتحليلها للوصول الى النتائج المطلوبة.

يمكن تعريف أسلوب الملاحظة على انه بعض التفاعلات بين الباحث وافراد العينة بالدراسة بهدف جمع البيانات بشكل أساسي ودقيق للوصول لنتائج فعلية للاستخدام في الواقع العملي.

أهمية الملاحظة في البحث العلمي:

1. من اهم أساليب تجميع البيانات الفعلية على ارض الواقع العملي.
2. الوصول لمعلومات دقيقة تساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات.
3. التعايش مع التجربة الفعلية من خلال ملاحظة افراد العينة.

في بحثنا تم استخدام أسلوب الملاحظة على بعض الزملاء بالعمل بالإضافة الى الأصدقاء من خلال بعض الأفكار التي يتم مناقشتها ومعرفة أساليب الإدارة المختلفة وكيفية تأثير الكفاءات الإدارية على بيئة الاعمال، حيث نلاحظ حدوث طفرة بأحد المنظمات نتيجة تعيين فرد واحد فقط، وكان أحد الأسباب الهامة هي توجيه وتنسيق جهود الافراد داخل المنظمات هو العنصر الأساسي والمهم لنجاح هذا الفرد وتضافر الجهود فيما بينهم بالإضافة الى الوعي الكامل لهذا الفرد بكيفية التأثير على سلوك الافراد داخل المنظمة.

تم الاستعانة بأداة الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة تكميلية وذلك عن طريق جولات استطلاعية بين أعضاء بيئة العمل من رؤساء ومرووسين وتم رصد ملاحظات على ردود الفعل المختلفة والمتعلقة بالأداء في الظروف المختلفة منها الإيجابية

والمحفزة أو السلبية أو المشوشة أو المريحة والحية وتم تسجيل جميع الظواهر لاستخدامها في الدراسة والبحث العلمي.

4-2-12 الوثائق والسجلات:

إن الوثائق والسجلات هي عبارة عن المصادر والمراجع التي تم الاستعانة بها من أجل الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تشكل المنهل الفكري لاستحضار المعلومات والأفكار للبحث العلمي وهي عدة حيث تم الاستعانة بالأبحاث السابقة ودور النشر والتوزيع كالمجلات العلمية والاجتماعية والمكتبات وقراءة ام الكتب في نفس عنوان البحث وأيضا الأنترنيت حيث يوفر مناهل غزيرة للمعلومات والبيانات ومشاركة الأفكار بين الافراد.

في البحث تم الاستعانة بجميع هذه المصادر والوثائق والأبحاث السابقة للاستفادة منها والوصول إلى البيانات والمعلومات الكاملة لكي يتم سردها من وجهة نظر الباحث.

3-12 أساليب التحليل.

تعد مرحلة التحليل واحده من أكثر مراحل البحث العلمي أهمية لكونها خطوة عملية تتم من خلالها تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلة البحثية، وتتم بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية حيث يبدأ الباحث باستخراج المعطيات لتحليلها بشكل علمي وموضوعي، ويتم ذلك من خلال أسلوبين هما:

➤ الأسلوب الكمي: هو عبارة عن تبويب وتحليل يمكن الباحث من استخدام الإحصائيات وتكميم المعلومات التي تصف الأسلوب أو السلوك الاجتماعي في موقف معين مثل: المقابلات، الاستبيان، السجلات، الاستقصاء، وينطبق هذا النوع من اساليب التحليل على أي بيانات إحصائية أخرى.

➤ الأسلوب النوعي: يستخدم هذا النوع من التحليل في التعبير عن البيانات النوعية التي يتم استخدامها في عملية جمع البيانات وتعتبر من المحاور الأساسية حيث يتم الاستناد عليها في تحليل البيانات كما انها مفسرة لبعض البيانات الكمية وتمثل السلوك المعرفي لدى الفرد بعينة الدراسة. فمثلا لاحظنا خلال العينة إذا زادت سنوات

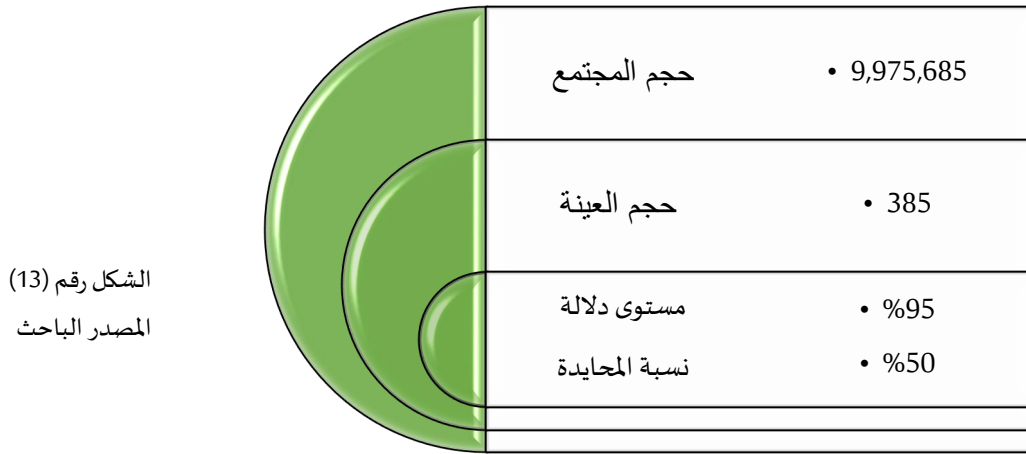
خبرة الفرد داخل العمل زادت ميوله للكفاءات الإدارية عكس الافراد الجدد الذين مازالوا في طور الاستكشاف والتعلم وبناء هويتهم.

13- نتائج الدراسة الميدانية.

بعد الانتهاء من عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، سننطلق في الفقرة الحالية تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة عبر ردود افراد العينة حول مؤشرات الفرضيات التي تم وضعها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها في الجانب النظري، وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها لتدعيم هذا البحث وذلك من أجل التحقق من ثبوتها ومصداقيتها.

1-13 مجتمع الدراسة وعينتها.

تم الرجوع لمعادلة ستيفن سامبسون لاحتساب حجم العينة حيث إن حجم المجتمع والذي يشمل جميع الموظفين بالقطاع الخاص حسب إحصائية هيئة الإحصاء السعودية للعام الحالي 2023 بالربع الثاني 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 اللاحق من الاستطلاع.



الشكل رقم (13)
المصدر الباحث

13-2 أداة الدراسة.

تم استخدام أداة الاستبانة كنموذج لتجميع البيانات كأفضل وسيلة حيث ان التوزيع الجغرافي لعينة البحث حول المملكة العربية السعودية ويوجد صعوبة الوصول للجميع وتم تصميم الاستبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدة محاور تتضمنها تساؤلات، وتم نشر الاستبيان على كافة الوسائل الإلكترونية العملية المنتشرة لدى مجتمع العاملين بالمملكة العربية السعودية وتم إيقاف استقبال الردود للاستبيان بعد الوصول لحجم العينة المطلوبة للدراسة.

يتكون الاستبيان في جزئه الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمتمثلة في اسم الشركة - المدينة- الجنس-المؤهل الدراسي-الجنس-سنوات العمل أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (52) سؤال مقسمة على ستة محاور هي:

1. الكفاءة الإدارية ومدى توفرها في بيئة العمل.

2. أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد.

3. أثر الكفاءة الإدارية على الإنتاجية.

4. أثر الكفاءة الإدارية على تطوير المهارات.

5. أثر الكفاءة الإدارية على رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية.

6. أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات.

والمحور الثالث يتضمن أسئلة عامة هل يوجد تساؤلات أخرى لم يتم تضمينها ضمن الاستبانة.

3-13 صدق وثبات أداة الدراسة.

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة والباحثين والمهتمين بمجال البحث العلمي وتم تزويدهم بالفرضيات وتسؤلات الدراسة بقصد الاستفادة من خبرتهم وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين وتم التعديل عليها حسب توصيات المحكمين حتى أصبحت بصورتها النهائية.

تم نشرها وتوزيعها على المنصات الالكترونية المختلفة، ولقياس ثبات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول ادناه:-

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
55	0.959

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	55

الجدول رقم (2) مصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

يتضح من الجدول أعلاه رقم () أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.959)، وهذا يدل على أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة ويمتاز بثبات جيد.

4-13 تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (3) معامل الارتباط سبيرمان بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة.							
الكفاءة الإدارية	Spearman's rho Correlation	1	سلوك الفرد	الإنتاجية	تطوير المهارات	رضا العملاء	أتمتة العمليات
	N	387	387	387	387	387	387

مستوي العينة 0.01، * مستوى العينة 0.05، مع عدد عينة 387

الجدول رقم (3) مصدر الجدول تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

بناءً على النتائج التي تم سحها من ردود المبحوثين من الاستبانة وعمل التحليل باستخدام برنامج SPSS نسخة 29 تم التوصل لنتائج معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين الكفاءة الإدارية كمتغير مستقل والمتغيرات الخمسة الأخرى من أجل التوصل لفهم العلاقة بينهم، حيث لوحظ ان الإشارة موجبة بين المتغيرات مما يدل على أن العلاقة بينهم علاقة طردية ويوجد ارتباط معنوي بينهم حيث كلما زادت الكفاءة الإدارية في المنظمات والشركات بالقطاع الخاص لوحظ الاتي:-

- زيادة سلوك الفرد بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منه بمعدل 0.712
- زيادة انتاجية الفرد بشكل إيجابي نتيجة كفاءة الإدارة في الاستخدام الجيد للموارد البشرية بمعدل 0.664
- تحسين مهارات الافراد بشكل واضح نتيجة حسن الإدارة والكفاءة من الإدارة بمعدل 0.652
- لوحظ زيادة رضا العملاء من خلال الخدمات والمنتجات المقدمة نتيجة أثر الكفاءة الإدارية مع ثبات باقي العوامل الأخرى بمعدل 0.672
- اهتمام ووعي الإدارة بضرورة أتمتة العمليات من أجل تحسين البيئة الداخلية وضرورة توفير الوسائل والأنظمة الحديثة التي ساهمت في زيادة الإنتاجية والتشغيل والإدارة وحفظ المعلومات والبيانات بمعدل 0.652 حسب البيانات التي تم الحصول عليه من تحليل الاستبانة واستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (4) معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة.							
الكفاءة الإدارية	Pearson Correlation	1	.752	.694	.721	.722	أتمتة العمليات
الارتباط	N	387	387	387	387	387	387

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أيضا تم عمل معامل ارتباط بيرسون ويتضح من الجدول أعلاه ان تقريبا نفس النسب التي تم عرضها في معامل الارتباط سبيرمان حيث في حالة اهتمام الإدارة في توفير الكفاءة الإدارية وتنميتها مع ثبات باقي العوامل الأخرى مثل الرواتب والترقيات والبيئة الداخلية بشكل عام ساهم في:

- زيادة سلوك الفرد بمعدل 0.752
- زيادة الإنتاجية بمعدل 0.694
- زيادة وتحسين مهارات الافراد بمعدل 0.721
- تحسين رضا العملاء بمعدل 0.722
- توفير وتحسين أتمتة العمليات بمعدل 0.694.

5-13 المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة.

النوع	الكود	التكرار	النسبة
ذكر	1	300	78%
أنثى	2	87	22%
الإجمالي		387	100%

جدول رقم (5) جنس المبحوثين-المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

فيما يخص النوع لأفراد العينة يتضح من الجدول أعلاه أن التحليل الإحصائي لخصائص العينة التي اشتملت عليها الدراسة وتمت ملاحظة من خلال التحليل أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 78 % من أفراد العينة، وفي المقابل بلغت نسبة الاناث 22 % من عينة الدراسة البالغ اجمالها 387 شخص.

النسبة	التكرار	الكود	المستوى التعليمي
4%	17	1	دون الجامعي
58%	226	2	جامعي
37%	144	3	دراسات عليا
100%	387		الإجمالي

جدول رقم (6) المؤهل العلمي للمبحوثين-المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

فيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة يتضح من الجدول أعلاه أن عدد اجمالي المبحوثين 387 شخص أغلبهم من فئة الجامعي حيث بلغ عدد 17 شخص دون الجامعي ويعملون بالقطاع الخاص حسب العينة بنسبة 4% من اجمالي العينة، وعدد 226 جامعي بنسبة 58% من اجمالي العينة المأخوذة، وعدد 144 شخص دراسات عليا بنسبة 37% من العينة.

النسبة	التكرار	الكود	سنوات الخبرة
21%	81	1	اقل من 5 سنوات
33%	127	2	من 5 الي 10 سنوات
46%	179	3	أكثر من 10 سنوات
100%	387		الإجمالي

جدول رقم (7) الخبرات العملية للمبحوثين-المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

فيما يخص الخبرة العملية لأفراد العينة يتضح من الجدول أعلاه أن عدد اجمالي المبحوثين 387 شخص أغلبهم أكثر من 10 سنوات بالعمل مما يزيد من احتمالية وعيمهم وفهمهم بأهمية الإدارة الكفاء حيث بلغ عددهم 179 شخص بالقطاع الخاص بنسبة 46% من اجمالي العينة، وعدد 127 تتراوح سنوات الخبرة لهم من 5 الي 10 سنوات بنسبة 33% من اجمالي العينة المأخوذة، وعدد 81 شخص اقل من 5 سنوات بنسبة 21% من العينة.

م	المدينة	التكرار	النسبة
1	الرياض	134	34.6%
2	الخبر	14	3.6%
3	القصيم	30	7.8%
4	جدة	69	17.8%
5	مكة المكرمة	22	5.7%
6	الدمام	72	18.6%
7	الهفوف	4	1.0%
8	ينبع	5	1.3%
9	جيزان	4	1.0%

10	الخرج	5	1.3%
11	المدينة المنورة	10	2.6%
12	تبوك	18	4.7%
	الإجمالي	387	%100

جدول رقم (8) مدن المبحوثين-المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

فيما يخص التوزيع الجغرافي لأفراد العينة من خلال التحليل الإحصائي يتضح لنا أن أكثر المدن مشاركة في الاستبيان هي الرياض بعدد مشاركة 134 شخص بنسبة 34.6% من إجمالي العينة البالغ 387 شخص.

تليها الدمام بعدد 72 مشاركة بنسبة 18.6% ثم جدة بعدد 69 شخص بنسبة 17.8% من إجمالي عدد العينة 387 شخص.

تتوزع باقي العينة على باقي المدن حسب الجدول أعلاه، ووصل عدد المدن التي شاركت في البحث إلى 12 مدينة داخل المملكة العربية السعودية.

كما ننوه أنه تم استبعاد عدد 3 استبانة من الإجمالي التي وصلنا بعدد 390 استبانة حيث كانت المدن المستبعدة في عمان والامارات والكويت خارج المملكة العربية السعودية، ولكن تم استبعادهم حسب الحد الجغرافي للدراسة.

6-13 اختبار فرضيات الدراسة.

يعد اختبار فرضيات البحث جزءاً مهماً من عملية البحث العلمي؛ حيث يتم استخدام الأدلة والبيانات للتحقق من صحة، أو عدم صحة الفرضيات التي تم وضعها، ويتم تصميم الاختبارات بطريقة منهجية للتحقق من مدى توافق البيانات المتاحة مع الفرضية المطروحة.

1-6-13 اختبار الفرضية الأولى.

تم عمل اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية وسلوك الأفراد داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

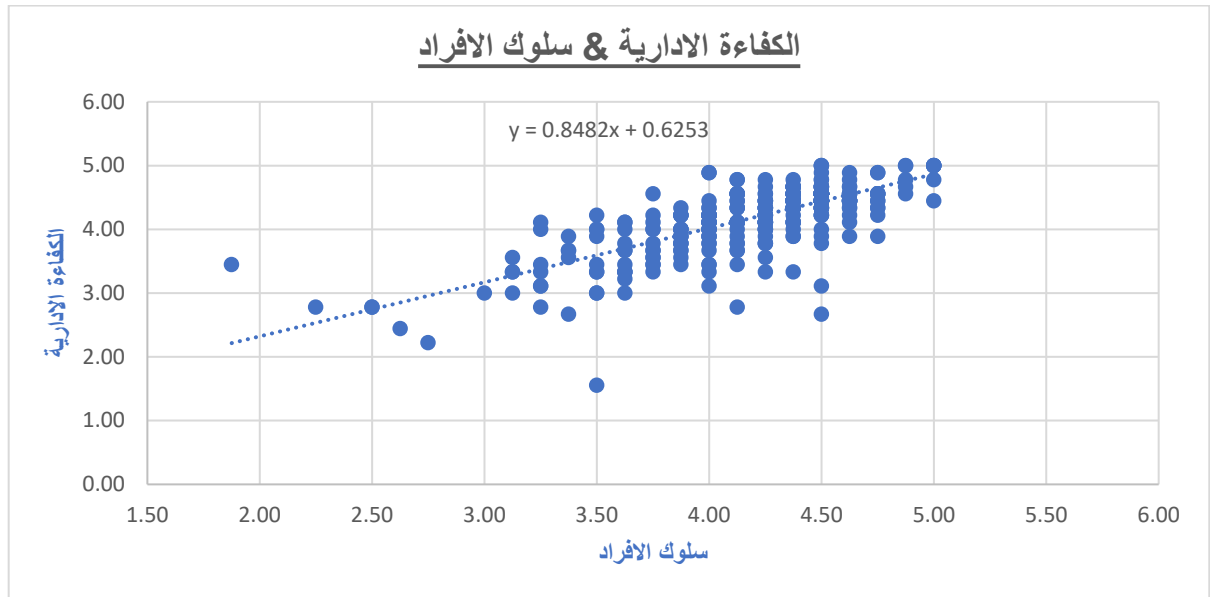
معلم النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الإجمالية
--------------	------------------	----------	------------------

0.001	3.839	0.619	الجزء الثابت من الانحدار
0.001	22.36	0.849	سلوك الافراد
		0.752	معامل الارتباط R
		0.565	معامل الارتباط R2
		500.131	اختبار F
		0.001	مستوى الدلالة

جدول رقم (9) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

من خلال الجدول رقم (9) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على سلوك الافراد، حيث بلغ معامل الارتباط "R" 75.2% ومعامل الارتباط "R2" 56.5% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى سلوك الافراد ناتج عن التغير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.001 عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإدارية على سلوك الفرد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد.



شكل رقم (14) المصدر نتائج التحليل الاحصائي

2-6-13 اختبار الفرضية الثانية.

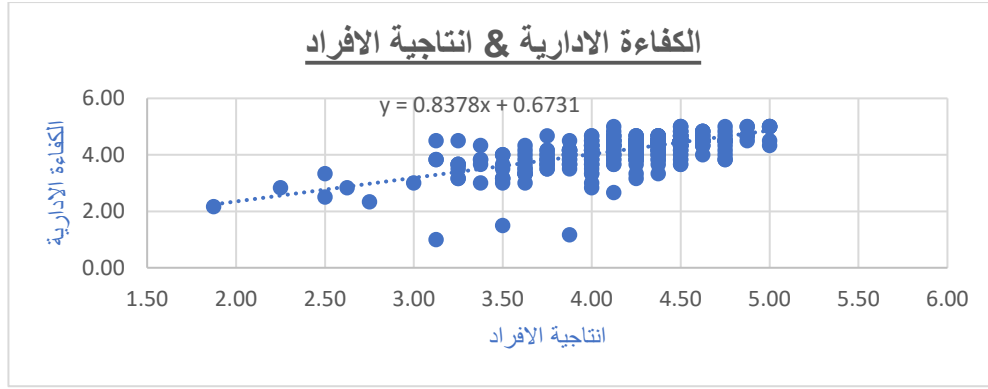
تم عمل اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الكفاءة الإدارية ونتاجية الافراد داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

معلم النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الإجمالي
الجزء الثابت من الانحدار	0.670	3.557	0.001
انتاجية الافراد	0.838	18.914	0.001
معامل الارتباط R	0.694		
معامل الارتباط R ²	0.482		
اختبار F	357.750		
مستوى الدلالة	0.001		

جدول رقم (10) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

من خلال الجدول رقم (10) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ونتاجية الافراد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على انتاجية الافراد، حيث بلغ معامل الارتباط "R" 69.4% ومعامل الارتباط "R²" 48.2% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى انتاجية الافراد ناتج عن التغير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.001 عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإدارية على انتاجية الفرد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ونتاجية الفرد.



شكل رقم (15) المصدر نتائج التحليل الاحصائي

3-6-13 اختبار الفرضية الثالثة.

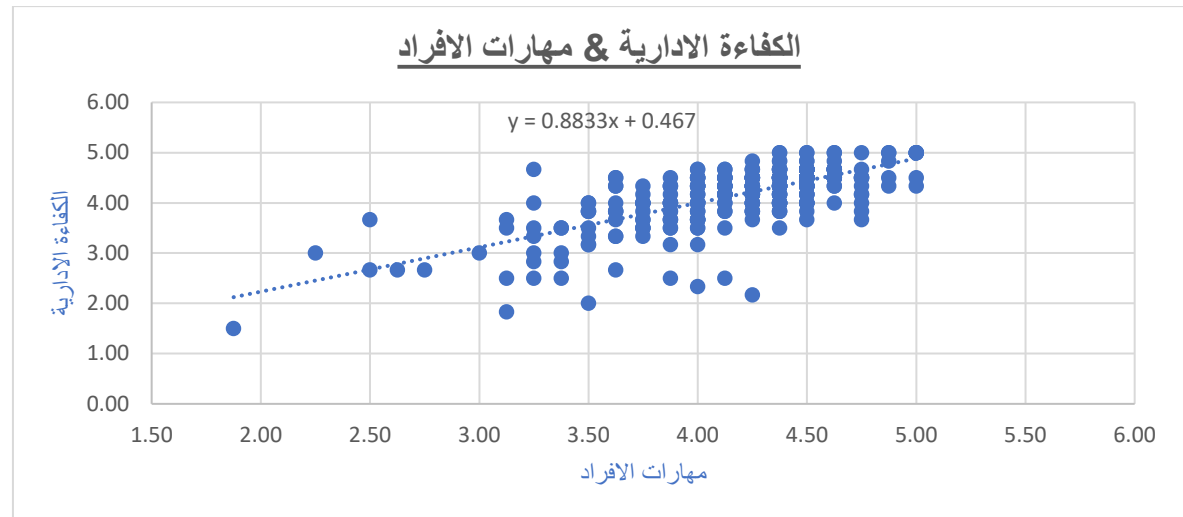
تم عمل اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

معلم النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الإجمالي
الجزء الثابت من الانحدار	0.463	2.514	0.012
تطوير مهارات الافراد	0.884	20.394	0.001
معامل الارتباط R	0.721		
معامل الارتباط R2	0.519		
اختبار F	415.935		
مستوى الدلالة	0.001		

جدول رقم (11) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

من خلال الجدول رقم (11) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على تطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" 72.1% ومعامل الارتباط "R2" 51.9% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى انتاجية الافراد ناتج عن التغير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.012 عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الافراد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومهارات الفرد.



شكل رقم (16) المصدر نتائج التحليل الاحصائي

4-6-13 اختبار الفرضية الرابعة.

تم عمل اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء والميزة التنافسية للمنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

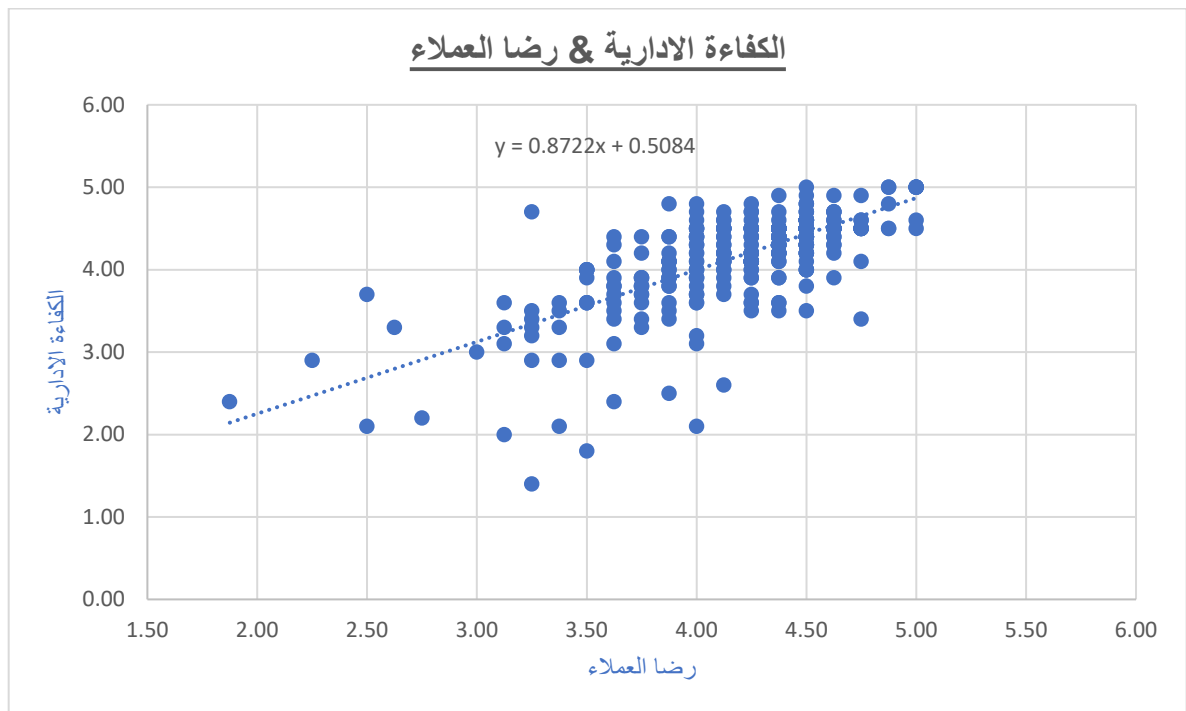
معلم النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الإجمالي
الجزء الثابت من الانحدار	0.505	2.786	0.006
تطوير مهارات الافراد	0.873	20.473	0.001
معامل الارتباط R	0.722		
معامل الارتباط R2	0.521		
اختبار F	419.139		

		0.001	مستوى الدلالة
--	--	-------	---------------

جدول رقم (12) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

من خلال الجدول رقم (12) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء بالمنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على مستوى رضا العملاء بالمنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" 72.2% ومعامل الارتباط "R2" 52.1% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى رضا العملاء ناتج عن التغير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.006 عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإدارية على مستوى رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.



شكل رقم (17) المصدر نتائج التحليل الاحصائي

13-6-5 اختبار الفرضية الخامسة.

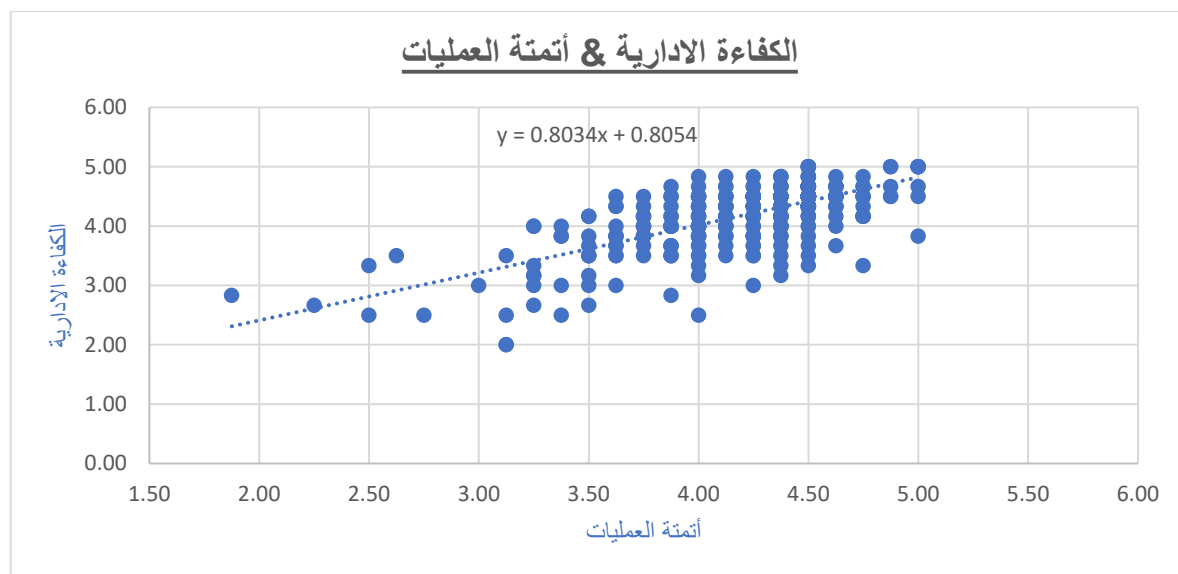
تم عمل اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الكفاءة الإدارية ومستوى أتمتة العمليات داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

من خلال الجدول رقم (13) ادناه والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومستوى أتمتة العمليات داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على أتمتة العمليات داخل المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" 69.4% ومعامل الارتباط "R²" 48.1% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى رضا العملاء ناتج عن التغير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

معلم النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الإجمالي
الجزء الثابت من الانحدار	0.802	4.437	0.001
تطوير مهارات الافراد	0.804	18.890	0.001
معامل الارتباط R	0.694		
معامل الارتباط R ²	0.481		
اختبار F	356.829		
مستوى الدلالة	0.001		

جدول رقم (13) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

كما موضح بالجدول (13) تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.001 عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات المنظمة ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وأتمتة العمليات داخل المنظمات.



شكل رقم (18) المصدر نتائج التحليل الإحصائي

6-6-13 اختبار الفرضية السادسة الفرعية.

يتم في هذا الاختبار التوصل الى معرفة تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير الجنس، واختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في (Independent -samples T-test) للعينات المستقلة T تم استخدام اختبار الجدول التالي:

المتغير	اختبار Leven's test		قيمة T	درجة الحرية
	قيمة F	Sig		
الكفاءة الإدارية	2.564	0.110	2.827	385
سلوك الافراد	2.816	0.094	2.522	385
الإنتاجية	5.536	0.019	3.022	385
تطوير المهارات	7.842	0.005	4.569	385
رضا العملاء	16.657	0.001	4.403	385
أتمتة العمليات	1.459	0.228	3.208	385

جدول رقم (14) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

يوضح الجدول أعلاه رقم (14) باستخدام اختبار ليفن حيث كانت قيمة بالنسبة لمتغير الكفاءة الإدارية ($F=2.564$) ومستوى دلالاته تقدر بـ ($Sig=0.11$) وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي، وبما أن المجتمعين متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أكبر من (0.05) عليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول الكفاءة الإدارية تعزي لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للمتغير سلوك الافراد ($F=2.816$) ومستوى دلالاته تقدر بـ ($Sig=0.094$) وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي، وبما أن المجتمعين متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أكبر من (0.05) عليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول سلوك الافراد تعزي لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للمتغير انتاجية الافراد ($F=5.536$) ومستوى دلالاته تقدر بـ ($Sig=0.019$) وهذا يبين أن تباين العينتين غير متساوي، حيث إن المجتمعين غير متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أقل من (0.05) عليه نقبل الفرضية الأخرى وهي عدم تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول انتاجية الافراد تعزي لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للمتغير تطوير مهارات الافراد ($F=7.842$) ومستوى دلالاته تقدر بـ ($Sig=0.005$) وهذا يبين أن تباين العينتين غير متساوي، حيث إن المجتمعين غير متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أقل من (0.05) عليه نقبل الفرضية الأخرى وهي عدم تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول تطوير مهارات الافراد تعزي لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للمتغير رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية ($F=16.657$) ومستوى دلالاته تقدر بـ ($Sig=0.001$) وهذا يبين أن تباين العينتين غير متساوي، حيث إن المجتمعين غير متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أقل من (0.05) عليه نقبل الفرضية الأخرى وهي عدم تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول تطوير مهارات الافراد تعزي لمتغير الجنس.

اما بالنسبة للمتغير أتمتة العمليات ($F=1.459$) ومستوى دلالاته تقدر ب ($Sig=0.228$) وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي، وبما أن المجتمعين متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أكبر من (0.05) عليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول إنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول أتمتة العمليات تعزي لمتغير الجنس.

7-6-13 اختبار الفرضية السابعة الفرعية.

تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، لإتمام اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج موضحة بالجدول الاتي.

جدول رقم (15) يوضح التباين الأحادي بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير لسنوات الخبرة						
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	5.427	2	2.713	14.676	<.001
	داخل المجموعات	70.996	384	.185		
	الاجمالي	76.423	386			
سلوك الفرد	بين المجموعات	7.816	2	3.908	16.726	<.001
	داخل المجموعات	89.714	384	.234		
	الاجمالي	97.529	386			
الإنتاجية	بين المجموعات	7.706	2	3.853	14.256	<.001
	داخل المجموعات	103.786	384	.270		
	الاجمالي	111.492	386			
تطوير المهارات	بين المجموعات	6.104	2	3.052	10.765	<.001
	داخل المجموعات	108.863	384	.283		
	الاجمالي	114.966	386			
رضا العملاء	بين المجموعات	8.127	2	4.064	15.068	<.001
	داخل المجموعات	103.558	384	.270		
	الاجمالي	111.685	386			
أتمتة العمليات	بين المجموعات	6.232	2	3.116	12.411	<.001
	داخل المجموعات	96.417	384	.251		
	الاجمالي	102.649	386			

يوضح الجدول رقم (15) اعلاه مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار التباين الأحادي (ANOVA) ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمحور الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات يعزي لمتغير فئات سنوات الخبرة، حيث إن مستوى الدلالة اقل من (0.05).

جدول رقم (16) تحليل إجابات المبحوثين حول الكفاءة الإدارية وباقي المتغيرات بالنسبة للمتغير الخبرة							
الكفاءة الإدارية	أتمتة العمليات	رضا العملاء	تطوير المهارات	الإنتاجية	سلوك الفرد	سنوات الخبرة	
4.0116	3.9938	3.9654	4.0079	3.9751	3.9681	Mean	اقل من 5 سنوات
81	81	81	81	81	81	N	
.61823	.63238	.68322	.69659	.66565	.58707	Std. Deviation	
4.2224	4.1572	4.1370	4.1416	4.1783	4.1752	Mean	من 5 الي 10 سنوات
127	127	127	127	127	127	N	
.36402	.49438	.52157	.55005	.56011	.50302	Std. Deviation	
4.3235	4.3196	4.3335	4.3225	4.3418	4.3379	Mean	أكثر من 10 سنوات
179	179	179	179	179	179	N	
.36507	.43466	.42359	.42348	.40231	.41231	Std. Deviation	
4.2250	4.1981	4.1920	4.1973	4.2114	4.2071	Mean	Total
387	387	387	387	387	387	N	
.44496	.51568	.53790	.54575	.53744	.50266	Std. Deviation	

تم اجراء اختبار (Independent -samples T-test) للوصول الى معرفة تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج موضحة في للعينات المستقلة T تم استخدام اختبار الجدول التالي:

المتغير	اختبار Leven's test		قيمة T	درجة الحرية
	قيمة F	Sig		
الكفاءة الإدارية	17.574	0.001	-3.094	206
سلوك الافراد	3.424	0.066	-2.710	206
الإنتاجية	2.570	0.110	-2.370	206
تطوير المهارات	2.914	0.089	-1.538	206
رضا العملاء	7.439	0.007	-2.046	206
أتمتة العمليات	2.823	0.094	-2.082	206

جدول رقم (17) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

بالنسبة للمتغير الكفاءة الإدارية ورضا العملاء فيوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة تعزي لسنوات الخبرة، أما سلوك الافراد والإنتاجية وتطوير المهارات وأتمتة العمليات فيتضح أن تباين العينتين متساوي، وبما أن المجتمعين متجانسين والقيمة الاحتمالية للاختبار وهي أكبر من (0.05) عليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات المبحوثين حسب الخبرة العملية من خلال هذا يمكن القول إنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول سلوك الافراد والإنتاجية وتطوير المهارات وأتمتة العمليات تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

8-6-13 اختبار الفرضية الثامنة الفرعية.

تنص الفرضية على معرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير المؤهل الدراسي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج موضحة في الجدول ادناه:

جدول رقم (18) يوضح التباين الأحادي بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير المؤهل الدراسي						
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	5.427	2	2.713	14.676	<.001
	داخل المجموعات	70.996	384	.185		
	الاجمالي	76.423	386			
سلوك الفرد	بين المجموعات	7.816	2	3.908	16.726	<.001
	داخل المجموعات	89.714	384	.234		
	الاجمالي	97.529	386			
الإنتاجية	بين المجموعات	7.706	2	3.853	14.256	<.001
	داخل المجموعات	103.786	384	.270		
	الاجمالي	111.492	386			
تطوير المهارات	بين المجموعات	6.104	2	3.052	10.765	<.001
	داخل المجموعات	108.863	384	.283		
	الاجمالي	114.966	386			
رضا العملاء	بين المجموعات	8.127	2	4.064	15.068	<.001
	داخل المجموعات	103.558	384	.270		
	الاجمالي	111.685	386			
أتمتة العمليات	بين المجموعات	6.232	2	3.116	12.411	<.001
	داخل المجموعات	96.417	384	.251		
	الاجمالي	102.649	386			

جدول رقم (18) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

يوضح الجدول اعلاه رقم (18) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار التباين الأحادي (ANOVA) ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمحور الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات يعزي لمتغير فئات المؤهل الدراسي، حيث إن مستوى الدلالة اقل من (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد والإنتاجية وتطوير المهارات ورضا العملاء وأتمتة العمليات تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج تحليل العلاقة للمتغير المؤهل الجامعي							
المؤهل الدراسي	سلوك الفرد	الإنتاجية	تطوير المهارات	رضا العملاء	أتمتة العمليات	الكفاءة الإدارية	
Mean	3.9681	3.9751	4.0079	3.9654	3.9938	4.0116	دون الجامعي
N	81	81	81	81	81	81	
Std. Deviation	.58707	.66565	.69659	.68322	.63238	.61823	
Variance	.345	.443	.485	.467	.400	.382	
Mean	4.1752	4.1783	4.1416	4.1370	4.1572	4.2224	جامعي
N	127	127	127	127	127	127	
Std. Deviation	.50302	.56011	.55005	.52157	.49438	.36402	
Variance	.253	.314	.303	.272	.244	.133	
Mean	4.3379	4.3418	4.3225	4.3335	4.3196	4.3235	دراسات عليا
N	179	179	179	179	179	179	
Std. Deviation	.41231	.40231	.42348	.42359	.43466	.36507	
Variance	.170	.162	.179	.179	.189	.133	
Mean	4.2071	4.2114	4.1973	4.1920	4.1981	4.2250	Total
N	387	387	387	387	387	387	
Std. Deviation	.50266	.53744	.54575	.53790	.51568	.44496	
Variance	.253	.289	.298	.289	.266	.198	

جدول رقم (19) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

7-13 تحليل محاور الاستبيان.

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وكانت

نتائج التحليل كما يلي:

7-13 - 1 المحور الأول الكفاءة الادارية.

يوضح الجدول رقم (20) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول

الكفاءة الإدارية وأهمية توفرها في بيئة الاعمال حسب الاتي:

م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات	4.1938	0.67230	موافق
2	مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية	4.2532	0.77054	موافق بشدة
3	مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد	4.2222	0.74613	موافق بشدة

4	مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة	4.2300	0.72436	موافق بشدة
5	مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء	4.2429	0.72191	موافق بشدة
6	مدى توفر الكفاءة الإدارية في مديرك المباشر	4.2506	0.74924	موافق بشدة
7	مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل (زملائك)	4.2171	0.70851	موافق بشدة
8	مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة	4.1757	0.70903	موافق

جدول رقم (20) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

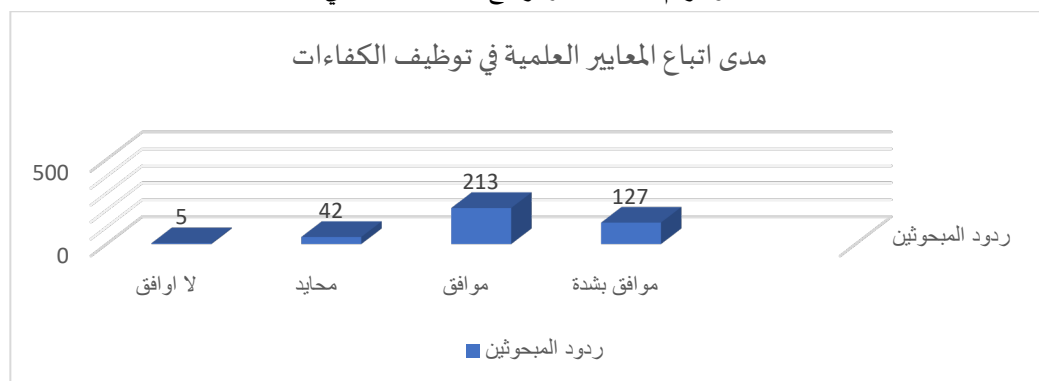
يعرض الجدول اعلاه نتائج المحور الأول (الكفاءة الإدارية) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 4.22 وانحراف معياري 0.44496 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى تطبيق وتوفير الكفاءة الإدارية بشكل كبير حيث وصلت الى مقياس قوي جدا بمقياس ليكرت.

13-7-1-1 تحليل إجابات أفراد العينة حول الكفاءة الادارية.

سوف نستعرض الان تحليل البيانات من برنامج SPSS لإجابات افراد العينة على المحور الأول الكفاءة الإدارية:

1. مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات			
النسبة	التكرار		
1.3	5	لا اوافق	Valid
10.9	42	محايد	
55.0	213	موافق	
32.8	127	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (21) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



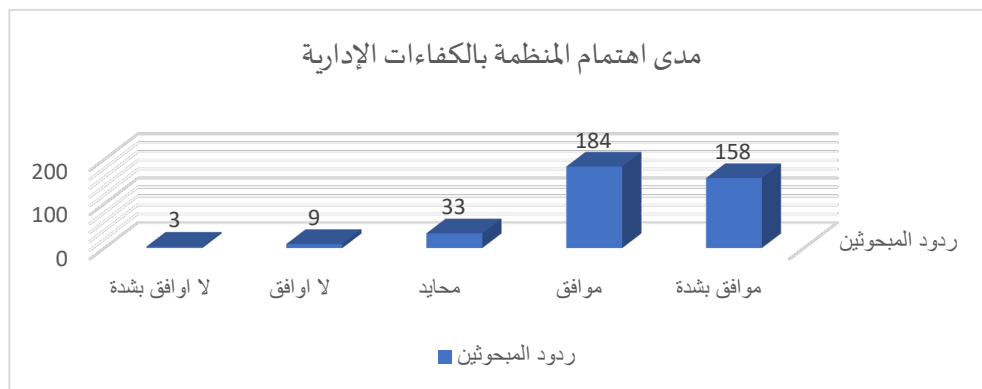
شكل رقم (19) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الرسم البياني والجدول أعلاه أن 55% من افراد العينة بعدد 213 شخص أفادوا باتباع المنظمة لديهم المعايير العلمية الصحيحة مثل الخبرة والتطوير والمهارات في تعيين الموظفين الجديد والكفاءات.

كما أن نسبة 32.8% بعدد 127 شخص أفادوا بالموافقة بشدة مما يدل على اتباع العديد من منظمات القطاع الخاص المعايير السليمة للتوظيف، وهذا ما نراه بالوقت الحالي حيث أصبحت الان المنافسة القوية على العديد من الوظائف وأصبحت المنظمات تختار الأشخاص الكفاء والذين يساهموا في عمل نقلة نوعية لأداء المنظمة بشكل إيجابي.

2. مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
2.3	9	لا اوافق	
8.5	33	محايد	
47.5	184	موافق	
40.8	158	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (22) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

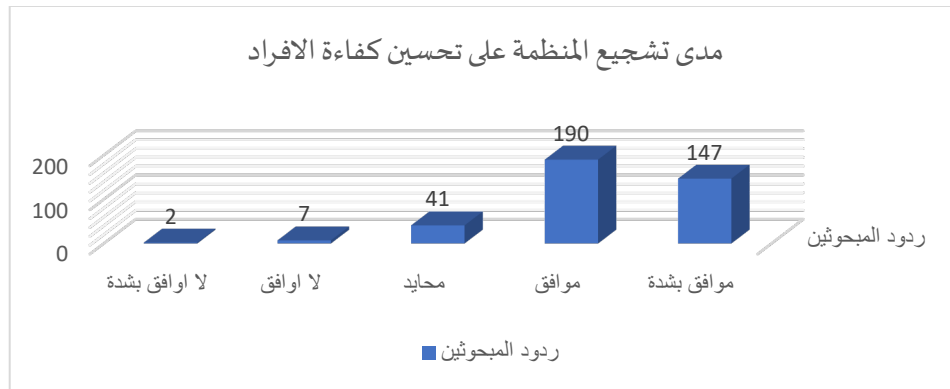


شكل رقم (20) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الرسم البياني والجدول أعلاه أن 47.5% من افراد العينة بعدد 184 شخص أفادوا باهتمام المنظمة لديهم بالكفاءات الإدارية، كما أن نسبة 40.8% بعدد 158 شخص أفادوا بالموافقة بشدة مما يدل على اتباع العديد من منظمات القطاع الخاص الأسس السليمة في الاهتمام وتنمية القدرات البشرية والكفاءات بشكل إيجابي.

3. مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
10.6	41	محايد	
49.1	190	موافق	
38.0	147	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (23) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



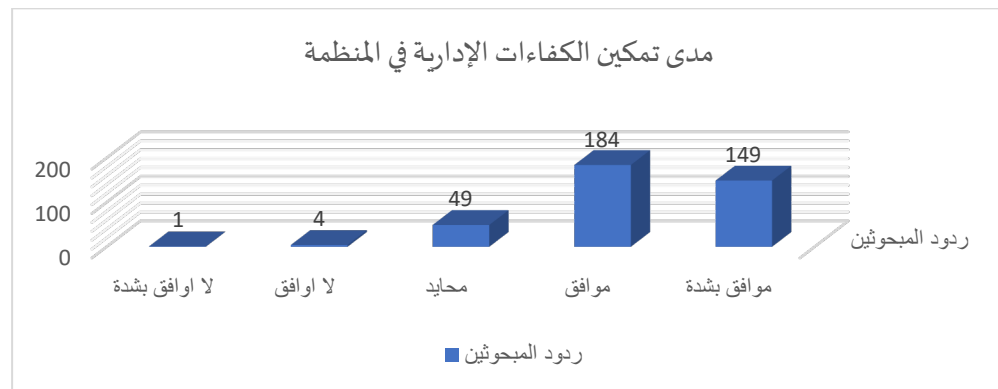
شكل رقم (21) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الرسم البياني والجدول أعلاه أن 49.1% من افراد العينة بعدد 190 شخص أفادوا بتشجيع المنظمة الكفاءات الإدارية لديهم على التحسين والتطوير للمهارات وجاء المعدل موافق، كما أن نسبة 38% بعدد 147 شخص أفادوا بالموافقة بشدة مما يدل وعي الإدارات بأهمية توفر الكفاءات الإدارية وتشجيعهم على التحسين والتطور.

4. مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة			
النسبة	التكرار		
.3	1	لا اوافق بشدة	Valid
1.0	4	لا اوافق	
12.7	49	محايد	
47.5	184	موافق	
38.5	149	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (24) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

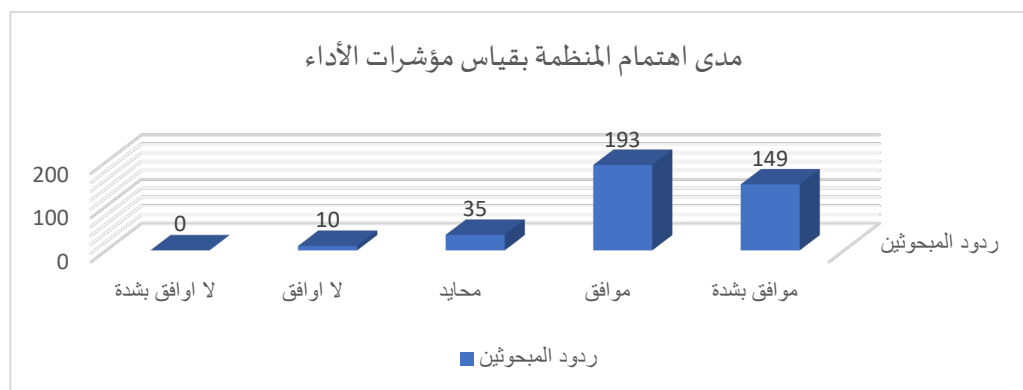
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 184 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.5% قد وافقوا على اهتمام منظماتهم بتمكين الكفاءات الإدارية وتعيينهم بمناصب تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية للمنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 149 شخص بنسبة 38.5% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على الوعي الكامل للمنظمات على أهمية الكفاءات الإدارية وخاصة بعد تعدد المخاطر التي تتعرض لها المنظمات.



شكل رقم (22) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

5. مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء			
النسبة	التكرار		
2.6	10	لا اوافق	Valid
9.0	35	محايد	
49.9	193	موافق	
38.5	149	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (25) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

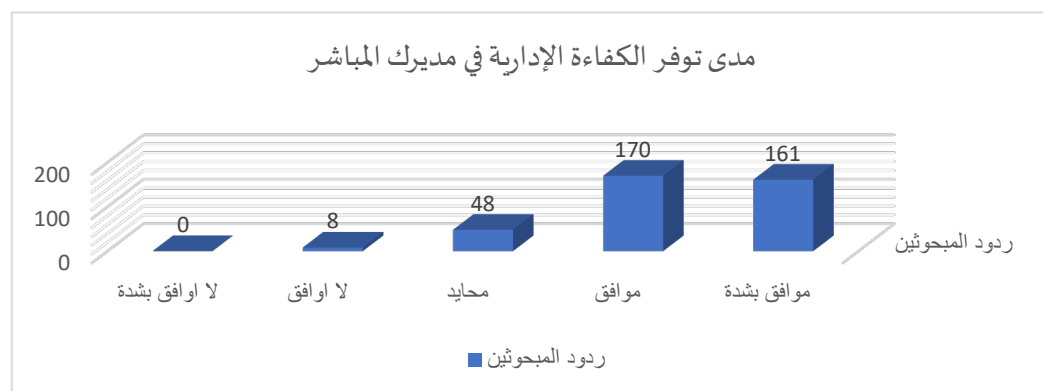


شكل رقم (23) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 193 شخص من أفراد العينة بنسبة 49.9% قد وافقوا على اهتمام منظماتهم بقياس مؤشرات أداء الكفاءات الإدارية مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ومعالجة الانحرافات، بالإضافة إلى أن عدد 149 شخص بنسبة 38.5% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على الوعي الكامل للمنظمات على أهمية قياس ومعرفة مؤشرات أداء الكفاءات الإدارية لكي تساهم في اختيار الأنسب، والأفضل، وتحسين مهاراتهم، وقدراتهم.

6. مدى توفر الكفاءة الإدارية في مديرك المباشر			
النسبة	التكرار		
2.1	8	لا اوافق	Valid
12.4	48	محايد	
43.9	170	موافق	
41.6	161	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (26) المصدر برنامج التحليل الإحصائي



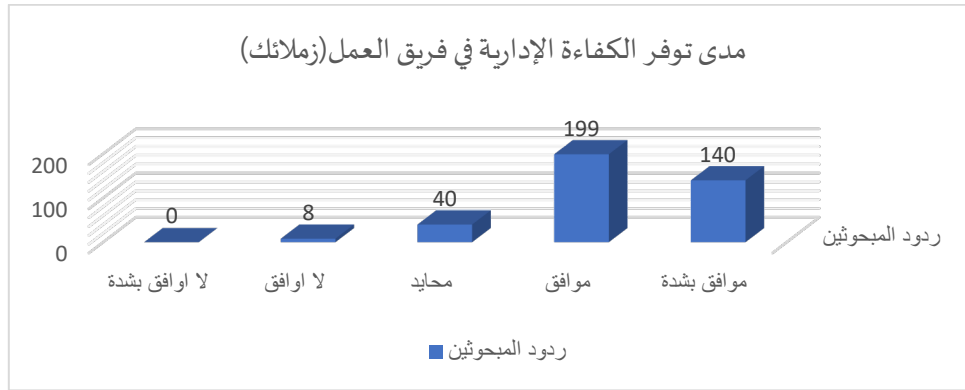
شكل رقم (24) المصدر برنامج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 170 شخص من أفراد العينة بنسبة 43.9% قد وافقوا على وجود سمات وصفات الكفاءة الإدارية في مديرك المباشر في العمل مما يساعد على توفير البيئة الداخلية المناسبة، بالإضافة إلى أن عدد 161 شخص بنسبة 41.6% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على الوعي الكامل للمنظمات في توظيف الكفاءات الإدارية لتحقيق الأهداف.

7. مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل (زملائك)			
النسبة	التكرار		
2.1	8	لا اوافق	Valid
10.3	40	محايد	
51.4	199	موافق	
36.2	140	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (27) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

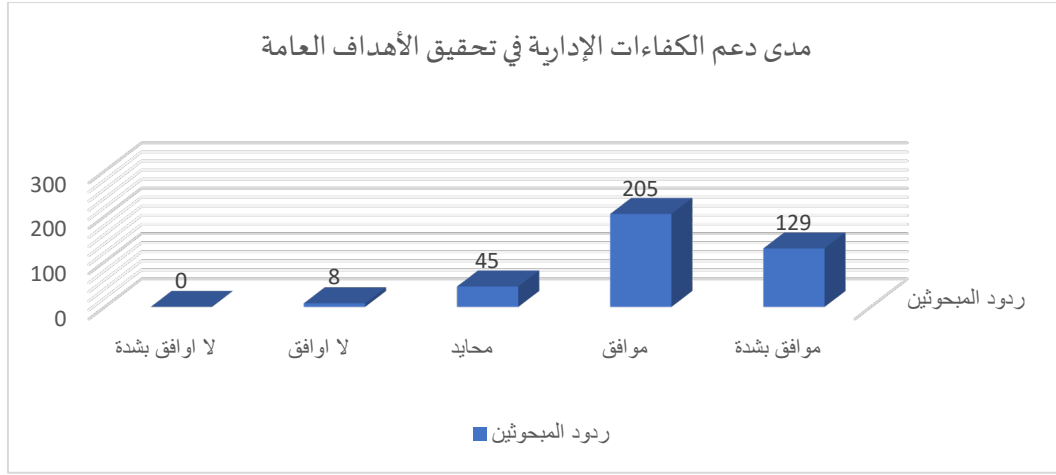
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 199 شخص من أفراد العينة بنسبة 51.4% قد وافقوا على وجود سمات وصفات الكفاءة الإدارية في زملائهم في العمل مما يساعد على توفير البيئة الداخلية المناسبة، بالإضافة الى أن عدد 140 شخص بنسبة 36.2% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على الوعي الكامل للمنظمات في توظيف الكفاءات الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بالموارد المتاحة واقل تكلفة.



شكل رقم (25) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

8. مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة			
النسبة	التكرار		
2.1	8	لا اوافق	Valid
11.6	45	محايد	
53.0	205	موافق	
33.3	129	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (28) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



شكل رقم (26) المصدر برنامج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 205 شخص من أفراد العينة بنسبة 53% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 129 شخص بنسبة 33.3% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل التناعم والتفاهم والمشاركة بين الإدارات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فقط 45 شخص بمعدل 11.6% كانوا محايدون في هذا الأمر، و8 أشخاص لم يوافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في تحقيق الأهداف العامة.

2-7-13 تحليل إجابات أفراد العينة حول سلوك الافراد.

يوضح الجدول رقم (29) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول سلوك الفرد داخل المنظمة حسب الآتي:

م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة	4.1111	0.7986	موافق
2	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد	4.2248	0.77433	موافق بشدة
3	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل	4.2300	0.80563	موافق بشدة
4	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد	4.2300	0.74898	موافق بشدة

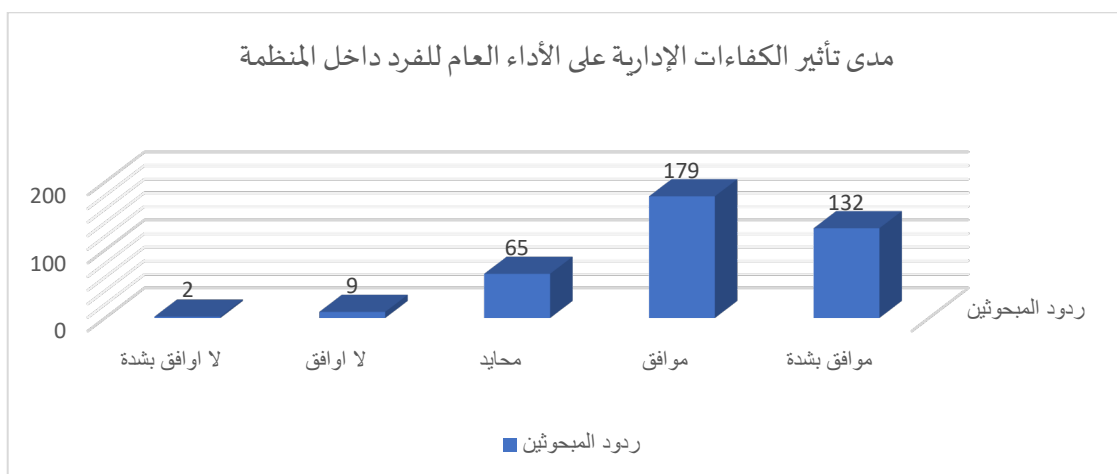
5	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابتكار	4.2455	0.76801	موافق بشدة
6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل	4.2119	0.79933	موافق
7	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير العمل	4.2196	0.75894	موافق
8	مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة	4.2196	0.75894	موافق
9	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي	4.1731	0.74702	موافق

جدول رقم (29) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

سوف نستعرض الان تحليل البيانات من برنامج SPSS لإجابات افراد العينة على المحور الثاني سلوك الافراد:

1. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.3	9	لا اوافق	
16.8	65	محايد	
46.3	179	موافق	
34.1	132	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (30) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



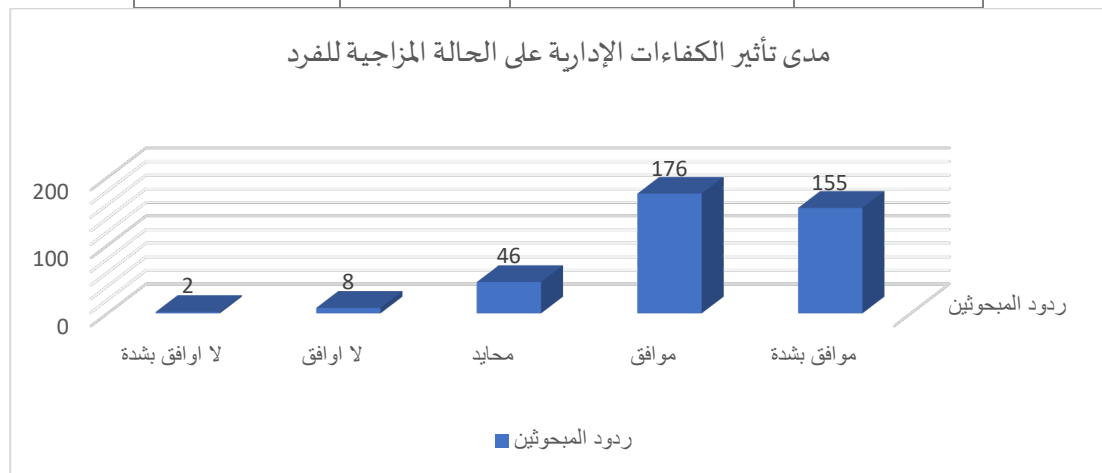
شكل رقم (27) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 179 شخص من أفراد العينة بنسبة 46.3% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية في الأداء العام للفرد داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 132 شخص بنسبة 34.1% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل حسن القيادة الناجحة للكفاءات الإدارية داخل المنظمة.

فقط 65 شخص بمعدل 16.8% كانوا محايدون في هذا الامر، و9 أشخاص لم يوافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية في الأداء العام للفرد داخل المنظمة.

جدول رقم (31) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

2. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.1	8	لا اوافق	
11.9	46	محايد	
45.5	176	موافق	
40.1	155	موافق بشدة	
100.0	387	Total	



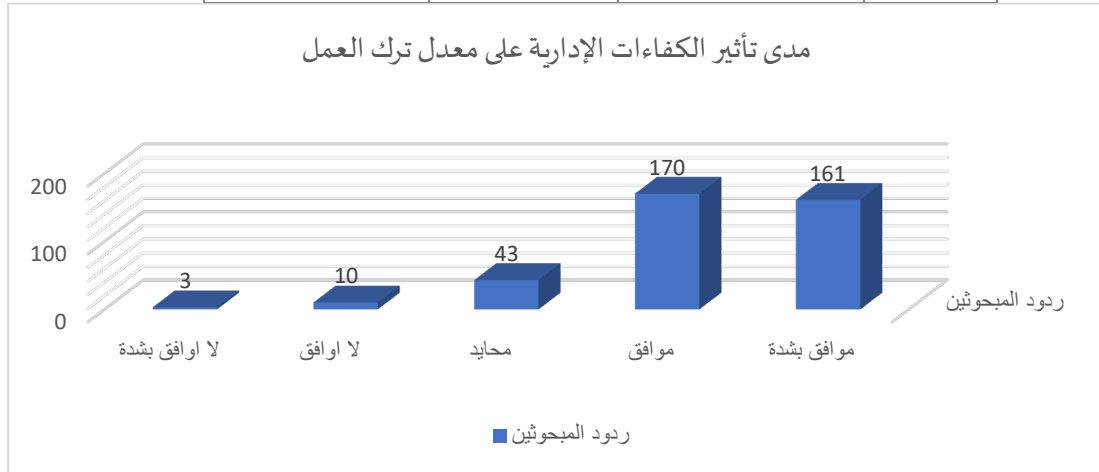
شكل رقم (28) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 176 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.5% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على الحالة المزاجية للفرد داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 155 شخص بنسبة 40.1% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الافراد داخل المنظمة.

فقط 46 شخص بمعدل 11.9% كانوا محايدون في هذا الامر، و8 أشخاص لم يوافقوا على تأثير الكفاءة على الحالة المزاجية للفرد داخل المنظمة.

جدول رقم (32) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

3. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل			
النسبة	التكرار		Valid
.8	3	لا اوافق بشدة	
2.6	10	لا اوافق	
11.1	43	محايد	
43.9	170	موافق	
41.6	161	موافق بشدة	
100.0	387	Total	



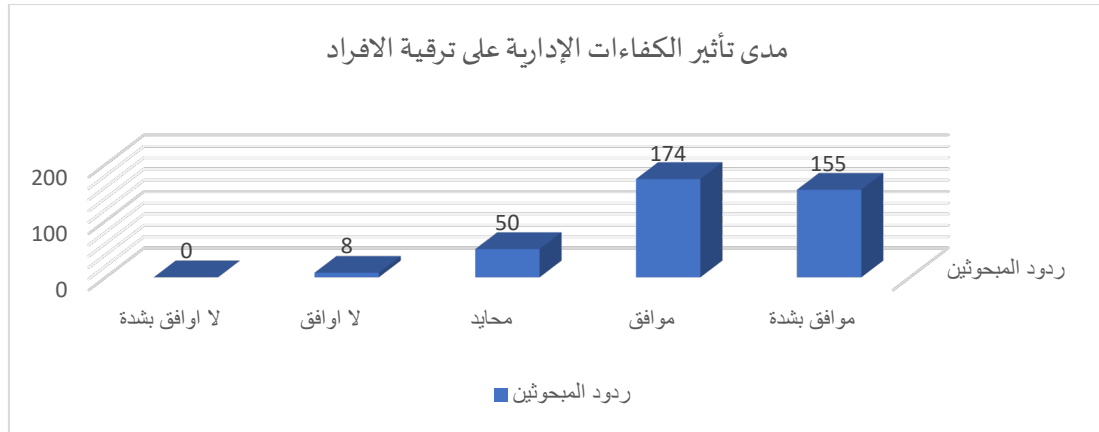
شكل رقم (29) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 170 شخص من أفراد العينة بنسبة 43.9% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على معدل ترك الفرد المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 161 شخص بنسبة 41.6% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأفراد داخل المنظمة وتأثيرهم على تغيير قرارات الأفراد سواء للبقاء أو ترك العمل.

فقط 43 شخص بمعدل 11.1% كانوا محايدون في هذا الأمر، و3 أشخاص لم يوافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على معدل ترك الفرد المنظمة.

جدول رقم (33) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

4. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد			
النسبة	التكرار		Valid
2.1	8	لا اوافق	
12.9	50	محايد	
45.0	174	موافق	
40.1	155	موافق بشدة	
100.0	387	Total	



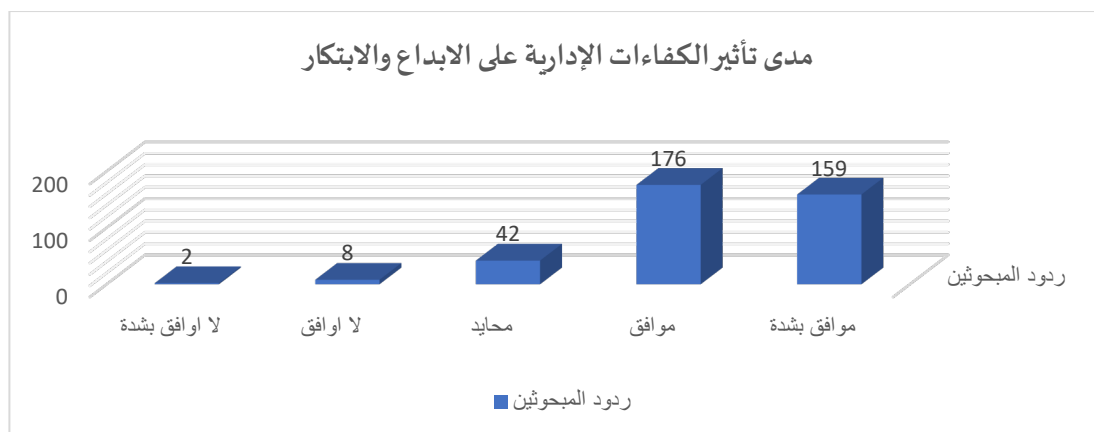
شكل رقم (30) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 174 شخص من أفراد العينة بنسبة 45% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على ترقية الفرد المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 155 شخص بنسبة 40.1% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقييم الافراد داخل المنظمة المساعدة في ترقية من يستحق.

فقط 50 شخص بمعدل 12.9% كانوا محايدون في هذا الامر، ولا يوجد من يرفضوا تأثير الكفاءة الإدارية على معدل ترقية الفرد داخل المنظمة.

5. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابداع والابتكار			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.1	8	لا اوافق	
10.9	42	محايد	
45.5	176	موافق	
41.1	159	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (34) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



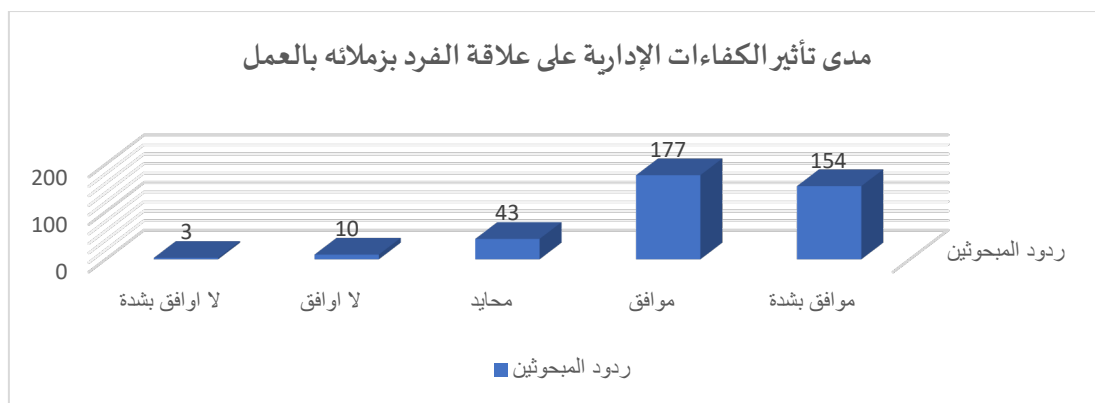
شكل رقم (31) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 176 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.5% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على ابداع وابتكار الفرد داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 159 شخص بنسبة 41.1% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير بيئة الاعمال من خلال تطوير مهارات الافراد وتحسين الخدمات المقدمة.

فقط 42 شخص بمعدل 10.9% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 02 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير الكفاءة الإدارية على ابداع وابتكار الفرد داخل المنظمة.

6. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل			
النسبة	التكرار		
0.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
2.6	10	لا اوافق	
11.1	43	محايد	
45.7	177	موافق	
39.8	154	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (35) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



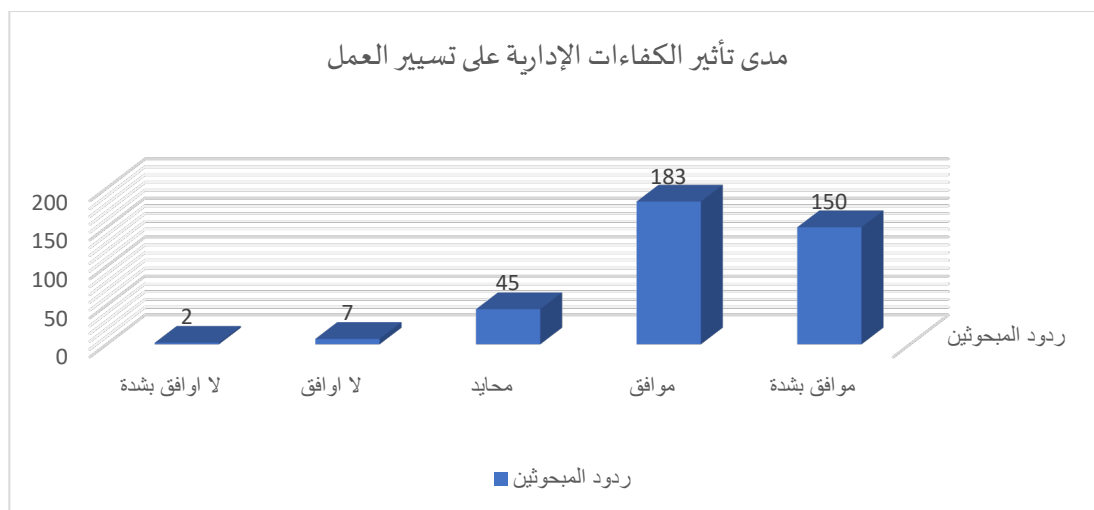
شكل رقم (32) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 177 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.7% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على علاقة الفرد بزملائه داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 154 شخص بنسبة 39.8% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجو العام لبيئة العمل بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الأفراد بالعمل مما يعزى إلى زيادة الإنتاجية وخفض معدلات الهدر في الجهد.

فقط 43 شخص بمعدل 11.1% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 03 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير الكفاءة الإدارية على علاقة الفرد بزملائه داخل المنظمة.

7. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير العمل			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
11.6	45	محايد	
47.3	183	موافق	
38.8	150	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (36) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

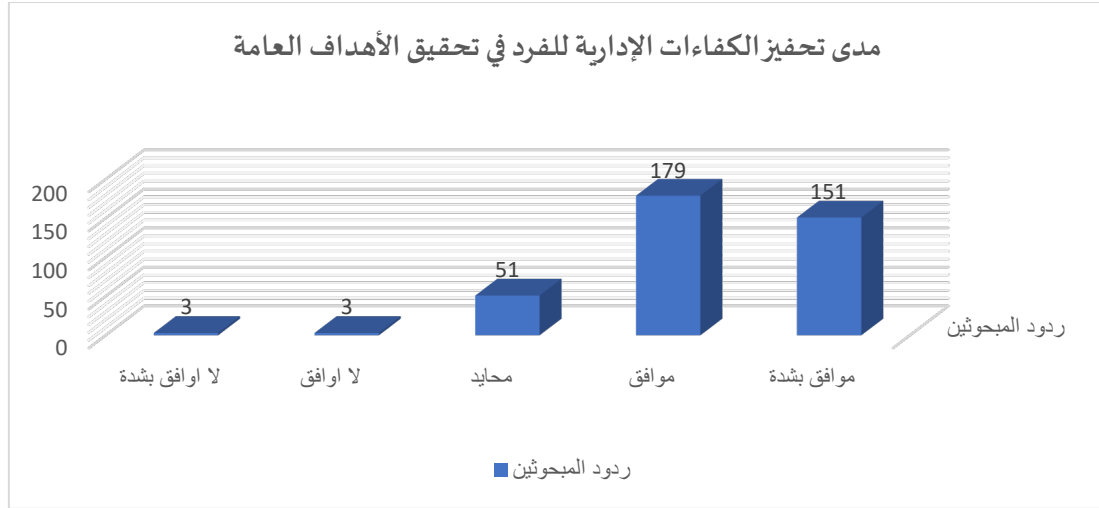


شكل رقم (33) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 183 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.3% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تسيير العمل بشكل أفضل داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 150 شخص بنسبة 38.8% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير بيئة العمل والاعمال بالإضافة الى إدارة الكفاءة والتكلفة بشكل جيد.

8. مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
.8	3	لا اوافق	
13.2	51	محايد	
46.3	179	موافق	
39.0	151	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (37) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

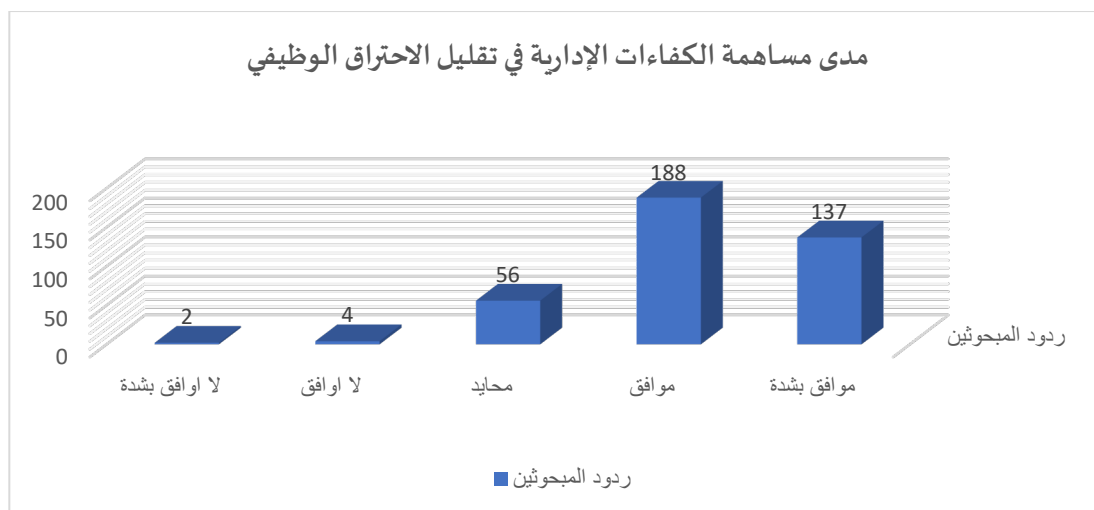


شكل رقم (34) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 179 شخص من أفراد العينة بنسبة 46.3% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق الأهداف بشكل عام داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 151 شخص بنسبة 39.0% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير بيئة العمل والاعمال بالإضافة إلى تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية.

9. مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي			
النسبة	التكرار		
0.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
1.0	4	لا اوافق	
14.5	56	محايد	
48.6	188	موافق	
35.4	137	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (38) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



شكل رقم (35) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 188 شخص من أفراد العينة بنسبة 48.6% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تقليل الاحتراق الوظيفي داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 137 شخص بنسبة 35.4% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تقليل فقدان الرغبة في العمل من قبل الافراد بالإضافة الى الحفاظ وتحسين الطاقة الإنتاجية وتقليل الضغط النفسي والعقلي على الافراد داخل المنظمة.

3-7-13 تحليل إجابات أفراد العينة حول الانتاجية.

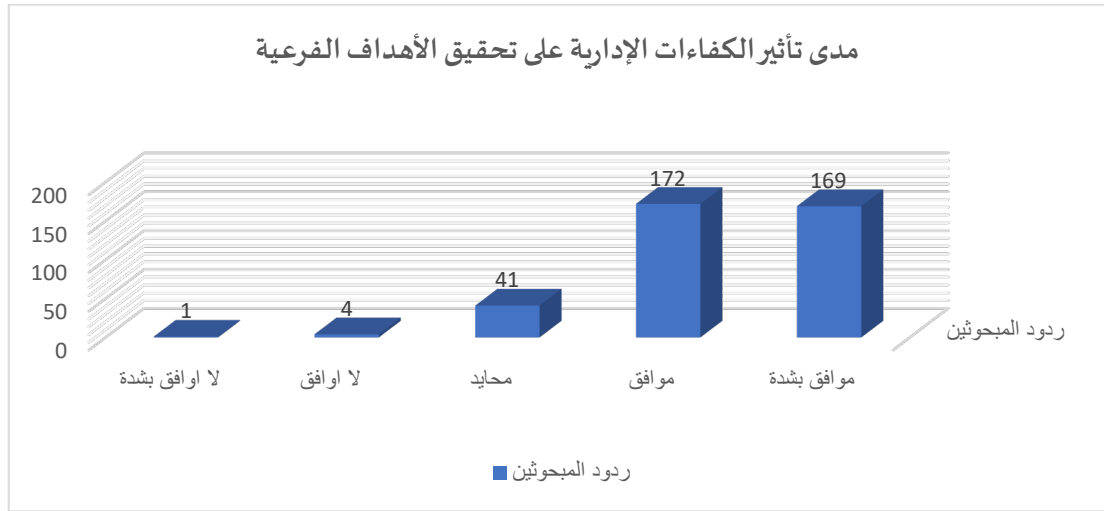
يوضح الجدول رقم (39) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول انتاجية الفرد داخل المنظمة حسب الاتي:

م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد	4.1163	0.77153	موافق
2	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية	4.3023	0.71915	موافق بشدة
3	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية	4.1964	0.76021	موافق
4	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة	4.2377	0.79527	موافق بشدة
5	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة	4.1835	0.81751	موافق
6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر	4.2326	0.78038	موافق بشدة

جدول رقم (39) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

1. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية			
النسبة	التكرار		
.3	1	لا اوافق بشدة	Valid
1.0	4	لا اوافق	
10.6	41	محايد	
44.4	172	موافق	
43.7	169	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (40) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



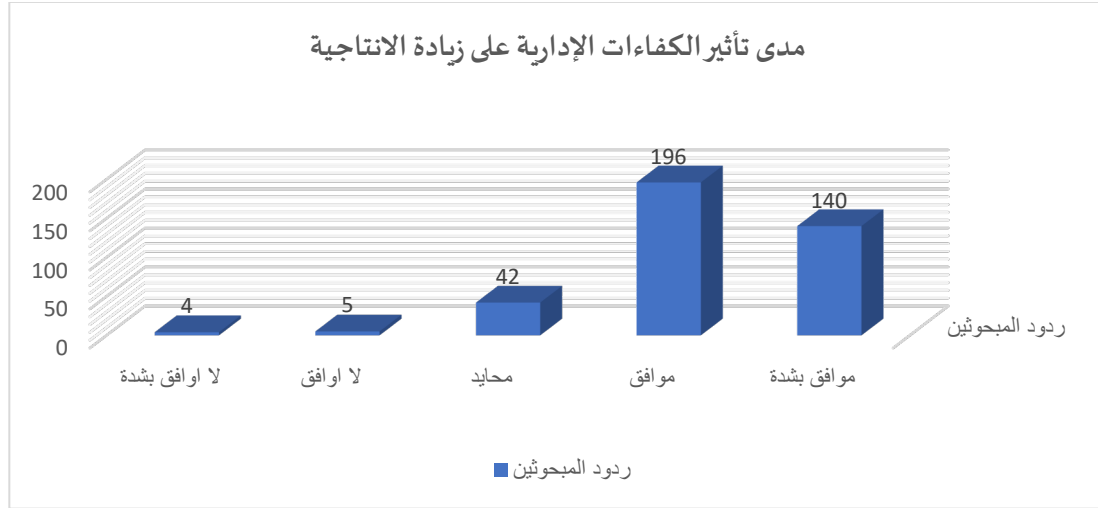
شكل رقم (36) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 172 شخص من أفراد العينة بنسبة 44.4% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 169 شخص بنسبة 43.7% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق الأهداف الفرعية لكل قسم داخل المنظمة. فقط 41 شخص بمعدل 10.6% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 04 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق الأهداف الفرعية داخل المنظمة.

2. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية			
النسبة	التكرار		
1.0	4	لا اوافق بشدة	Valid
1.3	5	لا اوافق	
10.9	42	محايد	

50.6	196	موافق	
36.2	140	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (41) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



شكل رقم (37) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

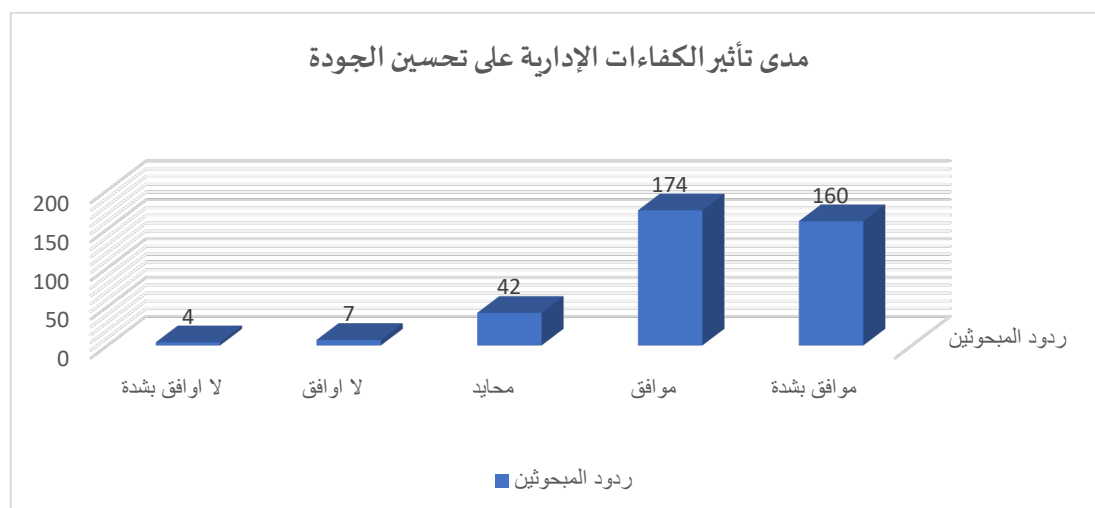
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 196 شخص من أفراد العينة بنسبة 50.6% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق إنتاجية أفضل داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 140 شخص بنسبة 36.2% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الهام وهو الإنتاجية الأفضل داخل المنظمة.

فقط 42 شخص بمعدل 10.9% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 05 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق زيادة في الإنتاجية داخل المنظمة.

3. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة			
النسبة	التكرار		Valid
1.0	4	لا اوافق بشدة	
1.8	7	لا اوافق	
10.9	42	محايد	
45.0	174	موافق	
41.3	160	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (42) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 174 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.0% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحسين الجودة داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 160 شخص بنسبة 41.3% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الهام وهو الإنتاجية الأفضل داخل المنظمة.

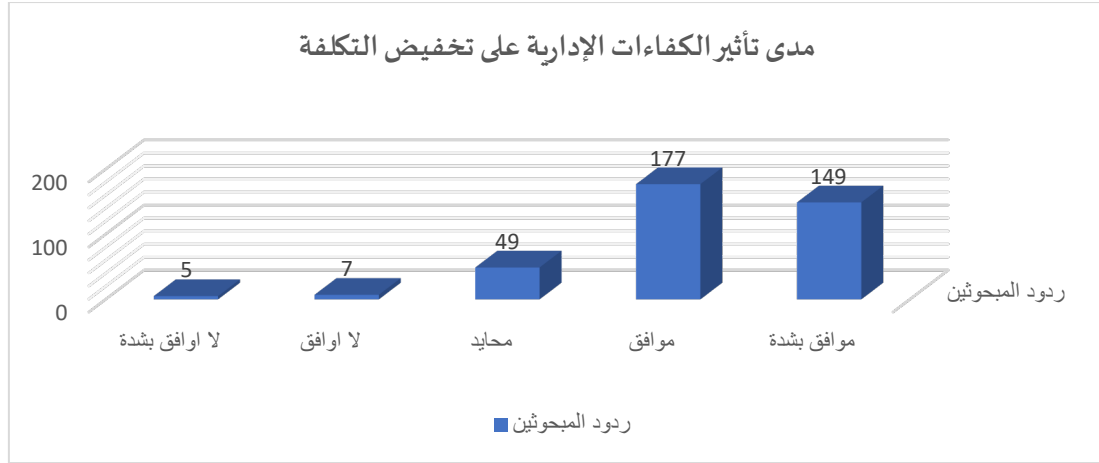


شكل رقم (38) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

يوجد عدد 42 شخص بمعدل 10.9% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 07 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق زيادة في الإنتاجية داخل المنظمة.

4. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة			
النسبة	التكرار		
1.3	5	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
12.7	49	محايد	
45.7	177	موافق	
38.5	149	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (43) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



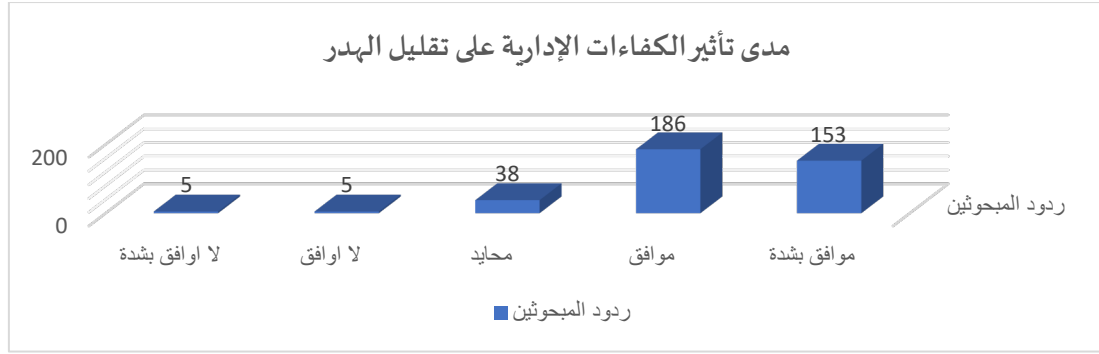
شكل رقم (39) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 177 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.7% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق رقابة على التكلفة والعمل على تخفيضها بشكل أفضل داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 149 شخص بنسبة 38.5% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق تكلفة أفضل داخل المنظمة من خلال التخطيط السليم ورقابة الأداء.

فقط 49 شخص بمعدل 12.7% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 07 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق رقابة على التكلفة داخل المنظمة، وعدد 5 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

5. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر			
النسبة	التكرار		
1.3	5	لا اوافق بشدة	Valid
1.3	5	لا اوافق	
9.8	38	محايد	
48.1	186	موافق	
39.5	153	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (44) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



شكل رقم (40) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 186 شخص من أفراد العينة بنسبة 48.1% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق رقابة على التكلفة وتقليل الهدر في الموارد داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 153 شخص بنسبة 39.5% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق كفاءة جيدة في تقليل الهدر داخل المنظمة.

إن من أسباب ارتفاع التكلفة داخل المنظمات نسبة الهدر في الموارد سواء كانت في المواد الخام أو تحت التشغيل.

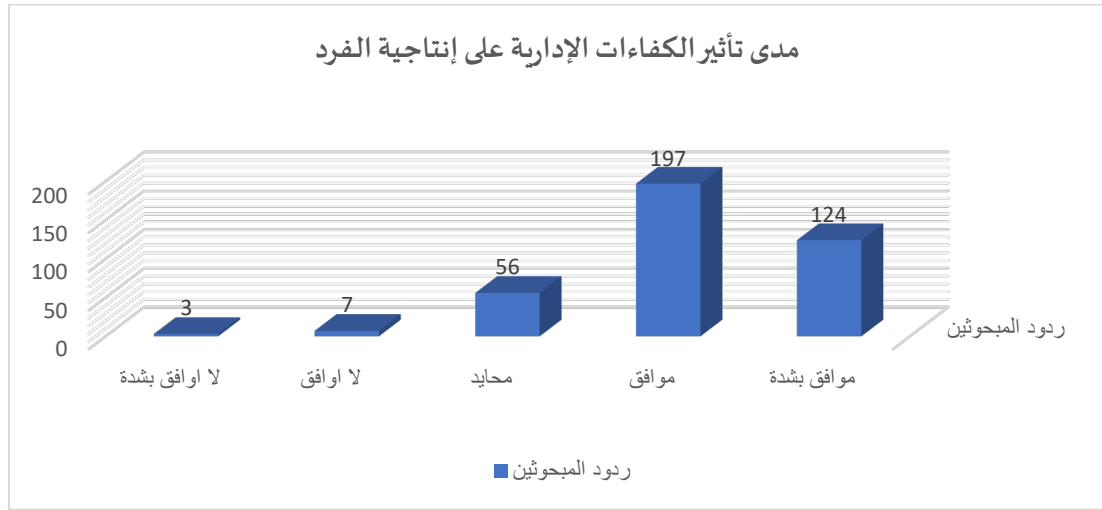
تسعى المنظمات بكل جهد في تقليل نسبة الهدر حيث تمثل انخفاض كبير في الإنتاجية مما قد يؤثر بشكل كبير على انخفاض الربحية وبالتالي قيمة المنظمة.

لاحظنا من خلال الدراسات التي تكلمت في هذا البند أن سبب كبير في ارتفاع التكلفة نسبة الهدر وتسعى المنظمات بشكل هام من خلال الأبحاث والتطوير في تقليل هذه النسبة للمعدلات المقبولة.

يوجد عدد 38 شخص بمعدل 9.8% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 05 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق رقابة على نسب الهدر داخل المنظمة، وعدد 5 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

6. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
14.5	56	محايد	
50.9	197	موافق	
32.0	124	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (45) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



شكل رقم (41) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 197 شخص من أفراد العينة بنسبة 50.9% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 124 شخص بنسبة 32.0% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق إنتاجية أفضل داخل المنظمة.

فقط 65 شخص بمعدل 14.5% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 07 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق إنتاجية أفضل للفرد داخل المنظمة، وعدد 03 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

7-13- 4 تحليل إجابات أفراد العينة حول تطوير المهارات.

يوضح الجدول رقم (46) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول إنتاجية الفرد داخل المنظمة حسب الآتي:

م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الأفراد	4.1292	0.78116	موافق
2	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم	4.2145	0.79376	موافق
3	مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير	4.1912	0.81732	موافق
4	مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الأعمال المناسبة لمهاراتهم	4.1990	0.76801	موافق

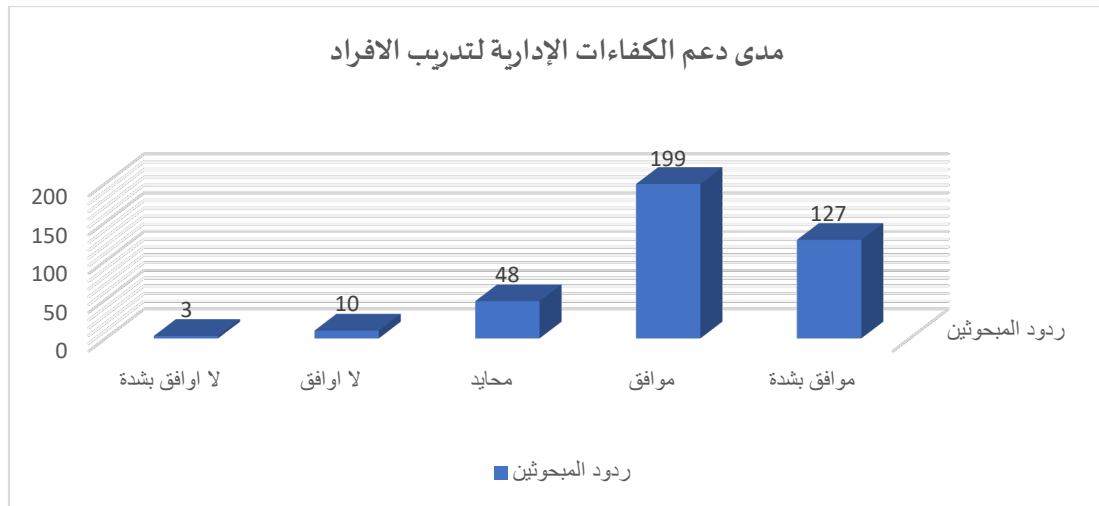
5	مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل	4.2326	0.70356	موافق بشدة
6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد	4.2171	0.75111	موافق

جدول رقم (46) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

1. مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الافراد			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
2.6	10	لا اوافق	
12.4	48	محايد	
51.4	199	موافق	
32.8	127	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (47) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 199 شخص من أفراد العينة بنسبة 51.4% قد وافقوا على دعم الكفاءة الإدارية لتطوير الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 127 شخص بنسبة 32.8% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى نجاح الكفاءة الإدارية في تحقيق تطوير وتحسين مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة.

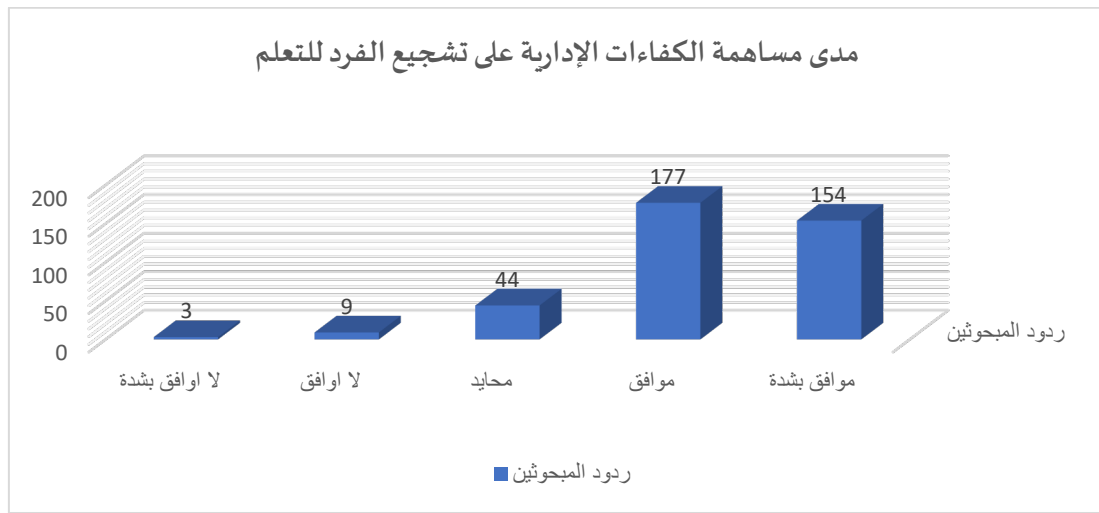


شكل رقم (42) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

فقط 48 شخص بمعدل 12.4% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 10 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحقيق تطوير وتحسين مهارات الأفراد داخل المنظمة، وعدد 3 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

2. مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
2.3	9	لا اوافق	
11.4	44	محايد	
45.7	177	موافق	
39.8	154	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (48) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (43) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

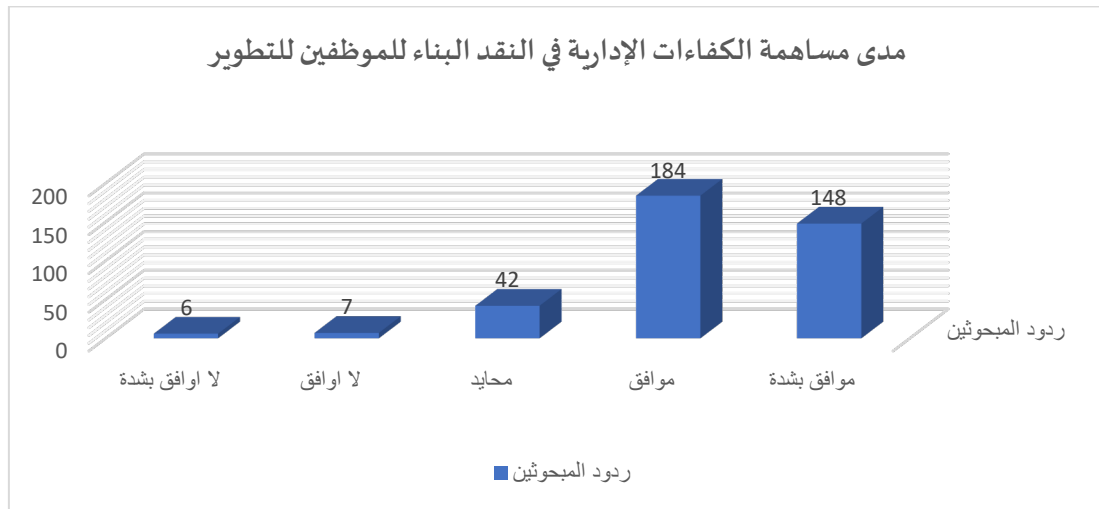
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 177 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.7% قد وافقوا على تأثير الكفاءة الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم وتطوير مهاراته داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 154 شخص بنسبة 39.8% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في تطوير مهارات الأفراد وتشجيعهم على تنمية قدراتهم وخبراتهم لتحقيق أكبر استفادة بالعمل.

فقط 44 شخص بمعدل 11.4% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 9 شخص رأوا أنه لا يوجد وعي من الإدارة في تشجيع الأفراد داخل المنظمة للتعلم، وعدد 3 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

3. مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير		
النسبة	التكرار	

1.6	6	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
10.9	42	محايد	
47.5	184	موافق	
38.2	148	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (49) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (44) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

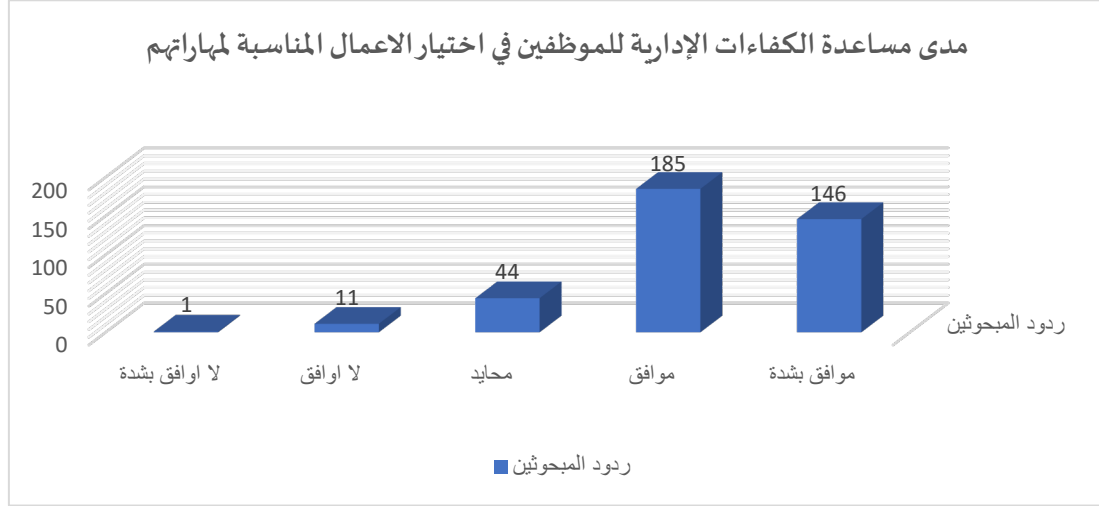
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 184 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.5% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في النقد البناء لأعمال الافراد داخل المنظمة بهدف تطويرهم وتنمية مهاراتهم، بالإضافة الى أن عدد 148 شخص بنسبة 38.2% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في تطوير مهارات الافراد وتشجيعهم وتحسين الاعمال ونقدمهم بشكل بناء.

فقط 42 شخص بمعدل 10.9% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 07 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية والنقد البناء للموظفين داخل المنظمة، وعدد 06 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

4. مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الاعمال المناسبة لمهاراتهم			
النسبة	التكرار		
.3	1	لا اوافق بشدة	Valid
2.8	11	لا اوافق	
11.4	44	محايد	

47.8	185	موافق
37.7	146	موافق بشدة
100.0	387	Total

جدول رقم (50) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



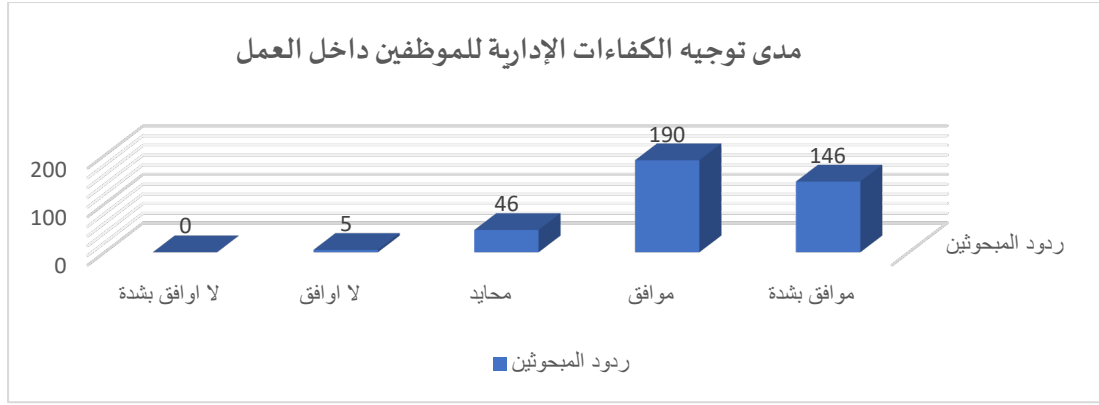
شكل رقم (45) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 185 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.8% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في اختيار الاعمال المناسبة للموظفين داخل المنظمة بهدف وضع الشخص المناسب للمكان المناسب وفق مهاراته وخبراته لتحقيق أكبر استفادة، بالإضافة الى أن عدد 146 شخص بنسبة 37.7% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في تحقيق أكبر استفادة ممكنة.

يوجد عدد 44 شخص بمعدل 11.4% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 11 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحديد الاعمال للموظفين داخل المنظمة، وعدد 01 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

5. مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل			
النسبة	التكرار		
1.3	5	لا وافق	Valid
11.9	46	محايد	
49.1	190	موافق	
37.7	146	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (51) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



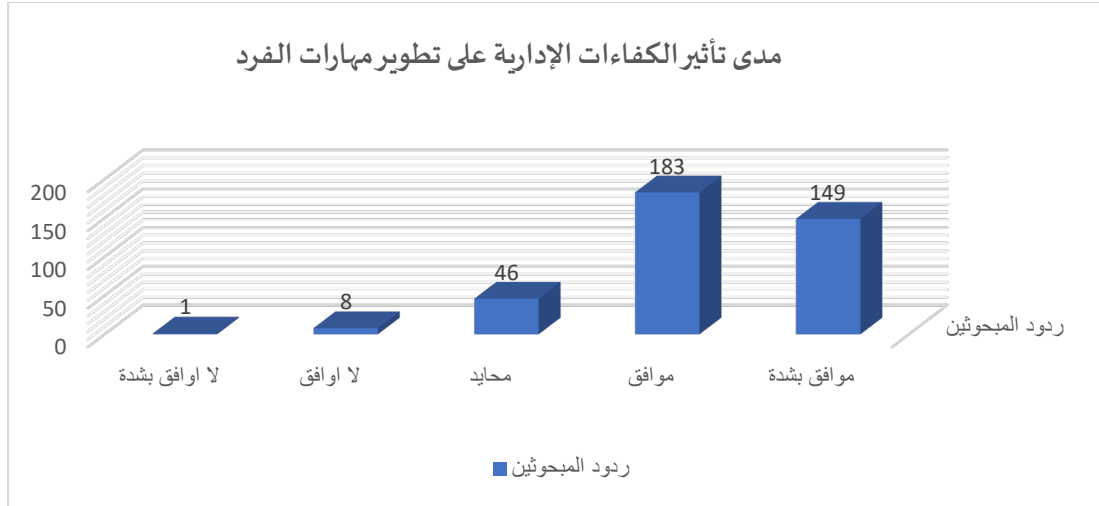
شكل رقم (46) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 190 شخص من أفراد العينة بنسبة 49.1% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في توجيه وتنسيق جهود الموظفين داخل المنظمة بهدف تحقيق أكبر استفادة، بالإضافة إلى أن عدد 146 شخص بنسبة 37.7% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الأمر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في توجيه الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق الاستفادة الأفضل.

يوجد عدد 46 شخص بمعدل 11.9% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 05 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتوجيه الموظفين داخل المنظمة.

6. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد			
النسبة	التكرار		
.3	1	لا اوافق بشدة	Valid
2.1	8	لا اوافق	
11.9	46	محايد	
47.3	183	موافق	
38.5	149	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (52) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (47) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 183 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.3% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة بهدف تحقيق أكبر استفادة، بالإضافة الى أن عدد 149 شخص بنسبة 38.5% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في تطوير أداء الموظفين داخل المنظمة من اجل تحقيق الاستفادة الافضل.

يوجد عدد 46 شخص بمعدل 11.9% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 08 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الفرد، وعدد 01 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين.

7-13 - 5 تحليل إجابات أفراد العينة حول أتمتة العمليات.

يوضح الجدول رقم (53) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول أتمتة العمليات داخل المنظمة حسب الاتي:

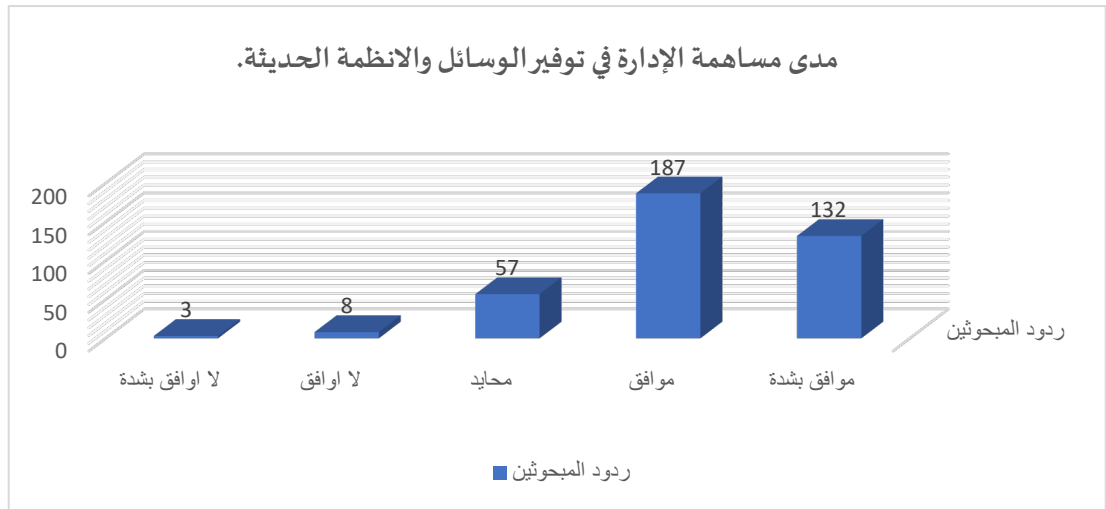
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل والانظمة الحديثة.	4.1292	0.79104	موافق
2	مدى فاعلية الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	4.2455	0.70100	موافق
3	مدى كفاءة الوسائل والانظمة المستخدمة للعمليات الادارية	4.1886	0.75363	موافق

4	مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل والانظمة المناسبة.	4.1938	0.80553	موافق
5	مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.	4.1835	0.75147	موافق بشدة
6	مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية	4.2481	0.73086	موافق

جدول رقم (53) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

1. مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل والانظمة الحديثة.			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
2.1	8	لا اوافق	
14.7	57	محايد	
48.3	187	موافق	
34.1	132	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (54) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (48) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

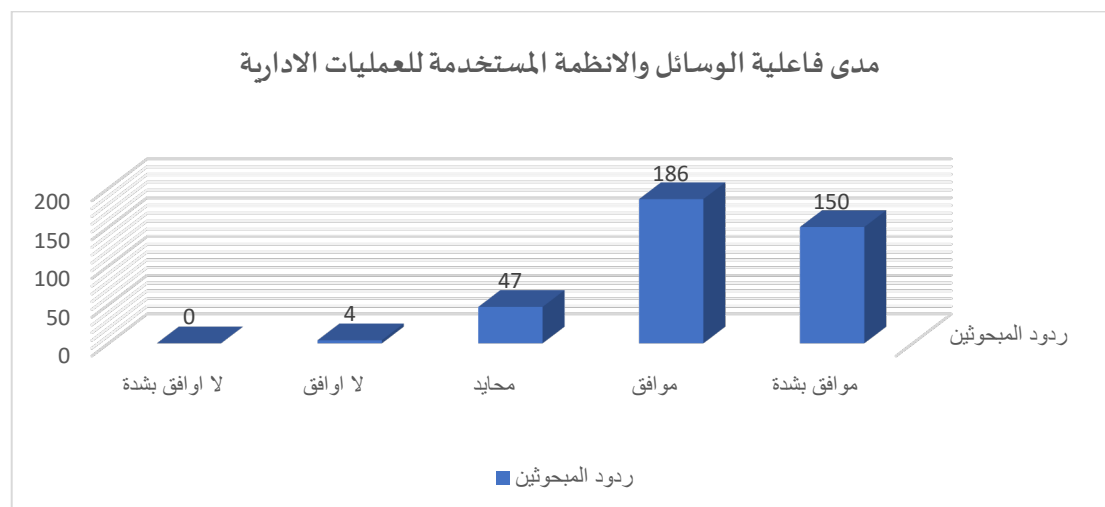
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 187 شخص من أفراد العينة بنسبة 48.3% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في توفير الأنظمة والوسائل الحديثة داخل المنظمة بهدف تسهيل الاعمال وتيسيرها، بالإضافة الى أن عدد 132 شخص بنسبة 34.1% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى وعي الكفاءة الإدارية في تطوير أداء توفير

الوسائل والأنظمة الحديثة التي تساعد الافراد داخل المنظمة على تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات وتمكينهم من الاستفادة من التطور التكنولوجي الحديث.

يوجد عدد 57 شخص بمعدل 14.7% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 08 شخص رأوا انه لا يوجد مساهمة من الإدارة لديهم في توفير الوسائل والأنظمة الحديثة التي تساهم في تطوير مهارات الفرد، وعدد 03 وجدوا أنه لا يوجد علاقة بشدة بين المتغيرين وأنها غير متوفرة في بيئة العمل لديهم.

2. مدى فاعلية الوسائل والأنظمة المستخدمة للعمليات الادارية			
النسبة	التكرار		
1.0	4	لا اوافق	Valid
12.1	47	محايد	
48.1	186	موافق	
38.8	150	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (55) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



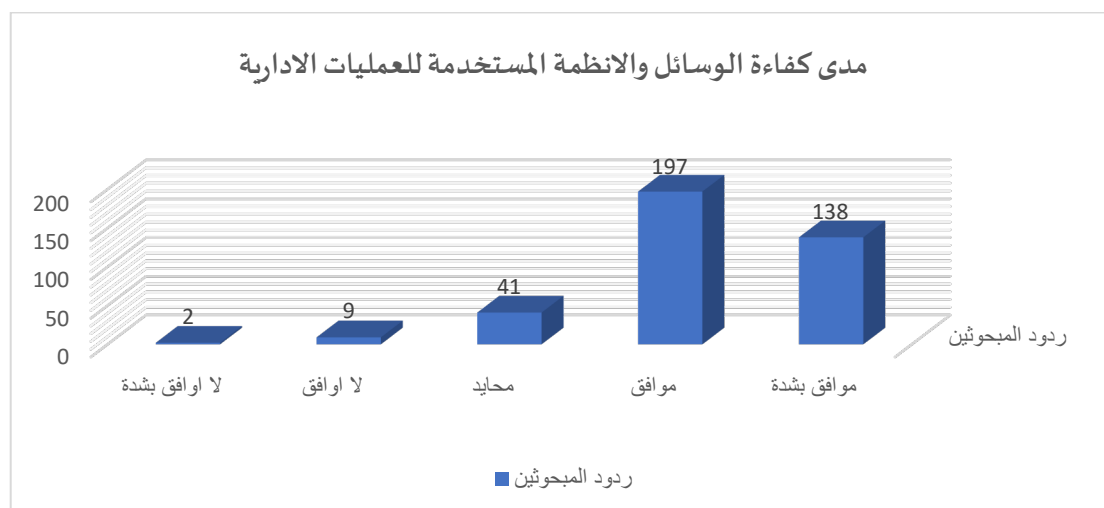
شكل رقم (49) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 186 شخص من أفراد العينة بنسبة 48.1% قد وافقوا على مساهمة الكفاءة الإدارية في توفير الأنظمة والوسائل الفعالة المناسبة لطبيعة العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن عدد 150 شخص بنسبة 38.8% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى فهم الكفاءة لتوفير الوسائل والأنظمة الفعالة في العمليات والتشغيل داخل المنظمة.

يوجد عدد 47 شخص بمعدل 12.1% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 04 شخص رأوا انه لا يتم توفير الوسائل الفعالة بينما يتم اختيار الأنظمة والوسائل حسب وجهة نظر الإدارة بدون مشاركة الموظفين التنفيذيين، حيث نلاحظ عدم فعالية العديد من الأنظمة بسبب تجاهل مشاركة الموظفين التنفيذيين في العديد من المنظمات.

3. مدى كفاءة الوسائل والأنظمة المستخدمة للعمليات الادارية			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.3	9	لا اوافق	
10.6	41	محايد	
50.9	197	موافق	
35.7	138	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (56) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



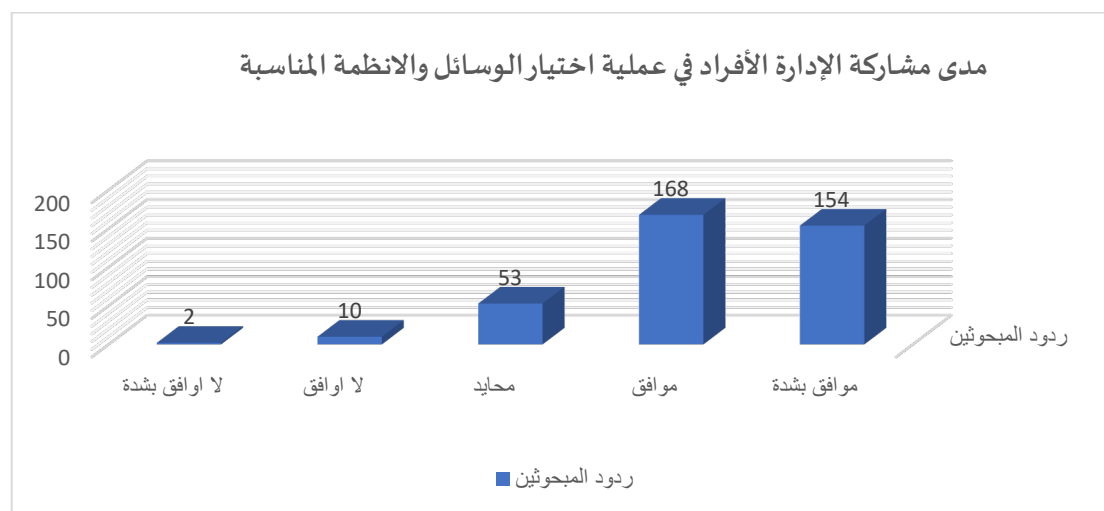
شكل رقم (50) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 197 شخص من أفراد العينة بنسبة 50.9% قد وافقوا على كفاءة الادارة في توفير الأنظمة والوسائل الفعالة المناسبة لطبيعة العمل داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 138 شخص بنسبة 35.7% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الامر مما يدل على مدى فهم الكفاءة لتوفير الوسائل والأنظمة المناسبة والتي تساهم في العمليات داخل المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، حيث نلاحظ قيام بعض المنظمات في اختيار برامج باهظة الثمن، ولكن لا تناسب طبيعة الاعمال وبالتالي يعتبر هذا اهدار للموارد.

يوجد عدد 41 شخص بمعدل 10.6% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 09 شخص رأوا انه لا يتم توفير الوسائل والأنظمة المناسبة من حيث الكفاءة والتكلفة، وعدد 02 يروا انه لا يتم الاهتمام بكفاءة الأنظمة والوسائل بشكل فعال.

4. مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل والأنظمة المناسبة.			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.6	10	لا اوافق	
13.7	53	محايد	
43.4	168	موافق	
39.8	154	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (57) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



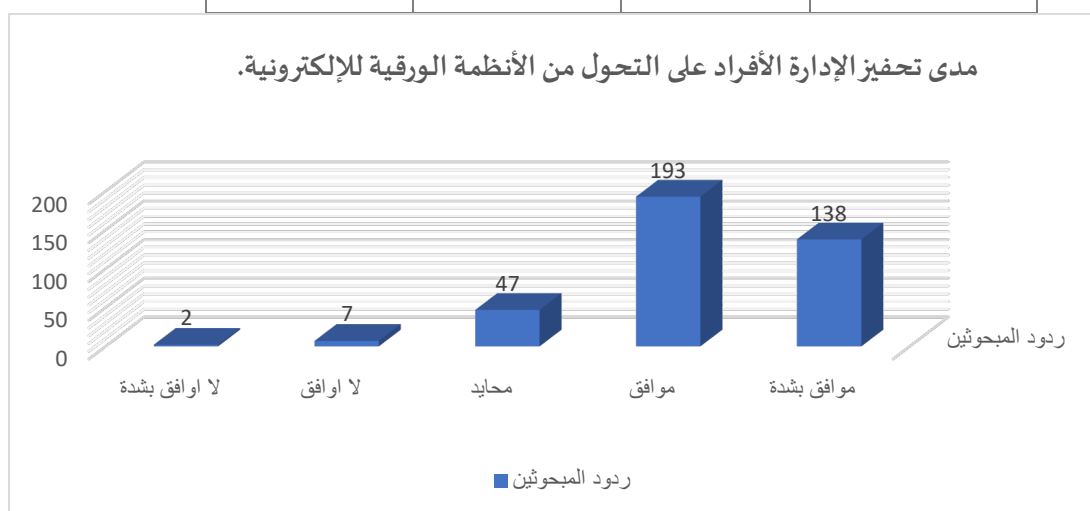
شكل رقم (51) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 168 شخص من أفراد العينة بنسبة 43.4% قد وافقوا على كفاءة الادارة في مشاركة الموظفين عملية اختيار الأنظمة والوسائل الفعالة المناسبة لطبيعة العمل داخل المنظمة، بالإضافة الى أن عدد 154 شخص بنسبة 39.8% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 53 شخص بمعدل 13.7% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 10 شخص رأوا انه لا يتم مشاركة الإدارة الموظفين في عملية اختيار الوسائل والأنظمة، وعدد 02 يروا انه لا يتم الاهتمام بمشاركتهم في اختيار الأنظمة والوسائل.

جدول رقم (58) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

5. مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
12.1	47	محايد	
49.9	193	موافق	
35.7	138	موافق بشدة	
100.0	387	Total	



شكل رقم (52) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 193 شخص من أفراد العينة بنسبة 49.9% قد وافقوا على اهتمام الإدارة في التحول للأنظمة الالكترونية بكفاءة، بالإضافة الى أن عدد 138 شخص بنسبة 35.7% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

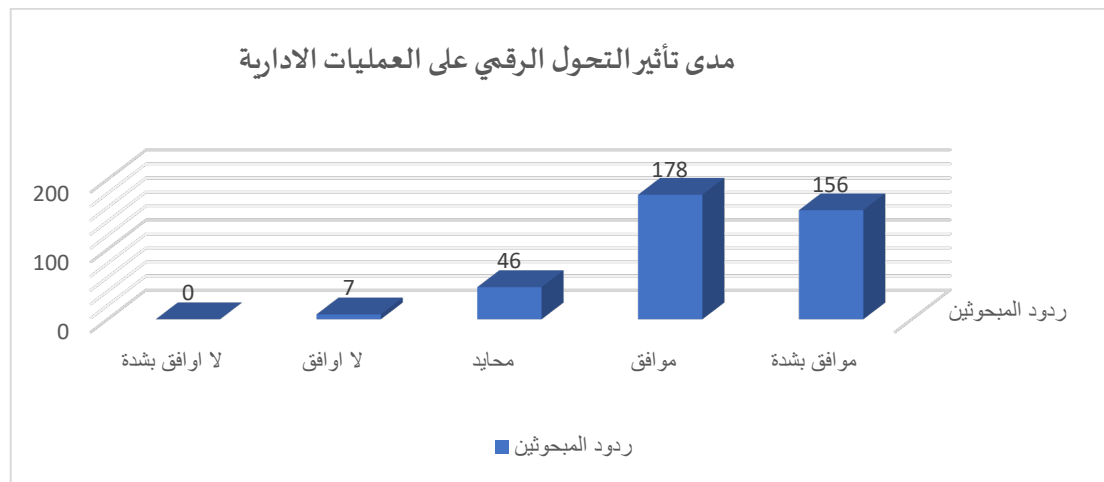
يوجد عدد 47 شخص بمعدل 12.1% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 07 شخص رأوا انه لا يوجد اهتمام من الإدارة بالعمل على التحول من الورقي الى الالكتروني، وعدد 02 يروا انه لا يتم الاهتمام بالتحول الإلكتروني من قبل ادارتهم بالعمل.

6. مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية			
النسبة	التكرار		
1.8	7	لا اوافق	Valid
11.9	46	محايد	
46.0	178	موافق	

40.3	156	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (59) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 178 شخص من أفراد العينة بنسبة 46.0% قد وافقوا على نجاح فكرة التحول الالكتروني بالإضافة الى تحقيق نتائج جيدة فيما يخص التكلفة وتسهيل الاعمال، بالإضافة الى أن عدد 156 شخص بنسبة 40.3% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن. يوجد عدد 46 شخص بمعدل 11.9% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 07 شخص رأوا انه لا يوجد اهتمام من الإدارة بالتحول من الورقي الى الالكتروني.



شكل رقم (53) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

6-7-13 تحليل إجابات أفراد العينة حول رضا العملاء والميزة التنافسية.

يوضح الجدول رقم (60) أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول أتمتة العمليات داخل المنظمة حسب الاتي:

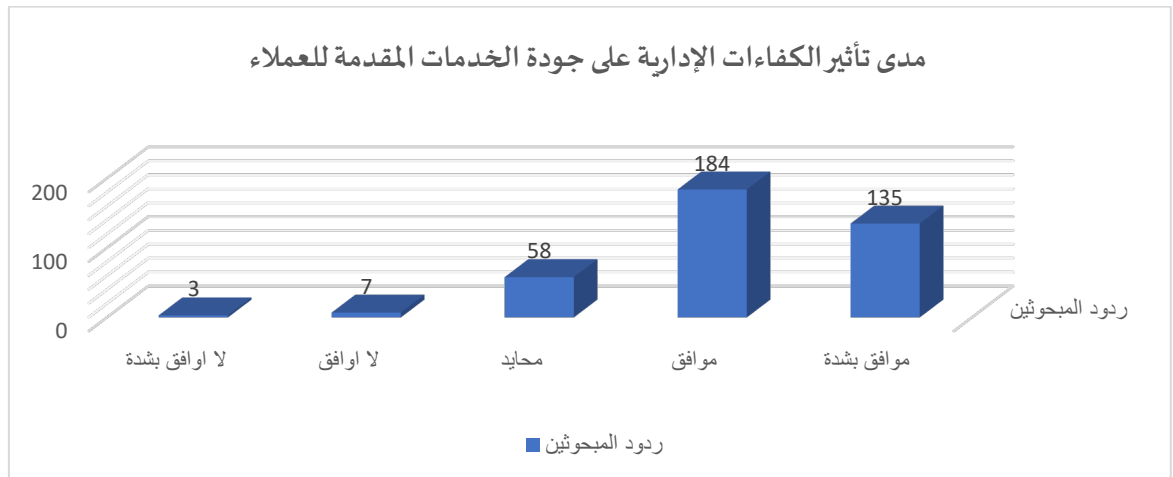
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	4.1395	0.78928	موافق
2	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء	4.2196	0.75552	موافق
3	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل	4.1886	0.75706	موافق
4	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء	4.2429	0.78385	موافق بشدة

5	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.	4.1705	0.75279	موافق بشدة
6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.	4.2817	0.78572	موافق بشدة
7	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.	4.1214	0.75716	
8	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة	4.1809	0.79724	موافق
9	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق المستهدف	4.1550	0.80590	موافق
10	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة.	4.2196	0.82124	موافق

جدول رقم (60) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

1. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
15.0	58	محايد	
47.5	184	موافق	
34.9	135	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (61) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



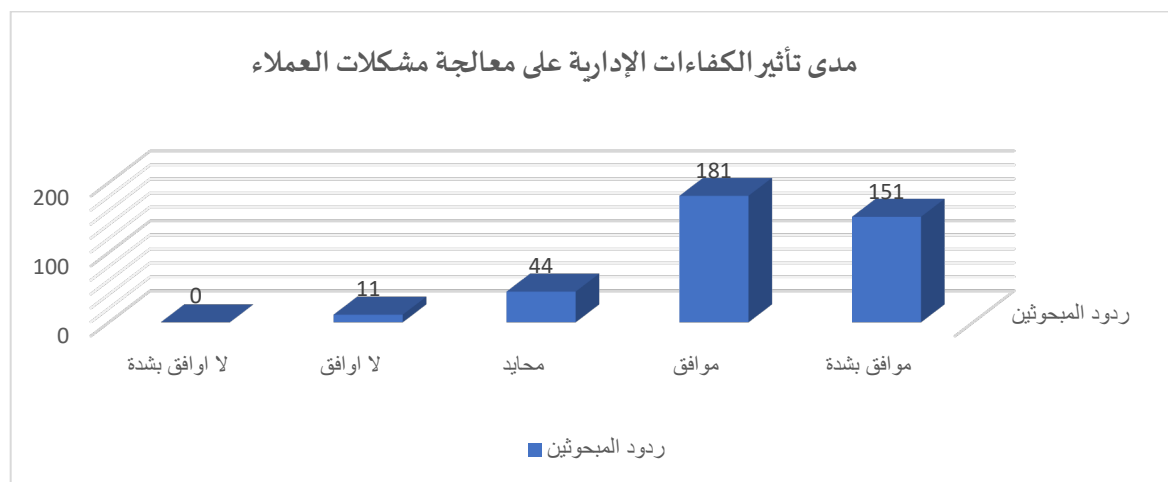
شكل رقم (54) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 184 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.5% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الإدارة على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، بالإضافة الى أن عدد 135 شخص بنسبة 34.9% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 58 شخص بمعدل 15.0% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 07 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير من الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من العملاء، وعدد 03 يروا انه لا يتم اهمال جودة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل ادارتهم بالعمل.

2. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء			
النسبة	التكرار		
2.8	11	لا اوافق	Valid
11.4	44	محايد	
46.8	181	موافق	
39.0	151	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (62) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



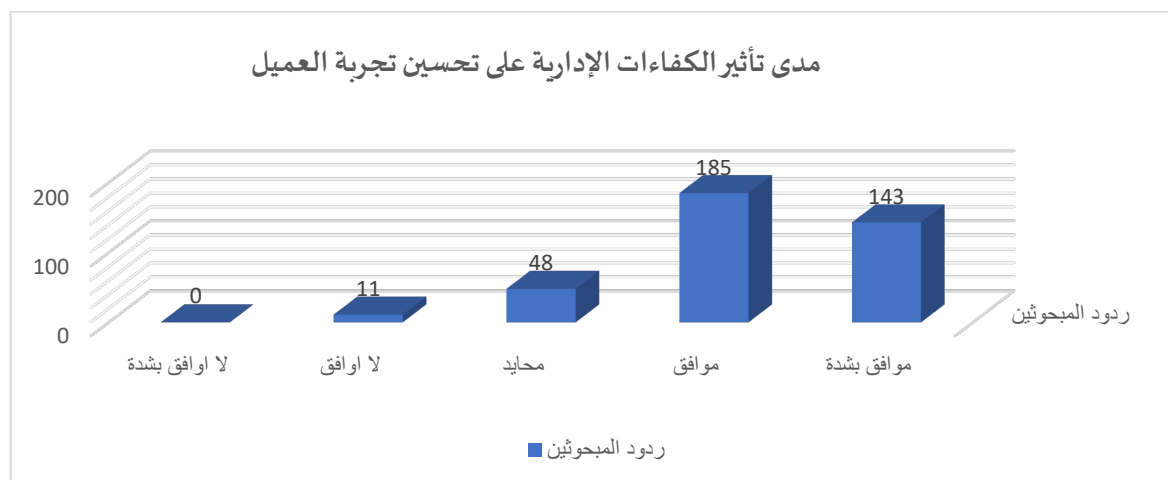
شكل رقم (55) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 181 شخص من أفراد العينة بنسبة 46.8% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الإدارة على معالجة والاهتمام بمشكلات وملاحظات العملاء، بالإضافة الى أن عدد 151 شخص بنسبة 39.0% من افراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 44 شخص بمعدل 11.4% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 11 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية ومعالجة مشاكل العملاء.

3. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل			
النسبة	التكرار		
2.8	11	لا اوافق	Valid
12.4	48	محايد	
47.8	185	موافق	
37.0	143	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (63) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

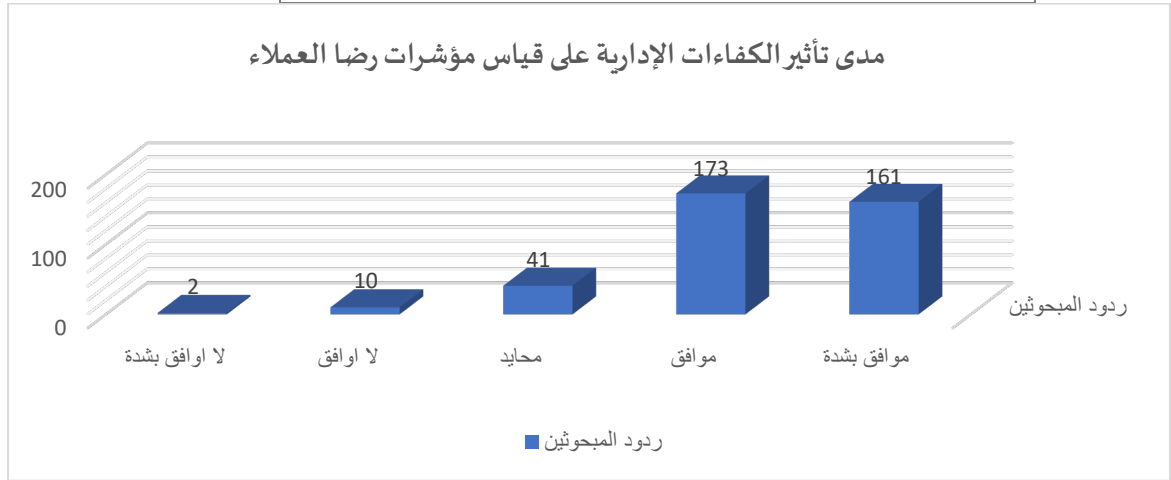


شكل رقم (56) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 185 شخص من أفراد العينة بنسبة 47.8% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الإدارة على تحسين تجربة العميل والاهتمام بالحفاظ على العملاء وزيادة حصة السوق من خلال معالجة مشكلاتهم وقراءة السوق ومعرفة احتياجاتهم، بالإضافة إلى أن عدد 143 شخص بنسبة 37.0% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 48 شخص بمعدل 12.4% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 11 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحسين تجارب العملاء.

4. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.6	10	لا اوافق	
10.6	41	محايد	
44.7	173	موافق	
41.6	161	موافق بشدة	
100.0	387	Total	
جدول رقم (64) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0			



شكل رقم (57) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

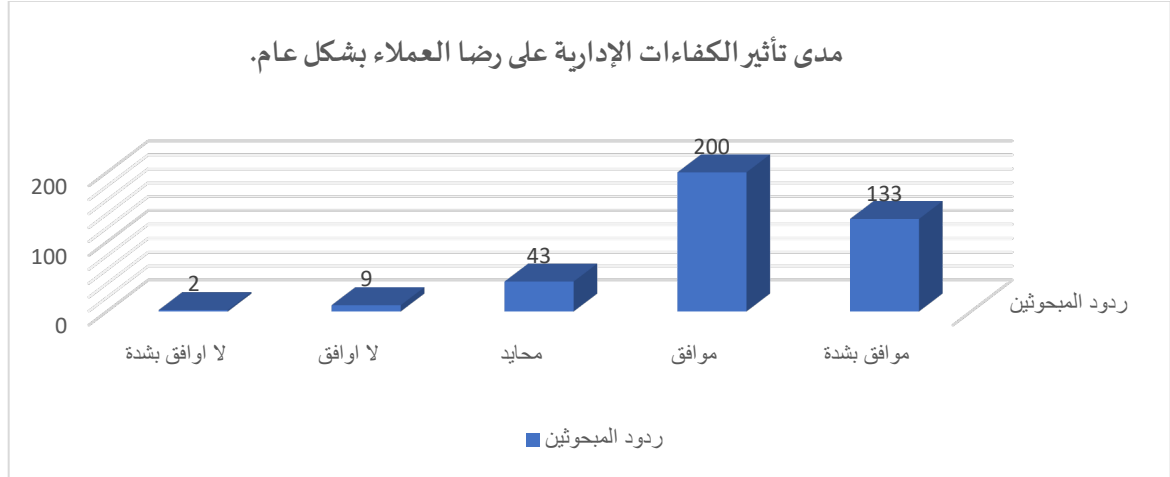
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 173 شخص من أفراد العينة بنسبة 44.7% قد وافقوا على وجود اهتمام من قبل الإدارة على وضع مؤشرات رضا العملاء والاهتمام بمعرفة ملاحظاتهم للعمل على معالجتها كما تهتم المنظمات بوسائل جمع البيانات والتقصي عن رضا العملاء بشكل دوري، بالإضافة إلى أن عدد 161 شخص بنسبة 41.6% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 41 شخص بمعدل 10.6% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 11 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية ووضع مقاييس رضا العملاء والاهتمام بمعرفة ملاحظات العملاء بشركتهم، كما يوجد عدد 02 من المبحوثين رأوا أنه لا يوافقوا بشدة على تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء.

5. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
2.3	9	لا اوافق	
11.1	43	محايد	

51.7	200	موافق	
34.4	133	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (65) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

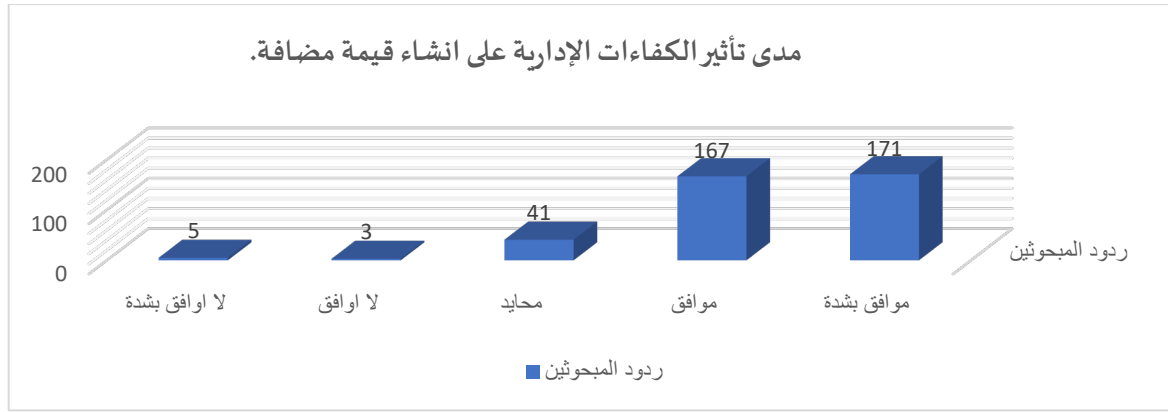


شكل رقم (58) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 200 شخص من أفراد العينة بنسبة 51.7% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام، بالإضافة إلى أن عدد 133 شخص بنسبة 34.4% من أفراد العينة وافقوا وبشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 43 شخص بمعدل 11.1% كانوا محايدون في هذا الأمر، وعدد 9 شخص رأوا أنه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء بشكل عام، كما يوجد عدد 2 من المبحوثين رأوا أنه لا يوافقوا بشدة على تأثير الكفاءة الإدارية على رضا العملاء.

6. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.			
النسبة	التكرار		
1.3	5	لا اوافق بشدة	Valid
.8	3	لا اوافق	
10.6	41	محايد	
43.2	167	موافق	
44.2	171	موافق بشدة	
100.0	387	Total	
جدول رقم (66) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0			



شكل رقم (59) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 171 شخص من أفراد العينة بنسبة 44.2% قد وافقوا بشدة على وجود تأثير من قبل الكفاءات الإدارية على خلق قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع، بالإضافة الى أن عدد 167 شخص بنسبة 43.2% من أفراد العينة وافقوا على هذا الشأن.

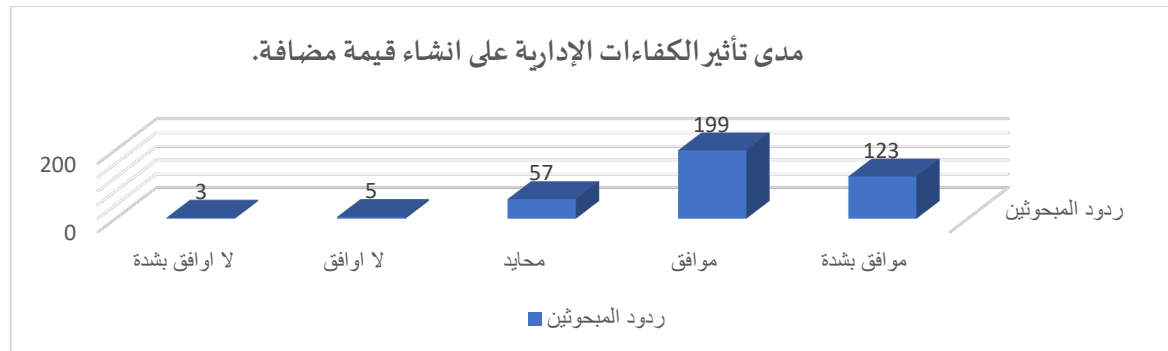
يوجد عدد 41 شخص بمعدل 10.6% كانوا محايدون في هذا الامر، وعدد 03 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وخلق قيمة مضافة للمنظمة، كما يوجد عدد 05 من المبحوثين رأوا انه لا يوافقوا بشدة على تأثير الكفاءة الإدارية على خلق وانشاء قيمة مضافة للمنظمة.

7. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.			
النسبة	التكرار		
0.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
1.3	5	لا اوافق	
14.7	57	محايد	
51.4	199	موافق	
31.8	123	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (67) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 199 شخص من أفراد العينة بنسبة 51.4% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح الشركة من خلال تقليل التكلفة ودعم الإنتاجية واستغلال الموارد أفضل استغلال ممكن، بالإضافة الى أن عدد 123 شخص بنسبة 31.8% من أفراد العينة وافقوا بشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 57 شخص بمعدل 14.7% كانوا محايدون في هذا الامر، كما يوجد عدد 05 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وزيادة أرباح المنظمة، كما يوجد عدد 03 من المبحوثين رأوا انه لا يوافقوا بشدة على تأثير الكفاءة الإدارية على أرباح المنظمة.



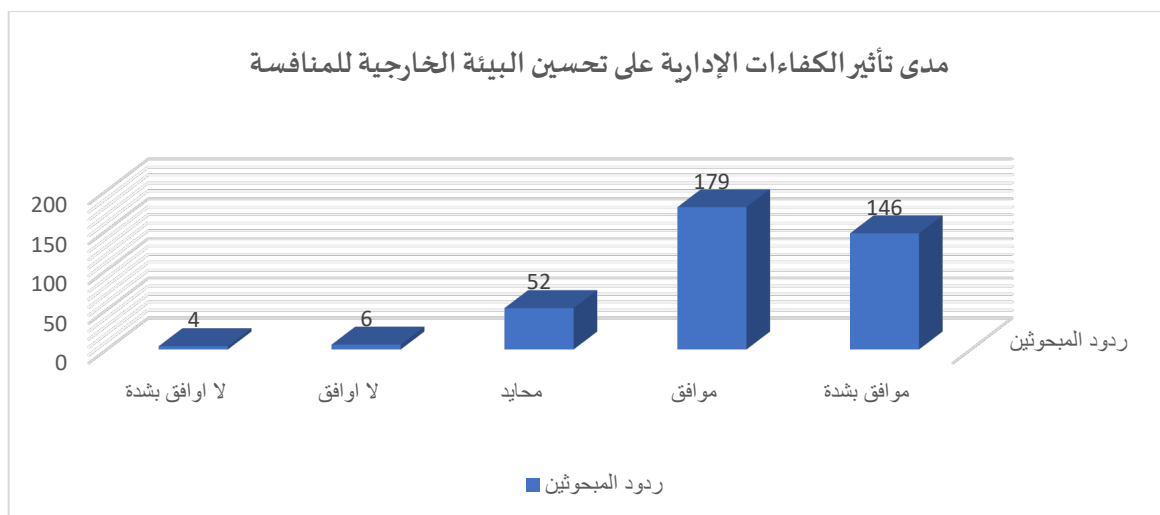
شكل رقم (60) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

8. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة			
النسبة	التكرار		
1.0	4	لا اوافق بشدة	Valid
1.6	6	لا اوافق	
13.4	52	محايد	
46.3	179	موافق	
37.7	146	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (68) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (68) أن عدد 179 شخص من أفراد العينة بنسبة 46.3% قد وافقوا على وجود تأثير من قبل الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بالإضافة الى سعر منافس، بالإضافة الى أن عدد 146 شخص بنسبة 37.7% من افراد العينة وافقوا بشدة على هذا الشأن.

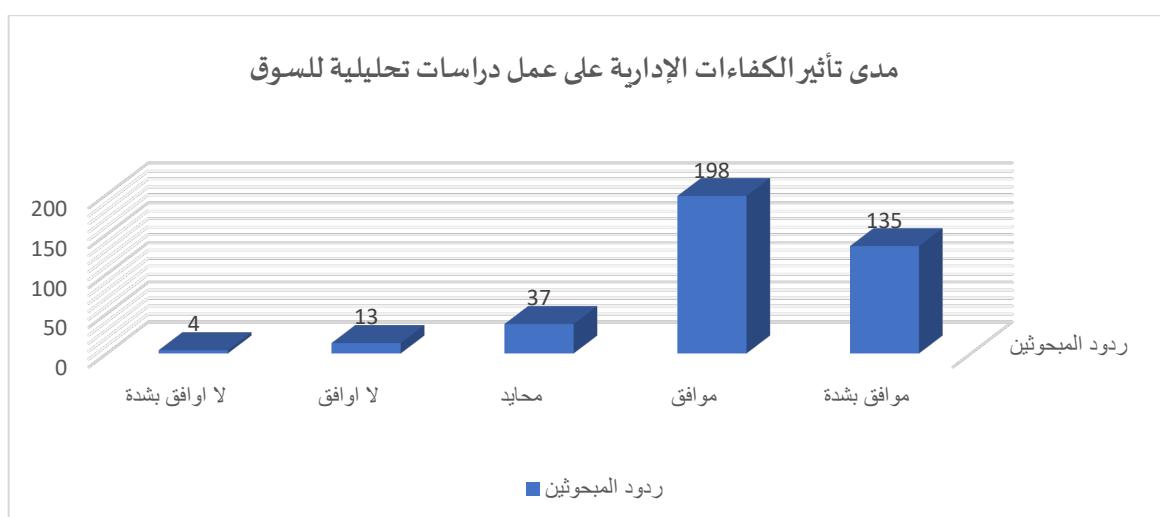
يوجد عدد 52 شخص بمعدل 13.4% كانوا محايدون في هذا الامر، كما يوجد عدد 06 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحسين البيئة الخارجية للمنافسة، ويوجد عدد 04 من المبحوثين رأوا انه لا يوافقوا بشدة على تأثير الكفاءة الإدارية على البيئة الخارجية للمنظمة.



شكل رقم (61) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

9. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق			
النسبة	التكرار		
1.0	4	لا اوافق بشدة	Valid
3.4	13	لا اوافق	
9.6	37	محايد	
51.2	198	موافق	
34.9	135	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (69) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (62) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

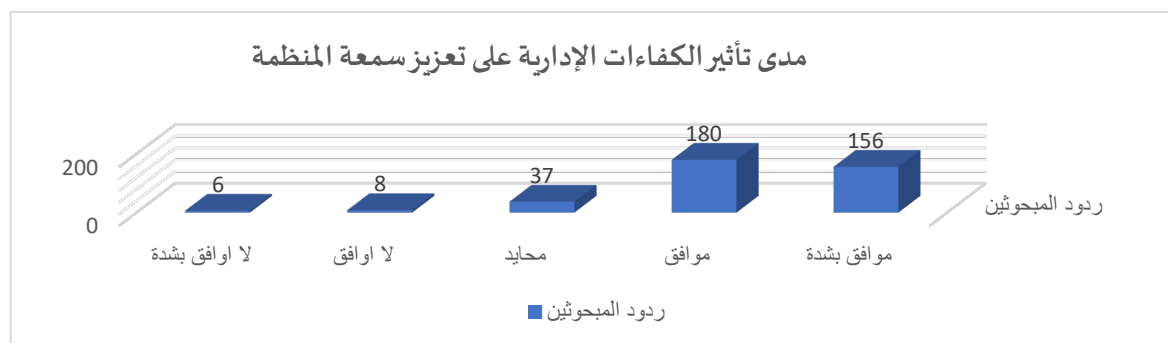
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 198 شخص من أفراد العينة بنسبة 51.2% قد وافقوا على مساهمة الكفاءات الإدارية في قراءة السوق وعمل تحليل للوصول للسوق المستهدف وكيفية العمل على زيادة حصة السوق، بالإضافة الى أن عدد 135 شخص بنسبة 34.9% من افراد العينة وافقوا بشدة على هذا الشأن.

يوجد عدد 37 شخص بمعدل 9.6% كانوا محايدون في هذا الامر، كما يوجد عدد 13 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتحليل السوق المستهدف، ويوجد عدد 04 من المبحوثين رأوا انه لا يوافقوا بشدة على وجود أي علاقة بين المتغيرين داخل منظمتهم.

10. مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة			
النسبة	التكرار		
1.6	6	لا اوافق بشدة	Valid
2.1	8	لا اوافق	
9.6	37	محايد	
45.5	180	موافق	
40.3	156	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (70) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد 180 شخص من أفراد العينة بنسبة 45.5% قد وافقوا على مساهمة الكفاءات الإدارية في تعزيز سمعة المنظمة بالسوق من خلال التميز والقيمة المنافسة، بالإضافة الى أن عدد 156 شخص بنسبة 40.3% من افراد العينة وافقوا بشدة على هذا الشأن. كما يوجد عدد 37 شخص بمعدل 9.6% كانوا محايدون في هذا الامر، كما يوجد عدد 08 شخص رأوا انه لا يوجد تأثير بين الكفاءة الإدارية وتعزيز سمعة المنظمة، ويوجد عدد 06 من المبحوثين رأوا انه لا يوافقوا بشدة على وجود أي علاقة بين المتغيرين داخل منظمتهم.



شكل رقم (63) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

7-7-13 تحليل إجابات عامة لأفراد العينة.

تم سؤال المبحوثين عن مدى توفر المحاور الستة في منظمهم للوصول لفكرة عن مدى توفر الكفاءة الإدارية في بيئة الأعمال وما أثرها على تحسين البيئة الداخلية والخارجية للأعمال وأيضاً للوصول لإثبات فرضية العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية أو عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

كما تم الاستفسار منهم عن رأيهم الشخصي في مدى أهمية تطبيق الكفاءة الإدارية وتنميتها من أجل الوصول لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وجاءت الردود حسب الآتي:

م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	ضرورة توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة الداخلية للمنظمة.	4.1990	0.57061	موافق
2	تؤثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.	4.3127	0.65017	موافق بشدة
3	تؤثر الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.	4.3127	0.65414	موافق بشدة
4	تحفز الكفاءات الإدارية الأفراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.	4.3385	0.71739	موافق بشدة
5	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.	4.3437	0.68909	موافق بشدة
6	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.	4.3514	0.74146	موافق بشدة
7	تساهم الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.	4.3592	0.68869	موافق بشدة

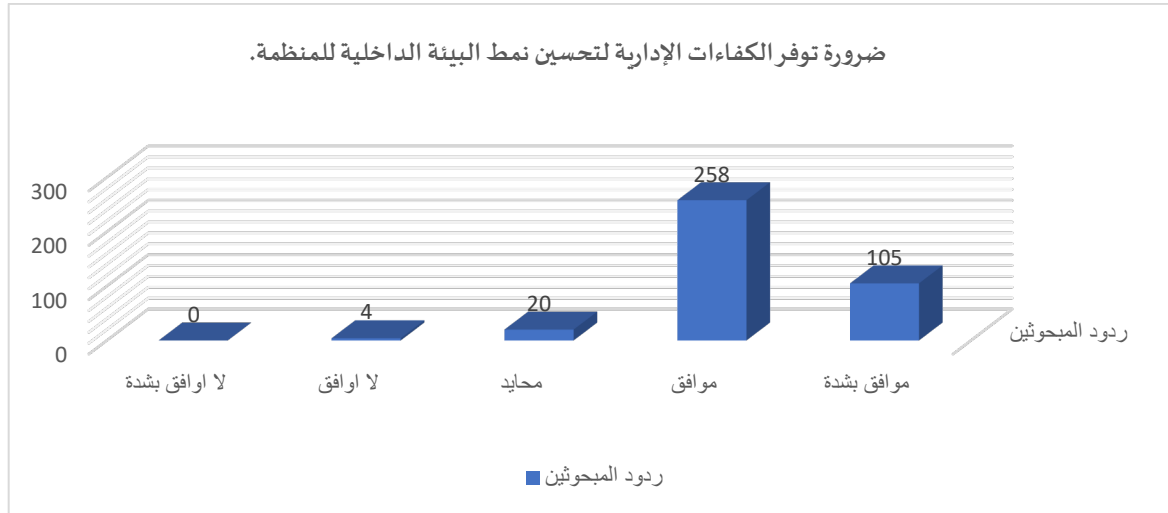
جدول رقم (71) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

1. ضرورة توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة الداخلية للمنظمة.			
النسبة	التكرار		
0	0	لا أوافق بشدة	Valid
1.0	4	لا أوافق	
5.2	20	محايد	
66.7	258	موافق	
27.1	105	موافق بشدة	

100.0	387	Total	
-------	-----	-------	--

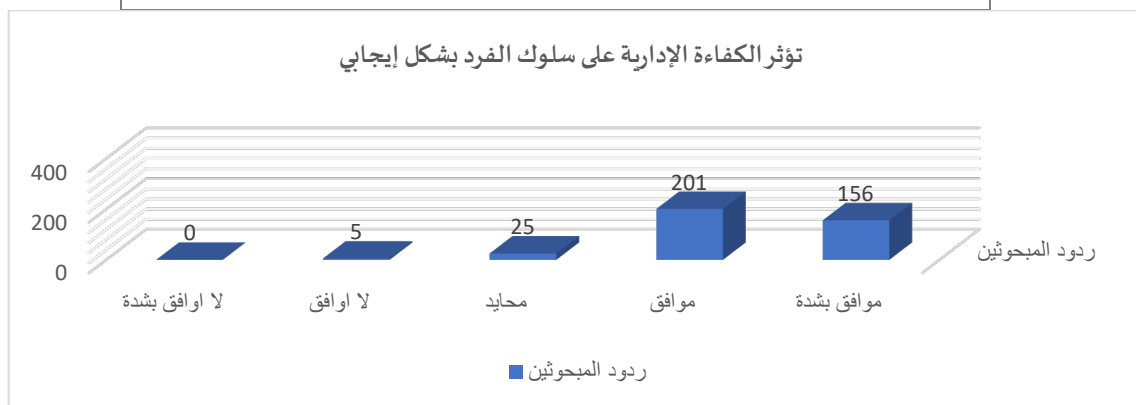
جدول رقم (72) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

شكل رقم (64) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



2. تؤثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.			
النسبة	التكرار		
0	0	لا اوافق بشدة	Valid
1.3	5	لا اوافق	
6.5	25	محايد	
51.9	201	موافق	
40.3	156	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (73) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

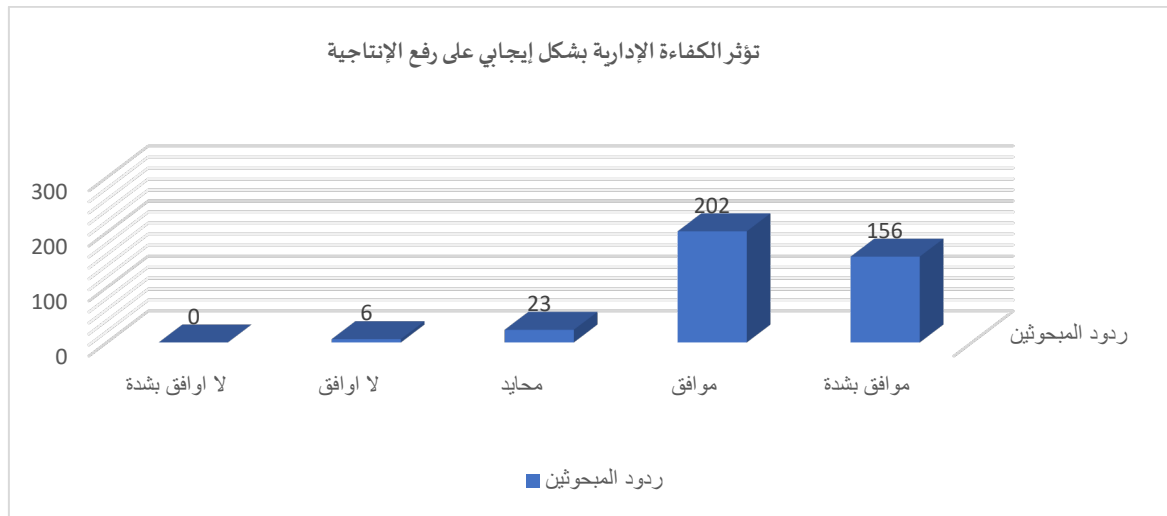


شكل رقم (65) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

3. تؤثر الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.			
النسبة	التكرار		
0	0	لا أوافق بشدة	Valid
1.6	6	لا أوافق	
5.9	23	محايد	
52.2	202	موافق	
40.3	156	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

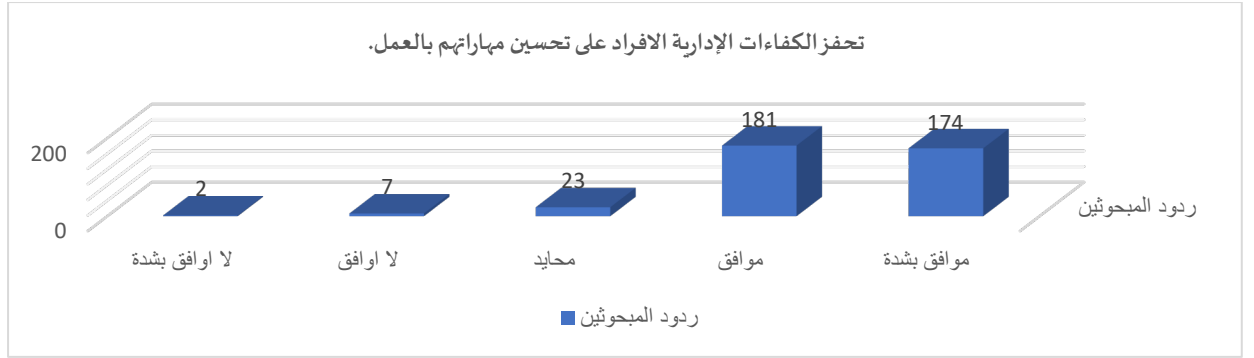
جدول رقم (74) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

شكل رقم (66) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



4. تحفز الكفاءات الإدارية الافراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا أوافق	
5.9	23	محايد	
46.8	181	موافق	
45.0	174	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (75) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

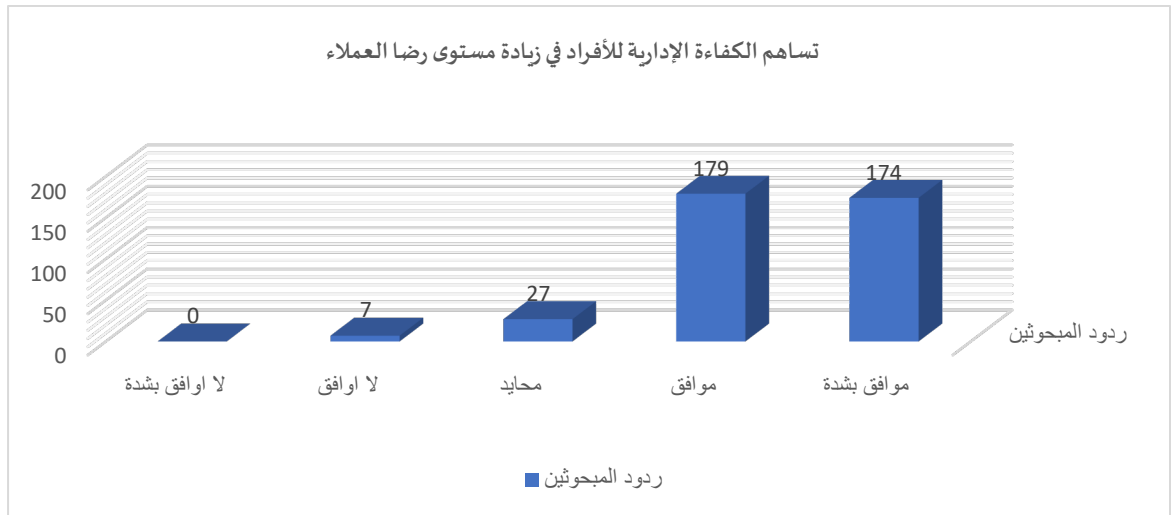


شكل رقم (67) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

5. تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.			
النسبة	التكرار		
0	0	لا اوافق بشدة	Valid
1.8	7	لا اوافق	
7.0	27	محايد	
46.3	179	موافق	
45.0	174	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

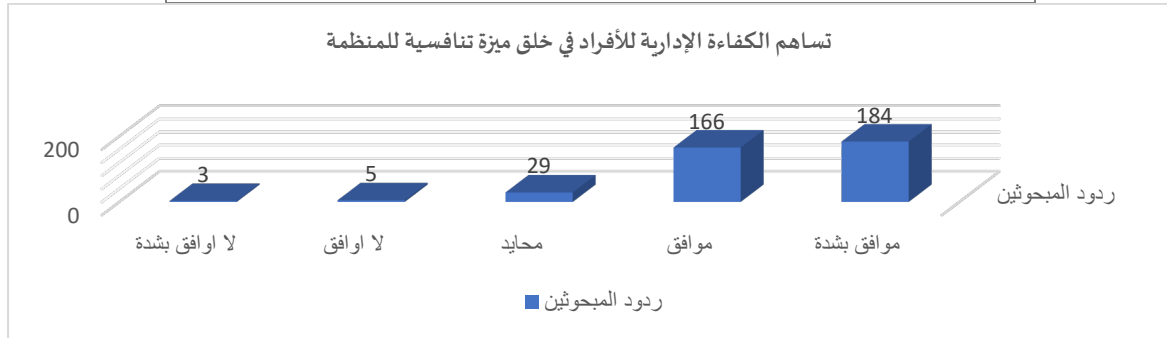
جدول رقم (76) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

شكل رقم (68) المصدر برنامج التحليل الاحصائي



6. تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.			
النسبة	التكرار		
.8	3	لا اوافق بشدة	Valid
1.3	5	لا اوافق	
7.5	29	محايد	
42.9	166	موافق	
47.5	184	موافق بشدة	

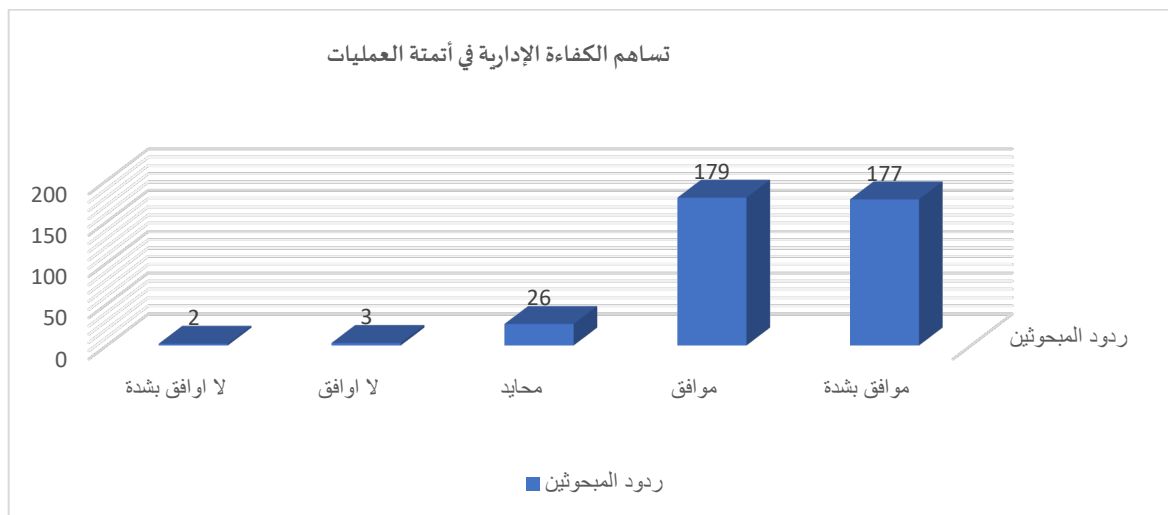
100.0	387	Total	
جدول رقم (77) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0			



شكل رقم (69) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

7. تساهم الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.			
النسبة	التكرار		
.5	2	لا اوافق بشدة	Valid
.8	3	لا اوافق	
6.7	26	محايد	
46.3	179	موافق	
45.7	177	موافق بشدة	
100.0	387	Total	

جدول رقم (78) المصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0



شكل رقم (70) المصدر برنامج التحليل الاحصائي

8-13 نتائج الاستبيان:

لوحظ عدد كبير من المبحوثين رأوا أن توفر الكفاءة الإدارية مهم في الوقت المعاصر للمنظمات وخاصة في التطور التكنولوجي الهائل وعصر السرعات التقنية، لذا لزم على معظم الشركات الان الانتباه للحفاظ على الكفاءات الإدارية ومحاولة تنمية مهاراتهم والعمل على رضا الموظفين بشكل جيد، وتوفير البيئة المناسبة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة سواء كان على مستوى التشغيل او على مستوى الخطط الاستراتيجية، وسوف نوضح النتائج والتوصيات من خلال البحث في القسم القادم.

14 تحليل النتائج والتصور المقترح:

من خلال ما تم عرضه وتحليله من معطيات وفرضيات ودراسات ميدانية وتحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال التحليل الاحصائي سوف نستعرض فيما يلي مناقشة وتحليل نتائج هذه الدراسة وفقا لما تم فرضه من فرضيات وما تم استعراضه من دراسات سابقة ونظريات حسب الاتي:

1-14 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الادارية والاهتمام به وتوفير كافة العناصر المادية والمعنوية لتهيئة بيئة عمل مناسبة للكفاءات الادارية في المساهمة بشكل كبير في تغيير سلوك الافراد للأفضل وتحسين الحالة المزاجية وبالتالي مؤشر قوي لزيادة الانتماء والنماء، كما يساعد في اندماج الافراد مع عملهم وتوطيد الروابط العاطفية بين الافراد والمنظمة وهو ما يساهم بالنهاية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامة للمنظمة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على الانتاجية:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثانية التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على الانتاجية داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الادارية والإنتاجية داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الاخرى، حيث

لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في تعديل الحالة المزاجية للفرد وبالتالي سلوكه يكون إيجابى نحو العمل مما يساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية.

إن عامل الكفاءة الإدارية يشمل العديد من الصفات منها القيادة الناجحة وحسن استغلال الموارد المتاحة وتعديل سلوك الافراد وعمل التخطيط اللازم والتنسيق بين الجهود ومراعاة التعويضات التي تصرف للموظفين وأيضا محاولة اثبات الذات للموظفين بالإضافة الى تطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال التعلم والنقد البناء.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الافراد:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثالثة التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الادارية وتطوير مهارات الافراد داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الاخرى، حيث لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في تحقيق الذات للأفراد وأيضا التخطيط والتوجيه والتنسيق والنقد البناء كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في رفع أداء ومهارة وخبرة الافراد داخل المنظمات.

إن وعي الإدارة الناجحة بتطوير مهارات الافراد وتحسينها بشكل مستمر من خلال التعليم المباشر او من خلال الدورات التدريبية والقدوة بالعمل وورشات العمل وحضور الدورات والندوات العامة كل هذه الوسائل تمثل أهداف استراتيجية للمنظمة حيث تساهم مستقبلاً في توفر الكفاءات الإدارية للمناصب الشاغرة لاحقا.

إن تطوير مهارات الافراد تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع الأداء والكفاءة بالعمل وزيادة الإنتاجية وتساهم بشكل مباشر في خفض التكلفة من خلال البحث عن سبل كثيرة، على سبيل المثال لا الحصر أصبحت الان سلاسل الامداد تحتاج وعي ومهارة وخبرة من أجل تحقيق أهدافها والحصول على التمديدات ذات الجودة المناسبة بالأسعار المناسبة.

كل هذه المميزات والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من أجل تطوير مهارات الافراد والعمل على تحسينها واكتساب خبرات جديدة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرابعة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على رضا العملاء والميزة التنافسية:

رغم حيادية بعض الأشخاص حول تأثير الكفاءة الإدارية على رضا العملاء والميزة التنافسية وحسب مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الرابعة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الإدارية وتحقيق رضا العملاء والميزة التنافسية.

إن الوصول الى رضا العملاء يمثل مخرجات لعدة مدخلات تبدأ مباشرة بالفرد داخل المنظمة وسلاسل الامداد.

إن المنظمات التي تسعى لتحقيق رضا العملاء عليها الاهتمام بالمدخلات لكي تصل لمخرجات سليمة، من خلال اهتمام المنظمة بالأفراد وسلوكهم والحالة المزاجية وتوفير البيئة المناسبة وصرف التعويضات المناسبة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية والاهتمام بالعملاء من قبل قسم خدمات العملاء وتقديم أفضل تجربة للعميل، كل هذه الأمور تشكل مدخلات رضا العملاء وأيضا صفات الكفاءة الإدارية داخل المنظمة.

لذا فتطبيق الكفاءة الإدارية بكل أنواعها داخل المنظمة يمثل اهتمام كبير بالعملاء حيث إن البيئة الداخلية السليمة تعطي مخرجات سليمة وبالتالي الوصول لرضا العملاء وتحقيق شرائح أكبر من السوق.

أيضا الان أصبحت المنافسة قوية جدا في السوق حيث تستطيع الشركات الناشئة المنافسة والصمود من أجل الحصول على حصة من السوق كل هذه الأمور تجعل لزاما على المنظمات التميز من أجل الحصول على ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنافسة والاستمرار.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الخامسة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الخامسة التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الادارية وأتمتة العمليات داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الأخرى، حيث لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في توفير الوسائل والأنظمة الحديثة التي تساعد في سهولة وتيسير العمل بالإضافة الى توفير الدقة والرقابة علي العمليات.

إن وعي الإدارة الناجحة بتوفير الوسائل الحديثة تمثل نقطة تحول خاصة بالوقت المعاصر حيث التقدم التكنولوجي الهائل فاصبح على المنظمات الان مواكبة التغير والتطوير من أجل الحفاظ على عملائهم من خلال تقديم منتجات متطور وحديثة تلائم السوق.

تساعد أتمتة العمليات على تقليل الوقت والجهد والتكاليف بشكل كبير وبالتالي زيادة أرباح الشركة كل هذه الأمور تمثل نتائج تطبيق الكفاءة الإدارية بعواملها وعناصرها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية.

14-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة المنهل الأساسي الذي يأخذ منه الباحث أفكار الباحثين ورؤيتهم وملاحظاتهم والتوصيات التي قاموا بها من أجل تكوين فكرة عن موضوع البحث وبالتالي وضع فرضياته ونظريته ومن ثم البحث بمنهج علمي للوصول لتحقيق النظرية سواء بالقبول أو بالرفض، وسوف نستعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة من أجل التوصل لفكرة شاملة وواضحة عن الموضوع:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وجاء التشابه مع دراسة صفاء العلي (2023) ودراسة عبدالرحمن الغليقة (2022) ودراسة سامي بن مروة (2006) ودراسة حليلة بن طري (2015) ودراسة محمد أحمد صالح (2022) ودراسة آمنة السنان (2015) ودراسة نزار بن عواد (2006).

وجاء الاختلاف بالمنهج المتبع بالدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث استخدمت دراسة عماد زيدان (2017) المنهج الميداني، بينما استخدمت دراسة راغب الغصين (2014) التحليل الكمي، أيضا استخدمت دراسة عبدالحكم رمضان (2020) التحليل الكمي.

جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات بالدراسة الحالية بالتشابه مع الدراسات الآتية:

1. دراسة عبدالرحمن الغليقة وآخرون عام 2022.

2. دراسة حليلة بن طري عام 2015.

3. دراسة سامي بن مروة عام 2006.

4. دراسة محمد أحمد صالح عام 2022.

5. دراسة صفاء العلي عام 2023.

6. دراسة عماد زيدان عام 2017.

7. دراسة أمنة السنان عام 2015.

8. دراسة نزار أبو عواد عام 2006.

أما في دراسة راغب الغصين عام 2014 ودراسة عبدالحكم رمضان وآخرون في عام 2020 تم استخدام منهج التاريخي من خلال الاطلاع علي البيانات المالية والتقارير المعلن عنها من قبل عينات البحث في مواقع موثوقة من اجل جمع البيانات المطلوبة لاستكمال عملية البحث.

النتائج:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وجدنا أن هذه النتائج تتفق مع الدراسة الحالية في عدة جوانب وسوف يتم

توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أوجه التشابه منها:-

1. البيئة المناسبة والصحية لابد من توفرها من أجل زيادة الإنتاجية كما جاءت في دراسة عبدالرحمن الغليقه

وآخرون 2022.

2. استخدام أساليب الكفاءة الإدارية يساعد على تحقيق البيئة المناسبة والملائمة للعمل كما جاءت في دراسة

عبدالرحمن الغليقه وآخرون 2022.

3. توفير الكفاءات الإدارية في المنظمات يساعد بشكل متين في تحقيق سبل الربحية كما جاءت في دراسة راغب

الغصين 2014 ودراسة عبدالحكم رمضان وآخرون عام 2020.

4. تطوير المسارات الوظيفية من تخطيط وإدارة وهو أحد صفات الكفاءة الإدارية يعود بالنفع على المنظمة

ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كما جاءت في دراسة حليلة بن طرى.

5. أوصت دراسة سامي كامل محمد مروّة بإعداد دورات تدريبية وبرامج تطويرية لرفع روح وتعزيز الكفاءة

الإدارية كما اوصت بضرورة تنمية قدرات الافراد داخل المنظمات.

6. يوجد علاقة قوية طردية بين الكفاءة الإدارية وإدارة الازمات داخل المنظمات كما أوصت به دراسة محمد

أحمد صالح عام 2022.

7. كما أوصت دراسة أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية بالإضافة الى أن تكوين عمال أكفاء

يمر بالعديد من المراحل التدريبية أو التكوينية.

فيما يخص أوجه التشابه في هذا القسم فلا يوجد حيث أوصت جميع الدراسات بضرورة توفير الكفاءة الإدارية.

14-3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج والمؤشرات التي ساهمت في تفسير الفرضيات، حيث تقاطعت هذه النتائج مع ما جاءت به المقاربات النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نبرز العلاقة بين أثر الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية والخارجية للأعمال بطريقة نظرية وعملية ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها من عينة المجتمع تم التأكد من وجود علاقة بين الكفاءة الإدارية وبين سلوك الفرد والإنتاجية وتطوير مهارات الافراد وأتمتة العمليات ورضا العملاء، وقد تناولت هذه الدراسة مجموعة من النظريات التي تخدم دراستنا.

(1) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

نظرية الإدارة العلمية: من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما تشير اليه نظرية الإدارة العلمية حيث تستنج أن النظرية اعتمدت بشكل كبير على التحول الى تحقيق الكفاءة الإدارية داخل بيئة العمل لما رأت من تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خلال هذا التطبيق، حيث اتسم الفكر بالتخصص وتقسيم العمل وهو أحد وسائل تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تمكين الافراد داخل المنظمات باعتبارهم المسؤولين على تحقيق أفضل أداء وعمل، بالإضافة الى العمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الوصول الى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

ساعدت النظرية الكلاسيكية العديد من المنظمات على التحول الى الطرق العلمية التي تعمل وفق نهج مخطط له بالإضافة الى 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 تاييلور أصحاب الاعمال بصرف مبالغ إضافية للعمال ذات الجهود الإنتاجية الكبيرة.

النظرية البيروقراطية: تقوم النظرية على أساس أن 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

هيكّل 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.

ويمثل صفات وعوامل الكفاءة الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية منها سلوك وانتاجية الموظف.

نظرية المبادئ الإدارية: تتشابه هذه النظرية 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 وأمريكا، وهذا ما دعت اليه الدراسة الحالية من أهمية الكفاءة الإدارية في تحقيق سبل لتعديل سلوك الفرد وزيادة الإنتاجية وتطوير مهاراته وتوفير الوسائل الحديثة بالإضافة الى رضا العملاء كعامل ارتكاز.

(2) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية الحاجات للعالم ماسلو: تمثلت هذه النظرية في ان الحاجات الإنسانية والنفسية والفيسيولوجية يحتاجها الفرد بشكل كبير داخل بيئة العمل بالإضافة الى 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 الى انخفاض مبيعات الشركات لعدم توفر بيئة داخلية سليمة مما يعكس ذلك على سلوكهم وبالتالي يؤثر على العملاء ومركز المنظمة بالسوق. وهذا ما توصلنا اليه من خلال الدراسة حيث إن ضرورة توفير الكفاءة الإدارية عامل عام جدا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا العملاء.

نظرية العلاقات الإنسانية: إن مدرسة العلاقات الإنسانية تهدف الى أمرين وهما فهم سلوك الافراد وتحسين السلوك البشري داخل المنظمات. حيث قام العالم هاوثرن بالعديد من التجارب التي ساعدت في معرفة العلاقة بين ظروف العمل وانتاجية العمال وتوصل الى أن ظروف العمل تؤثر على الإنتاجية وبالتالي هذا ما تعزي اليه الكفاءة الإدارية من توفير البيئة المناسبة للأعمال.

(3) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

نظرية الإدارة اليابانية: حيث أوصت النظرية بضرورة توفير البيئة المناسب للعمل وأيضا تحديد الإجراءات والاليات والرقابة الإدارية الصارمة التي تساعد في توجيه الجهود والتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ويتطابق مع نتائج الدراسة الحالية في توفير عوامل الكفاءة الإدارية التي تساهم في زيادة سلوك الفرد تحقيق استقراره.

نظرية الإدارة بالأهداف: 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. وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية حيث استخدام الكفاءة الإدارية يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، وزيادة الإنتاجية، والرضا للأفراد داخل المنظمة والعملاء خارجها.

14- 4 النتائج العامة للدراسة:

من خلال الاطلاع على المحور النظري للدراسة وافترض انه يوجد علاقة بين المتغير المستقل الكفاءة الإدارية وبين المتغيرات التابعة سلوك الافراد، الإنتاجية، تطوير المهارات، أتمتة العمليات، رضا العملاء وميزة تنافسية، وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية للبحث حسب الحدود التي تم وضعها سواء كانت الزمنية والمكانية داخل المملكة العربية السعودية بالقطاع الخاص وعلى حسب ما تم تفسيره وتحليله والتوصل اليه من عدة نتائج متعلقة بالكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة الاعمال من خلال النقاط الآتية:-

- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد داخل المنظمة، حيث كلما توفرت الكفاءة الإدارية زاد السلوك الإيجابي الفعال للموظف وكلما غابت زاد احتمال السلوك غير الفعال للأفراد مع ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة مثل الحوافز المادية او التعويضات.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وزيادة الإنتاجية.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وزيادة مهارات الافراد داخل المنظمة.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وحسن أتمتة العمليات بشكل امثل.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وتعزيز تجربة العملاء وزيادة الرضا.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق، حيث تسعى المنظمات للتميز من أجل الحصول على حصص أكبر بالأسواق المحلية والعالمية.

الجدير بالذكر أن الكفاءة الإدارية وعواملها وانواعها تساهم بشكل كبير في تحقيق معدلات إنتاجية افضل وخصوصا اذا كان هناك رقابة إدارية جيدة للتوجيه وتنسيق الجهود بين الافراد.

العمل على تقليل الاحتراق الوظيفي وتقليل شعور الإحباط للأفراد داخل العمل من الأمور المعاصرة التي يلزم على المنظمات التركيز عليها ومحاولة الاهتمام بها.

توفير البيئة المناسبة والملائمة للعمل تساعد بشكل كبير على تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تساهم في الانضباط بالعمل بالإضافة الى توحيد الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للأقسام تناسقا مع الأهداف العامة الاستراتيجية للمنظمة.

14-5 اقتراحات وتوصيات الدراسة:

إن الكفاءة الإدارية بمفهومها الشامل وأقسامها المتنوعة والتي تشتمل على الكفاءة الإدارية في التشغيل والإنتاج وسلاسل الامداد والإدارة العامة بالوقت المعاصر من الأمور الضرورية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق تحول للمنظمات حيث تعمل على تنسيق الجهود وتوفير المدخلات والرقابة على التكلفة وتقليل نسبة الهدر بالإنتاج، كل هذه الأمور تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة والأرباح.

استقطاب الكفاءات:

لذا توصي الدراسة بأهمية استقطاب الكفاءات الإدارية سواء كان من الخارج-دم جديد أو من الداخل من خلال تنمية قدرات الافراد داخل المنظمة وتحسين مهاراتهم وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المطلوبة. لكي تقوم الكفاءة الإدارية بعملها على أكمل وجه لابد من الافراد داخل المنظمة الاهتمام بالخطوات العلمية للقيام بتنفيذ الاعمال من خلال:

اعداد الهدف المطلوب: يتعين على المنظمات تحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد بوضوح مع ضمان فهم الفرد للأهداف بشكل كامل بالإضافة الى توفير الوسائل المساعدة لتحقيق هذه الأهداف فكثيرا ما نرى منظمات تحتاج تحقيق تارجت مبيعات بدون ان توفر الوسائل المساعدة مثل خدمات التسويق او السيولة المطلوبة لموازنة التسويق أو حتى افراد المبيعات بشكل سليم لتغطية السوق، كل هذه الأمور لابد أن يتم دراستها ووضعها بشكل سليم.

التغذية العكسية والتدريب: هذه المرحلة من المراحل الهامة لضمان حسن سير العمل بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال لزم الامر وعمل النقد البناء من أجل ضمان تدريب الافراد بشكل مستمر.

تقييم الأداء: يتم عمل تقييم للأداء كل فترة دورية من أجل ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين أداء الافراد باستمرار.

حسب ما افاد به الرئيس التنفيذي " أولا كيلينيوس " بشركة مرسيدس إن الكفاءة هي "العملة الجديدة" في سوق السيارات الكهربائية وقال كيلينيوس إن سيارة CLA الجديدة تستهدف استخدام طاقة يبلغ 12 كيلووات في الساعة لكل 100 كيلومتر، ونطاق قيادة يصل إلى 750 كيلومتراً. وهذا بالمقارنة مع 17 إلى 18 كيلووات في الساعة لكل 100 كيلومتر في طراز EQA 350 من سيارات الدفع الرباعي المدمجة التي تقدمها مرسيدس اليوم.

تنمية مهارات الافراد:

توصي الدراسة أيضا بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الافراد من خلال التدريب المستمر والملاحظة وأيضاً انشاء ورش العمل والدورات التدريبية لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات للأفراد داخل العمل.

وضع الموظف المناسب بالمكان المناسب:

من الضروري أن يتم اختيار كل موظف داخل المنظمة وفق وصف وظيفي واحتياجات وظيفية معينة كي يتم اختيار الموظف المناسب بالمهارات المناسبة، هذا الامر يعتبر مهم جداً في عملية اختيار وتعيين الافراد.

استخدام الموارد:

يجب على المنظمات استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم حيث نلاحظ ارتفاع في نسب الهدر بالإنتاج وأيضاً ارتفاع التكلفة نتيجة عدم تخطيط سلاسل الامداد بشكل صحيح، كل هذه الأمور تمثل عائقاً كبيراً للمنظمات لذا لابد وضع خطط استراتيجية لتنفيذ هذه الاعمال.

إن التوجه بالوقت المعاصر الى تعيين الكفاءات الإدارية والتي تمثل إضافة قيمة للمنظمة حسب ما افاد به الرئيس التنفيذي لشركة Google، ساندر بيتشاي، للموظفين عن عهد جديد يسمى "Simplicity Sprint"، والذي سيطلب أفكاراً من أكثر من 174000 موظف حول مكان التركيز وتحسين الكفاءة.

وقال بيتشاي إن إنتاجية جوجل كشركة ليست في المكان الذي تحتاج فيه إلى عدد الموظفين، وحذر من تشدد الاقتصاد. كما افادت رئيسة الموارد البشرية "فيونا سيكوني" فيما يخص المخاوف على مستوى الصناعة بشأن تسريح العمال، وقالت إن الشركة "لا تتطلع حالياً إلى تقليل إجمالي القوى العاملة في Google"، لكنها كررت الحاجة إلى مزيد من الكفاءة والتركيز.

لذا لابد من الاهتمام بتوفير الكفاءات الإدارية والعمل على تنمية مهاراتها ودعمها بحيث يتم تطوير الاعمال وتحسين جودة العمليات الإدارية والتشغيلية.

الفصل الثالث ملاحق الدراسة:

15- مراجع الدراسة:

- الغصين، راغب وآخرون - أثر السيولة والملاءة المالية والكفاءة الإدارية على ربحية شركات التأمين (دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة) - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-2014.
- رمضان، عبدالحكم عبدالسميع وآخرون - أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية والسيولة على ربحية شركات التأمين المصرية "دراسة تطبيقية" - مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 21-العدد الأول-2020.
- طرى، حليلة - أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة- 2015.
- مروّة، سامي كامل محمد - العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم-2006.
- صالح، محمد أحمد - الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام-2022.
- العلي، صفاء - اولويات القيادة الادارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية علي العاملين-2023.
- الغليقة، عبدالرحمن طارق وآخرون - بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية-2022.
- زيدان، عماد عبد الستار طه - تأثير الكفاءة الإدارية في المكتبات الجامعية على خدمات المعلومات-2017.
- السنان، أمّنة - دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير- جيجل-2015.
- أبو عواد، نزار إبراهيم - واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين-2006.
- بن عبيدة، أمين - أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي-2016.

أعزائي الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

أود أن أحمد الله على استكمال دراستي كطالب ماجستير في تخصص الإدارة من جامعة ميدأوشن وحيث أنني أقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان **“أثر الكفاءة الإدارية على بيئة الأعمال في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية”**. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد وإنتاجيته ورضا العملاء.

أرجو تعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها ولن يتم استخدامها إلا للأغراض الأكاديمية. ونحن نقدر تعاونكم كثيراً.

نشكركم مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة. إذا كان لديك أي أسئلة، فلا تتردد في الاتصال بمشرفي، الأستاذ المشارك الدكتور وليد سليمان، أو بنفسني، محمد عمر.

تعريف مبسط عن الكفاءة الإدارية: قدرات ومهارات المدراء أو الأفراد من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وأيضاً المعلومات والنظريات والعلوم الإدارية بما يتناسب مع الموقف الإداري وتطبيقها بنجاح من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة بدقة وبأقل تكلفة ممكنة.

إشراف د / وليد سليمان

إيميل: Walid@midocean.ae

إعداد الطالب / محمد السيد عمر

إيميل: mbamomar1989@gmail.com

00966536423702

المحاور الأساسية للاستبانة:

7. الكفاءة الإدارية ومدى توفرها في بيئة العمل.
8. أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد.
9. أثر الكفاءة الإدارية على الإنتاجية.
10. أثر الكفاءة الإدارية على تطوير المهارات.
11. أثر الكفاءة الإدارية على رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية.
12. أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات.

♣ المحور الاول النوعي للبيانات:

- اسم الشركة(سري):
- المدينة:
- المؤهل الدراسي: ☐ دون الجامعي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا.
- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- سنوات الخبرة: ☐ اقل من 5 ☐ من 5 الي 10 ☐ أكثر من 10

♣ المحور الثاني الكمي للبيانات (1):

يرجى تعبئة الجدول ادناه فيما يتوافق مع مرئياتكم.

م	البيان	التقييم					الملاحظات
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
G1	ضرورة توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة الداخلية للمنظمة.						
G2	تؤثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.						
G3	تؤثر الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.						
G4	تحفز الكفاءات الإدارية الافراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.						
G5	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.						
G6	تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.						
G7	تساهم الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.						

♣ المحور الثاني الكمي للبيانات (2):

معيار 1 يدل على اقل درجة ومعيار 5 أكثر درجة.

الملاحظات	الدرجة					I. المحور الأول: الكفاءة الإدارية ومدى توفرها في بيئة العمل	
	5	4	3	2	1	البيان	م
						مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات	E1
						مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية	E2
						مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد	E3
						مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة	E4
						مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء	E5
						مدى توفر الكفاءة الإدارية في مديرِك المباشر	E6
						مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل(زملائك)	E7
						مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة	E8
الملاحظات	الدرجة					II. المحور الثاني: أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد	
	5	4	3	2	1	البيان	م
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة	Bv1
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد	Bv2
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل	Bv3
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد	Bv4
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابداع والابتكار	Bv5
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل	Bv6
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسير العمل	Bv7
						مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة	Bv8
						مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي	Bv9
الملاحظات	الدرجة					III. المحور الثالث: أثر الكفاءة الإدارية على الإنتاجية	
	5	4	3	2	1	البيان	م
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد	Pd1
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية	Pd2
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية	Pd3
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة	Pd4
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة	Pd5
						مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر	Pd6
الملاحظات	الدرجة					IV. المحور الرابع: أثر الكفاءة الإدارية على تطوير المهارات	
	5	4	3	2	1	البيان	م
						مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الافراد	DV1
						مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم	DV2
						مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير	DV3
						مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الاعمال المناسبة لمهاراتهم	DV4
						مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل	DV5

DV6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد						
	المحور الخامس: أثر الكفاءة الإدارية على رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية	الدرجة					الملاحظات
م	البيان	1	2	3	4	5	
CS1	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء						
CS2	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء						
CS3	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل						
CS4	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء						
CS5	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.						
CS6	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.						
CS7	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.						
CS8	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة						
CS9	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق المستهدف						
CS10	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة.						
	المحور السادس: مساهمة الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.	الدرجة					الملاحظات
م	البيان	1	2	3	4	5	
AU1	مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل والأنظمة الحديثة.						
AU2	مدى فاعلية الوسائل والأنظمة المستخدمة للعمليات الادارية						
AU3	مدى كفاءة الوسائل والأنظمة المستخدمة للعمليات الادارية						
AU4	مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل والأنظمة المناسبة.						
AU5	مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.						
AU6	مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية						

✦ المحور الثالث:

س1: يرجى تقديم أي تعليقات أخرى بخصوص هذه الدراسة.

.....

.....

س2: يرجى تقديم أي تعليقات بخصوص أي جانب لم تتضمنها الدراسة.

.....

.....

خالص الشكر للجميع.....

"حديث صحيح، يقول النبي ﷺ ومن لم يَشْكُرِ الناسَ لم يَشْكُرِ الله" نحن نقدر لك توفير وقتك لملء الاستبيان. إن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة. تعتبر المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات على أدائنا. مرة أخرى، نحن ممتنون للغاية لمساهمتك.

متمنين لنا ولكم النجاح والتطوير

الطالب / محمد عمر

جامعة ميدأوشن

جوال رقم 00966536423702

جداول التحليل الاحصائي لجميع أسئلة الاستبانة:

جدول رقم (79) Item-Total Statistics				
البند	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مدى توفر الكفاءات الإدارية لتحسين نمط البيئة للمنظمة.	221.0362	515.387	.327	.959
تؤثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد بشكل إيجابي.	220.9225	512.289	.390	.959
تؤثر الكفاءة الإدارية بشكل إيجابي على رفع الإنتاجية.	220.9225	513.227	.355	.959
تحفز الكفاءات الإدارية الافراد على تحسين مهاراتهم بالعمل.	220.8966	508.823	.459	.959
تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في زيادة مستوى رضا العملاء.	220.8915	508.708	.483	.959
تساهم الكفاءة الإدارية للأفراد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.	220.8837	505.538	.543	.958
تساهم الكفاءة الإدارية في أتمتة العمليات.	220.8760	509.741	.449	.959
مدى اتباع المعايير العلمية في توظيف الكفاءات	221.0413	507.392	.540	.958
مدى اهتمام المنظمة بالكفاءات الإدارية	220.9819	506.225	.501	.959
مدى تشجيع المنظمة على تحسين كفاءة الافراد	221.0129	508.375	.453	.959
مدى تمكين الكفاءات الإدارية في المنظمة	221.0052	507.886	.483	.959
مدى اهتمام المنظمة بقياس مؤشرات الأداء	220.9922	506.655	.524	.958
مدى توفر الكفاءة الإدارية في مديرك المباشر	220.9845	507.461	.479	.959
مدى توفر الكفاءة الإدارية في فريق العمل(زملائك)	221.0181	505.945	.557	.958
مدى دعم الكفاءات الإدارية في تحقيق الأهداف العامة	221.0594	507.165	.517	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الأداء العام للفرد داخل المنظمة	221.1240	503.684	.554	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الحالة المزاجية للفرد	221.0103	506.891	.479	.959
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معدل ترك العمل	221.0052	505.016	.512	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على ترقية الافراد	221.0052	506.668	.503	.959
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على الابداع والابتكار	220.9897	501.891	.631	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على علاقة الفرد بزملائه بالعمل	221.0233	504.007	.545	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تسيير العمل	221.0155	503.466	.592	.958
مدى تحفيز الكفاءات الإدارية للفرد في تحقيق الأهداف العامة	221.0155	506.248	.508	.958
مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي	221.0620	503.597	.598	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على إنتاجية الفرد	221.1189	503.670	.575	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحقيق الأهداف الفرعية	220.9328	506.306	.537	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة الانتاجية	221.0388	505.400	.533	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين الجودة	220.9974	502.557	.589	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تخفيض التكلفة	221.0517	501.541	.600	.958
مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تقليل الهدر	221.0026	501.676	.627	.958
مدى دعم الكفاءات الإدارية لتدريب الافراد	221.1059	501.038	.645	.958
مدى مساهمة الكفاءات الإدارية على تشجيع الفرد للتعلم	221.0207	501.647	.616	.958
مدى مساهمة الكفاءات الإدارية في النقد البناء للموظفين للتطوير	221.0439	500.493	.630	.958

.958	.597	503.030	221.0362	مدى مساعدة الكفاءات الإدارية للموظفين في اختيار الاعمال المناسبة لمهاراتهم
.958	.554	506.158	221.0026	مدى توجيه الكفاءات الإدارية للموظفين داخل العمل
.958	.615	502.904	221.0181	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تطوير مهارات الفرد
.958	.618	501.724	221.0956	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء
.958	.636	502.083	221.0155	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على معالجة مشكلات العملاء
.958	.583	503.801	221.0465	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين تجربة العميل
.958	.654	500.629	220.9922	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على قياس مؤشرات رضا العملاء
.958	.554	504.869	221.0646	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على رضا العملاء بشكل عام.
.958	.598	502.506	220.9535	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على انشاء قيمة مضافة.
.958	.536	505.370	221.1137	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على زيادة أرباح المنظمة.
.958	.651	500.352	221.0543	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تحسين البيئة الخارجية للمنافسة
.958	.606	501.670	221.0801	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على عمل دراسات تحليلية للسوق المستهدف
.958	.635	500.202	221.0155	مدى تأثير الكفاءات الإدارية على تعزيز سمعة المنظمة.
.958	.607	502.059	221.1059	مدى مساهمة الإدارة في توفير الوسائل (الأنظمة) الحديثة.
.958	.560	506.052	220.9897	مدى فاعلية الوسائل (الأنظمة) المستخدمة للعمليات الادارية
.958	.579	504.039	221.0465	مدى كفاءة الوسائل (الأنظمة) المستخدمة للعمليات الادارية
.958	.580	502.579	221.0413	مدى مشاركة الإدارة الأفراد في عملية اختيار الوسائل (الأنظمة) المناسبة.
.959	.485	507.194	221.0517	مدى تحفيز الإدارة الأفراد على التحول من الأنظمة الورقية للإلكترونية.
.958	.553	505.495	220.9871	مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات الادارية

Type	المتوسط	Variable	Label	Code
قوي جدا	4.22	X	الكفاءة الإدارية	E
قوي	4.21	Y	سلوك الفرد	BV
قوي	4.21	Y	الإنتاجية	Pd
قوي	4.20	Y	تطوير المهارات	DV
قوي	4.19	Y	رضا العملاء	CS
قوي	4.20	Y	أتمتة العمليات	AU

جدول رقم (80) المصدر تحليل البيانات الاحصائي

جدول رقم (81) تحليل المتوسط والوسيط والمنول والانحراف المعياري للمتغيرات							
أتمتة العمليات	رضا العملاء	تطوير المهارات	الإنتاجية	سلوك الفرد	الكفاءة الإدارية		
387	387	387	387	387	387	Valid	N
0	0	0	0	0	0	Missing	
4.1981	4.1920	4.1973	4.2114	4.2071	4.2250	Mean	
4.3300	4.4000	4.3300	4.3300	4.4400	4.3800	Median	
4.50	4.50	4.50	4.50	4.56	4.50	Mode	
.51568	.53790	.54575	.53744	.50266	.44496	Std. Deviation	
.266	.289	.298	.289	.253	.198	Variance	
2.00	1.40	1.50	1.00	1.56	1.88	Minimum	
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	Maximum	
1624.67	1622.30	1624.34	1629.81	1628.15	1635.09	Sum	

17- ملخص الدراسة:

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 وتم ارسال الاستبانة عبر الايميلات وعبر وسائل التواصل الاجتماعي وتم استلام عدد 390 استبانة منها 3 استبانات غير صالحة تم استبعادها وتم العمل على عدد 387 استبانة للتحليل الاحصائي عند درجة ثقة 95%.

تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية:

- الكفاءة الإدارية من الركائز الهامة التي يجب أن يتم توفيرها في بيئة الاعمال.
- تمثل الكفاءة الإدارية أحد الأسباب التي تساعد في تغيير سلوك الفرد بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منه.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتغيير سلوك الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتحسين انتاجية الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.

- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.
 - يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وحسن اتمتة العمليات داخل منظمات القطاع الخاص.
 - يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية البيئة الخارجية لمنظمات القطاع الخاص والتي تم تمثيلها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالإضافة الى الحصول على رضا العملاء.
 - ضرورة الاهتمام بالأفراد داخل المنظمات لانهم يمثلوا المحرك الأساسي للمنظمات وأحد اهم عناصر الإنتاج.
 - تطوير مهارات الافراد عامل أساسي في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
 - تحسين البيئة الداخلية للعمل وجعلها ملائمة تمثل عامل مهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وأيضا الإنتاجية.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عامل مهم في تقليل نسبة الهدر والعمالة غير الفعالة وأيضا تحقيق توازن في عوامل الإنتاج بالإضافة الى تحسين القدرة الإنتاجية.
 - ضرورة توفير الوسائل المناسبة التي تساعد في أتمتة العمليات وتسهيل انجاز الاعمال من قبل الافراد وأيضا توفير أدوات الرقابة والأمان.
 - تحسين الحالة المزاجية للعمال حيث تمثل الدافع وراء الإنتاجية بالإضافة لباقي العوامل الأخرى.
- في النهاية: لابد على جميع الشركات الاهتمام والتركيز على توفير الكفاءة الإدارية والحفاظ عليها ومنع تسربها من المنظمات حيث خسارة موظف كفى تمثل اضعاف تكلفة على المنظمات وبالتالي تعويضه لن يكون باليسير وسيحتاج لتكلفة أعلى ووقت ليس بالقليل للتعويض.

Research Summary:

Administrative efficiency is one of the important pillars in the process of development and growth of organizations, as the tremendous technological development has imposed many economic and political variables that require keeping pace within organizations to maintain market presence and support companies' competitive advantage, thus increasing profits.

Due to the importance of administrative efficiency in the business environment, as it helps to change the behavior of employees for the better, and thus the employee's feeling of belonging and satisfaction, and then he works within one work team, which contributes greatly to increasing productivity and achieving the strategic goals of the organizations without wasting time, effort, and money.

Based on the researcher's feeling of the importance of this topic and the desire for research to reach actual results from a community sample to prove the validity of the relationship between administrative efficiency as an independent factor and individual behavior, productivity, and customer satisfaction as a dependent factor.

The private sector in the Kingdom of Saudi Arabia was chosen and the report of the General Authority for Statistics issued on July 15, 2023, was reviewed. The report indicated that the number of workers registered in the private sector until the end of the second quarter of the year 2023 is 9,975,685 workers, with males representing 88% of the total. Workers in the private sector, 12% of whom are female.

The sample to be reached was calculated to verify the relationship between the two variables. The sample size reached 385 individuals from the private sector. The questionnaire was sent via e-mail and through social media. A number of 390 questionnaires were received, including 3 invalid questionnaires that were excluded. A number of 387 questionnaires were worked on for statistical analysis at 95% confidence level.

The following conclusions were reached:

- Administrative efficiency is one of the important pillars that must be provided in the business environment.
- Administrative efficiency represents one of the reasons that helps change an individual's behavior positively towards achieving the goals and tasks required of him.
- There is a strong direct relationship between administrative efficiency and changing individual behavior within private sector organizations.
- There is a strong direct relationship between administrative efficiency and improving individual productivity within private sector organizations.
- There is a strong direct relationship between administrative efficiency and the development of individual skills within private sector organizations.
- There is a strong direct relationship between administrative efficiency and good automation of processes within private sector organizations.
- There is a strong direct relationship between administrative efficiency and the external environment of private sector organizations, which is represented in achieving a competitive advantage for the organization in addition to obtaining customer satisfaction.
- The necessity of paying attention to individuals within organizations because they represent the basic engine of organizations and one of the most essential elements of production.
- Developing individuals' skills is an essential factor in achieving the general goals of organizations.
- Improving the internal work environment and making it suitable represents a key factor in achieving job stability and productivity.

- Achieving optimal use of resources is a principal factor in reducing the rate of waste and ineffective labor, as well as achieving a balance in production factors in addition to improving production capacity.
- The necessity of providing appropriate means that help automate processes and facilitate the completion of work by individuals, as well as providing control and security tools.
- Improving the mood of workers represents the motivation behind productivity in addition to other factors.
- In the end: All companies must pay attention and focus on providing and maintaining administrative efficiency and preventing its leakage from organizations, as the loss of a competent employee represents many times the cost to organizations, and thus compensating him will not be easy and will require a higher cost and considerable time to compensate.

Midocean University



College of Management

Department of Administration

Title in English

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

Supervised by:

Dr. Walid Suliman

Prepared by:

Mohammed Elsayed Omar Elsayed

00966536423702

Year:2023