



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

" الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي
والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في
الفعالية التنظيمية "

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة
لموانئ العراق - البصرة

أطروحة مقدمة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة البصرة وهي جزء من
متطلبات نيل درجة دكتوراه علوم في ادارة الاعمال

من قبل الطالبة

عرفات ناصر جاسم اليوسف

بإشراف


الاستاذ الدكتور


ظاهر محسن منصور الغالبي


بسم الله الرحمن الرحيم


إقرار لجنة المناقشة

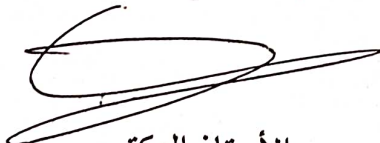
نشهد اننا أعضاء لجنة المناقشة ، قد اطلعنا على أطروحة طالبة الدكتوراه (عرفات ناصر جاسم منصور اليوسف) الموسومة (الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لموانئ العراق -البصرة) ، وقد ناقشناها في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه في علوم الإدارة وبتقدير (جيد جدا عالي) .



الأستاذ المساعد الدكتور
فاضل عباس حسن
عضواً


2022 9/1
الأستاذ المساعد الدكتور
عبد الرحمن مصطفى الملا
عضواً


الأستاذ المساعد الدكتور
ليلى لفته علي
عضواً

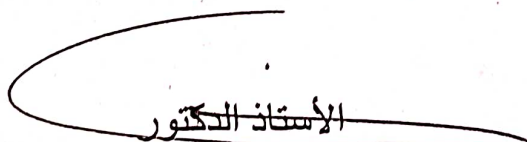

الأستاذ المساعد الدكتور
شذى احمد علوان
عضواً


الأستاذ الدكتور
ناظم جواد عبد
رئيساً


الأستاذ الدكتور
طاهر محسن منصور الغالبي
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية :

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة على قرار لجنة المناقشة


الأستاذ الدكتور
عبد الحسين توفيق شبلي
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار المشرف

أشهد ان اعداد الاطروحة الموسومة بـ((" الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية))
قد جرى تحت اشرافي في جامعة البصرة /كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال ،
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم ادارة الاعمال .



المشرف
الأستاذ الدكتور
طاهر محسن منصور

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

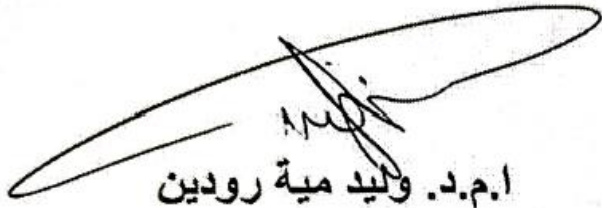
بناءً على توصية الاستاذ المشرف ، أرشح هذه الرسالة للمناقشة .



ا.م.د. شذى علوان
رئيس قسم ادارة الاعمال

اقرار الخبير الاحصائي

أشهد ان الاطروحة الموسومة بـ (" الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية)) التي تقدمت بها الباحثة (عرفات ناصر جاسم منصور اليوسف) قد راجعتها من الناحية الاحصائية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الاخطاء ولأجله وقعت ...



ا.م.د. وليد مية رودين

الخبير الاحصائي

في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

اقرار الخبير اللغوي

أشهد ان الاطروحة الموسومة بـ ((" الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية)) التي تقدمت بها الباحثة (عرفت ناصر جاسم منصور اليوسف) قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الاخطاء ولأجله وقعت


عبد العزيز صيهود
٢٠٢٢ / ٦ / ١٥

الخبير اللغوي

أ.د. عباس عبد العزيز صيهود

مدرس اللغة العربية

في مركز دراسات البصرة والخليج العربي

/ جامعة البصرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا

إِلَّا الْعَالِمُونَ ﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْعَظِيمِ

سورة العنكبوت الآية ﴿ ٤٣ ﴾

الاهـداء

الى أمي وابي اللذان فارقاني بجسدهما، ولكن
روحهما ما زالت تُرفرف في سماء حياتي.

الى استاذي الفاضل الاستاذ الدكتور طاهر محسن
منصور الغالبي كنت نعم الأستاذ والمعلم المساند لي

...

إلى كل من دعا لي بالخير
أهديكم هذا العمل المتواضع.....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
الطيبين الطاهرين وبعد...

أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخرًا.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه المدة، وفي مقدمتهم أستاذي
المشرف على الاطروحة فضيلة الأستاذ الدكتور (**ظاهر محسن منصور**)، الذي لم يدخر جهداً
في مساعدتي، فقد فتح لي مكتبته ، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكنت أجلس معه بالساعات
الطوال أقرأ عليه ولا يجد في ذلك حرجاً، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوّي
عزيمتي عليه فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

ويسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذه
الاطروحة بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة منهم الأستاذ الدكتور (**د. راضي عبد الله
علي**) و(**د. زينب شلال علي**) أقدر جهودكم الكبيرة في مختلف الأوقات، فما فعلته معي يفوق كل
التوقعات أنت مثل نجوم السماء التي تشع بريقاً في حياتنا، شكراً لأنك وقفت معي إلى جوارنا.

وزملائي الافاضل في الدراسة (**أستاذ رافد عبد الجليل**) و(**أستاذ حسن عودة عبد الله**)
تتسابق العبارات ويتزاحم الكلام ليقول لكم شكراً على موقفكما الهام معي رفقاء الدرب
والدراسة ،كنتم نعم السند والأمان لي .ولايسعني الا ان أتوجه بالشكر والتقدير الى عمادة كلية
الإدارة والاقتصاد للدعم الكبير لي في تسهيل مهمتي لاكمال الاطروحة ، واخص بالذكر رئيس
قسم إدارة الاعمال وباقي أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج الدكتوراه الذين ساندوني جميعاً
في إتمام مسيرتي العلمية للدكتوراه.

وأخيراً الشكر موصول الى الشركة العامة لموانئ العراق في محافظة البصرة لكل ما قدموه الي
من معلومات بدأ من الإدارة العليا ، ومن ثم كافة الأقسام والشعب في إخراج هذه الدراسة على
أكمل وجه دليل رعايتكم واهتمامكم الكبير بالبحث العلمي الذي يخدم الشركة ويطور اعمالها .

الباحثة

المستخلص

ان الغرض من الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير دور أنماط القيادة (المتغير المستقل) في الفعالية التنظيمية (المتغير التابع) بوجود تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي (المتغير الوسيط) والهوية التنظيمية (المتغير التفاعلي) وذلك عبر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري (الإدارة العليا) ومدراء الأقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب واقسامهم كعينة شاملة مركزة في الشركة العامة لموانئ العراق – البصرة باعتبارها من الشركات الكبرى والمؤثرة على اقتصاد العراق وتم تاسيسها منذ اكثر من ١٠٠ عام ،وتاتي أهمية الدراسة في مواكبة التطورات التكنولوجية في دراسة تجربة الشركة في ظل أنماط قيادية مختلفة وفهم وتوضيح ايهم الأفضل لهذا التأثير التقني .

ولتحقيق الغرض من الدراسة تم صياغة نموذج فرضي يحتوي على المتغيرات الخمسة للدراسة ،مع استخدام استمارة استبانة بالاستناد الى الدراسات السابقة للتأكد من وجود التأثير بين المتغيرات وتم توزيعها على عينة الدراسة القصدية المحددة (مديرين) فقط وبلغ عددهم (309) من (33) قسم وشعبة حسب هيكلية الشركة ، ومن ثم تحليل النتائج التي تم جمعها باستخدام برامج التحليل الاحصائي (SPSS.V.22,AMOS.V.22).فضلا عن قيام الباحثة باجراء دراسة تمهيدية للتعرف على مشكلة الدراسة مع مقابلة المدراء وشرح لهم ابعاد الدراسة واهميته للدراسة للشركة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية ،ويكون النمط قوي جدا متى ما توسطتها تكنولوجيا المعلومات،والهيكل التنظيمي ،ستكون لها دور كبير في تحقيق الأهداف وتعزيز وجود الشركة العامة لموانئ العراق بتنافسية كبيرة في سوقها بمواردها البشرية والمادية وقدرتها الإنتاجية العالية من الخدمات للزبائن وعلاقات جيدة مع أصحاب المصالح ،وأیضا هناك علاقة متوسطة او محايدة لآثر الهوية التنظيمية على قوة التماسك الداخلي للشركة ومساندته في تحقيق الفعالية التنظيمية،وبناء على ما تقدم تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من قبل الباحثة .

الكلمات الرئيسية للدراسة :- أنماط القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ،الهيكل التنظيمي ، الهوية التنظيمية ، الفعالية التنظيمية .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ت	شكرو تقدير
ث	المستخلص العربي
ج-ح-خ	قائمة المحتويات
د-ذ-ر	قائمة الجداول
ر-ز	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1-3	المقدمة
4-62	الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة
4	مقدمة الفصل الأول
5	المبحث الأول : دراسات سابقة
6-50	عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بربط العلاقة بين متغيرات الدراسة
6-42	أولاً:- عرض الدراسات السابقة العربية
42-50	ثانياً :- عرض الدراسات السابقة الأجنبية
56	ثالثاً:- مناقشة الدراسات السابقة
60	رابعاً:- الافادة من الدراسات السابقة
61-70	خامساً:- اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة
62-88	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
62	أولاً:- مشكلة الدراسة
6٦	ثانياً:- تساؤلات الدراسة
67	ثالثاً:- هدف الدراسة
67	رابعاً:- اهمية الدراسة
68	خامساً:- مسوغات الدراسة
69	سادساً:- مصادر الدراسة وأسلوب الدراسة
70	سابعاً:- حدود الدراسة
70	ثامناً :- الاطار المفاهيمي للدراسة ومخطط الدراسة الفرضي
73	تاسعاً:- تطوير فرضيات الدراسة
79	عاشراً:- التعاريف الإجرائية
84	الحادي عشر:- طرائق جمع البيانات
84	الثاني عشر:- مجتمع الدراسة
85	الثالث عشر:- عينة الدراسة
87	١-الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
87	٢- صدق المحتوى
87	٣-قياس الاتساق الداخلي

الصفحة	الموضوع
87-88	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
89-116	الفصل الثاني الاطار النظري
89	مقدمة الفصل
90-116	المبحث الاول :- أنماط القيادة
90	مقدمة المبحث
90	أولاً:- النشأة التاريخية للقيادة وتعريفها
96	ثانياً:- أنماط القيادة
98	١- القيادة الداعمة
100	٢- القيادة التوجيهية
102	٣- القيادة التشاركية
104	٤- القيادة التحويلية
107	١-الدافع التمكيني
107	٢-التأثير المثالي
109	٣-الاعتبارية الفردية
110	٤-الاستثارة الفكرية
111	٥- قيادة المعاملات
113	١-المكافأة المحتملة او الطارئة او المشروطة
114	٢-الأداء عن طريق الاستثناء النشط الإيجابي
115-116	٣-الإدارة عن طريق الاستثناء السلبي
117-139	المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات
117	المبحث الثاني :تكنولوجيا المعلومات
117	تمهيد
117	مقدمة المبحث
118	أولاً:- نشأة ومفهوم تكنولوجيا المعلومات
121	ثانياً:- أهمية تكنولوجيا المعلومات
123	ثالثاً:- تطور تكنولوجيا المعلومات
124	رابعاً:- ابعاد تكنولوجيا المعلومات
125	١-الأجهزة والمعدات
127	٢-البرمجيات
131	٣-قواعد البيانات
134	٤-شبيكات الاتصال
138-139	٥-المستخدمون
140-161	المبحث الثالث :- الهيكل التنظيمي
140	تمهيد
140	مقدمة المبحث
142	أولاً:- مفهوم ونشأت الهيكل التنظيمي
145	ثانياً:- أهمية الهيكل التنظيمي
146	ثالثاً:- ابعاد الهيكل التنظيمي
148	١-المركزية واللامركزية
152	٢-التعقيد

الصفحة	الموضوع
154	٣-التخصص في العمل
156	٤-نطاق الاشراف
157	٥-السلطة وتفويض الصلاحيات
160-161	٦-المرونة وإعادة تصميم العمل
162-182	المبحث الرابع :- الهوية التنظيمية
162	تمهيد
162	مقدمة المبحث
163	أولاً:- النشأة والمفهوم للهوية التنظيمية
166	ثانياً:- أهمية الهوية التنظيمية
168	ثالثاً:- ابعاد الهوية التنظيمية
170	١-معيار الزمن المطالب بالاستمرارية
172	٢-معيار الهوية المتميزة
173	٣-الشخصية المركزية المزعومة
175	٤-الهوية الجماعية
178	٥-الهوية الاجتماعية
181	القيادة واللغة والهيكل وتأثيرهم على تشكيل الهوية التنظيمية
183-202	المبحث الخامس :- الفعالية التنظيمية
183	تمهيد
183	مقدمة المبحث
184	أولاً:- نشأة ومفهوم الفعالية التنظيمية
187	ثانياً:- خصائص الفعالية التنظيمية
188	ثالثاً:- ابعاد الفعالية التنظيمية
190	١-الأهداف والغايات
192	٢-التركيز على الموارد (المادية /المعلوماتية/بشرية والمالية)
196	٣-العملية الداخلية
202-198	٤-الفئات الاستراتيجية المستهدفة (موردين وموزعين واصحاب المصالح والذباثن)
225-203	الفصل الثالث : تحليل البيانات
204	مقدمة الفصل
204	المبحث الاول: التحليل الاولي للبيانات
204	مقدمة المبحث
204	أولاً:- اختبار القيم المتطرفة
207	ثانياً:- صدق وثبات المقاييس
207	١-قياس صدق التقارب
207	٢-جودة التطابق
208	٣-التحقق من الثبات
209	- المتغير المستقل (أنماط القيادة)
210	- المتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات)
213	- المتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي)
216	- المتغير التفاعلي (الهوية التنظيمية)
218	- المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

الصفحة	الموضوع
220	ثالثا:- صدق التمايز
225-222	رابعا:- اختبار التوزيع الطبيعي
226-259	المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي
226	مقدمة المبحث
226	أولاً:- خصائص العينة
227	ثانياً:- الإحصاء الوصفي
228	- المتغير المستقل (أنماط القيادة)
230	- المتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات)
233	- المتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي)
236	- المتغير التفاعلي (الهوية التنظيمية)
238	- المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)
241	ثالثاً:- الارتباط بين المتغيرات
246	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع
246	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات)
246	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي)
246	علاقة الارتباط بين المتغيرين الوسيطين والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية)
247	علاقة الارتباط بين المتغير التفاعلي والمتغير المستقل والتابع
247	رابعا:- اختبار الفرضيات
247	١- اختبار الفرضيات الرئيسية للمتغيرات الوسيطة
239	٢- اختبار الفرضيات الفرعية
253	مناقشة النتائج
253	<u>النتيجة الأولى :-</u> تأثير ايجابي لأنماط القيادة في الفعالية التنظيمية
255	<u>النتيجة الثانية :-</u> تأثير ايجابي لأنماط القيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات
256	<u>النتيجة الثالثة :-</u> تائير أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي
259-258	<u>النتيجة الرابعة:-</u> دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية
260-271	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
260	مقدمة الفصل
265-260	1.4: المبحث الاول : الاستنتاجات
266-271	2.4: المبحث الثاني : التوصيات
	المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	الدراسات العربية السابقة لعلاقة أنماط القيادة بالفعالية التنظيمية	6
٢	الدراسات العربية السابقة لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية	10
٣	الدراسات العربية السابقة لعلاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية	17
٤	الدراسات العربية السابقة لعلاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية	20
٥	الدراسات العربية السابقة لمتغير الفعالية التنظيمية	23
٦	الدراسات الأجنبية السابقة للعلاقة أنماط القيادة بالفعالية التنظيمية	24
٧	الدراسات الأجنبية السابقة للعلاقة بين أنماط القيادة بتكنولوجيا المعلومات	36
٨	الدراسات السابقة للأجنبية للعلاقة بين أنماط القيادة والهيكل التنظيمي	41
٩	الدراسات السابقة للأجنبية لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية	42
١٠	الدراسات الأجنبية السابقة لعلاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية	45
١١	الدراسات الأجنبية السابقة لعلاقة أنماط القيادة بالهوية التنظيمية	50
١٢	الدراسات السابقة للأجنبية لمتغير الفعالية التنظيمية	52
١٣	الدراسات الأجنبية السابقة لعلاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية	53
١٤	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة الأجنبية	57
١٥	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة العربية	60
١٦	نتائج الدراسة التمهيدية	64
١٧	المتغيرات الفرعية للدراسة استناداً إلى الأدبيات السابقة	77
١٨	التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	79
١٩	مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	85
٢٠	تعريف القيادة لمجموعة من الباحثين والكتاب العرب والأجانب	93
٢١	تعريف تكنولوجيا المعلومات لبعض الباحثين والكتاب العرب والأجانب	119
٢٢	تعريف الهيكل التنظيمي لمجموعة من الباحثين والكتاب العرب والأجانب	144
٢٣	تعريف لبعض الباحثين والكتاب العرب والأجانب للهوية التنظيمية	165
٢٤	تعريف لبعض الباحثين والكتاب العرب والأجانب للفعالية التنظيمية	186
٢٥	أنواع أصحاب المصلحة	201
٢٦	الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير أنماط القيادة	208
٢٧	الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير تكنولوجيا المعلومات	210
٢٨	الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الهيكل التنظيمي	213
٢٩	الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الهوية التنظيمية	216
٣٠	الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الفعالية التنظيمية	218
٣١	صدق التمايز لمتغيرات الدراسة	220
٣٢	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	222
٣٣	خصائص العينة	226
٣٤	الإحصاء الوصفي لأنماط القيادة	228

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣٥	الاحصاء الوصفي لتكنولوجيا المعلومات	230
٣٦	الاحصاء الوصفي الهيكل التنظيمي	233
٣٧	الاحصاء الوصفي الهوية التنظيمية	236
٣٨	الاحصاء الوصفي للفعالية التنظيمية	239
٣٩	الارتباط بين المتغيرات	242
٤٠	اختبار الفرضيات الرئيسية	247
٤١	اختبار الفرضيات الفرعية	249

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	المخطط الفرضي للدراسة	72
٢	علاقة القيادة الداعمة بالتابعين وتحقيق الهدف	100
٣	علاقة القيادة التوجيهية بالتابعين وتحقيق الهدف	102
٤	علاقة القيادة التشاركية بالاتباع وتحقيق الهدف	104
٥	علاقة القيادة التحويلية بالاتباع وتحقيق الهدف	111
٦	العلاقة بين قيادة المعاملات والاتباع وتحقيق الهدف	116
٧	أنواع البرامج	131
٨	قاعدة البيانات الشبكية	133
٩	القاعدة الهرمية للبيانات	134
١٠	مجموعة من العناوين الوظيفية الواجب توفرها في قسم تكنولوجيا المعلومات	139
١١	أنواع أصحاب المصلحة	200
١٢	اختبار القيم المتطرفة لأنماط القيادة	204
١٣	اختبار القيم المتطرفة لتكنولوجيا المعلومات	205
١٤	اختبار القيم المتطرفة للهيكل التنظيمي	205
١٥	اختبار القيم المتطرفة للهوية التنظيمية	206
١٦	اختبار القيم المتطرفة للفاعلية التنظيمية	206
١٧	نتائج اختبار CFA لمتغير أنماط القيادة	209
١٨	نتائج اختبار CFA لمتغير تكنولوجيا المعلومات	212
١٩	نتائج اختبار CFA لمتغير الهيكل التنظيمي	215
٢٠	نتائج اختبار CFA لمتغير الهوية التنظيمية	217
٢١	نتائج اختبار CFA لمتغير الفعالية التنظيمية	219
٢٢	توزيع البيانات بيانيا لأنماط القيادة	233
٢٣	توزيع البيانات بيانيا لتكنولوجيا المعلومات	224
٢٤	توزيع البيانات بيانيا للهيكل التنظيمي	224
٢٥	توزيع البيانات بيانيا للهوية التنظيمية	225

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
225	توزيع البيانات بيانياً للفعالية التنظيمية	٢٦
248	اختبار الفرضيات الرئيسية	٢٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة للشركة العامة لموانئ العراق في البصرة
2	دراسات سابقة للباحثين تتعلق ببعض متغيرات الدراسة لسنوات سابقة
3	معلومات الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة
4	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة القياس (استمارة الاستبانة) حسب موقع العمل
5	استمارة الاستبانة المقدمة للمحكمين
6	استمارة الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة
7	دراسة تمهيدية
8	اسماء السادة المديرين ومعاونيهم المشاركين في الدراسة التمهيدية في الشركة العامة لموانئ العراق



المقدمة

لا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لاداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف (بسام، 2019:25)، مما جعل الاكتفاء بالأساليب النمطية في القيادة أمرا غير مجدي، بل استلزم على القادة، أن يطوروا من افكارهم وأساليبهم المعتمدة (عبدالحكيم وصلاح الدين، 3:2016). فضلا عن انتشار المعارف، وتكنولوجيا المعلومات، وازدحام الافكار وتسابق الرؤى المستقبلية في جميع جوانب الحياة (Swamy & Swamy, 2014:57)، اذ يتطلب من منظمات الأعمال اليوم قائداً جديداً يمكنه بسهولة مواجهة مدخل عمل جديد، يعتمد بشكل أساسي على المعرفة والابتكار لتبسيط مسار المنظمة نحو التسويق العالمي (Nasir et al., 2014:46). والقادة الجيدين يتم تطويرهم من خلال عملية الدراسة الذاتية والتعليم والتدريب، وتراكم الخبرات ذات الصلة، والصبر، والأهم من ذلك مهارة التفاوض (Amanchukwu et al., 2015:6). الى جانب يجب أن يكون صاحب سلطة وحدس وفهم الذات والتبصر والانسجام والرؤية، وشغوف، مبدع، مرن، ملهم، مبتكر، شجاع، مبدع، تجريبي، يبادر إلى التغيير (Zeb et al., 2018:97). ويعد أسلوب القيادة في المنظمة أحد العوامل التي تؤدي دوراً مهماً في تعزيز أو تأخير اهتمام والتزام الأفراد في المنظمة، في مختلف المواقف التي تواجهها. ومتى وكيفية استخدام مدخل محدد لمتطلباته الخاصة وللرؤوسيين المعنيين والتحديات المحددة للمنظمة (Mkheimer, 2018:1). ولقد أثرت العولمة على جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن لأحد أن يغفل عن التغييرات التكنولوجية وتأثيرها على سرعة نقل المعلومات وسهولة توفرها وقلة التكلفة (Mousavikhah, 2013:1)، وقد كان هذا دوراً رئيساً في زيادة وعي المستهلكين بالمنتجات وخصائصها ومميزاتها وجودتها (Aziz et al., 2020:82). لقد ساهم انتشار تكنولوجيا العالم الرقمي وشبكات الاتصال العالمية، بتقارب أشكال التعاملات، بسبب هذه التغييرات كان لها تأثير على جوانب مختلفة من حياتنا اليومية في المقام الأول في منازلنا وأماكن عملنا وشركاتنا والمؤسسات، التي تتمثل بالمدارس والجامعات (Arokiasamy et al., 2014:27). ويجادل مجموعة من الباحثين من ضمنهم (Saether, 2019:1) بان التكنولوجيا هي القوة الدافعة وراء التطورات داخل المجتمع وتجعل من حياتنا اكثر متعة والعمليات تصبح اكثر كفاءة وفاعلية ويصبح انجاز العمل بسرعة وبطرق مرنة اكثر من الطرق التقليدية. اذ هي العقل الانساني الذي يفكر في كيفية إدارة خطى الحياة نحو الجهة الاحسن، وخدمة افضل من جهة أخرى، واصبحت الاعمال الروتينية قليلة مقابل الحداثة والتقنيات وبالتالي مواكبة التطورات (الجهاني وامين، 1:2020). كما انها وسيلة للتفاعل بين الموارد والقدرات التكنولوجية التي تتطور لدعمها في منافسة شديدة بشكل متزايد (العامري، 2005:150). وتأتي من الدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وفعاليتها وذلك من خلال تصميم الأعمال (Pennings, 1975:224) بالشكل الذي يمكن العاملين من إشباع حاجاتهم والسماح لهم بمزيد من الاستقلالية والتحدي (Ogbo et al., 2015:1279). وكذلك من خلال إفساح المجال

﴿ المقدمة ﴾

في المشاركة في امتلاك السلطة في اتخاذ القرارات من خلال التنسيق والربط السليم بين الأفراد والجماعات (Alawamleh & Kloub, 2013:83). يمثل الهيكل التنظيمي وثيقة مهمة لاضفاء الطابع الرسمي على المنظمة (Yila et al., 2020:3)، ويتكون من الوحدات التنظيمية ويحدد الأدوار، انه تسلسل هرمي، وإذا تطلب تقليل الأدوار لبعض الوحدات أي تخفيض مهامها، ويعتمد درجة التقسيم على مدى الترابط والتعقيد بين المهام (Kiani & Kahnoog, 2013:1071). وهذا يعتمد على حجم المنظمة فيتمثل في اربع عناصر هي (الموظفون الموجودون في المؤسسة، نوع الصناعة، مدخلات ومخرجات المنظمة، الموارد المادية والمالية) (Ahmadya et al., 2016:460).

وبفعل ازدياد الوعي ببروز الهوية التنظيمية والمؤسسية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، بسبب نمو العمل النظري والتجريبي الذي يركز على تحديد هذا المفهوم وعملياته المرتبطة به، وكذلك النتائج التي يمكن أن يؤدي إليها (Lauro et al., 2020:53)، في الواقع، يمكن للمنظمات التنقل في سلوكيات أعضائها من خلال تعزيز الهوية، نظرًا لأنه في المنظمة يمتلك فيها الموظفون هوية تنظيمية عالية، وبالتالي إمكانية التعبير عن السلوكيات المتوافقة مع القيم التنظيمية الأعلى (بوقرسي، 2017:91)، وان معرفة الهوية التنظيمية يعطي لمحة وراء الستار التنظيمي المعقد حيث الدوافع وأسباب التقييم والعمل. وتزداد إمكانية الوصول مع زيادة الهوية الاجتماعية ليصبح "المشارك التنظيمي" متطورًا جيدًا، ومتربطًا بإحكام، ثوابت مغروسة داخل الهيكل المعرفي لأصحاب المصلحة (Puusa, 2005, 25). فالقادة أعضاء يخلقون مقارنات واتصالات مع منظمات خارجية لدفع مطالب الهوية وتصورات الأعضاء، وان بناء الهوية لا يحدث من فراغ اجتماعي، فطبيعة المنظمة كانتاج اجتماعي يحدد السمة العلائقية لبناء الهوية وتحديد ذاتها في علاقاتها، بالبيئة الخارجية (لفحل، 2018:125). وتعد الثقافة التنظيمية واضحة المعالم في الهوية التنظيمية وهي من اهم من إفرزاتها (براهمية، 2018:195). وتعمل الهوية التنظيمية على صيانة الهدف من خلال القدرة على الحفاظ على هدف المهمة في الاعتبار أثناء أداءها بطرق إبداعية، وهذا يجعل مؤديها يتمتعون بتحكم معرفي أفضل مثل لديهم ذاكرة عمل عالية (Beaty & Silvia, 2012:24). اذ تشكل الهوية عاملا في بقاء المنظمات وانها في تقدمها او تراجعها فضلا عن مستوى المنظمات فهي تحتاج الى ترسيخ مفهوم الهوية خاصة، والذي يجعل الفرد يتقانى من اجل بقاء هذه المنظمة، ودوام نجاحها وتفوقها (عبد الفتاح وابو سيف، 2016:265)، وذلك من خلال مجموعة القيم التي تتبناها المنظمة، التي تعكس الولاء التنظيمي والشعور بالرضا، نابعا من اعتزاز الفرد بانتسابه الى منظمته وهو ما يسمى بالهوية التنظيمية (Melewar et al., 2005:61). ويعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الالهية البارزة في الفكر التنظيمي (Nayeemunnisa & Gomathi, 2020:413). وأنها أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار (امنة ورحمة، 2018:20). وقد سعى لها عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجادها واعتمادها كمعيار مهم للمنظمة، ولكن هذا موضوع

﴿ المقدمة ﴾

معقد بتعدد المنظمات نفسها، مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهوم واحد (Aziz et al., 2020:81). ويلعب الأداء التنظيمي الكلمة المرادفة للفعالية التنظيمية دورا كبيرا في نجاح المنظمة من خلال اكتساب ومعالجة الموارد البشرية والمالية والمادية بشكل صحيح لتحقيق أهداف المنظمة (Mwai et al., 2018:61). وتعتمد على حقيقة مدى فعالية موارد الشركات واستراتيجياتها وإجراءات الإنتاج يتم تنظيمها مضاف إليها المعايير الملموسة وتشمل الربح ومعدل نمو العائد على حقوق الملكية وعلى المبيعات والموجودات (Ostroff&Schmitt, 1993:1347).

لذلك ارتأت الباحثة ان تناقش بمجال القيادة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية ، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تمثلت بالمجتمع الدراسة متمثلا بالشركة العامة لموانئ العراق في البصرة، واخذت اراء عينة الدراسة الشاملة والمركزة ، وتمثلت بفئة المدراء ومعاونيهم ومدراء الشعب ووكلائهم. ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة قسمت الدراسة الى عدة فصول ، تفرعت منها مباحث. وابتدأت بالفصل الأول الذي تكون من مبحثين ، الأول شمل الدراسات السابقة ، اما الثاني فحتوى على منهجية الدراسة. بينما الفصل الثاني فتضمن الاطار النظري واحتوى على خمسة مباحث، الأول شمل أنماط القيادة ، والثاني تكنولوجيا المعلومات ، اما الثالث فحتوى على الهيكل التنظيمي ، والرابع فسر الهوية التنظيمية وأخيرا المبحث الخامس الفعالية التنظيمية. ومن ثم الفصل الثالث ويتمثل بالدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي ويتكون من مبحثين المبحث الأول تضمن التحليل الاولي للبيانات ، والثاني الإحصاء الوصفي والاستنتاجي . لتختتم الدراسة بالفصل الرابع المتمثل بمبحثين الاولي الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، والثاني تمثل بالتوصيات التي قدمتها الدراسة ، في ضوء النتائج السابقة ، الى جانب توضيح لمحددات الدراسة ، والتوجهات المستقبلية للبحث.



الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد

يتطرق الفصل الأول الى مبحثين يتمثل الاول بالدراسات السابقة و الثاني بمنهجية الدراسة . فإن هذه الدراسة اعتمدت على ما توفره الرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والإلكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي استنتاجية تهدف إلى توضيح دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية .

تكتسب الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تمكن الباحثة من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثها، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي واهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وطبيعة المشاكلات التي تضمنتها الدراسة السابقة المقاربة للدراسة الحالية ، والتي ستساعد في تحديد الفجوة المعرفية وبناء الاطار المنهجي للدراسة.

وكما يأتي:-

المبحث الاول :- الدراسات السابقة

المبحث الثاني :- منهجية الدراسة



الفصل الأول

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الدراسات السابقة

تسعى الدراسة الحالية من خلال هذا المبحث الى عرض ما تيسر من الجهود العلمية السابقة التي حرصت على انتقائها بعناية مراعية مجموعة من المعايير أهمها:- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية وبمخطط الدراسة الفرضي ، بمعنى بناء العلاقات بين متغيرات الدراسة استنادا الى الدراسات السابقة (kmund et al., 2010:65) ، فضلا عن علاقة الدراسات السابقة باشتقاق فرضيات الدراسة، الى جانب تبيان نقاط الالتقاء والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، وبما يعزز من بناء انموذج الدراسة الفرضي ، وبناء منهجية الدراسة (Creswell , 2009:23). وتعمل على تمكين الباحثة من الوقوف والتعرف على اهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة من النتائج (Sekaran & Bougie,2010). فضلا عن تدعيم الاستنتاجات والتوصيات التي يتم التوصل اليها بناء على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث. ويتم تقسم الدراسات السابقة بناء على كل من اهداف وفرضيات الدراسة الحالية. وتمثل الدراسات السابقة اساساً متيناً للدراسة الحالية في بناء الجانب النظري وربطه بالجانب الميداني فضلا عن بناء منهجية الدراسة وذلك كون الدراسات السابقة تعمل على تمكين الباحثة من معرفة اهم الدراسات المتعلقة بموضوع دراستها الحالية والاستفادة منها وضمن هذا المبحث ، مع عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ(أنماط القيادة، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الهوية التنظيمية، الفعالية التنظيمية) وكما يلي :-

➤ الدراسات العربية تضمن العلاقات الاتية :-

- ١- علاقة أنماط القيادة بالفعالية التنظيمية.
- ٢- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية.
- ٣- علاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية .
- ٤- علاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية.
- ٥- الفعالية التنظيمية .

➤ الدراسات الاجنبية السابقة تتضمن العلاقات الاتية :-

- ١- علاقة علاقة انماط القيادة بالفعالية التنظيمية .
- ٢- علاقة انماط القيادة بتكنولوجيا المعلومات.
- ٣- علاقة بين انماط القيادة بالهيكل التنظيمي.
- ٤- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية.
- ٥- انماط القيادة بالهوية التنظيمية

عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة برابط العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً:-الدراسات العربية السابقة

جدول(١) الدراسات العربية السابقة لعلاقة أنماط القيادة بالفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -الجزائر	عبد الحكيم وصلاح الدين 2016،	<u>المتغير المستقل</u> :- انماط القيادة <u>المتغير الوسيط</u> :- العمليات التشغيلية <u>المتغير التابع</u> :- الابداع المؤسسي	<u>نوع الدراسة</u> :-تطبيقي في الشركة الافريقية للزجاج حالة دراسية <u>العينة</u> :- 52 عامل	<u>النتائج</u> :- توصلت الى ان القيادة تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك واشراكهم في حل المشكلات الإدارية ، ونجاحها يمتد إلى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمنظمة،والإبداع هو عملية يترتب عنها إيجاد أو الوصول بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمنظمة،فضلا عن وجود إدراك بأن المبدع يمثل طاقة وحمصدر للأفكار . <u>المحددات</u> :- ظهرت بنتيجة الدراسة ان النمط القيادي التشاركي هو الأنسب للمنظمة ،رغم انها لم تقيس انماط اخرى للمقارنة ،كما انها ركزت على المورد البشري وابداعه كجزء من الفعالية التنظيمية ولكنها لم تنطرق الى اهميته في المنافسة	
٢	العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد	علوان ،2017	<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- الابداع الإداري <u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مجموعة من فنادق بغداد <u>العينة</u> :- 131	<u>النتائج</u> :- تؤكد على ان ابعاد القيادة التحويلية تصل إلى الفعالية التنظيمية للفنادق، التي تضمن مستوى عال من التنافسية والثقة، وترفع جاهزيتها لنشاطات ادارية اكبر،وتضمن النتائج التي تساهم في تطويرها مهنيا،تعزز هذه الابعاد من قبلها في خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء الإبداعي ، بما هو أبعد من التوقعات من خلال أنتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة. <u>المحددات</u> :- بما ان الدراسة اخذت مجموعة من الفنادق فكان من الافضل اجراء مقارنة بينهم للوصول الى نتائج في التطبيق الاكثر تميزا منها ، ولم توضح الدراسة حجم العينة لكل فندق وعدد العاملين وهل هي ملائمة لظهور النتائج، كانت النتائج عامة لجميع الفنادق من الممكن زيادة وتوسعة الدراسة لتكون النتائج أوضح.		

<p>٣</p>	<p>دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في مدارس غزة العثماني، 2017</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- اتخاذ القرارات <u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي على مجموعة من مدارس مدينة غزة <u>العينة</u>: 400 عامل في المدارس</p>	<p><u>النتائج</u> :- كانت النتائج واضحة بخصوص القيادة التحويلية وتأثيرها على تحقيق الفعالية التنظيمية ، رغم انه تم اثبات العلاقة الايجابية لكنه يحتاج الى تعزيز اكبر لتسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق اعلى أداء. <u>المحددات</u> :- اعتمدت على رأي الافراد بالقيادة نحو تحقيق الفعالية التنظيمية ، ومدى التأثير بهم وكان الافضل والاقوى اخذ رأي القيادات انفسهم .واخذ رأي عينة من المدراء . واجرت مقارنة بين رأيهم ورأي العاملين ، والوصول الى نتائج اكثر مصداقية وقوة نحو تحقيق الفعالية التنظيمية .</p>
<p>٤</p>	<p>دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية في دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليل بسام، 2019</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- النمط القيادي (تحويلية وتشاركية ، توجيهية ، فوضوية) <u>المتغير الوسيط</u> :- الوظائف الإدارية <u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مؤسسة وحدة عين مليل. <u>العينة</u> :- 52 موظف</p>	<p><u>النتائج</u> :- تظهر من الدراسة بأن النمط القيادي له دور في تعزيز الفعالية التنظيمية لمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة، من خلال السير الجيد للمؤسسة وصرامة النظام المعمول به. حيث يمارس القائد فيها النمط القيادي التوجيهي، و بدرجة أقل النمط القيادي التشاركي والاقبل التحويلي ومن ثم الفوضوي ، والقيادة الناجحة هي التي توفق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية الموظفين إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون تأثيرات خارجية أو داخلية فضلا عن ثقة قيادة المؤسسة في العاملين تحفزهم على تطوير قدراتهم العملية. <u>المحددات</u> :- الدراسة اعتمدت على مؤسسة بسيطة ،تحتوي على عدد قليل من الموظفين لقياس النمط القيادي،بينما المطلوب مؤسسة كبيرة ممكن قياس الاثر بها ،كذلك ذكرت دور القيادة الفوضوية على الفعالية التنظيمية .رغم هناك القيادة التشاركية والتحويلية اكثر اثر وافضل بالقياس ،لذلك باعادة الدراسة على مؤسسة اكبر يحقق نتائج اكبر مصداقية للتعميم .</p>
<p>٥</p>	<p>دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بو عريج الأخضر، 2019</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- التمكين الهيكلي <u>المتغير التابع</u> :- التميز التنظيمي <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مؤسسة كوندور ببرج بو عريج <u>العينة</u>:- 173</p>	<p><u>النتائج</u> :- تعد القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من اهم محددات النجاح، لمنظمات الاعمال، وهذا ما جعلها ،تهتم بالموارد البشري ،لاعتباره مصدر نجاح لمنظمة بأداء متميز.اذ اتاحت له حرية الابداع وتوفير بيئة تنظيمية،مستقلة في حل المشكلات وتوفير نظام اتصال فعال .وتعد هذه طريقة رشيدة وعلمية ومهمة للمنظمات للبقاء والاستمرار. <u>المحددات</u> :- معاودة اختبار نفس الدراسة في مؤسسات اخرى في القطاعين الخاص والعام .لتأكيد النتائج ومن ضمن المحددات اخذ نمط واحد من القيادة يمكن التوسع بانماط اخرى لبيان الاثر وبالتالي تكون الدراسة اكثر مصداقية بالنتائج لغرض التعميم.</p>

<p>٦</p> <p>اثر المهارات القيادية على اداء العاملين -دراسة ميدانية لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية (المسيلة)</p> <p>موسى ومحمد، 2017</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- المهارات والقدرات</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- اداء العاملين</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في كلية العلوم والاجتماع جامعة المسيلة</p> <p><u>العينة</u> :- 55</p>	<p><u>النتائج</u> :- تتمثل المهارات القيادية في العمل بالموجودة لدى المرؤوسين،ومشاركة الرئيس نجاحاتهم. كما يجب على المدير بث الثقة العالية بمرؤوسيه وتشجيعهم على المهارات القيادية الانسانية .ويجب ان يتميز المدير بالعدل ،وعدم التمييز بين فرد واخر،والاهتمام بحقوقهم. مضاف الى منح الافراد قدرة حل المشكلات اليومية ورفع مستوى ادائهم واداء المؤسسة من بعده ،تشجيع المناقشات بين المدير ومرؤوسيه وطرح الأفكار.</p> <p><u>المحددات</u> :- لا يوجد اثر للمهارات القيادية على اداء العاملين .نقترح على الباحثين مواصلة البحث في الموضوع والتعمق فيه اكثر، وتوسيع مجال الدراسة الى الحالات التي لم يتم التطرق اليها في هذه الدراسة، مثل المهارات القيادية وتأثيرها على اداء العاملين والتحديات التي تواجهها .</p>
<p>٧</p> <p>القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة</p> <p>كشيدة، 2016</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التشاركية</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- القيادة الاستشارية والجماعية</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- الاستغراق الوظيفي</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في بملبنة الحضنة بالمسيلة</p> <p><u>العينة</u> :- 100 عامل</p>	<p><u>النتائج</u> :- توصلت الى ان القيادة التشاركية على اتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات، وتسهيل الاتصالات بين كافة أعضاء التنظيم .ولهذا تسعى المنظمات إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، تواجه التحديات المواقبة لها. ويتحقق هذا بالاعتماد على العنصر البشري. في تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم الدعم النفسي والمجتمعي لهم .والتي تؤثر تنظيميا على تنمية وتطوير الأداء لتحقيق ذلك.اذ يتيح لهم الدعم إشباعا لحاجاتهم ودوافعهم.</p> <p><u>المحددات</u> :- تحتاج الى التعمق اكثر بالدراسة، وزيادة العينة لتعطي نتائج اكثر قوة وملائمة، وادخال متغيرات اخرى لبيان العلاقات والارتباطات والاثار في الدراسات المستقبلية .</p>
<p>٨</p> <p>العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)</p> <p>عواد و ابراهيم ، 2015</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- الالتزام التنظيمي</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في الشركة العامة لكهرباء دمشق</p> <p><u>العينة</u> :- 51</p>	<p><u>النتائج</u> :- أشارت الى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما تبين اثرها على تحقيق الفعالية التنظيمية،من خلال السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية،فضلا عن مستوى عالي من الالتزام الاخلاقي والبقاء في العمل،برغم ظروف العمل الصعبة ،الى جانب نسبة استخدام التكنولوجيا قليلة للتطوير والمهارات والتدريب مستمر.</p> <p><u>المحددات</u> :- القيادة التحويلية اهلنت من وجهة نظر المدراء انفسهم .اذ لم تعطي العينة جزء منهم لابداء الراي حول اثرهم في تغير متطلبات العمل.وبالاخص في مجال استخدام التكنولوجيا وكفاءة العمليات، ورايهم بالفعالية وكان الراي للعاملين بالعينة قليلة تحتاج الى التوسع ومزيديا من الدراسة .</p>

<p>٩</p> <p>تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى – اوماش- بكسرة</p> <p>إيمان، 2014</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- خصائص الوظيفة</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- أداء المنظمة</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مؤسسة المطاحن الكبرى</p> <p><u>العينة</u> :- 196</p>	<p><u>النتائج</u> :- أظهرت أن هناك تأثير للقيادة التحويلية على أداء المنظمة، وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من ابعادها (المثالي والتحفيز الإلهامي والاسنثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، الى جانب ارتباط الاداء بمفهوم الكفاءة والفعالية، كما تعد عملية تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد والمنظمة. وهي مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.</p> <p><u>المحددات</u> :- إجراء المزيد من البحوث والدارسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية، بمنظمات أخرى وعلى عينات أكبر من الافراد المجتمع. مع مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي للوظائف، الى جانب دورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لتساهم في الحد من الصراعات التنظيمية.</p>
<p>١٠</p> <p>اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء – دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز – عين تموشنت –</p> <p>بسام، 2019</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- النمط القيادي</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- علاقات العمل</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- الاداء التنظيمي</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مؤسسة حالة مديرية كهرباء والغاز – عين تموشنت -</p> <p><u>العينة</u> : 30</p>	<p><u>النتائج</u> :- توصلت الدراسة الى ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تعتمد على تشكيلة من الانماط القيادية (التوجيهي والتشاركي)، الى جانب انه يوجد اثر ايجابي للقيادة الداعمة على الأداء، لانه يهتم بزيادة بالمرؤسين والاصغاء الجيد لهم، واتباع اسلوب اللين في التعامل معهم، ضمن التعليمات .</p> <p><u>المحددات</u> :- لا بد من زيادة دراسة الانماط القيادية بصورة اعمق، وبيان اثرها على الفعالية التنظيمية، واجراء مقارنة بين أنماط القيادة بأفضل نوع ملائم للمنظمة. كون الدراسة الحالية لم تعطي تفاصيل دقيقة، حول نشاط كل نوع من القيادة واثرها على الاداء التنظيمي الا بصورة عامة.</p>
<p>١٢</p> <p>تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة»</p> <p>اسماعيل، 2020</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية</p> <p><u>المتغير الوسيط</u> :- القيم التنافسية</p> <p><u>المتغير التابع</u> :- فعالية التغيير التنظيمي</p> <p><u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مستشفيات جامعة الازهر</p> <p><u>العينة</u> :- 220</p>	<p><u>النتائج</u> :- ضرورة تبني ادارة المستشفى القيادة التحويلية لانها افضل انواع القيادة للتغيير. كما انها توفر افضل استراتيجيات العمل، وتقليل التسلسل الهرمي، مع تعزيز وتدريب الفرق المتخصصة بالعمل واستخدام ادوات تحسين الجودة وممارسات الموارد البشرية، كما تسمح لهم بالتعبير عن افكارهم بالمشاركة، مضاف الى تدريبهم وتطويرهم المستمر. واسنادهم لامتلاك قدرة حل المشكلات بطرق ابداعية. ومتابعة التغييرات في البيئة الخارجية، والبقاء والنمو واكتساب ميزة تنافسية.</p> <p><u>المحددات</u> :- القيادة بنمط واحد، وكان الافضل التوسع بانماط اخرى لبيان تأثير كل واحدة على حدة على الفعالية التنظيمية من حيث التغيير التنظيمي والقيم التنافسية للمؤسسة لتكون النتائج اكثر دقة للتعميم على باقي المنظمات الخدمية الصحية .</p>

<p>١٣</p>	<p>اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة قهيري، 2019</p>	<p><u>المتغير المستقل</u>:- الانماط القيادية (التحويلية والمعاملات) <u>المتغير الوسيط</u>:- العدالة التنظيمية <u>المتغير التابع</u>:- جودة الحياة الوظيفية <u>نوع الدراسة</u>:- تطبيقي في دائرة الكهرباء والغاز الجلفة <u>العينة</u>: 210</p>	<p><u>النتائج</u>:- هناك علاقة ايجابية بين الانماط القيادية (التحويلية والتبادلية) بتوسط العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية بنسبة عالية جدا تكون اعلى من الجيد. وكانت اجابات افراد العينة من كلا الجنسين وبمختلف الاعمار الوظيفية متوافقة مع العلاقة الايجابية اعلاه. <u>المحددات</u>:- من الممكن اعادة الدراسة بابعاد للعدالة التنظيمية لتشمل جامعة الجزائر بمختلف كلياتها اي تغير بيئة الدراسة الحالية مضاف الى جودة الحياة تطبق على حياة الاساتذ الجامعي. مع دراسة جودة الحياة التنظيمية من منظور إسلامي.</p>
<p>١٤</p>	<p>دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون /كوبا بولاية الجلفة معمر، 2019</p>	<p><u>المتغير المستقل</u>:- القيادة التشاركية والتوجيهية <u>المتغير الوسيط</u>:- تخصص العمل <u>المتغير التابع</u>:- تحسين اداء العاملين <u>نوع الدراسة</u>:- تطبيقي في مستشفى الصداقة لطب العيون /كوبا بولاية جلفا <u>العينة</u>: 220 عامل</p>	<p><u>النتائج</u>:- اظهرت ان القيادة التشاركية والتوجيهية من حيث السلطة والمشاركة باتخاذ القرارات ومساهمة كبيرة في العلاقات الانسانية الدور الاكبر في تحسين اداء العاملين، ومستوى العلاقة الايجابية يحقق اعلى مستوى من الكفاءة العملية، مع توفير مناخ ثقة للعاملين وزيادة قدراتهم، وكل ما تقدم يعطي للموظف باختلاف الجنس القدرة على تحمل اعباء العمل بلا ككل او ملل . <u>المحددات</u>:- اخذت الدراسة النتائج بصورة عامة اعتمادا على الجانب النظري في استخراج النتائج العملي لذلك تحتاج الدراسة مزيدا من التحليل والتدقيق في الدراسة، لتأكيد النتائج كون العينة الكبيرة اعتمدت على الاثر من الجانب النظري .</p>

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (٢) الدراسات العربية السابقة لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	اثر قدرات المنظمة على جودة المعلومات		<u>المتغير المستقل</u> :- قدرات المنظمة <u>المتغير الوسيط</u> :- القدرات التكنولوجية		<u>النتائج</u> :- لقد بينت بان هنالك علاقة ايجابية معنوية بين قدرات القيادة العليا، نحو استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات المحوسبة، وإنتاج المعلومات	

<p>احمد وحسب الله، 2015</p>	<p>المتغير التابع :- جودة المعلومات نوع الدراسة :- تطبيقي في قطاع المصرفي السوداني العينة :- 151</p>	<p>اللازمة لإتخاذ القرار، بإستخدام التقنيات الحديثة المحوسبة لنظم المعلومات، وسرعة إدخال البيانات إليها يؤدي الى سرعة الحصول على معلومات قيمة. المحددات :- اهتمت الدراسة البيئة الخارجية، ودورها الكبير في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل المنافسة، وبالامكان ادخال متغيرات اخرى مثل الهيكل التنظيمي، لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتطبيقها في قطاع انتاجي.</p>
<p>دور واهمية المعلومات والاتصال على رفع معنويات العاملين دراسة حالة مديرية التجارة في البويرة فطيمة، 2015</p>	<p>المتغير المستقل :- المعلومات والاتصالات المتغير الوسيط :- المشاركة الفردية والجماعية المتغير التابع :- رفع معنويات العاملين نوع الدراسة :- تطبيقي في مديرية التجارة في البويرة العينة :- 40</p>	<p>النتائج :- يعمل نظام الاتصالات على زيادة رغبة المورد البشري في العمل، وتنسيق الجهود او الاحداث، وعلاقات عمل فيما بينهم، وتدعيم المشاركة الفردية والجماعية، ورفع من اداء العاملين لتحقيق اهداف المنظمة، كما ان التطور المعلوماتي يفرض على المنظمة اليوم الخوض بمجال تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، لرفع اداء العاملين، و موضوعا هاما وواسعا لمن اراد البحث فيه، لاثراء المعرفة. المحددات :- لم تتطرق الدراسة الى الاستراتيجية، وهي عنصر مهم فيها، لذلك اوصت بها في الدراسة المستقبلية، ويمكن ادخال ثقافة المعلومات واعتبارها متغير مهم في الدراسة القادمة. واخيرا تفعيل نظام المعلومات لتكن الدراسة محفزة لتحقيق الفعالية التنظيمية بقوة.</p>
<p>دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الانتاج /دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -بوعاتي -قالمة امنة ورحمة، 2018</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- العمليات التشغيلية المتغير التابع :- عملية الانتاج نوع الدراسة :- تطبيقي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية العينة :- 38</p>	<p>النتائج :- دور تكنولوجيا المعلومات ايجابي في عملية انتاج داخل المنظمة. وهذا من اجل حتمية اخذ التطورات التكنولوجية لمواكبة كل ما هو جديد والجودة العالية للمنتوج، والاهتمام ليس فقط من قبل الموظفين حصراً بل من قبل الادارة العليا ايضا المحددات :- اخذت الدراسة عينة من الموظفين وبالاعتماد على مدير الموارد البشرية في توزيع الاستبانة، كان من الافضل زيادة المقابلات مع مدراء الانتاج والتسويق كون البحث يوجه لهم، كونهم الاقرب للعمل لاعطاء نتائج تخص العملية الانتاجية مضاف الى العمل الخدمي للموارد البشرية.</p>
<p>دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الائتمان المصرفي دراسة تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرشيد والشرق</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- المعاملات اليومية المتغير التابع :- اتخاذ القرار الائتماني نوع الدراسة :- تطبيقي في مصرفي</p>	<p>النتائج :- يحقق الاستخدام الناجح لتكنولوجيا المعلومات تحويل المنافع المرتقبة الى واقع ملموس، البطئ الشديد بالمعاملات اليومية في كلا المصرفين نتيجة استخدام الطرق التقليدية، ونجد ان مصرف الاستثمار قد خطى خطوة نحو بطاقات الائتمان المصرفي التي سوف تجعل من عمله اكثر مرونة وفعالية وتقديم افضل الخدمات</p>

<p>الايوسط للاستثمار غفوري،2017</p>	<p>الرشيد والشرق الاوسط <u>العينة</u>: 80 مناصفه</p>	<p>للزبائن مضاف الى تسهيل اتخاذ القرارات <u>المحددات</u> :- توصلت الدراسة الى نتائج عامة ولم تتخصص في المصرفين كلا على حده وبيان الافضل في استخدام التكنولوجيا. الى جانب تحتاج الدراسة الى زيادة العينة حسب حجم المصرف وليس مناصفة لتعطي نتائج ملائمة واكثر مصداقية .</p>
<p>5 مساهمة في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة في شركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس عبدوي،2016</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- تكنولوجيا المعلومات <u>المتغير الوسيط</u> :- التطوير التنظيمي والابداع <u>المتغير التابع</u> :- الميزة التنافسية <u>نوع الدراسة</u> :-تطبيقي في الشركة الجزائرية للهاتف النقال <u>العينة</u> :- 103</p>	<p><u>النتائج</u> :- هناك علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات ،ولها دور ايجابي في تحقيق الابداع والتطوير التنظيمي وفي تحقيق كفاءة العمليات في المؤسسة محققة ميزة تنافسية ،بدعم الخدمات ، فضلا عن اهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلهم وتدريبهم لاستخدام التكنولوجيا ،الرقابة على الاسواق المبادرة لحل المشكلات بطرق ابداعية واستباقية. <u>المحددات</u> :- ضرورة التأكيد على اهمية تكنولوجيا المعلومات في تأسيس قواعد بيانات قوية تساعد وتساهم في حل المشكلات ،من خلال اتخاذ القرارات التي تعد امر حاسم وضرورة إضافة متغير القيادة عنصر مهم بذلك .</p>
<p>6 اثر تكنولوجيا المعلومات على اداء المؤسسات الخدمائية – دراسة عينة من المؤسسات في ام البواقي يحيوي،2017</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- تكنولوجيا المعلومات <u>المتغير الوسيط</u> :- كفاءة العمليات الداخلية <u>المتغير التابع</u> :- اداء المؤسسات الخدمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في 4 مؤسسات خدمية (مؤسسة النقل الجزائرية، وبنك الفلاحة الجزائرية، وكالة عين البيضاء المالية، مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري) <u>العينة</u>: 50</p>	<p><u>النتائج</u> :- اظهرت وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاداء المؤسسي،و جودة الخدمات المقدمة للزبائن . الى جانب تساعد المؤسسة على التعلم والنمو والبقاء في ظل بيئة تنافسية ،مضاف اليها توفير بنى تحتية ملائمة للاستخدام مع مهارات بشرية لذلك حتى ينجح الاستخدام . <u>المحددات</u> :- تحتاج الدراسة الحالية مزيدا من التحليل ،في المؤسسات الاقتصادية والتسويقية ومدى استخدام التكنولوجيا بها كأفاق مستقبلية للدراسات القادمة حسب مقترحه ، ونلاحظ ان الباحث اخذ اربع مؤسسات خدمية وكان من الافضل الاعتماد على عينة من مؤسستين واجراء المقارنة ،بينهما لبيان نتائج الاستخدام للتكنولوجيا على الاداء المنظمي .</p>
<p>7 استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيم الإداري بين مقاومة التغيير وأساليب التسيير-دراسة ميدانية بالإدارة العمومية</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- تكنولوجيا المعلومات <u>المتغير الوسيط</u> :- مقاومة التغيير <u>المتغير التابع</u> :- التنظيم الاداري <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في الادارة</p>	<p><u>النتائج</u> :- خلصت هذه الدراسة، على التركيز على العوامل التي تقف وراء تصرفات الموظفين أثناء تفاعلهم مع التجهيزات التكنولوجية داخل التنظيم الإداري ، أي الكشف عن القواعد الاجتماعية التي تضبط سلوك الأفراد باستمرار وتتحكم في توجهاتهم وتشكل مواقفهم، في الإدارة الجزائرية، وكان مستوى الاستخدام ادنى من</p>

<p>المطلوب بسبب عدم التدريب على استخدام الآلات والمعدات وتجهيز المكاتب. واسباب المقاومة للتغير بالعمل .</p> <p>المحددات: - الدراسة ركزت على العنصر البشري من حيث التنظيم الإداري، ولم تركز على الجانب التقني والتدريب والتأهيل مع نشر ثقافة المعلومات، الذي ظهر بمستوى ادنى من المطلوب لذلك لا بد من الدراسة القادمة، تهتم بهذا الجانب لاهميته في زيادة معدل الاستخدام واطافة كفاءة العمليات كمتغير بينهما .</p>	<p>العمومية الجزائرية -مراكز التوجيه المدرسي والمهني نموذجاً</p> <p>العينة: 87</p>	<p>الجزائرية مراكز التوجيه المدرسي والمهني نموذجاً</p> <p>عامر، 2014</p>
<p>النتائج: - ضرورة الاهتمام بالأنظمة اللوجستية لتحقيق الفعالية التنظيمية، الى جانب تحسين العلاقات ما بين المؤسسة والموردين والموزعين، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التعاملات اليومية لانها تدعم التواصل ونقل المعارف بين اقسام المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية، والحفاظ على الموارد البشرية.</p> <p>المحددات: - التأكيد على الدراسة بمجال الاستثمار في نماذج الاعمال الجديدة، والعمليات الجديدة والكفاءة، سلوك الادارة والثقافة، كل هذا يدعم الميزة التنافسية ويجعل النتائج اقوى .</p>	<p>المتغير المستقل: - تكنولوجيا المعلومات</p> <p>المتغير الوسيط: - الانظمة اللوجستية</p> <p>المتغير التابع: - والميزة التنافسية</p> <p>نوع الدراسة: - تطبيقي في مجمع صيدال</p> <p>العينة: -250</p>	<p>٨</p> <p>اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الانشطة اللوجستية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال</p> <p>خلفي، 2018</p>
<p>النتائج: - اظهرت ان نظم المعلومات تفيد في تحسين اداء الشركات، بالاضافة انه يقلل كلف المعاملات اليومية للشركة، الى جانب النشاط الاكبر يكون في تسهيل خدمة الزبائن وبجودة عالية .</p> <p>المحددات: - تحتاج الدراسة الى اعادتها وبيان اثر البرنامج المقترح الذي صمم للشركة، واطافة التعديلات، والتطوير عليه وهنا يجب ان تتوسع الدراسة الى اضافة قسم التطوير والبحث .</p>	<p>المتغير المستقل: -نظم المعلومات</p> <p>المتغير الوسيط: - المعاملات اليومية</p> <p>المتغير التابع: - تحسين الاداء</p> <p>نوع الدراسة: - تطبيقي في شركة الاتصالات السورية -سيرتيل</p> <p>العينة: -369</p>	<p>٩</p> <p>دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات السورية- دراسة تطبيقية في شركة سيرتيل</p> <p>عبادي، 2014</p>
<p>النتائج: - تعد تكنولوجيا المعلومات اساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية تؤدي الى ترابط الحواسيب والانترنت لتكون قادرة على معالجة وتوصيل المعلومات الكترونياً، ولاحظنا بان الوحدات الاقتصادية لا توفر معلومات في الوقت المناسب مما يؤدي الى فقدان هذه المعلومات اهميتها لمتخذي القرارات، والجودة العالية للمعلومات تكون مع مستخدمين اكفاء ومدربين .</p> <p>المحددات: - ان طبقت على الجامعة والمجال العلمي فهي بحاجة الى اعادة الدراسة</p>	<p>المتغير المستقل: - تكنولوجيا المعلومات</p> <p>المتغير الوسيط: - كفاءة العمليات الداخلية</p> <p>المتغير التابع: - تحسين جودة المعلومات</p> <p>نوع الدراسة: - تطبيقي جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية</p> <p>العينة: 20:</p>	<p>١٠</p> <p>دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية</p> <p>عاصم و ابراهيم، 2013</p>

<p>بتطبيق في احدى المؤسسات الاقتصادية لبيان الاثر بدقة وبالاخص في المؤسسات الانتاجية .</p>		
<p>النتائج :- ثبتت الدراسة أنه في حالة اختبار تأثير مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها في تحسين جودة أداء المدراء في البنك التجاري الاردني، يظهر وجود تأثير معنوي لبعده الاتصال فقط في تحسين جودة أداء المدراء في البنك التجاري الاردني، بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط، ومن خلال اختبار الفرضيات وجود تأثير لأبعاد مرونة تكنولوجيا المعلومات بشكل منفرد في تحسين جودة أداء المدراء في البنك التجاري الاردن .</p> <p>المحددات :- يمكن دراسة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الزبون ،لتعطينا مؤشر لمكانة المصرف ومدى توسعه واستمره بالعمل والنجاح .</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- كفاءة ومهارة المدراء المتغير التابع :- تحسين جودة المعلومات نوع الدراسة :- تطبيقي في البنك التجاري الاردني وفروعه. العينة :- 100 مدير</p>	<p>أثر مرونة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين-دراسة حالة البنك التجاري الاردني</p> <p>القواسمي، 2015</p>
<p>النتائج :- دلت النتائج أن للميزة التنافسية أثر وسيط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي، وان تكون أكثر كفاءة وفعالية من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستخدامها على أفضل مستوى التوجه نحو الإبداع والابتكار والتحسين المستمر .لاعتباره أحد أهم الحلول في ظل شدة المنافسة في بيئة الأعمال.</p> <p>المحددات :- ان مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاداء المؤسسي والميزة التنافسية معقد جدا ،وينطوي على الكثير من المفاهيم التي لايمكن تغطيتها في مجال دراسة واحدة،وبالتالي يمكن توسيع نطاق الابحاث المستقبلية. فنشمل ابعاد اضافية مع توسيع العينة ليعطي تعزيز وتنوع للنتائج.</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- الأداء المؤسسي المتغير التابع :- الميزة التنافسية نوع الدراسة :- تطبيقي :- قطاع الصناعات التحويلية الاردن العينة :- 170</p>	<p>أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات التحويلية ?لأردن الوشاح واخرون، 2015</p>
<p>النتائج :- وجدت الدراسة أن تصورات العينة لمستوى أهمية نظم المعلومات، ميزة التحالفات والشراكات، وقد احتلت المرتبة الأولى، يليها في المعلومات الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية كان متوسطا . إضافة لوجود أثر لتطبيق نظم المعلومات لمرتبة الثانية ، ضمن بعد التكلفة الأقل، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التمايز في المنتجات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، والتمايز، التحالفات)</p>	<p>المتغير المستقل :- نظم المعلومات الاستراتيجية المتغير التابع :- تحقيق الميزة التنافسية نوع الدراسة :- تطبيقي :-شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية العينة :- 116</p>	<p>نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية</p> <p>المبيضين، 2015</p>

<p>المحددات :- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تنطرق لها الدراسة، كإجراء دراسات تفصيلية تتعلق بنظم دعم القرار في الشركة، ودراسات تتعلق بسلسلة؛ التوريد وإدارة علاقات الزبائن.</p>		
<p>النتائج :- تعد المعلومات موردا استراتيجيا هاما في المنظمة من خلال خصائصها، لانها تؤثر على مختلف أنشطة المنظمة. ومنها زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات بسبب اعتمادها على مجموعة من القواعد الرئيسية والميزات التقنية، التي ساهمت بشكل كبير في زيادة كفاءة وفعالية نظام المعلومات، من أجل البقاء والاستمرار والميزة التنافسية، أغلب المنظمات الآن تسعى إلى تحقيقها بشتى الطرق، ومن بين هذه الطرق تكنولوجيا المعلومات التي تمثل سلاحا تنافسيا قويا بالنسبة للمنظمة.</p> <p>المحددات :- اعتمدت على عينة قليلة من العاملين في المؤسسة، وكان الافضل ان تكون العينة من المدراء، حتى يتوضح حجم التكنولوجيا المستخدمة والبنى التحتية المتوفرة من موارد وافراد مدربين للعمل بالتكنولوجيا وادخال متغير دور القادة في انشاء منظمة تكنولوجياية معلوماتيه باعتبارهم اصحاب القرار.</p>	<p>المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- استراتيجية المنظمة المتغير التابع :- الميزة التنافسية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في مؤسسة قارورات الغاز باتنة</p> <p>العينة :- 33 موظف</p>	<p>١٤ دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز-باتنة – منيرة، 2013</p>
<p>النتائج :- ان هناك علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية، اذ ساهمت التكنولوجيا بربط كل شركات الطيران السودانية مع ادارة مطار السودان وسهلت عملية اجراء المعاملات اليومية بسرعة كبيرة عبر الاتصالات السريعة وقواعد البيانات واخيرا وفرت افضل الخدمات للزبائن .</p> <p>المحددات :- بينت اثر تكنولوجيا المعلومات في شركات الطيران، واعطت نتائج عامة، كما تحتاج الى دراسة لكل شركة على حدة بعينة من الشركة مع تأثير التكنولوجيا على المورد البشري كونه عامل مهم للفعالية التنظيمية.</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- إجراءات العمل المتغير التابع :- فعالية الاداء المؤسسي</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في شركة مطارات السودان</p> <p>العينة :- 50% من موظفين</p>	<p>١٥ دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية الاداء المؤسسي – دراسة حالة شركة مطارات السودان سعيد، 2017</p>

<p>النتائج :- اظهرت لنا الراسة ، ان كل منظمة عبارة عن نظام مفتوح وتتفاعل مع البيئة وتحقق اهدافها ، وكذلك فان نظم المعلومات لم تصل الى تغطية الحاجة من حيث البنى التحتية والبرمجيات . لذلك هناك معاناة كبيرة حول استخراج المعلومات وطرق المعالجة ، جميع المؤسسات المبحوث تعمل في بيئة مضطربة متغيرة والمؤسسة بحاجة الى اليقظة الاستراتيجية للمعلومات وسرعة اكتسابها .</p> <p>المحددات :- اختارت الدراسة خمسة مؤسسات بين انتاجية وخدمية ، وهذا يعطي نتائج مختلفة لاختلاف نوعية الصناعة والاسس الافضل للنتائج باختيار مؤسسات متشابه خدمية حتى تحقق نتائج مبنية على نوعية العمل .</p>	<p>المتغير المستقل :- انظمة المعلومات المتغير الوسيط :- استراتيجية المنظمة المتغير التابع :- تنافسية المؤسسة نوع الدراسة :- تطبيقي في مجموعة مؤسسات في ولاية وهران (قطاع خاص وعام) العينة :- 45 عاملا من الخاص 200 عاملا من العام</p>	<p>16 انظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية صباح،2018</p>
<p>النتائج :- وجود علاقة ايجابية معنوية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والفعالية التنظيمية ، وهذا ساعد المصارف على التغير نحو تحسين الاداء وتحقيق الاهداف ، كما يساهم النظام في توفير المعلومات وصنع القرارات . وخدمة القيادة بكل مستوياتها ، وتكمن اهمية هذه النظم في توفير الكوادر المؤهلة للعمل مع البنى التحتية لتحقيق النجاح بالأدوار والعمل.</p> <p>المحددات :- بما ان الدراسة تتحدث عن التغير فهي تهتم بهيكل المصارف القابل للتغير نتيجة البيئة المتغير ، والسريعة التقلب لذلك كان من الافضل اضافة الهيكل التنظيمي ودوره في التغير نحو هيكل مرن يناسب تكنولوجيا المعلومات ومن ثم تأثيره على فعالية المصارف ، فضلا عن ذكر الموارد البشرية كعنصر هام في عمل نظم المعلومات وتدريبه، الى جانب كفاءة العمليات وتحقيق الفعالية التنظيمية .</p>	<p>المتغير المستقل :- نظم المعلومات الاستراتيجية المتغير الوسيط :- صنع القرار المتغير التابع :- فعالية المنظمة نوع الدراسة :- تطبيقي في عينة مصارف القطاع الخاص في اربيل 24 مصرف العينة :- 118 مدير ومعاون مدير</p>	<p>17 دور متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية في فعالية المنظمة -دراسة تحليلية لعينة من مدراء مصارف القطاع الخاص في اربيل اومرواخرون،2016</p>
<p>النتائج :- توصلت الدراسة بان ادارة مديرية الضرائب قادرة على توفير كافة ادوات تكنولوجيا المعلومات ، مثل الاجهزة والحاسوب والمكاتب المخصصة لها مع البرمجيات وقواعد البيانات، هناك شبكات محلية من الانترنت ، وجميعها ساهمت في تطوير العمليات الداخلية للمؤسسة واعطت للموظف حق المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الاهداف والفعالية التنظيمية.</p> <p>المحددات :- اخذت التكنولوجيا من جانب واحد وهو الاتصالات الادارية وكان الافضل التوسع عن طريق اضافة الفعالية التنظيمية التي تعد كفاءة العمليات والاتصالات</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا الاتصال المتغير الوسيط :- تطوير العمليات الداخلية المتغير التابع :- الاتصالات الادارية تطبيقي :- في مركز ضرائب ولاية ام البواقي العينة :- 125</p>	<p>18 استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصالات الادارية -دراسة ميدانية في مركز الضرائب في ولاية ام البواقي كريمة وامينة ،2015</p>

		<p>الهيكلية جزء منها لان تؤدي الى نتيجة الاداء الافضل لكانت الدراسة اقوى بهذا العنصر .</p>
<p>١٩ دور تكنولوجيا المعلومات في منظمات الدولة الليبية الجهاني و امين ،2020</p>	<p>المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- كفاءة العمليات التشغيلية المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>النتائج :- من أهمها تبين ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الليبية . لكافة العمليات الأساسية ،وتؤدي لاستثمار أفضل فيها،كما ان عدم استخدامها يحد من قدرة تلك المنظمات على مواكبة التغيرات والتطور،في مهارات وخبرات الموظفين في استخدام الاجهزة والتقنيات الحديثة التي يشهدها عالم التكنولوجيا والاسواق والمنتجات.والقدرة في استخدامها وادارتها الحد الأدنى لتوظيف المهارات المطلوبة او المرشحة للعمل في المنظمات الليبية، وضرورة قيام الادارة العليا بتطوير الهيكل التنظيمي للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>المحددات :- الدراسة نظري تحتاج الى التطبيق العملي لاسقاط النظري عليه وتظهر النتائج بمصدقية اكثر. ونتائج قابلة للتعميم ولم تظهر القيمة التنافسية للتكنولوجيا وتأثيرها على المنظمة .</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (٣) الدراسات العربية السابقة علاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقي	المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- الهيكل التنظيمي المتغير التابع :- صنع القرارات والاتصالات التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي في مجموعة من الوزارات العراقية العينة :- 131	النتائج :- أظهرت الدراسة علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنظيمية وكذلك ايجابية مع اتخاذ القرارات ، مضاف الى ان الوزارات المبحوثة كانت اجابات العينة لها جميعها ايجابية عن استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يعطي خدمة افضل للأفراد ، كما أظهرت علاقة قوية وايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي. المحددات :- نلاحظ من خلال العينة كانت 524 واختلفت الاعداد بين الوزارات باخذ مجتمع لذلك النتائج اعتمدت على نتائج متساوية رغم اختلاف العينة بالعدد ، مثال وزارة التربية 104 والمقبول للتحليل 21 وزارة التخطيط 72 وللتحليل 24 من الضروري تغير العينة بما يتلائم .			

<p>النتائج :- كان من اهم ما توصل اليه الدراسة ، هو اسهام العدالة التنظيمية في تقليل الأثر غير المباشر للتعقيد التنظيمي في فعالية الأداء للموارد البشرية ، ان التعقيد التنظيمي ذا أثر سلبي. فهو يخلق المشاكل المعقدة والتي تكون عائقا امام انجاز المهام للمنظمة، وتجعل البيئة فوضوية وغير واضحة المعالم. لذى سيكون المديرى امام معضلة في عملية اتخاذ القرار .ومن الأسباب التي تؤدي اليه هو عدم وضوح اللوائح والقوانين او صدور قوانين و اوامر إدارية تتضارب مع الأوامر السابقة او اجراء تغييرات بشكل مستمر وغير مدروس في الأوامر الإدارية والقوانين وفي مدد زمنية متقاربة.</p> <p>المحددات :- العينة بالملك الاكاديمي ، وهذا لايعطي نتائج ذات دقة كبيرة عن التعقيد والعدالة التنظيمية.ولذلك كانت الدراسة تحتاج الى عينة اخرى لتوضيح نقاط الاختلاف بين العينتين.</p>	<p>المتغير المستقل :- التعقيد التنظيمي الدور الوسيط :- العدالة التنظيمية المتغير التابع :- فعالية الاداء</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في جامعة كربلاء العينة:- 271</p>	<p>الابرو وكاظم، 2018</p> <p>الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بين التعقيد التنظيمي وفعالية الاداء للموارد البشرية</p> <p>شيعا وعباس ، 2017</p>
<p>النتائج :- ان تطبيق سلسلة الاوامر ونطاق الاشراف في وزارة الداخلية الفلسطينية ، هذا يوحي بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية ، وان متوسط اتخاذ القرار بالوزارة ضعيف نسبيا. لذلك هو بحاجة الى تحسين و تطوير ، توثر الى جانب إرساء أسس الهيكل التنظيمي ، واثره على اتخاذ القرار .</p> <p>المحددات :- لم تذكر الدراسة باقي ابعاد الهيكل التنظيمي وتأثيرها على سلسلة الاوامر ونطاق الاشراف كون هي متعلقة بها .ومن ضمن النتائج والتوصيات ، لذلك يتطلب من الدراسة ،اعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلائم مع سلسلة الاوامر ونطاق الاشراف .</p>	<p>المتغير المستقل :- سلسلة الاوامر المتغير الوسيط :- نطاق الاشراف المتغير التابع :- اتخاذ القرار</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في وزارة الداخلية والامن الوطني العينة :- 328</p>	<p>أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة</p> <p>الفرا والحاك ، 2020</p>
<p>النتائج :- توصلت الدراسة ان المركزية لها تأثير سلبي على التعلم ونقل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، اللوائح والتعليمات والتشريعات معروفة ومنشورة والافراد العاملين ملتزمون بها ، لذلك لا توجد مرونة ملائمة للمعلومات ، وكان للتخصص شأن كبير حيث ان التخصص ساهم مساهمة كبيرة في قيام الافراد بالمهن التي تتلائم مع خبراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم ، مع ملاحظة وجود درجة عالية من التعقيد والتداخل والازدواجية وتعقيدات لاتخاذ القرارات والصلاحيات لذلك الت كل قضايا التعلم التنظيمي بالاعتماد على تعقيدات الهيكل.</p> <p>المحددات :- العينة اعتمدت على مدراء الاقسام والشعب وذوي المهن، ولغرض التعرف على</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي المتغير الوسيط :- كفاءة ومهارة الافراد المتغير التابع :- التعلم التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في الشركة العامة للصناعات النسيجية العينة :- 84</p>	<p>اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء يدمم العمالي في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة</p> <p>الحميري و بريس، 2016</p>

<p>التعقيد، كان من الضروري اضافة اصحاب المهن الاخرى من المستوى الادنى، لبيان رايهم ومقارنته مع الادارة، الى جانب زيادة العينة واجراء مقارنة للتأكد ما بين راي الادارة والافراد .</p>		
<p>النتائج :- تتميز القرارات المتخذة في مجمع الرياض بالجودة والمقبولية والتوقيت الملائم . وهذا ما يؤكد العلاقة الايجابية، والوعي الكامل باهمية تفويض السلطة واتخاذ القرارات مثبتة وصحيحة وايجابية، مع التأكيد بتعريف العاملين بمزايا تفويض السلطة والمعوقات .</p> <p>المحددات :- لم تركز الدراسة على السبل والاليات التي من شأنها ان ترفع تفويض السلطة، والعوامل التي تعززها وركائز التعاون بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق الاهداف التنظيمية، واثرها على الصراعات التنظيمية بين المرؤوسين بسبب المحاباة والعلاقة، فضلا عن دورها في تعزيز التطوير التنظيمي، واثرها على تنمية مهارات العاملين في عملية اتخاذ القرار .</p>	<p>المتغير المستقل :- تفويض السلطة المتغير الوسيط :- الجودة والمقبولية المتغير التابع :- فعالية اتخاذ القرار نوع الدراسة :- تطبيقي في مجمع سطيف العينة: 121</p>	<p>5 اثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض سطيف بن موسى، 2013</p>
<p>النتائج :- ومن أهم نتائج الدراسة، يعمل الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة على تحقيق أهدافها، ومن أهم توصياتها ضرورة أن تعمل المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بها ليتوافق مع طموحات العاملين .</p> <p>المحددات :- الاعتماد على العينة العمدية التي تتمتع بصفات معينة للاجابة على الاستبانة، ونجد هذا عامل محدد للدراسة ضرورة ان تكون العينة عشوائية بمجال الهيكل التنظيمي . وبالاخص ان الدراسة تعتمد على طموحات العاملين واخذ عينة اكبر تمثلهم وتبين آرائهم لتكن الدراسة اكثر مصداقية .</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي المتغير الوسيط :- طموحات العاملين المتغير التابع :- كفاءة الاداء نوع الدراسة :- تطبيقي في بعض المؤسسات الحكومية العينة: 110</p>	<p>6 أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الاداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية " عبد المطلب، 2017</p>
<p>النتائج :- توصلت الدراسة الى اهمية ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من حيث الكفاءة بالعمليات الانتاجية، ورفع روح المعنوية للافراد والتخطيط الاستراتيجي، واظهرت الدراسة ان الرسمية والمركزية والتعقيد تؤثر سلبا عل الفعالية لانها تقيد العلاقة، اتصاف الهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين، فضلا عن وجود صعوبة عالية في الوصول للإدارة العليا لعرض شكاوى العاملين وأرائهم بسبب طول السلسلة .</p> <p>المحددات :- المحدد الاول العنوان، اذ اهملت الدراسة ذكر الهيكل التنظيمي، رغم داخل متن الدراسة له جانب كبير ومعتمد كمتغير مهم في الدراسة . بالاضافة الى النتائج ويمكن اعتماد الثقافة كمتغير وسيط مؤثرة بين الهيكل والاستراتيجية لكانت الدراسة اكثر وضوح .</p>	<p>المتغير المستقل :- البعد التنظيمي المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية المتغير التابع:- تنفيذ الاستراتيجية نوع الدراسة :- تطبيقي مؤسسات صناعية جزائرية متوسطة العينة: 65</p>	<p>7 اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة- دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية خبابة، 2016</p>

جدول (٤) الدراسات العربية السابقة لعلاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث	المتغيرات	نوع الدراسة	الاستنتاجات	المحددات
١	دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المنظمات العالمية – منظمة التجارة العالمية نموذجا	لفحل، 2018	المتغير المستقل:- الثقافة التنظيمية المتغير الوسيط:- الاستراتيجية الدولية المتغير التابع:- الهوية التنظيمية نوع الدراسة:- حالة دراسية في منظمة التجارة العالمية نوعي البحث يعتمد على الملاحظة والمقابلات		النتائج:- أوضحت الدراسة بان هناك تباين في الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية، فضلا عن كيف نحدد خصوصية هكذا منظمات، والاسس التي تبنى عليها الهياكل، نلاحظ ان الكثير من المنظمات تسعى لتحقيق اهدافها وتؤكد على هويتها وتندمج في الهويات والثقافات الاخرى محافظة على الاسس العامة مع تغيرات تخدم مصلحتها. المحددات:- انها تحتاج الى مزيد من التحليل نحو الهوية وفهمها، باخذ عينة وليس الاعتماد فقط على المقابلات والملاحظة كون ان المنظمة الدولية مكونة من عدة جنسيات مختلفة .	
٢	الهوية التنظيمية والية تفعيلها	براهمية، 2018	المتغير المستقل:- الهوية التنظيمية المتغير الوسيط:- التنشئة التنظيمية المتغير التابع:- الية التفعيل نوع الدراسة:- نظري		النتائج:- نخلص إلى انه يمكن للقيادة الإدارية، ان تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة عن طريق تشكيل الولاء التنظيمي، لدى العاملين الذي يتشكل بطريقة عفوية. وبطريقة مقصودة وهذا ما ينبغي على المسيرين إدراكه، بإشباع اهدافهم وتحقيق رغباتهم. وهذا يتطلب الدراية الكافية باهداف المؤسسة، والدوافع والحوافز وادوات تفعيل قنوات الاتصال وتطبيق، اليات المشاركة. وذلك حتى يتمكنوا من فهم القيم الاجتماعية والثقافية للعاملين وجعلها في حالة توافق مستمر مع القيم التنظيمية للمؤسسة. المحددات:- تحتاج الدراسة الى جانب عملي في احدى المؤسسات الخدمية، الدراسة تتحدث عن الية تفعيل الهوية وذكر القيادة وتأثيرها لكن نجد العنوان يتغيب عنه النمط القيادي الملائم لتفعيل الهوية، وتحتاج الدراسة الى التعمق في دور القيادة وتأثيراتها على الهوية التنظيمية.	
٣	دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين دراسة عينة من عمال المعهد المتخصص في تكوين محمد شريف مساعديه بغرداية		المتغير المستقل:- الثقافة التنظيمية المتغير الوسيط:- العمليات التشغيلية المتغير التابع:- الهوية التنظيمية نوع الدراسة:- تطبيقي في المعهد الوطني للتكوين المهني العينة: 63		النتائج:- توصلت الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وتشكيل الهوية التنظيمية للعامل في المركز باعتبارها روح التنظيم المعبرة عن الترابط والتماسك والقيم والعادات والمؤثرات والاشارات، التي تحكم تصرفات الافراد ومرووسيهم التي تأتي من البيئة الخارجية الى داخل المؤسسة . المحددات:- و باختصار فقد حقق هذا البحث كشفا أوليا عن الأساليب و الوسائل التي بواسطتها ترسخ الثقافة التنظيمية لهوية العامل، ولذلك يمكن اعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية و ما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل	

<p>بو حميدة و بوحادة، 2013</p>		<p>هذه المواضيع ،دراسة سوسولوجية متقدمة.</p>
<p>4 دراسة الاتجاهات نحو اساليب ادارة الانطباع واثرها على الهوية التنظيمية واثرها بين العاملين الإداريين في جامعة الازهر . السيد بكر، 2018</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- ادارة الانطباع <u>المتغير الوسيط</u> :- أساليب الإدارة <u>المتغير التابع</u> :- الهوية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في جامعة الازهر <u>العينة</u>: 377 من المدراء والعاملين</p>	<p><u>النتائج</u> :- توصلت الى ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الانطباع والهوية التنظيمية، وادركت هذه العلاقة بعد اجراء العمليات الاحصائية .وكذلك لاحظنا ان الموظفين الإداريين لديهم شعور عام ايجابي نحو هويتهم التنظيمية .وكلما ازدادت انطباع الهوية التنظيمية زاد معها طرديا الهوية التنظيمية ،وكان للإطراء وتقدير الاخرين الدور الاكبر على الهوية التنظيمية . <u>المحددات</u> :- تمثلت العينة من العاملين فقط رغم ان الادارة هي من تقرر نوع الهوية التي يتمتع بها الافراد. لذلك لم تحدد العينة عدد المدراء وعدد العاملين في العينة ،وانطباع كلا منهم والتجمعات المقررة للهوية هل هي اجتماعية ام جماعية ام رمزية ام زمانية .</p>
<p>5 تأثير الثقافة التنظيمية على بناء الهوية المهنية لدى الاساتذة الجامعية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية - جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي بوقرسي، 2017</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- الثقافة التنظيمية <u>المتغير الوسيط</u> :- البناء المهني <u>المتغير التابع</u> :- الهوية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي لدى اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية <u>العينة</u> :- 33</p>	<p><u>النتائج</u> :- انطلاقا مما تم عرضه من فرضيات فأنها تبين صحة الفرضية العامة ،حول تأثير الثقافة التنظيمية على الهوية المهنية للأساتذة الجامعيين .وبذلك حققت الدراسة الهدف منها،وتحقق كذلك الهدف في مجال الدراسة المهنية ،وهو موضوع مهم ومميز عن غيره. <u>المحددات</u> :- تبرز أهمية تناول الهوية المهنية بالدراسة خاصة وان تهتم فيها أبعاد علائقية ،ثقافية، سلوكية ...الخ، فمفهوم الثقافة التنظيمية ،والهوية المهنية ،من المواضيع الهامة شخصيا خاصة في التنظيم ، إلا أنه لا بد أن يلازمها اهتمام من طرف المختصين والباحثين الاجتماعيين معرفة أهم مؤشراتهما باعتبارهما من المواضيع المتشعبة التي تصعب على الباحث التحكم فيهما.</p>
<p>6 دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعلم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> : القيادة الخادمة <u>المتغير الوسيط</u> :- التماثل التنظيمي <u>المتغير التابع</u> : الهوية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي جميع المدارس بمركز اناسيا <u>العينة</u> : 399 مدرس</p>	<p><u>النتائج</u> :- توصلت الى وجود ضعف بتواصل المدرسين مع المجتمع المحلي ،مما ولد فراغ لهم عن مجتمعهم ،ان توافر القيم الايجابية في المدرسة، تنعكس على المدرسين ،وبالتالي تطوير اهداف المدرسة ،وهذا يؤسس تماثل للهوية التنظيمية ،ان المعلمين لهم وعي بأهمية النمط القيادي في المدرسة ،وبيان اثره الايجابي على المدرسة وهويتها و اهدافها،فضلا عن ان الهوية تعني التميز والاستمرار والرضا،اذ ان العلاقة ايجابية. <u>المحددات</u> :- اخذت الدراسة عينة في مناطق مركز احد المحافظات المصرية، وتحتاج الى زيادة</p>

<p>عبد الفتاح وابو سيف، 2016</p>		<p>المنطقة المستهدفة حتى تشمل عينة من مناطق مختلفة، لتثبت أهمية الهوية للمدرس ، واخذت نوع من القيادة الخادمة وتحتاج الى انماط اخرى لبيان اثر الهوية عليها .</p>
<p>٧ الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك" علي، 2020</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- الهوية التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- الالتزام التنظيمي <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في الكليات العراقية كركوك <u>العينة</u> :- 273</p>	<p><u>النتائج</u> :- توصلت الدراسة الى اهمية القيادة التحويلية، لتحقيق الالتزام التنظيمي ، وتحقيق الميزة التنافسية ومعرفة ضرورة للهوية التنظيمية التي تساهم في فهم المتغيرات الخارجية للبيئة. <u>المحددات</u> :- اقتصرت العينة على الجامعات الخاصة بمحافظة كركوك ، واخذت العلاقة بين الهوية والالتزام وربما هناك متغيرات اخرى تساهم في توضيح العلاقة، ويمكن دراسة دور الهوية في التطوير المؤسسي ،ويمكن ادخال الولاء والثقافة لتحقيق والالتزام التنظيمي.</p>
<p>٨ انعكاس الهوية الاجتماعية في التفاعل الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف الجبوري واخرون ، 2018</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :-الهوية التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- التفاعل الوظيفي <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف <u>العينة</u> :- 86</p>	<p><u>النتائج</u> :- واهم ما استنتجت الدراسة، هو قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث التفسيري الهوية الاجتماعية والاستجابة و التفاعل الوظيفي على مستوى عينة البحث، مع فرص انضمام الفرد للمجموعة التي تتناسب معه بالمعتقد وهذا يؤدي الى التمازج وزيادة الاندفاع الى العمل ومن ثم الفعالية التنظيمية . <u>المحددات</u> :- تتحدث الدراسة عن التفاعل الوظيفي، والنتائج تحدد بان المجموعات اصبحت مغلقة، وغير منفتحة على الاخرين .وبالتالي يخلق ذلك حاجز بالعلاقات ، وعدم وجود اندفاع نحو التعاون لذلك من الافضل كان للباحث ادخال متغير التنافسية بين المجموعة وبتأثير الهوية ، مع دراسة اثر الصراعات بينهم .</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (٥) الدراسات العربية السابقة لمتغير الفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فعالية الأداء		<u>المتغير المستقل</u> :- المرونة الاستراتيجية		<u>النتائج</u> :- وجود تطبيق عالي للمرونة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس، الأمر الذي اكسبها مكانة تنافسية ،عالية بين مؤسسات الاتصال الاخرى، للتغير السريع في بيئة الأعمال.وذلك	

<p>بسبب قصر دورة حياة المنتج والتغيير التكنولوجي المستمر، وأكسبت المرونة الاستراتيجية اتمته كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التغييرات.</p> <p>المحددات :- لابد من التأكيد على النمط القيادي المهم في تفعيل الاستراتيجية، لتكن الدراسة اقوى والتأكيد على ابعاد الفعالية التنظيمية في العنوان ،كون الدراسة اكدت عليهم في الجانب النظري والاستنتاج والمقترحات لتعطي نتائج واضحة للدراسة ممكن تعميمها بعد ذلك.</p>	<p>المتغير التابع :- جودة فعالية الاداء وتنافسية المؤسسة</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في مؤسسة الاتصالات موبيليس</p> <p>العينة :- 200</p>	<p>وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس اسية، 2017</p>
<p>النتائج :- تبين وجود توجه عام لدى الادارة العليا لمكتب المفتش العام، لغرض التنسيق وتبادل الرؤى ولتحقيق الاهداف، وان مستوى الفعالية كان بدرجة اعلى من المتوسط في هذه المنظمة، مما يدل اعتماد موظفي المؤسسة على هذه المتغيرات لتحقيق الفعالية، وتبني استراتيجية الاداء من قبل العاملين .</p> <p>المحددات :- اشارت الدراسة الى تاثير القيادة في المقترحات على الفعالية التنظيمية فضرورة. تبني انماط القيادة لبيان التأثير لكان الدراسة اقوى ،مضاف اليها الهيكل التنظيمي وتفعيل الاتصالات كمتغير وسيط للدراسة .</p>	<p>المتغير المستقل :- استراتيجية تفويم الاداء</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في مكتب المفتش العام</p> <p>العينة :-73</p>	<p>استراتيجية تفويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية : دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات</p> <p>علك ورزوقي، 2017</p>
<p>النتائج :- الفعالية التنظيمية لا تعني تحقيق الاهداف المسيطر عليها بل ان المنظمة تعمل في بيئة متغيرة ومتقلبة وهي تحاول البقاء والاستمرار والنمو، والموهبة تنجح وتحقق الاداء الممتاز للموارد البشرية . وبالتالي تحقيق الفعالية للمنظمة.</p> <p>المحددات :- تناولت الدراسة الجانب النظري للفعالية التنظيمية بشكل كبير ومفصل، ولذلك تحتاج الى تطبيق عملي في احدى المؤسسات لتوضيح الأثر بشكل تطبيقي.</p>	<p>المتغير المستقل :- ادارة المواهب</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية</p> <p>فاطنة، 2018</p>
<p>النتائج :- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور ، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من اقتراحات القياس لها ،انها الدرجة التي تحقق بها الشركة أهدافها.</p> <p>المحددات :- تحتاج الدراسة الى الكثير من التدقيق باجواء المؤسسة، واخذ عينة عشوائية وتأكيد اهمية القيادة على الفعالية التنظيمية وابرز الاثر عبر استبانة واسئلة لان الملاحظة لا تعطي نتائج بل تحتاج الى تأكيد الاثر بالاسئلة والاجابات .</p>	<p>المتغير المستقل :- الفعالية التنظيمية</p> <p>المتغير التابع :- لوحة القيادة</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في شركة الاسمنت بسور غزلان بالملاحظة والمقابلة الشخصية للعاملين بدراسة الحالة .</p>	<p>الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة -SC SEG- دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان</p> <p>ابراهيم وبلال ، 2015</p>

ثانيا:- الدراسات الأجنبية

جدول (٦) الدراسات الاجنبية السابقة للعلاقة علاقة انماط القيادة بالفعالية التنظيمية

ت	عنوان البحث	اسم الباحث	المتغيرات	نوع البحث	الاستنتاجات	المحددات
١	Why Leadership Matters To Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, And Employee Outcomes Men, 2014		<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- الاتصالات التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- الأداء الوظيفي.		<u>النتائج</u> :- توصلت الدراسة الى تأثير القيادة التحويلية على الاتصالات الداخلية وكفاءة العمليات و على العلاقات الخارجية وتحسين مكانة المنظمة <u>المحددات</u> :- يجب ان تكون العينة من محترفي العلاقات العامة والقيادات ،وليس موظفين عاديين لتوضيح اثر القيادة على الاتصالات ،الى جانب انه يجب اجراء البحث في الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم في امريكا، فضلا عن زيادة العينة وطرح بحث من خلال المقابلات والملاحظة للمشاركين.	
٢	The Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review Elkhdr, 2019		<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية والمعاملات والخادمة والقائمة على القوة <u>المتغير الوسيط</u> :- الادارة الاستراتيجية <u>المتغير التابع</u> :- الميزة التنافسية		<u>النتائج</u> :- توصلت الدراسة الى أن الإدارة والقيادة التحويلية والمعاملات ،مع الإستراتيجية توفران للمنظمة ميزة تنافسية. ويساهمان في تطوير أعمال مستدامة تساعد المنظمات على البقاء حتى أثناء فترات الركود الاقتصادي، والقادة يؤثرون على الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ قرارات ملائمة، لظروف البيئة لغرض البقاء بها بقوة فاعلة فالقيادة ضرورية لتحقيق الأهداف بدونها مستحيل ذلك . <u>المحددات</u> :- لم تحدد الدراسة نوع القيادة المطلوب من بين القيادات المتنوعة ونظرياتها في ظل المتغيرات الادارية والبيئية .	
٣	Meta-Analysis Of The		<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة		<u>النتائج</u> :- ارتبطت القيادة (الأصيلة ، التشاركية ، التحويلية ، المعاملات)بالمشاركة التنظيمية	

<p>واكدت على العلاقة الايجابية بين القيادة والموظفين وتحقيق رغباتهم. المحددات :- لم تركز القيادة على اساليب التطوير المهني والزام الموظفين باتباع رسالة المنظمة وكذلك لم تحدد نوع القيادة الافضل لممارسة التغيير وماهي الاستراتيجية الافضل ؟</p>	<p>التحويلية /التشاركية / المعاملات / الاصيلية) المتغير الوسيط :- قيادة الفريق المتغير التابع :- مخرجات الموظفين نوع الدراسة:- تطبيقي في عدة دول بلغ العينة 39,433 وفي 31 دولة مختلفة النظم</p>	<p>Relationships Between Different Leadership Practices And Organizational, Teaming, Leader, And Employee Outcomes Dunst et al., 2018</p>	
<p>النتائج :- فسرت الدراسة إمكانية تأثير، أساليب القيادة على جودة الحياة العملية، بما أنه لم يتم تنفيذ الكثير من العمل فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهناك حاجة لدراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية والمعاملات على جودة الحياة العملية للموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المحددات :- لا بد من اجراء دراسة عملية وتطبيق ميداني من جهة مع تحديد افضل انواع القيادات الملائم لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة اكبر .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة المتغير التابع :- جودة حياة العمل نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Leadership Styles wamy& Swamy, 2014</p>	٤
<p>النتائج :- تكشف الدراسة أن الأبحاث الحالية المتعلقة بفعالية القيادة هي في الغالب ذات طبيعة عرقية ، إذ أجريت غالبية هذه الدراسات في دول غربية مثل أمريكا والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وتم تكرارها في بلدان أخرى دون النظر في الثقافة والوضع والسياق المعين. المحددات :- قد أغفلت هذه الدراسات الحقائق السياقية والتأثيرات الثقافية في العلاقة بين فعالية القيادة والأداء التنظيمي. وبالمثل ، تم النظر في جوانب محدودة في قياس فعالية القيادة والأداء التنظيمي في البحوث الحالية ، نتيجة لذلك ، هناك نقص في الوضوح في فهم العلاقة بين فعالية القيادة والأداء التنظيمي.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة الفعالة المتغير التابع :- والاداء التنظيمي نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Leadership Effectiveness And Organizational Performance: Exploring Gaps In The Existing Literature. Zeb et al.,2018</p>	٥
<p>النتائج :- وجد أن أنماط القيادة التحويلية والتوجيهية والتشاركية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ، في حين أن القيادة المعاملاتية والكاريزمية والتوجيهية ، اقل تأثير . فضلا عن أن الأداء التنظيمي مرتبط بأسلوب القيادة ولهما تأثير إيجابي وسلبي عليه. ومن المهم لأسلوب القيادة</p>	<p>المتغير المستقل :-انماط القيادة(التحويلية ، والمعاملات ، والتوجيهية ، والكاريزمية ،</p>	<p>Impact Of Leadership Styles On Organizational</p>	٦

<p>أن يوفر فرصًا للموظفين ، وأن يقدم إحساسًا بالانتماء إلى جانب السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.</p> <p>المحددات :- توجد بعض القيود مثل استخدام البيانات الكمية فقط. وقد أدى هذا إلى تقليل نطاق البحث وإمكانية تطبيقه بشكل كبير. لذلك ، يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على استخدام أساليب البحث ذات الصلة ، إلى جانب الأساليب النوعية ، لتحديد العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء التنظيمي.</p>	<p>والتشاركية) المتغير التابع :- الاداء التنظيمي نوع الدراسة :- تطبيقي) منظمة كمي نوعي ومختلط</p>	<p>Performance Al Khajeh, 2018</p>	
<p>النتائج :- أظهرت النتائج أن فعالية القيادة ،كان لها أثر إيجابي مباشر على الدافعية للعمل، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية ودوافع العمل لها تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي ، وأنه يمكن أن يوفر مدخلات للمدرسة في تحديد السياسات على وجه التحدي، ومتطلبات الوظيفة أو تعيين مديري المدارس. إذ يُتوقع زيادة ثقة وتحفيز العمل والتزام المعلمين في المنظمات المدرسية.</p> <p>المحددات :- اخذت مجموعة مدارس في جاكرتا ،وهذا لايعطي الدراسة التعميم لذلك لابد من التوسعة ابعدها من مدينة جاكرتا، وشمول مدن اخرى بذلك هي تعاني من محدودية مكان التطبيق .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة الفاعلة والثقة التنظيمية المتغير التابع :-الالتزام التنظيمي نوع الدراسة :- تطبيقي في مدارس في جاكرتا العينة 115 مستجيب</p>	<p>The Influence Of Effective Leadership And Organizational Trust To Teacher's Work Motivation And Organizational Commitment Pranitasari, 2020</p>	٧
<p>النتائج :- أن قيادة المعاملات تحسن الابتكار الاستغلالي باستخدام الأساليب والمعرفة التعليمية الحالية. كما ان أسلوب القيادة التحويلية في شركات التصنيع يمكن أن يوجه الموظفين نحو تطوير منتجات جديدة ، وزيادة الربحية ، وتحسين الأداء باستخدام القيادة الاستكشافية. بالإضافة إلى ذلك ، نظرًا لتأثير كل من الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي على الأداء التنظيمي.</p> <p>المحددات :- توسيع البحث وادخال انماط اخرى من القيادة لغرض بيان التأثير على الاداء والفعالية التنظيمية، وتأثيرها على الابتكار التنظيمي.</p>	<p>المتغير المستقل :- اساليب القيادة المتغير الوسيط :- الابتكار المتغير التابع :- الاداء التنظيمي نوع الدراسة :- تطبيقي ف شركة مقاطعة جيلان العينة :- 401 مدير</p>	<p>Relationship Between Leadership Styles And Organizational Performance By Considering Innovation In Manufacturing Companies Of Guilan Province</p>	٨

		Ebrahimi , Moosavi& Chirani,2016	
<p>النتائج :- توصلت الى أن القادة يشعرون أن أداء الفريق يتأثر بشكل مباشر بالقيادة التحويلية، كما يتأثر مستوى أداء الفريق وبشكل مباشر بخصائص المعاملات للقيادة وليس بالخصائص التحويلية. مما يتعلق بأساليب القيادة التحويلية والمعاملات، ولكن تركز على ان القائد التحويلي أكثر فعالية في توجيه التابعين نحو الإنجاز من الأهداف والغايات التنظيمية ، ورفع مستوى أداء الفرد والفريق.</p> <p>المحددات :- ركزت على القادة الرسميين واهملت القادة غير الرسميين الذين لهم تأثير كبير على أداء المنظمات المبحوثة ، بالإضافة الى ضرورة الاعتماد على التاريخ الثقافي والاجتماعي للمنظمة لتحديد نوع القيادة .وتعد محدد لذلك ضرورة التأكد من صحة هذا المعيار بما يخدم المنظمة .</p>	<p>المتغير المستقل :- الانماط القيادية</p> <p>المتغير الوسيط :- الاداء</p> <p>المتغير التابع :- قيادة اختلاف التابعين</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في المجلس التنفيذي</p> <p>العينة:-315</p>	<p>Performance And Leadership Style: When Do Leaders And Followers Disagree</p> <p>Jorge Dias & E Borges, 2017</p>	<p>٩</p>
<p>النتائج :- يفترض هذا البحث أن قيادة المعاملات والتحويلية والفكرية ،من شأنها أن تشكل تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للموظفين مع التأكيد على القيادة الفكرية، التي تعاني من نقص بالبحث.</p> <p>المحددات :-لم تعرف نمط القيادة الافضل لرفع اداء الموظفين، لذلك من الضروري اجراء مقارنة لمعرفة ذلك، لابد من زيادة البحوث بهذا الخصوص قبل تعميم الدراسة، كما لابد من استخدام الاختبار التجريبي وتحديد عينة اكبر.</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة(التحويلية والمعاملات ،والفكرية)</p> <p>المتغير الوسيط :- الأداء الوظيفي</p> <p>المتغير التابع :- الاداء الفردي والجماعي</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي دراس حالة</p> <p>في القطاع الخاص في ماليزيا</p>	<p>Leadership Styles In Influencing Employees' Job Performances.</p> <p>Wen et al.,2019</p>	<p>١٠</p>

<p>النتائج :- وجود علاقة ايجابية بين القيادة والاداء وكل الادبيات اعطت القيم الايجابية للقيادة على الاداء التنظيمي وزيادة الفعالية التنظيمية.</p> <p>المحددات :- ضرورة الدراسة التطبيقية لتعطي نتائج يمكن الاعتماد عليها وتعميمها على المؤسسات بعد ما تم اغناء الجانب النظري.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة</p> <p>المتغير التابع :- الاداء التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>The Impact Of Leadership On Organizational Performance</p> <p>Hurduzen,2015</p>	<p>١١</p>
<p>النتائج :- تتمتع قيادة التي تنتهج "Plus Communication" بالرؤية باعتبارها أقوى نقطة للمستقبل ، ويرى معظم الموظفين أن القائد يحب إجراء التغييرات باستمرار (قائد التحويلي) ، ويدعم ها معظم الموظفين التغييرات في المنظمة .دور القائد في المنظمة هو دور حاسم في أي إجراء يتخذه ، بالنسبة لقادة الجودة لـ Plus فإن أهم جودة للقائد هي "الرؤية / الاتجاه للمستقبل ، بالإضافة إلى أن أكثر أشكال التحفيز شيوعاً هي تطوير الموظفين بتدريبهم بشكل منهجي).</p> <p>المحددات :- الاداء والمكافاة والحوافز المالية هي التي تحفز معظم الموظفين لكن النتائج كانت سلبية لذلك لا بد من اعادة اختبار اثار المكافاة على الاداء واخذ عينة عشوائية اكبر من الحالية.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في شرك</p> <p>Plus Communication</p> <p>العينة :- 100</p>	<p>Role Of Leadership In Organizational Effectiveness</p> <p>Meraku,2017</p>	<p>١٢</p>
<p>النتائج :- بشكل عام كلا من القيادة التشاركية والقيادة التحويلية لها علاقة بالابتكار والابداع وتحسين الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على العمليات التشغيلية وتحسين سلوكيات عمل الموظفين.</p> <p>المحددات :- على الرغم من أن قاعدة أدبيات الابتكار واسعة النطاق ، إلا أن البحث في هذا المجال إلى حد ما مقيد . الدراسة تم إجراؤه في الشركات البولندية الخاصة، لذلك من الصعب تعميم الدراسة نحتاج الى توسيع العينة والتطبيق على شركات القطاع العام، لتكن مقبولة من الجميع ويمكن اجراء مقارنة بين القطاعين لتعطي قوة اكبر ووضوح للدراسة .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة والثقافة التنظيمية</p> <p>المتغير التابع :- سلوك الموظفين وعمليات الابداع</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في الشركات البولندية الخاصة</p> <p>العينة :- 120 مديرا</p>	<p>Leadership And Organizational Culture As The Normative Influence Of Top Management On Employee's Behaviour In The Innovation Process.</p> <p>Woszczyzna, 2015</p>	<p>١٣</p>
<p>النتائج :- القيادة الفعالة ضرورية في إدارة التغيير . والتغيير هو الطريقة الوحيدة للحفاظ على المنظمة في بيئة الأعمال الحالية ، يمكن أن تكون القيادة عاملاً لتحفيز الناس وتشجيعهم لإحداث التغيير بشكل مستمر ودفعهم له . تلعب القيادة دور في المنظمة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة الفاعلة</p> <p>المتغير الوسيط :- التغيير</p>	<p>How Effective Leadership Can Facilitate Change In</p>	<p>١٤</p>

<p>التغيير من أجل أن تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والتكيف معها بيئة الأعمال يمكن لمهارات القيادة الفعالة أن تساعد القادة على كسب ثقة الموظفين ، مما يجعل المهام الأخرى أسهل في العمل لأن الموظفين يتقون بقادتهم . هذا يمكن أن يجعل الأجزاء الأخرى من إدارة الأعمال أسهل .</p> <p>المحددات :- ركزت الدراسة على القيادة الفاعلة ، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بشكل نظري تحتاج الى دراسة عملية في احد المؤسسات وبيان الاثر العملي للقيادة على الفعالية التنظيمية لنتمكن من تعميم الدراسة ونتائجها على المؤسسات الخدمية والإنتاجية.</p>	<p>التنظيمي المتغير التابع :- التحسين والابداع</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Organizations Through Improvement And Innovation</p> <p>Hao&Yazdanifard,2015</p>	
<p>النتائج :- اظهرت الأدبيات القيادية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على تحفيز الموظف ، والقيادة التحويلية انها تعمل على تحقيق قاعدة هدف مشترك على توجيه القائد وتحفيز الموظفين، فإن تحسين تحفيز الموظفين أمر مهم للغاية للتنافس وتعزيز أداء المنظمة في السنوات الأخيرة ، أدرك الأكاديميون والممارسون بشكل كبير أهمية الموظف الفعال والقيادة الجيدة في أداء الشركة .</p> <p>المحددات :- اخذت نوعين من القيادة التحويلية والمعاملات واعتمدت على التقارير الإدارية ،بدلا من اخذ رأي الافراد العاملين لكانت النتائج اكثر صائبة .كونهم اشتركوا باعطاء رأيهم لمشاركته في تحسين الاعمال مستقبلا.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة</p> <p>المتغير التابع :- تحفيز الموظفين</p> <p>نوع الدراسة :- دراسة حالة عبر جدول يوضح نتائج الاعمال للقيادة بعد استخدام التحفيز</p>	<p>The Impact Of Leadership On Employee Motivation In Malaysian Telecommunication Sector</p> <p>Sougui et al.,2016</p>	<p>١٥</p>
<p>النتائج :- كانت الارتباطات بين القيادة الحقيقية والأمل وعقلية النمو والإصرار والفعالية التنظيمية جميعها ذات دلالة وإيجابية. ثانيًا ، كان لعقلية النمو والعزيمة تأثير وساطة معتدل على العلاقة بين القيادة الأصيلة والفعالية التنظيمية من خلال الأمل، ناقشت هذه الدراسة طرق تحسين الفعالية التنظيمية ليس فقط من خلال القيادة الحقيقية ، ولكن أيضًا من خلال الأمل وعقلية النمو والإصرار.</p> <p>المحددات :- استخدمت الدراسة نوع واحد من القيادة .ولكن نحتاج مثل دراستنا الحالية العمل على انواع مختلفة من انماط القيادة لبيان التأثير بين القيادة .وما يعطي الافراد العاملين من امل واصرار للنمو والبقاء ضمن البيئة المتغيرة مع دراسة اثرها على العمليات اليومية وتحقيق الفعالية</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة</p> <p>المتغير الوسيط :- الفعالية التنظيمية</p> <p>المتغير التابع :- الامل والنمو وعقلية الاصرار</p> <p>نوع الدراسة :- في المكاتب تشونغنام للأدوية</p> <p>العينة :- 374 عاملا</p>	<p>Authentic Leadership And Organizational Effectiveness: The Roles Of Hope, Grit, And Growth Mindset</p> <p>Lee,2018</p>	<p>١٦</p>

<p>التنظيمية .</p> <p>النتائج :- وجدنا أن سلوكيات القيادة الثلاثة الأخرى مثل سلوكيات القيادة (الخدمة والتشاركية والمعاملات). ليست مهمة في التأثير على أداء الموظف ،لذلك خلصنا إلى أن سلوك القيادة التحويلية والداعمة فقط هو الذي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف ،و يجب على المديرين إيجاد طرق لتنمية سلوك القيادة الداعمة والتحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين ، خاصة بين مديري صناعة المجوهرات.</p> <p>المحددات :- نظرًا لأن هذه الدراسة أجريت فقط على موظف صناعة المجوهرات في ماليزيا ، فقد لا تتمكن من تعميم النتائج وإجراء هذا البحث على سياق أوسع ،وربما مساهمة كبيرة في هذا المجال من الدراسة ، يمكن أن تتغير طريقة التحليل في البحث المستقبلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بدلاً من الانحدارات المتعددة البسيطة. بهذه الطريقة يمكن التحقق من صحة العناصر لتأكيد ما إذا كانت تقيس ما ينبغي أن تقيسه .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (الخدمة ،التشـاركية ،والمعاملات ،التحويلية ،الداعمة)</p> <p>المتغير التابع :- الاداء الوظيفي</p> <p>نوع الدراسة :- عملي صناعة المجوهرات في ماليزي</p> <p>العينة:115</p>	<p>The Influence Of Leadership On Employee Perfomance Among Jewellery Artisans In Malaysia</p> <p>Lor& Hassan,2017</p>	<p>١٧</p>
<p>النتائج :- يثق المدافعون عن القيادة التحويلية في أن ترتيبات الماضي لا ينبغي أن تكون دليلاً للمستقبل ، إنهم يعتقدون أن قادة التحول الناجحين يخلقون رؤى واضحة ومقنعة للمستقبل ويركزون طاقاتهم على الرؤية والأهداف طويلة المدى ومواءمة الأنظمة وتغييرها وتطوير وتدريب الآخرين ، يظهر هؤلاء القادة سلوكيات للمعاملات أيضًا. وان أنماط القيادة هذه تخبر الآخرين بما يجب عليهم فعله (توجيهي) ، وتضمن الآخرين في وضع المفاهيم والتخطيط والتنفيذ (تشاركي) وإعطاء حرية كاملة للعمل مع توجيه ضئيل أو بدون توجيه للآخرين (دعه يعمل) يركز القائد الخادم على احتياجات التابعين ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر استقلالية وأكثر حرية ومعرفة .</p> <p>المحددات :- كل ما ذكر من انواع القيادة مبني على افتراضات الادبيات لذلك من الضروري ان تكون هناك دراسة عملية، لتأكيد العرض النظري الانف الذكر. ويتم تبني النتائج بصورة اقوى فضلا عن التركيز على بعض القيادات السياسية وتحتاج الى دراسة في احد الشركات لتأكيد العرض النظري .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة(تحويلية والتشـاركية والتوجيهية)</p> <p>المتغير الوسيط :- نظريات القيادة</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Leadership Theories And Styles: A Literature Review</p> <p>Khan et al., 2016</p>	<p>١٨</p>
<p>النتائج :- اشارت النتائج إلى أن خصائص القيادة التحويلية أدت إلى أداء عالي على استعراض بحث تم إجراؤه في غانا ما إذا كان أداء الشركة قد تأثر بأساليب القيادة وأنماط القيادة التوجيهية</p>	<p>المتغير المستقل:- انماط القيادة)</p>	<p>Does Leadership Style Influence Organizational</p>	<p>١٩</p>

<p>والتشاركية والداعمة كمتغيرات مستقلة، بالرغم من ان المتغير التابع هو الأداء المالي، كما اظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التشاركية كان أكثر ارتباطاً بالأداء المالي العالي والاستدامة منه، وأسلوب القيادة التوجيهية، وتبقى اعتماد أسلوب معين راجع الى نوع المؤسسة وطرق العمل، وتوصي الدراسة المنظمات غير الحكومية باستخدام أسلوب القيادة الذي يوفر تعليمات واضحة للموظفين لتعزيزها تحقيق الأهداف التنظيمية.</p> <p>المحددات :- ركزت على القيادة التحويلية والتشاركية أكثر من الأنماط الأخرى. كما أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات لتحديد تأثير البيئة السياسية الوطنية كمتغير وسيط، بالنظر إلى تأثيرها على قيادة المنظمات غير الحكومية وخاصة تلك الموجودة في قطاع المجتمع المدني.</p>	<p>توجيهية وتشاركية وداعمة وتحويلية ومعاملات () <u>المتغير التابع :-</u> الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي من مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية المسجلة في كينيا <u>العينة :-</u> 374</p>	<p>Effectiveness In Non-Governmental Organizations Mwai et al.,2018</p>
<p>النتائج :- يمكن استنتاج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي الارتباط بمشاركة الموظفين. وان هذا الأسلوب يحفز الموظفين ويلهمهم ويحفزهم على العمل نحو الأهداف التنظيمية، والقيادة قادرون على استخلاص الأفضل في المرؤوسين معربا عن الثقة في قدراتهم. كما ان أسلوب قيادة المعاملات له ارتباط إيجابي من خلال مشاركة الموظف واستخدام هذا الأسلوب، ويحفز القيادة المرؤوسين من خلال مكافأة أتباعهم وتقديرهم بدلاً من إنجاز المهمة والتشاركية والداعمة تدعم الفرق وجماعات العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية .</p> <p>المحددات :- ملاحظ ان توقعات الموظفين من القيادة كبير فهم يريدون ان تعاملهم القيادة حسب شهاداتهم والتعليم والخبرة. لذلك يركزون علة زيادة تعليمهم وخبراتهم ولم ترسم لهم القيادة الملائمة لتقديرهم علميا ومهنيا لذلك تحتاج مزيدا من الدراسة والبحث والتوسع بالاطار النظري وادخال متغيرات كما في دراستنا الحالية .</p>	<p><u>المتغير المستقل :-</u> انماط القيادة (التحويلية ومعاملات والداعمة ، تشاركية) <u>المتغير الوسيط :-</u> مشاركة العاملين <u>المتغير التابع :-</u> الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي في الخطوط الأمامية من خمس مؤسسات عبر قطاع الخدمات في دلهي - منطقة العاصمة الوطنية (Ncr) <u>العينة :-</u> 329 موظف</p>	<p>Drivers Of Employee Engagement: The Role Of Leadership Style Popli& Rizvi,2016</p>
<p>النتائج :- لقد ساهمت هذه الدراسة في معالجة مشكلة البحث كما تمت مناقشتها في قسم المقدمة، وهكذا تم تحقيق هدف الباحثين على وجه الخصوص وتشير العلاقة بين القيادة التوجيهية والتحويلية والتشاركية والمعاملات على الفعالية التنظيمية كبيرة ويعتمد نمط القيادة حسب متطلبات</p>	<p><u>المتغير المستقل :-</u> انماط القيادة الفاعلة (التحويلية والتوجيهية والمعاملات والتشاركية)</p>	<p>Leadership Style And Leadership Effectiveness: Does</p>

<p>المؤسسة ووظائف القيادة . المحددات :- باستخدام عينة ملائمة، وقد يتم تقييد نطاق تعميم النتائج على الموظفين المستهدفين ككل، وان المنظمات المشاركة تمثل العديد من أنواع الصناعة وتتنوع أحجامها وتم اختيار المستجيبين داخل كل منظمة بشكل عينة عشوائية .و يتعلق القيد الثاني بثناء الرؤى من حيث أنه كان من الممكن تضخيمها لو تم استخدام نهج طرق تؤدي إلى نتائج مختلفة ،و من المستحسن أن تسعى جهود البحث المستقبلية لتحسين التوزيع العشوائي للعينة. والمناهج النوعية والبيانات المالية لدعم فعالية القيادة ،نظرًا لأن هذه الدراسة ركزت بشكل خاص على أسلوبين فقط في القيادة ، سيكون من المفيد تضمين أساليب القيادة الأخرى (مثل أصيلة وأخلاقية وخدمة) بالإضافة لمتغيرات تنبؤية إضافية (على سبيل المثال ، عمر القائد ومدة عمله) يمكن أن يسمح بوضع الدور التنبئي لأسلوب القيادة في السياق.</p>	<p>المتغير الوسيط :- الذكاء الثقافي والعلاقات المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي في منظمة جنوب أفريقية العينة :- 1140 موظف</p>	<p>Cultural Intelligence Moderate The Relationship Solomon&Steyn,2017</p>	
<p>النتائج :- تشترك كل من القيادة الخادمة والقيادة التحويلية في العديد من الجوانب المشتركة ، فهي تؤثر على التابعين ، وتمكن المتابعين ، وتشجعهم على الأداء الجيد ، والتواصل ، وتستمتع إلى المرؤوسين، وكلا الأسلوبين يظهران القيادة الرائعة في الوقت الحاضر أصبحت مهمة الى المنظمات المعقدة للغاية وبالتالي تتطلب قيادة ديناميكية لها. المحددات :- لا يمكن تعميم هذه الدراسة للمنظمات غير الربحية، لا تنطبق هذه الدراسة على نطاق واسع في التصنيع والقطاع العام . واخذت الدراسة حجم عينة محدود والسياق الثقافي ،يمكن تطبيقها على قطاع التصنيع ، يمكن على الابتكار ومتابعي السلوك ، ويمكنهم اختيار أسلوب القيادة الذي يصل قدراتهم ويحقق أقصى قدر من الأرباح.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية والخادمة المتغير التابع :- الاداء التنظيمي نوع الدراسة :- تطبيقي في مجموعة من المنظمات الغير ربحية قطاع الخدمات-باكستان العينة :- 155</p>	<p>Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis Choudhary et al. ,2013</p>	٢٢
<p>النتائج :- كانت القيادة التحويلية أكثر تأثير من خلال الأدلة التجريبية من المعاملات ،كونها مكن تحقيق الأداء من قبل المرؤوسين. لأن القادة يلهمون المرؤوسين لتوسيع قدرتهم على النجاح وتدريب المرؤوسين على مواجهة المشكلات وحلها. بناءً على النتائج من التحليل ، وجد أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية على المستوى الاداء التنظيمي. هناك أوجه تشابه بين نتائج هذا البحث والنظرية الحالية للقيادة و تم عرض الأداء التنظيمي. أضاف هذا البحث المعرفة حول القيادة والاعمال التجارية وتطوير الصناعة التنظيمية .كما ان البحث التجريبي ، تم تنفيذه في اليمن. المحددات :- أحد قيود هذه الدراسة ، هو أن البيانات التي تم جمعها كانت مقطعية ،وليست طولية</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (تحويلية ومعاملات) المتغير الوسيط :- الالتزام التنظيمي . المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية . نوع الدراسة :- تطبيقي في</p>	<p>The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Organizational Commitment as a Mediator Variable in the Manufacturing Sector of</p>	٢٣

<p>في طبيعتها، قد تحسن الطريقة الطولية من فهم الارتباطات والسببية بين المتغيرات، ووجب إجراء بحث مستقبلي لبحث العلاقة بين المتغيرات من خلال إجراء دراسات عبر الثقافات .</p>	<p>140 مصنع وشركة مسجلة في غرفة التجارة باليمن. <u>العينة</u> :-280 مديرا.</p>	<p>Yemen Saleh et al.,2018</p>	
<p>النتائج :- ان قيادة التحويلية اكثر تأثيرا من قيادة المعاملات على الفعالية التنظيمية. مما يوضح لنا عمق التأثير على التغيير التنظيمي ،من خلال الهام الموظفين بينما المعاملات يكن تأثيرها في انجاز الاعمال اليومية ، ضمن حدود الإنجاز . كما وجد قويا دعم للقيادة الذين لديهم مجموعة واسعة من الأدوار القيادية ، والتي يُنظر إليها على أنها أكثر فعالية من قبل هؤلاء المرؤوسين والأقران والمشرفين.</p> <p>المحددات :- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين التنفيذيين في المنظمات الغير ربحية ،الذين تتعاون منظماتهم مع الكليات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما يوفر هذا نظرة محدودة للمنظمات التابعة التي تقدم فقط تفسيرات معقولة للعلاقات الملحوظة بين سلوكيات القيادة ذات الرؤية ومتغيرات الفعالية التنظيمية المتصورة. وتم الحصول على بيانات سلوك القيادة التي تم جمعها لهذه الدراسة من الموظفين غير الربحيين . ولم يتم الحصول على بيانات من المرؤوسين أو المجالس الاستشارية أو الأقران. أولئك الذين يخرطون في عمل القيادة . يبحثون باستمرار عن طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف الجماعية لمنظماتهم. على الرغم من القيود الموضحة أعلاه ، فإن قابلية تطبيق هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات من حيث صلتها بالقيادة الحكيمة من المعايير النظرية والعملية.</p>	<p>المتغير المستقل:- القيادة الرؤيـة والتحويلية والكارزمية والمعاملات المتغير الوسيط : علاقات العمل المتغير التابع:- الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي 52 منظمة غير ربحية مختلفة عبر الولايات المتحدة العينة:- 135 من قادة التنظيم التنفيذيين و 221 من مرؤوسيهـم</p>	<p>Visionary leadership and its relationship to rganizational effectiveness Taylor et al.,2014</p>	<p>٢٤</p>
<p>النتائج:- أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقات كبيرة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس وصحة المدارس،و ان اسلوب القيادة التحويلية لقيادة المدارس يؤثر على مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة. كما تبين أن أسلوب القيادة التحويلية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة مدرسية صحية. بينما يرتبط أسلوب قيادة المعاملات ارتباطاً سلبياً بالصحة التنظيمية. ولقد تم العثور على الاعتبار الفردي ، الدافع الملهم ، التأثير المثالي ، والأبعاد الفرعية للتحفيز الفكري فعالة في تشكيل الصحة التنظيمية.</p> <p>المحددات :-بهذه الطريقة ، يمكن تعزيز إثراء قادة المدارس للآراء حول القيادة ويمكن أن تصبح</p>	<p>المتغير المستقل:- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط:- التعلم التنظيمي المتغير التابع:- الصحة التنظيمية نوع الدراسة :- تطبيقي في</p>	<p>Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations Toprak et al.,2015</p>	<p>٢٥</p>

<p>المدارس أكثر صحة وكفاءة. من خلال توسيع نطاق أخذ العينات ،ويمكن إجراء مزيد من الدراسات في مدن وبلدات مختلفة حول تأثير أساليب القيادة على الطلاب وأولياء الأمور.</p>	<p>المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة عثمانية. <u>العينة:-</u> 151 معلما</p>		
<p>النتائج :- أشارت الدراسة إلى أن جميع أساليب القيادة التحويلية والمعاملات، التي تمت مناقشتها حول القيادة التحويلية وقيادة المعاملات وقيادة Laissez Faire كانت لها علاقة إيجابية وهامة مع الأداء التنظيمي. ومع ذلك ، لم يكن هناك فرق كبير في الجنس بين القادة الأكاديميين من الذكور والإناث تجاه ممارسات أساليب القيادة التي يتصورها القادة الأكاديميون. المحددات :- اشارت مراجعة الأدبيات إلى وجود قدر محدود من الأبحاث حول العمداء الأكاديميين وأساليبهم القيادية ،إن نتائج هذه الدراسة البحثية تشكل أساسًا للدراسات المستقبلية حول أنماط القيادة لدى عمداء الأكاديميين.</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (قيادة تحويلية ومعاملات) المتغير التابع :- الاداء التنظيمي نوع الدراسة :- في الجامعات العامة الماليزية (IPTA) في منطقة كلانج فالي العينة (156)</p>	<p>The Relationship of Leadership Styles and organizational performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia Nasir et al.,2014</p>	<p>٢٦</p>
<p>النتائج :- أشارت النتائج إلى أن القيادة يمكن أن تدعم الالتزام التنظيمي باستخدام أنماط التحويل والمعاملات ،لأهمية في التدريب على القيادة ،ووضعي السياسات للمؤسسات التعليمية، يجب على مديري الجامعات الصومالية خلق مناخ منفتح وودود في مؤسساتهم .اذ يمكن للمحاضرين التعبير بحرية ومشاركة آرائهم والتعاون في القرارات المهمة .وسيوذي ذلك إلى تقليل التوتر وزيادة نشاط المحاضرين، ان أجل العمل بأكثر الطرق فعالية ، يوصى بأن يستفيد المديرون من أنفسهم لتحسين الالتزام التنظيمي. المحددات :- اقتصرت هذه الدراسة على بناء واحد من السلوكيات المتعلقة بالعمل - أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي ، ومن ثم فإن المزيد من البحث في المنطقة يمكن أن يمتد ليشمل التركيبات الأخرى التي تتعلق أيضًا بالالتزام الموظف ، هناك حاجة إلى مزيد من البحث في المؤسسات التعليمية، يمكن تكراره في فئات مختلفة من التعليم العالي. يمكن أيضًا إجراء المزيد من الدراسات باستخدام مؤسسات خاصة من خلفيات متنوعة بالإضافة إلى تحليل مقارن بين جميع الموظفين، بعد مجال آخر يتطلب الاهتمام هو القيادة والتزام الموظف لذلك .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط :- الالتزام التنظيمي المتغير التابع :- الميزة التنافسية نوع الدراسة :- تطبيقي في جامعة الصومال العينة :- 95 اكايمي</p>	<p>Leadership Style and Organizational Commitment: Case Study from University of Somalia Dahie et al.,2017,</p>	<p>٢٧</p>

<p>النتائج :- نتائج: أختلف كلا الأسلوبين في القيادة المعرفين باسم الابعاد (التحويلية والمعاملات) في العملية التي يحفز بها القائد مرؤوسيه. ولقد اظهرت الدراسة الحالية العلاقة بين أساليب القيادة وتأثيرها الإيجابي على الالتزام التنظيمي .</p> <p>المحددات :- ان تحديد واختبار النماذج التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتنوعة للقيادة التحويلية والمعاملات ،يمكن أن يسمح لنا باكتساب فهم أكثر دقة حول كيفية تعزيز القيادة لالتزام الموظف، وهناك حاجة واضحة لفهم الطبيعة النظرية للعلاقة بين الرؤية والتزام والاستمرارية. وإن دمج هذه المتغيرات في البحث المستقبلي ،يمكن أن يسمح لنا بجمع فهم أفضل للآلية الاجتماعية للنفسية التي تربط أساليب القيادة والالتزام التنظيمي التابعين.</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (تحويلية ومعاملات)</p> <p>المتغير التابع :- الالتزام التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions.</p> <p>Keskes,2014</p>	<p>٢٨</p>
<p>النتائج :- تأسست من خلال نتائج البحث أن جمعية تطوير TumaKavi تستخدم بشكل رئيسي أسلوب القيادة التشاركية في عملياتها وهذا له كان لها تأثير كبير ، بشكل إيجابي على أداء المنظمة. كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة التشاركية والأداء التنظيمي. ويستخدم التنظيم أحياناً أساليب قيادية أخرى مثل التوجيهية عند الضرورة من أجل تحقيق أهدافه المحددة. لقد شعروا بالتشجيع على المساهمة بأفكارهم وآرائهم ، وكانوا كذلك أكثر انخراطاً والتزاماً بالمشاريع. ولذلك خلصت الدراسة إلى أن يمارس أسلوب القيادة التشاركية في جمعية تنمية TumaKavi ولاحظ تحسن بشكل كبير على أداء المنظمة .</p> <p>المحددات :- نلاحظ ان الدراسة بينت اهمية القيادة التشاركية في تحسين اداء الافراد ،والذي بدوره يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية ،ولكن اقتراحات الدراسات المستقبلية ،لا تعطي نتائج ان نمط القيادة التشاركية هو الأفضل. بل تقترح اجراء المزيد من الدراسات حول انماط القيادة وبيان الاثر لذلك سنقوم بدراستنا الحالية بهذا العمل .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (القيادة التشاركية)</p> <p>المتغير الوسيط :- العمليات التشغيلية</p> <p>المتغير التابع :- الاداء التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي</p> <p>TumaKavi</p> <p>جمعية التنمية ، تامالي الشمالية</p> <p>منطقة غانا</p> <p>العينة :- 11 موظف</p>	<p>The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana</p> <p>Akparep et al.,2019</p>	<p>٢٩</p>
<p>النتائج :- ركز هذا البحث بشكل أساسي على الأنماط الثلاثة الشائعة للقيادة وهي القيادة التوجيهية ، والتشاركية ، فضلا عن أسلوب عدم التدخل في القيادة، التشاركية.و تعتبر القيادة أفضل مقارنة بالنمطين الآخرين لأنها ستساعد في تعزيز أداء الموظفين والمنظمة ككل، وان الأهمية بمكان أن يساهم المديرون الذين يتبنون أسلوب القيادة هذا في رفاهية الموظفين. وكذلك توفير الفرص والسماح لهم بذلك تشارك في صنع القرار ، تلعب أساليب القيادة دوراً مهماً في الأداء التنظيمي</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (التوجيهية والتشاركية وعدم التدخل)</p> <p>المتغير الوسيط :- العمليات التشغيلية</p>	<p>The Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance</p>	<p>٣٠</p>

<p>والأمر متروك للمديرين ، لاعتماد الأداء الصحيح، كما تتطلب برامج التنمية أن يتم دعمها في المنظمات من خلال الممارسات العاكسة المستمرة مع تحديد الهدف والمراجعة المرتبطة بالدور القيادي واستراتيجية تنظيمية، فضلا عن التحفيز والتمكين وتوجيه الأعضاء التابعين / المجموعة من خلال التعاطف لتحقيق الأهداف التنظيمية ،من خلال أن تكون صاحب رؤية ، وأن تكون لديك صورة كبيرة ، ومرنة</p> <p>المحددات :- اعطى البحث الاطار النظري ، ويحتاج الى جانب عملي يغني بالنتائج ويعطيها قوة اكثر هو مكمل للاطار النظري .</p>	<p>المتغير التابع :- الاداء التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Al-Khaled & Fenn,2020</p>
<p>النتائج :- لنتائج تدعم بشكل عام الفرضيات التنظيمية ترتبط الفعالية بنوع الثقافة وأن المعايير الثقافية مرتبطة بنوع القيادة الأنماط، النتائج لها آثار على ممارسات التطوير الإداري والتنظيمي والعمليات. تشير النتائج إلى أن المهارات القيادية للمديرين والمشرفين هي العوامل الحاسمة في إنشاء وتعزيز المعايير الثقافية، علاوة على ذلك ، الأعراف الثقافية يبدو أنها تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية .</p> <p>المحددات :- يمكن بناء نموذج بحث يتضمن عدد كبير من المتغيرات المستقلة إلى جانب القيادة ، مثل الأنظمة والهيكل والوظيفة تكنولوجيا التصميم التوسع بالمتغيرات للحصول على نتائج افضل تؤثر على ثقافة وقيم المنظمة والاداء الاستراتيجي المطلوب للبقاء والاستمرار بفعالية .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة(الداعمة والتوجيهية)</p> <p>المتغير المتوسط :- الثقافة التنظيمية</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي قمنا بجمع البيانات من 2662 الأفراد في 311 منظمة</p>	<p>The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study</p> <p>Klein et al.,2013</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (٧) الدراسات الأجنبية السابقة العلاقة بين انماط القيادة بتكنولوجيا المعلومات

المحددات	النتائج	نوع الدراسة	المتغيرات	اسم الباحث والسنة	اسم الدراسة	ت
	<p>النتائج :- في السياق الأمني ، تساهم القيادة الأخلاقية في مناخ الأمن التنظيمي الذي يحفز بشكل إيجابي سلوكيات الموظفين ومواقفهم</p> <p>المحددات :- توفر نتائجنا إرشادات للدراسة المستقبلية في التحقيق في تأثيرات القيادة ،على النية السلوكية الأمنية للموظفين والمساهمة في كل من أبحاث القيادة وأمن المعلومات.نلاحظ</p>		<p>المتغير المستقل :- القيادة الأخلاقية والتحويلية والمعاملات</p> <p>المتغير التابع :- مناخ امني للمعلومات</p>	<p>Critical Role Of Ethical Leadership On Information Security Climate And Employee</p>		١

<p>انها لم تعطي نتائج وان الدراسة بسيطة بحاجة الى التوسع النظري والعملي والوصول الى نتائج نتمكن من تعميمها في دراستنا الحالية سوف نأخذ انماط قيادة مختلفة وتأثيرها على شبكات الانترنت وتحقيق الفعالية التنظيمية ستكون اوسع وادق.</p>	<p>نوع الدراسة :- دراسة حالة في الصين للموظفين الذين يعملون بالكمبيوتر مع مشرف عليهم تتكون من 5 اشخاص مشرف واربع موظفين</p>	<p>ISP Violation Behavior Xue et al., 2018</p>
<p>النتائج :- تؤكد أن أسلوب قيادة المعاملات له تأثير مباشر على جميع عوامل الوعي بأمن المعلومات ، ولكن تأثير الوساطة في العلاقة بين قيادة المعاملات، وسلوك الامتثال لسياسات أمن المعلومات لدى المستخدم من خلال متغيرين متداخلين (الوعي بالحدة وفائدة التدابير الأمنية المضادة). وفي الوقت نفسه ، فإن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير مباشر على فائدة التدابير الأمنية المضادة .ووجدت ان الوعي بحدة وفائدته بالتدابير الأمنية المضادة كانا منبئات مهمة لسلوك الامتثال لسياسات أمن المعلومات. وتوصلت الى أنها مفيدة للزملاء الباحثين وإدارة المنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالقطاعات الطبية في تحسين المعايير الحالية للوعي بأمن المعلومات في المستشفيات.</p> <p>المحددات :- اكدت الدراسة على القيادة التوجيهية الصارمة على امن المعلومات، اخذت جانب واحد من القيادة بينما توسعنا في دراسة من ضمن العلاقات الفرعية ما بين انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات، وايجاد العلاقة واثرها عبر التطبيق العملي على الفعالية التنظيمية .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط :- الوعي بأمن المعلومات المتغير التابع :- الامتثال لأمن المعلومات نوع الدراسة :- تطبيقي في مستشفيات محلية في ماليزيا (سيردانغ ، وسيلانغ ، و سونغاي بولوه) العينة : 454 بين طبيب وموظف وممرض صحي</p>	<p>Leadership Styles And Information Security Compliance Behavior: The Mediator Effect Of Information Security Awareness Humaidi & Balakrishnan, 2015</p>
<p>النتائج :- من أجل اعتماد نجاح لتكنولوجيا المعلومات ، فإن عرض أسلوب القيادة التحويلية أمر بالغ الأهمية، اشارت نتائج البحث إلى أوجه قصور في الكفاءات القيادية لمديري البناء في منظمات البناء النيجيرية ، وتشمل هذه المشاكل عدم كفاية تدريب الموظفين والتحفيز والدعم، ان ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل المديرين التنظيميين، يمكن أن يحل تلك المشاكل ويمهد الطريق لعلاقة ودية بين كبار المديرين والمرؤوسين. يمكن للمديرين الاستفادة من هذه العلاقات المتناغمة لبناء الثقة وإدخال التغيير والابتكار التكنولوجي من أجل عمليات سريعة وفعالة لبناء مؤسساتهم.</p> <p>المحددات :- . مجالات البحث الإضافي يجب أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار التقييم المتزامن لبناء القيادة التحويلية مع التركيبات الأخرى مثل تأثيرات البيئة الخارجية ومقاومة</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير التابع :- تكنولوجيا المعلومات نوع الدراسة :- تطبيقي في مجموعة من شركات البناء العينة :- 115</p>	<p>The Influence Of Transformational Leadership Style On ICT Adoption In The Nigerian Construction Industry Waziri et al., 2015</p>

<p>الموظفين في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات ،فضلا عن جمع البيانات من جميع المناطق الجغرافية السياسية للبلد (بدلاً من ثلاث مناطق) لضمان تعميم النتائج.</p>			
<p>النتائج:- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معتدلة بين أساليب القيادة التحويلية والمعاملات. وخلص إلى أن أسلوب القيادة ليس مؤشرا على مستوى كفاءة القيادة التقنية. الدراسة يساهم في الأدبيات التي تناقش آثار الاختلافات الثقافية في البلدان المختلفة على القيادة المرغوبة الأساليب التي قد تؤدي إلى التأثير على مستوى كفاءة القيادة التقنية. بالإضافة إلى أنه يجادل بذلك لا يمكن استخدام خصائص أسلوب القيادة كوسيلة لتحويل التعليم والمدارس.</p> <p>المحددات :- تضمنت عينة الدراسة مدراء ونواب مديرين وإداريين من مختلف المؤسسات التعليمية المؤسسات التي قد لا تكون بالضرورة جزءاً من عملية التعلم مثل مساكن الطلاب ومن ثم بعدين مقياس كفاءات القيادة التكنولوجية وهو ثقافة تعلم العصر الرقمي والتميز في الممارسة المهنية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية التعلم ، تم استبعادها من الدراسة. لذلك يقترح تنفيذها الدراسة بمقياس كفاءة القيادة التكنولوجية الكامل من خلال تقنيات أخذ العينات المحسنة وكذلك مع حجم عينة أكبر. كذلك لم تبحث بمجال سلوك العاملين في ظل القيادة البيروقراطية ومدى الحفاظ على المعلومات لذلك تحتاج مستقبلا المزيد من الدراسات حول امتثال العاملين باهمية المعلومات.</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات)</p> <p>المتغير الوسيط :- كفاءة العمليات</p> <p>المتغير التابع :- تكنولوجيا المعلومات</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي على مدراء المدارس في الجزء الشرقي لتركيا</p> <p>العينة: 50</p>	<p>Leadership Styles And Technology: Leadership Competency Level Of Educational Leaders</p> <p>Gençer&Samur,2016</p>	<p>٤</p>
<p>النتائج :- اسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على ابتكار القائد الذي أدى دائماً إلى التغييرات من وقت لآخر. القائد الفردي لديه ابتكار جديد ومسؤولية جديدة في صنع القرار، تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على ابتكار القائد لخلق المزيد من الإبداع الميزة النسبية. فضلا عن تعزيز الشعور بالمسؤولية، تطوير المسؤوليات في الإدارة العامة لتحقيق اهداف التخطيط التنظيمي .</p> <p>المحددات :- اخذت القيادة التحويلية فقط وبالامكان كان التوسع بانماط اخرى وبيان الاثر على الفعالية التنظيمية و دراستنا الحالية اعتمدت انماط القيادة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية . ودراسة التكنولوجيا وتأثيرها على القيادة وكان الافضل دراسة انماط القيادة وتأثيرها على التكنولوجيا . وهذا ما سوف نعمل عليه بدراستنا الحالية باعتبار القيادة محور التغيير والتأثير .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية</p> <p>والمتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات</p> <p>المتغير التابع :- ثقافة المنظمة والابداع واداء القائد</p> <p>نوع الدراسة :- كان موقع الدراسة محلياً</p> <p>وحدة عمل الأجهزة (LAWU) في مدينة جاياپورا.</p> <p>العينة :- 323</p>	<p>Effect Of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture And Leader Innovation On Leader Performance (Study In Jayapura City Government)</p> <p>Mano et al.,2014</p>	<p>٥</p>

<p>النتائج :- بناءً على نتائج الدراسة ، كشفت أن تنفيذ التحول القيادة واستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤثر على تحقيق أداء التعاونيات الشرعية إما جزئياً أو متزامناً. هذه النتائج تخلق أيضاً حدثاً في تطوير نموذج تحسين الأداء القائم على الموارد للتعاونيات الشرعية (كلاهما في الموارد البشرية والاصطناعية). والمساهمة في تحسين الأداء قياس التعاونيات الشرعية التي كانت تركز في السابق على الشؤون المالية والاجتماعية، وتستوعب هذه المهام الثلاثية للتعاونيات الإسلامية ، أي المالية والاجتماعية وأداء الشرعية.</p> <p>المحددات :- اهتمت التدقيق بالمحاور الآتية وهي العامل الفردي فيما يتعلق بالمهارة والتحفيز والالتزام والعمل الجماعي وطريقة العمل وعلاقتها بالبيئة الخارجية والاستراتيجية. ويمكن أن تكون التغييرات البيئية جدول أعمال البحث في المستقبل .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية</p> <p>المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات</p> <p>المتغير التابع :- تحسين الاداء</p> <p>نوع الدراسة :-تطبيقي التعاونيات الشرعية القائمة على المساجد في مدينة باندونغ العينة :-66 مدير وحدة</p>	<p>Improving Performance Through Transformational Leadership And Utilization Of Information Technology: A Survey In Mosque-Based Islamic Cooperatives In Indonesia</p> <p>Adriani et al.,2019</p>	<p>٦</p>
<p>النتائج :- أسلوب القيادة التحويلية، هو إشراك القيادة إرشاد أعضاء الفريق ، آخر تم توضيح الجودة الأساسية لمدير البرامج، في أبعاد نموذج المشاركة القيادية التي هي صالحة لمشاريع البرمجيات. هناك أوجه تشابه أخرى بين ما وجدناه الصفات المطلوبة لمديري مشاريع البرمجيات، تتوافق خصائص وابعاد القيادة التحويلية مع إدارة مشاريع البرمجيات بينما القيادة التحويلية تعتمد تنفيذ البرامج فقط .</p> <p>المحددات :- من اكبر المشاكل التي تعاني منها دراسة البرامجيات هي التقادم السريع وظهور برامجيات جديدة لذلك تحتاج هذه الدراسة المزيد من البحوث المستقبلية لنفس سلوك القيادة مع ادخال القيادة التشاركية باعتبارها تبادل المعرفة بين القائد واتباعه ورمز للتطور المعرفي في مجال البرامج .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية والمعاملات</p> <p>المتغير الوسيط :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير التابع :- مشروع البرمجيات</p> <p>نوع الدراسة :- نوعي اعتمد على الملاحظة والمراقبة</p>	<p>Transformational Leadership In Software Projects</p> <p>Mousavikhah ,2013</p>	<p>٧</p>
<p>النتائج :- تشير النتائج إلى أن مديري المدارس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر للأغراض التعليمية والإدارية والمالية عبر برامجيات متخصصة لذلك .ولديهم كفاءة متوسطة في تطبيقات الكمبيوتر ويقضون عدة مرات في الأسبوع في العمل على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. كما ساهمت التصورات الثقافية وقيادة التحويلية شكل كبير في مستوى استخدام الكمبيوتر</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة</p> <p>المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات</p> <p>المتغير التابع :- الارتباطات الثقافية</p>	<p>Correlation Between Cultural Perceptions, Leadership Style And Ict Usage By School</p>	<p>٨</p>

<p>من قبل المدراء. اما قيادة المعاملات كانت تنفيذية للمشروع . المحددات :- يجب زيادة حجم العينة لأن استخدام البيانات من عدد أكبر من المستجيبين. سيسمح بمزيد من النتائج . أكمل المشاركون في هذه الدراسة أداة تم الإبلاغ عنها ذاتيًا • نظرًا لطبيعة الإبلاغ الذاتي لهذه الأداة ، كان من الممكن تمامًا أن يببالغ المدراء في كفاءتهم أو يقللون من كفاءتهم • قد لا تعكس هذه التصنيفات مستويات الكفاءة الحقيقية لمديري المدارس.</p>	<p>نوع الدراسة :- تطبيقي م جمعها من 520 من مديري المدارس الثانوية في ولاية سيلانجور وولاية بركوتوان بماليزيا.</p>	<p>Principals In Malaysia Arokiasamy et al.,2014</p>	
<p>النتائج :- تعمل كلا من القيادة التشاركية والطارئة على خلق جو من مشاركة المعلومات واستخدام الأفكار المعرفية والتوجيهية على تنفيذها في ظل صناعة رقمية وتعزيز الابتكار في المنتجات من خلال اتباع كفوين وتحقيق الأهداف التنظيمية في النمو وتعزيز المنافسة بظل استخدام التكنولوجيا وادواتها في الاعمال ومجتمع الدول الصناعية ونماذجها التي طرحت بالمقال دليل على هذا . المحددات :- ركزت على سلوك الموظفين ومدى تعاونهم مع الادارة العليا اي القدرة الرقمية في انجاح التكنولوجيا ولم توضح اثر القيادة على التكنولوجيا او الفعالية التنظيمية واهمية الاداء المؤسسي في ظل التكنولوجيا وهل القيادة رقمية ام تعاونية تعدد المصطلحات .</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة (التشاركية والتوجيهية والطارئة والقيادة الرقمية) المتغير الوسيط :- كفاءة التابعين المتغير التابع :- تحقيق الأهداف التنظيمية نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Leadership 4.0: Digital Leaders In The Age Of Industry 4.0 Oberer& Erkollar,2018</p>	<p>٩</p>
<p>النتائج :- تنجح المنظمات أو تفشل في قبول تكنولوجيا المعلومات بناءً على قيادتها ، لأن تغيير تكنولوجيا المعلومات يتخلل المنظمة ، وهو أمر بالغ الأهمية للمنافسة الميزة والبقاء على قيد الحياة ، وتمل كلا من القيادة التحويلية والتشاركية على استخدام التكنولوجيا بينما المعاملات كان لها دور كبير في تنفيذ العمليات المحددات :- تحتاج المزيد من الأدلة التجريبية لقياس أنماط القيادة فكانت الدراسة متعددة الأنماط وذلك اعطى قسط قليل لكل نوع لذلك تحتاج التوسع في الدراسات المستقبلية لتأكيد النتائج والفرضيات .</p>	<p>المتغير المستقل :- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات والتشاركية) المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- كفاءة العمليات والافراد وكسب ميزة تنافسية نوع الدراسة :- تطبيقي في شركة الحكمة للادوية -الاردن العينة :- 33</p>	<p>The Role Of Leadership Theories In Information Technology Acceptance "Case Study At Al-Hikma Pharmaceutical Company" Nahleh,2013</p>	<p>١٠</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (٨) الدراسات السابقة الأجنبية للعلاقة بين انماط القيادة والهيكل التنظيمي

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	Contribution Of Organisational Structure, Leadership & Relationship Styles And Innovation Process Toward Organisational Innovativeness Literature Review And Proposed Framework	Agbim et al.,2014	<u>المتغير المستقل</u> :- انماط القيادة (التحويلية والمعاملات) <u>المتغير الوسيط</u> :- الهيكل التنظيمي <u>المتغير التابع</u> :- الابتكار التنظيمي	<u>نوع الدراسة</u> :- نظري	<u>النتائج</u> :- ارتبط الهيكل بشكل كبير بأسلوب القيادة التحويلية ، الألي يرتبط الهيكل بشكل كبير بأسلوب قيادة المعاملات ، القيادة التحويلية يرتبط الأسلوب بشكل كبير بمرحلة توليد الأفكار في عملية الابتكار ، يرتبط أسلوب قيادة المعاملات بشكل كبير بمرحلة تنفيذ عملية الابتكار أسلوب العلاقة يخفف من تأثير القيادة التحويلية في مرحلة توليد الأفكار في عملية الابتكار ، ويخفف نمط العلاقة من تأثير قيادة المعاملات على مرحلة تنفيذ عملية الابتكار ، و أن المنظمات مستعدة لأن تكون مبتكرة وقوية وحيوية في البيئة الحالية الديناميكية والمضطربة والتنافسية يمكن أن تكون مضطربة في نفس الوقت وضمن نفس الدائرة	<u>المحددات</u> :- تحتاج الدراسة للخوض بقوة بتأثير الهيكل على الفعالية التنظيمية .وتأثير القيادة على الهيكل وركزت على البيئة التنافسية والمضطربة .ونوع الاستراتيجية وكان لا بد من التركيز اكثر على كفاءة العمليات بهيكل مرن ملائم .
٢	The Reflections of Leadership Types on Organizational Structure: A Research on SME at Düzce	Taşgit&Sert,2017	<u>المتغير المستقل</u> :- انماط القيادة (المعاملات والخدمة والتحويلية والكاريزمية والاستراتيجية) <u>المتغير التابع</u> :- الهيكل التنظيمي	<u>نوع الدراسة</u> :- وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من Düzce غرفة التجارة و KOSGEB ، هناك 420	<u>النتائج</u> :- مدير والمستويات العليا والمتوسطة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يقع في دوزجي ويفضل في الغالب أسلوب القيادة الخادمة وقيادة المعاملات وهم أكثر اهتماماً ببعده الاتصال أثناء الإدارة الهيكل التنظيمي . ترتبط القيادة التحويلية بشكل أكبر بتقسيم سلطة العمل والمسئولية؛ القيادة بالخدمة هي الأكثر ارتباطاً بالاتصال ؛ كاريزمي إن القيادة والقيادة الاستراتيجية أكثر ارتباطاً باللامركزية ، ترتبط قيادة المعاملات بشكل أكبر بالتسلسل الهرمي للإدارة بيد واحدة بعد الطلب.	<u>المحددات</u> :- على الرغم من أن موضوع البحث مهم للغاية ومثير للاهتمام لنجاح الشركات ، لم يتم العثور على دراسات تجريبية شاملة حول هذا الموضوع في الأدب. يقتصر هذا البحث على بعض النقاط ، لكنه يقدم نتائج أصلية ، في مزيد من البحث ، والدراسة مع قطاعات

	شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في زوجي <u>العينة :- 202</u>	مختلفة وعينات أكبر سيساعد في سد الفجوة في المنطقة.
٣	Organizational Models As Configurations Of Structure, Culture, Leadership, Control, And Change Strategy Janićijević ,2017	<u>النتائج :-</u> نموذج مهمة التنظيم هو تكوين الهيكل المهني ، ثقافة المهام ، القيادة التشاركية الموجهة نحو المهام ، توحيد المعرفة ، والاستراتيجية المعيارية في إدارة التغيير. النموذج المبتكر للتنظيم هو مزيج من التشجيع ، ثقافة الناس ، القيادة التشاركية الموجهة للأفراد ، التواصل المباشر بين الأشخاص ، واستراتيجية إدارة التغيير الإبداعي. كل من هذه النماذج التنظيمية متسقة داخليًا ومتناسقة في الهيكل والثقافة والقيادة والسيطرة واستراتيجية التغيير ، وتسعى جاهدة للوصول إلى الاستقرار. أخيرًا ، كل نموذج من النماذج التنظيمية الموصوفة فعال في حالات طوارئ خارجية وداخلية محددة <u>المحددات :-</u> الدراسة تفتقر الى الجانب العملي في احدى المؤسسات لبيان قوة الجانب النظري المعروض وصحة العلاقات بين القيادة والهيكل بعد ان تم اشباع الجانب النظري بها .

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

(٩) الدراسات السابقة الأجنبية لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرا ت	نوع الدراسة	الاستنتاجات	المحددات
١	Evaluating The Impacts Of IT Usage On Organizational Performance	Jalagat& Al-Habsi,2017	<u>المتغير المستقل :-</u> تكنولوجيا المعلومات <u>المتغير الوسيط :-</u> كفاءة العاملين <u>المتغير التابع :-</u> الاداء التنظيمي	<u>نوع الدراسة :-</u> تطبيقي لكلية الدولية للهندسة والإدارة	يمكن الاستنتاج أن المستجيبين "توافق" بالإجماع على تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات على متغيرات الأداء التنظيمي مثل الأداء وتحقيق الأهداف، الأداء المالي، مسئولية، جودة الخدمة؛ والكفاءة التشغيلي	<u>المحددات :-</u> تقتصر هذه الدراسة على الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في الكلية المختارة. علاوة على ذلك ، فإن نطاق الدراسة يقتصر أيضًا على ٦٠ عينة تمثل إجمالي عدد السكان من الكليات العاملة بالكلية من الكليات العاملة تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي مكن إجراء دراسة مقارنة من أجل تقييم إلى أي مدى مستوى استخدام

<p>تكنولوجيا المعلومات في الكلية مقارنة بالكليات والجامعات الأخرى، يمكن متابعة الدراسة بدراسة نوعية من أجل مزيد من التحقق من صحة التفسيرات التي تم إجراؤها بناءً على النتائج الكمية .</p>	<p>العينة: 60 مشتركاً</p>		
<p>النتائج: - توصلت الى أهمية نظم المعلومات والبرامجيات في تطوير عمل مؤسسة الاتصالات الأردنية وتمكين قدراتها الدينامكية في تحقيق الفعالية التنظيمية . المحددات: - تجاهلت الدراسة الحالية الشركات الأخرى التي تعمل في مجال الاتصالات الخلوية واقترحت أن الدراسات المستقبلية يجب أن تضيف شركات أخرى ثم شركات الاتصالات الخلوية وأخيراً ، فإن الدراسة الحالية تم تحديدها بشكل محدود من قبل المتنبئين الذين يوصون بأبعاد القدرات الدينامكية والتوصية التي ستلتزم بها الطلاب القادمون على التنبؤات الأخرى في الدراسات الأولى</p>	<p>المتغير المستقل: - القدرات الدينامكية ونظم المعلومات المتغير التابع: - الفعالية التنظيمية والبراعة التنظيمية نوع الدراسة: - تطبيقي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. العينة: - 410</p>	<p>The Impact Of Dynamic Capabilities And Information System On Organizational Effectiveness In Cellular Communication Companies In Jordon :Mediating Role Of Organizational Ambidexterity Aziz et al , 2020</p>	<p>٢</p>
<p>النتائج: - ظهر النتائج التي تدعم التكنولوجيا وتحسين المهارات التكنولوجية، والتميز التكنولوجي، والكفاءات لتعزيز التحسين في الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها الإيجابي على عمليات القدرة الاستيعابية المحتملة والمحقة تؤثر المرونة الداخلية في الأداء التنظيمي . المحددات: - يجب تقليل التحيزات في الدراسات المستقبلية ، زيادة البيانات من متغيرات مشاركة أخرى مستقلة، وتابعة لبيان التأثير، والكشف عن العمليات المتبادلة المحتملة بين المتغيرات ، استخدام بيانات مقطعية وحجج نظرية وزمنية ومن ثم تقييم العلاقات .</p>	<p>المتغير المستقل: - تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط: - القدرات الدينامكية المتغير التابع: - الاداء التنظيمي نوع الدراسة: - دراسة حالة نوعية في 160 شركة اوربية</p>	<p>Influence Of Technological Assets On Organizational Performance Through Absorptive Capacity, Organizational Innovation And Internal Labour Flexibility Sánchez et al. , 2018</p>	<p>٣</p>
<p>النتائج: - يبدو أن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة قدرة الشركة في تحليل البيانات الضخمة نحو القدرة الدينامكية والقدرة التشغيلية، كانت هناك أيضاً علاقة جيدة معتدلة بين القدرة الدينامكية والأداء التنافسي . المحددات: - يرى الباحثون أن الدراسات المستقبلية في هذا المجال قد تعزز من الرؤى</p>	<p>المتغير المستقل: - تحليل البيانات الضخمة المتغير الوسيط: - القدرات التشغيلية</p>	<p>Big Data Analytics as a Solution for Enhancing Organizational Performance</p>	<p>٤</p>

<p>حول قدرات تحليلات البيانات الضخمة والاتصال بالقدرات الديناميكية أو القدرات التشغيلية وتشمل إدارة المعلومات والقدرات المبتكرة هذا ، سيساعد أيضًا في فهم قدرات تحليلات البيانات الضخمة ومساهمتها في الأداء التنافسي.</p>	<p>المتغير التابع :- وتعزيز الاداء التنظيمي نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Odule et al.,2020</p>	
<p>النتائج :- صورت نتائج هذه الدراسة إغلاقًا تدريجيًا للفجوة بين الجنسين بين قادة التكنولوجيا حيث يستطيع كل من القادة الذكور والإناث تنفيذ معايير ISTE (2014) لقادة التكنولوجيا، لذلك يوصى بضرورة متابعة الجهود الموجهة نحو سد الفجوة بين الجنسين بقوة وباستمرار من قبل جميع أصحاب المصلحة في وزارة التعليم .</p> <p>المحددات :- أجريت الدراسات السابقة في الغالب في الولايات المتحدة وأستراليا والشرق الأوسط . يقترح توسيع هذا البحث ليشمل الدول الآسيوية والأوروبية . نظرًا لأن هذا بحث كمي ، يوصى بإجراء مزيد من البحث باستخدام التحليل الثنائي باستخدام البيانات النوعية لدراسة متعمقة حول تأثير النوع الاجتماعي والتنمية المهنية على العلاقة بين القيادة التكنولوجية وتكامل التكنولوجيا.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التكنولوجية المتغير الوسيط :- التنوع والتطوير المهني المتغير التابع :- التكامل التكنولوجي نوع الدراسة :- تطبيقي 90 مدرسة العينة :- و90 من ولاية قرح ، و645 معلم من ولاية كيدا</p>	<p>Importance Of Technology Leadership For Technology Integration: Gender And Professional Development Perspective Raman& Thannimalai,2019</p>	<p>5</p>
<p>النتائج :- تقدم هذه الأطروحة بحثًا شاملاً في ثلاثة مجالات رئيسية: تحديد قيمة تكنولوجيا المعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة، وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة ، والحوسبة السحابية للشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>المحددات :- الغرض الاستكشافي من هذه الأطروحة يفتح الفرص لمزيد من البحث، على الرغم من أن الأطروحة توسع نطاق إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وتقدم توصيات لسياق الآخر لإدارة تكنولوجيا المعلومات للحوسبة السحابية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أنه لا يزال يتعين إرفاق هذه التوصيات بإرشادات حول كيفية تنفيذ هذه التوصيات ، خاصة حول الجزء الأمني من الحوسبة السحابية، كما تم تحديده ، من الصعب قياس مساهمة إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال ، يمكن تحديد نهج آلية التقييم الإضافي أو التقييم الذاتي للشركات الصغيرة والمتوسطة .</p>	<p>المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- البنى التحتية والعمليات التشغيلية المتغير التابع :- الحوسبة السحابية نوعي معتمد على البيانات الاحصائية</p>	<p>Alue Of It Service Management For Small And Medium-Sized Enterprises Leveraging Cloud Computing Oražem,2014</p>	<p>6</p>

<p>النتائج :- العلاقة ايجابية بين ثقافة المعلومات والفعالية التنظيمية وتأثيرها مختلف مع مرور الزمن من حيث الحاجة الى المعلومات للتلائم مع البيئة الخارجية وتصبح المنظمة اكثر قدرة لتلبية طلبات الزبائن.</p> <p>المحددات :- لا بد من وجود الجانب العملي والقيمة النظرية للفحص المنهجي لثقافة المعلومات وصلتها بالمنظمة وركزت على الادارة العامة وتأثيراتها ولا بد من ان تحدد نوع القيادة وتأثيرها على المعلوماتيه .</p>	<p>المتغير المستقل :- ثقافة المعلومات</p> <p>المتغير الوسيط :- الهيكل الاجتماعي</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Information culture and organization effectiveness</p> <p>Choo,2013</p>	<p>٧</p>
--	--	--	----------

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (١٠) الدراسات الأجنبية السابقة للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

المحددات	الاستنتاجات	نوع الدراسة	متغيرات الدراسة	اسم الباحث والسنة	اسم الدراسة	ت
	<p>النتائج :- تطلب إنشاء مركز خدمة مشترك تغيير الهيكل التنظيمي عند إنشاء وحدة جديدة للشركة، كما يفترض إسناد الأنشطة إلى شريك خارجي هيكل جديد . أيا كان نوع الاستعانة بمصادر الامدادات الخارجية .</p> <p>المحددات :- بالتفكير في عنصر التحكم كوظيفة إدارية رئيسية ، يصبح له أهمية مضاعفة عندما يقرر نجاح أو فشل استراتيجية إعادة الهيكلة . يجب أن تركز الأعمال المستقبلية على تصنيف تحديات التحكم في الاستعانة بمصادر خارجية والهيكل المشتركة ، وتقييم فعالية عمليات الرقابة وهيكل نموذج أفضل الممارسات للاستخدام العملي.</p>	<p>المتغير المستقل :- هيكل تنظيمي وظيفي</p> <p>المتغير التابع :- اشكالات الهيكل</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في بولندا لقطاع الخدمات اختيرت 4 شركات</p> <p>العينة :- 20 موظفاً</p>		<p>Challenges of control in functional organization structures: Example of outsourcing sector</p> <p>Maciejczyk, 2016</p>	<p>1</p>	
	<p>النتائج :- لأن المجتمع الحالي يضم ملايين المنظمات والمؤسسات ، فمن الضروري أن يتم تنظيمها في شكل تكوينات محدودة ، يتم تصنيف التكوينات المناسبة لتنظيم جميع المنظمات والمؤسسات في نماذج وأشكال مختلفة ، بعض الهياكل عضوية وديناميكية ولكن البعض الآخر ميكانيكي وثابت كل واحد منهم لديه وحدته مقارنة بالنماذج الأخرى.</p> <p>المحددات :- الحاجة الى دراسة عملية على اي مؤسسة وتوضح طبيعة الهيكل سواء كانت منظمة خدمية او صناعية.</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير الوسيط :- الأنشطة الداخلية</p> <p>المتغير التابع :- معالجة الإشكالات المتعلقة بالهيكل</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>		<p>Organizational Structure</p> <p>Ahmady et al.,2016</p>	<p>٢</p>	

<p>النتائج :- أن التقسيم يزيد مع تعقيد المهام ، مما يشير إلى أن أنظمة المهام المعقدة تشجع المزيد من تقسيم المسؤوليات الإدارية ، ومع ذلك ، يتناقص التقسيم لأن أنظمة المهام تصبح أقل قابلية للتحلل . وفي الوقت نفسه ، يزداد التسلسل الهرمي التنظيمي مع تعقيد المهام ، ويزداد كلما أصبحت أنظمة المهام أقل قابلية للتحلل .</p> <p>المحددات :- أمل أن يشجع المزيد من الدراسات التجريبية لاستكمال النمذجة النظرية وجهود المحاكاة في الأدبيات المتعلقة بالتعقيد والهيكل التنظيمي</p>	<p>المتغير المستقل :- التصميم المعقد</p> <p>المتغير التابع :- وإدارة المهام المعقدة</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في شركات المصنعة للمعدات الأمريكية في رموز التصنيف الصناعي القياسي -34 (SIC) (38) بين عامي 1993 و 2003</p>	<p>Designing for Complexity: Using Divisions and Hierarchy to Manage Complex Tasks</p> <p>Zhou,2013</p>	<p>٣</p>
<p>النتائج :- بشكل قاطع ، قدمت الورقة إطار عمل ملحوظًا ، يحدد الدور المحتمل لدعم المشرف نحو الرضا الوظيفي متبوعًا بإمكانية الاعتدال للمساعدة في تعزيز العلاقة وأشارات الدراسة إلى الدور الجدير بالملاحظة الذي يمكن أن تلعبه تصورات الإنصاف في عزلة هذه العلاقات باستخدام المكافاة المادية والتدريب على المهام وانصاف حقوق الموظف.</p> <p>المحددات :- قدمت الدراسة جانب واحد من ابعاد الهيكل التنظيمي التي تعد ضرورية لدراستها من تعقيد ومركزية وتصميم الوظائف لبيان الاثر على الرضا الوظيفي الذي يحقق الفعالية التنظيمية ، بالإضافة الى اقتصار الدراسة على الجانب النظري ومن نتائج اقوى لابد من إلحاقها بدراسة منهجية عملية لتأكيد الجانب النظري .</p>	<p>المتغير المستقل :- دعم المشرف والتدريب</p> <p>المتغير الوسيط :- المكافاة والتدريب</p> <p>المتغير التابع :- الرضا الوظيفي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating role of Fairness Perception</p> <p>Qureshi & Ab Hamid,2017</p>	<p>٤</p>
<p>النتائج :- تمتلك المنظمة مجموعات فريدة من نوعها من الثقافة والهيكلية والاستراتيجية وخصائص إدارة المعرفة ، العلاقة ايجابية بين الثقافة المعلوماتية والهيكل والاستراتيجية انها طريق المنظمات لتخفيض الكلف مستقبلا ، وزيادة الفعالية التنظيمية وتصبح المنظمة تمتلك ادارة معرفة كبيرة وتحقق اداء مرتفع ومستمره بالبقاء والنمو، لكن أيضا الالية المركزية تستفيد من الثقافة التنظيمية والهيكلية والتأثير الاستراتيجي على الفعالية التنظيمية ، أن فائدة تنظيم الموارد تختلف مع التغييرات في المعرفة التنظيمية . وجهة نظر قائمة على الموارد ورؤية قائمة على المعرفة ، يكشف أن قد تكون الموارد في منظمة هرمية ،</p>	<p>المتغير المستقل :- والهيكل التنظيمي الاستراتيجي والثقافة .</p> <p>المتغير الوسيط : إدارة المعرفة</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي بمنظمات واقعية واخرى</p>	<p>Linking organizational culture ,structure strategy and organizational effectiveness mediating role of knowledge management</p> <p>Zheng et al.,2010</p>	<p>٥</p>

<p>قد تكون المعرفة خطوة واحدة أقرب إلى الفعالية التنظيمية في المسارات المؤدية من الموارد التنظيمية إلى الفعالية التنظيمية .</p> <p>المحددات :- أشارت الى القيادة بصورة هامشية رغم انها المحور الاساسي في الجانب النظري بعرض اهمية التسلسل الهرمي في تبني ثقافة المعلوماتية، ولم تحدد نوع الهيكل المطلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية، ونوع البيئة مستقرة ام مضطربة وكيفية تحقيق الفعالية في ظلها . بل كانت نتائج العمل الجيد تؤدي الى فعالية بتوافر عناصر الهيكل والمعرفة لذلك تحتاج ادخال عناصر جديدة ومزيديا من الدراسة .</p>	<p>افتراضية عبر النت ، 301 عدد المنظمات</p> <p>العينة :- عدد العاملين :-1585</p> <p>العينة عبر النت :-384</p>	
<p>النتائج :- أن اللامركزية تعمل على تحسين عملية صنع القرار بشكل فعال ، وأن المهام الروتينية لها آثار إيجابية وسلبية على الإنتاجية وأن نطاق التحكم الضيق له علاقة إيجابية بالكفاءة . النطاق الجغرافي للدراسة هو Innoson Nigeria Ltd ، و Etisalat ، المكتب الإقليمي Enugu.</p> <p>المحددات :- تحتاج المزيد من المتغيرات والدراسة في ادخال عناصر الهيكل التنظيمي ، وتأثيراتها على الفعالية التنظيمية منفردة وتحديد نوعية المهام المطروحة، روتينية او غير روتينية ومتطلبات الهيكل الملائم لها للقيام بها بشكل كفوء يحقق الفعالية التنظيمية .</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير الوسيط :- صنع القرار</p> <p>المتغير التابع :- الاداء التنظيمي والإنتاجية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في شركة خدمات في نيجريا</p> <p>العينة :- 80</p>	<p>6</p> <p>Impact of structure on organizational performance of selected technical and service firms in Nigeria</p> <p>Ogbo et al.,2015</p>
<p>النتائج :- وضعت هذه الدراسة تصورا وتفصيلاً تجريبياً في تأثير أنماط القيادة(التحويلية والمعاملات) على الهيكل التنظيمي مع ابعاد الهيكل التنظيمي. وبالأخص المرن وتنظيم علاقة الموظف مع المشرف ، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية والابتكار وكان تأثيره إيجابيا يربط العلاقة الانف الذكر بتحفيز الفكري وتوليد الأفكار</p> <p>المحددات :- القيادة والهيكل اخذتهما الدراسة في التأثير على الابداع اي كفاءة العمليات لتحقيق الفعالية التنظيمية وجزأت تأثير كلا عنصر منهما على الابداع وكان الافضل قياس التأثير بالتناوب على المتغير التابع لبيان الاثر لكل منهما لذلك تحتاج الدراسة التوسع بالقياس وهذا ما سوف نقوم به بدراستنا الحالية</p>	<p>المتغير المستقل :- أنماط القيادة (معاملات وتحويلية)</p> <p>المتغير الوسيط :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير التابع :- الابداع</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي اختيار الشركات من الدلائل الصناعية في ولاية أناميرا</p> <p>العينة :- 626</p>	<p>٧</p> <p>The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation</p> <p>Agbim,2013</p>

<p>النتائج :- الهيكل التنظيمي مهم جدا للفعالية التنظيمي ظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين الفعالية التنظيمية وإضفاء الطابع الرسمي. لزيادة الفعالية، أن هناك علاقة أكثر إيجابية بين الهياكل التنظيمية العضوية مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي وأكثر فعالية.</p> <p>المحددات :- ضرورة التعرف على الاعمال وايجاد الهيكل الملائم بمزيد من الدراسات ، مقترح للباحث الآخر للنظر في الهيكل التنظيمي بفعالية من خلال أدوات أخرى مثل المقابلة والملاحظة ومقارنة النتائج الخاصة بنتائج البحث الحالي .</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير الوسيط :- اتخاذ القرار</p> <p>المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي ادارة رفسنجان العامة</p> <p>العينة :- 60 مديرا</p>	<p>Organizational Structure and Organizational Effectiveness</p> <p>Kiani & Kahnoog,2013</p>	<p>٨</p>
<p>النتائج :- الهيكل التنظيمي مهم جدا في الجامعات الاوغندية من خلاله تتوضح الاتصالات ومراكز اتخاذ القرار، ومن خلاله تتوضح الرؤى الاستراتيجية في البداية الهيكل البيروقراطي مهم جدا وعند زيادة الاقسام والتخصصات نحتاج الى هيكل مرن مسطح لنجاح الاعمال مع تحديد اسباب الصراعات ومعالجتها.</p> <p>المحددات :- لم يتم تحديد سبب رفض الهيكل المسطح او نوع الاستراتيجية الأفضل لتحديد نوع الهيكل المناسب لذلك تحتاج الدراسة المزيد من البحث وإدخال متغيرات أخرى لدعم الدراسة لغرض التعميم .</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير الوسيط :- الابداع بالعمليات</p> <p>المتغير التابع :- ادارة الجامعات</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في جامعات او غندا</p> <p>العينة :- 361</p>	<p>Does the organizational structure affect the management of universities in Uganda? An empirical analysis</p> <p>Zziwa,2014</p>	<p>٩</p>
<p>النتائج :- وجدت الدراسة فائدة في إمكانية الاعتماد على الهيكل التنظيمي في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة. لقد أوصوا بأن تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة ، الأمر الذي يدفع إلى زيادة إنتاج المعرفة وتطبيقها كشرط أساسي للبقاء والنجاح.</p> <p>المحددات :- ضرورة مراعاة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والتركيز اكثر عليه مستقبلا في الدراسات القادمة.</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير الوسيط :- القيادة الاشرافية</p> <p>المتغير التابع :- ادارة المعرفة</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي في 24 شركة تامين في الاردن</p> <p>العينة :- 162</p>	<p>Impact of organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership</p> <p>Alawamleh& Kloub,2013</p>	<p>١٠</p>
<p>النتائج :- الهيكل التنظيمي الوظيفي هو هيكل يتكون من أنشطة مثل التنسيق والإشراف وتخصيص المهام ، وكلها مجمعة وفقاً للوظائف في الأقسام، البساطة وسهولة الإدارة إلى</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل الوظيفي</p>	<p>Functional structure and operational issues: An</p>	<p>١١</p>

<p>جانبا الكفاءة هي المزايا الرئيسية للهيكل التنظيمي الوظيفي، وهناك تحديات كثيرة ، من أهمها تحول الإدارات إلى صوامع مع ميل متابعة أهداف الإدارات على حساب الهدف التنظيمي . على الرغم من العوائق ، فإن العلاج الرئيسي هو اعتماد جهد منسق وفرق متعددة الوظائف، استخدام اللجان - المخصصة و / أو الدائمة سيقطع شوطاً طويلاً في تحسين الاتصال في الجماعات الوظيفية.</p> <p>المحددات :- غطت الدراسة الجانب النظري بإمام واستطاع توضيح كل المصطلحات لكنها افتقرت لتطبيقها عملياً حسب العلاقات وتأثيرها ما بين الهيكل التنظيمي الوظيفي والعمليات التشغيلية التي تعد القلب النابض للفعالية التنظيمية وتحدد الاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة العليا والية التنفيذ.</p>	<p>المتغير الوسيط :- تنفيذ الاستراتيجية المتغير التابع :- العمليات التشغيلية</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>examination of core challenges and remedies Awa,2016</p>	
<p>النتائج :- أن المركزية وإضفاء الطابع الرسمي والتخصص بالعمل يؤثران بقوة إيجابية وسلبية على إدارة الإبداع في مكان العمل ، في حين المكافاة لها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين مقارنة بالهيكل التنظيمي ، ستساعد نتائج الدراسة المديرين والإدارة العليا للمؤسسة على إجراء تغييرات هيكلية فعالة مرتبطة بإبداع الموظفين.</p> <p>المحددات :- وجود العديد من ابعاد الهيكل التي تدخل في إبداع الموظف ، إلا أن هذا البحث يشمل فقط هذه العوامل التي يمكن للشركة إدارتها مباشرة . إذا كان أي عامل آخر في يؤثر في نتائج الدراسة قد يتغير وفقاً لذلك.</p>	<p>المتغير المستقل :- الهيكل التنظيمي المتغير الوسيط :- المكافاة المتغير التابع :- ابداع الموظفين نوع الدراسة :- تطبيقي 219 قطاع السلبي واللاسلكي في باكستان العينة :- 202</p>	<p>The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study Hassan et al.,2014</p>	<p>١٢</p>
<p>النتائج :- يمكن أن يؤثر حجم المنظمة على فعاليتها ، لا يمكن المبالغة في التأكيد على حاجة المنظمات إلى الحجم المناسب ، تزداد الفعالية التنظيمية مع زيادة الاستجابة والمرونة المرتبطة بالحجم الصغير. يمكن للمنظمات الكبيرة تحقيق ذلك من خلال فتح العديد من الفروع واللامركزية في الأنشطة من أجل أن تكون أكثر استجابة للزبائن.</p> <p>المحددات :- ركزت على عنصر واحد من الهيكل التنظيمي وهو الحجم التنظيمي والمركزية واللامركزية واهملت باقي ابعاد الهيكل لذلك ضرورة التوسع بالابعاد ودراستها من تعقيد ونطاق اشراف واعادة تصميم العمل كونهم عناصر مهمة في الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي للحجم الكبير .</p>	<p>المتغير المستقل :- الحجم التنظيمي المتغير الوسيط :- المرونة التنظيمية المتغير التابع :- الفعالية التنظيمية نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance Amah et al.,2013</p>	<p>١٣</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (١١) الدراسات الاجنبية السابقة للعلاقة انماط القيادة بالهوية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	نوع الدراسة	النتائج	المحددات
١	Leader development :An identity-based perspective Miscenko,2017		<u>المتغير المستقل</u> :- القائد المطور <u>المتغير الوسيط</u> :- هيكل المعرفة <u>المتغير التابع</u> :- الهوية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي:- عدة شركات المانية <u>العينة</u> :-196	<u>النتائج</u> :- لأهمية القائد المطور وعلاقتها بالهوية التنظيمية والكثير من الدراسات اكدت ما توصلت اليه بان الهوية القيادية ضرورية للتطوير من خلال هيكل المعرفة والعلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين . <u>المحددات</u> :- الدراسة الحالية مجرد مقدمة عن الهوية الاجتماعية ومدى تأثير القيادة عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية ، هناك حاجة الى مزيد من الدراسة والتوسع بمتغيرات الهوية التنظيمية مع بيان تأثير أنماط القيادة بمختلف انواعها وهيكل المعرفة على الهوية وتحديد الاكثر علاقة معها لتحقيق الفعالية في الدراسات المستقبلية .	
٢	Leadership Development, Identity, Culture and Context: A Qualitative Case Study. Gilani,2014		<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة المطورة <u>المتغير الوسيط</u> :- الثقافة التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- الهوية التنظيمية والثقافة <u>نوع الدراسة</u> :- نوعية حالة دراسية	<u>النتائج</u> :- على الرغم من التحليل التفصيلي لبرنامج تطوير القيادة المؤسسية ، فقد أظهرت هذه الأطروحة التفاعل المعقد بين الهوية الفردية والجماعية والتنظيمية والثقافة والسياق وتأثيراتها (الإيجابية والسلبية) على فعالية البرنامج بمرور الوقت. تشير النتائج إلى الحاجة إلى نهج أكثر دقة لتصميم البرنامج وتقييمه يأخذ في الاعتبار الطبيعة الخطابية لمثل هذه التدخلات وأهمية الجوانب الهيكلية والزمنية للسياق في تشكيل التصورات والتجارب والتعلم. <u>المحددات</u> :- تحتاج الدراسة الى البحث عن الهوية بكل انماطها وابعادها وبيان تأثير انما القيادة عليها لأنها غطت الموضوع بصورة عامة .	
٣	An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group		<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة الاخلاقية <u>المتغير الوسيط</u> الهوية التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- سلوك المواطنة التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في امريكا شركات تكنولوجيا	<u>النتائج</u> :- تظهر هذه الدراسة مدى الرابط القوي بين القيادة والهوية التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية سواء كانت على المستوى الفردي او الجماعي والقيم الاخلاقية وقدرة القادة على التغير كونه يآثر على التابعين بالأخص المجموعة ومتعلقات الهوية . <u>المحددات</u> :- قد لا يزال البحث المستقبلي راغبًا في نشر النتائج في مجالات أخرى ، مثل اتخاذ القرار الأخلاقي للتابعين عندما ، مثال ، تقديم المشورة للزبائن من خلال تأثير الهوية وانماطها المختلفة.	

	<p>المعلومات <u>العينة</u>:- 138 مشتركاً من الموظفين</p>	<p>Prototypicality. Gerpott et al.,2019</p>
<p><u>النتائج</u>: أهمية وجود هوية قائد في بناء المهارات القيادية والعمل بفعالية كقادة، نحن نبني على هذا النهج من خلال فحص وتفريغ دور هوية القائد في ظهور القيادة، أخذ منظور أن القيادة هي عملية اجتماعية ديناميكية بين أعضاء المجموع.</p> <p><u>المحددات</u> :- يجب أن يستكشف البحث المستقبلي متغيرات إضافية، متورط نظرياً في عملية ظهور القائد، مثل فعالية القائد، لأن الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة في مهاراتهم القيادية هم أكثر عرضة للانخراط في القيادة السلوكيات وأن يكونوا فعالين كقادة، تتمكن النظرية الحالية بعد من تحديد ما إذا كان الأفراد الذين يرون أنفسهم كقائد (أي هوية دور القائد) سيؤدي إلى زيادة الثقة في قدرات القائد (أي فعالية القائد) أو إذا كان العكس هو الصحيح. على هذا النحو، يمكن أن تستخدم الأبحاث المستقبلية التأخر المتقاطع التصميم.</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة <u>المتغير الوسيط</u> :- الهوية التنظيمية <u>المتغير التابع</u> :- الشبكة الاجتماعية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي على مجموعة من طلبة بدور القائد <u>العينة</u>: 88</p>	<p>How Leader Role Identity Influences the Process of Leader Emergence: A Social Network Analysis Kwok, 2016</p>
<p><u>النتائج</u> :- في البحث الحالي في إثبات جدوى R 5 كحزمة متماسكة ومنصة قوية التي يمكن من خلالها تحسين العمل المستقبلي لتتقيد البرنامج، الأهم من ذلك، أنه يوفر أساساً للأدلة يشير إلى أن هذه الجهود ستكون جديرة بالاهتمام وأي - نأمل - أن نحفز الآخرين على المساهمة فيها.</p> <p><u>المحددات</u> :- على الرغم من أن نتائج هذه الدراسة كانت متوافقة مع فرضياتنا، كما هو الحال مع معظم التدخلات من هذا النوع، إلا أن الدراسة كانت بها قيود مهمة، الأكثر وضوحاً هو حجم العينة الصغير للدراسة، وقد عكس ذلك حقيقة أن مفهوم R 5، مثل العديد من برامج تطوير القيادة، هو تدخل كثيف الموارد يحتاج البحث المستقبلي إلى دراسة كيفية تأثير تنفيذه كشكل من أشكال الممارسة على الأداء التنظيمي طويل الأجل.</p>	<p><u>المتغير المستقل</u> :- القيادة <u>المتغير الوسيط</u> :- عملية التطوير <u>والمتغير التابع</u> :- الهوية الاجتماعية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي في مؤسسات استرالية <u>العينة</u> :- 35</p>	<p>A Social Identity Approach To Leadership Development Haslam et al.,2017</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (١٢) الدراسات السابقة الأجنبية لمتغير الفعالية التنظيمية

ت	اسم الدراسة	اسم الباحث والسنة	المتغيرات	نوع الدراسة	الاستنتاجات	المحددات
١	Effective Employee Engagement in the Workplace	Osborne & Hammoud,2017	<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة <u>المتغير الوسيط</u> :- المشاركة بالعمل <u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- تطبيقي <u>العينة</u> :- 4 مدراء مع 200 موظف		<u>النتائج</u> :- الرابط بين القيادة والموظف قوي يدفعهم للعمل تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الاهداف ويحتاج القادة الى الاستقلالية بالقرار لتسهيل العمل مع انشاء استراتيجيات عملية للقيادة تنفع في تحقيق الطموحات. <u>المحددات</u> :- من ضروري اجراء دراسة توضح علاقة الموظفين بباقي الهرمي التنظيمي وليس مع القائد فقط ،ودور استراتيجيات الموظفين في الاتصالات .	
٢	Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa	Zoogah et al.,2015	<u>المتغير المستقل</u> :- القيادة التحويلية <u>المتغير الوسيط</u> :- العمليات الداخلية والموارد <u>المتغير التابع</u> :- الفعالية التنظيمية <u>نوع الدراسة</u> :- نظري		<u>النتائج</u> :- اكدت على التركيز على الدوافع المؤسسية والمتعلقة بالموارد للفعالية التنظيمية ، فسيتم تحقيق أهدافنا بشكل جيد، يلعب هؤلاء القادة دورًا فعالاً في تنشيط الرؤية التنظيمية ،ويجب أن يشاركوا في المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه أثناء التحضير وقيادة الطريق إلى النجاح، وسيحتاج أولئك الذين يشغلون مناصب في السلطة إلى فهم أفضل للقيادة والتغيير التنظيمي والفعالية ، ان أساليب القيادة التحويلية سجلت افضل من غيرها ارتباطاً بالرؤية المستقبلية وتأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية المتصورة في البيئة غير الربحية و المشاركة والانفتاح ، والابتكار والتكيف ، والالتزام والمعنويات ، والدعم الخارجي والنمو ، والتوجيه والوضوح كلها مرتبطة بشكل إيجابي مع أفعال القائد ذات الرؤية. <u>المحددات</u> :- ركزت على تمديد النظرية والتوضيح. لقد قدمنا سلسلة من التأكيدات في ظل غياب الأدلة المنهجية ، لذلك علينا تشجيع البحث المستقبلي للتركيز على الكيفية التي يقدم بها السياق الأفريقي فرصًا لتيسير وتوسيع وبناء نظريات جديدة بهدف عمل تجريبي أكثر منهجية وصلابة في (وجهات النظر القائمة على المؤسسة والقائمة على الموارد ونسج الاستكشاف المستقبلي للنظريات الأخرى لتحفيز الخطاب الأكاديمي حول تطوير نظريات الإدارة ذات الصلة بالمنظمات الأفريقية ، بينما نعتقد أن نهجنا في التعامل مع إفريقيا كقارة واحدة (كتلة واحدة) له ما يبرره نظرًا لأن هذه المقالة في وضع لتكون	

<p>واحدة من أولى المقالات التي تحفز المزيد من البحث حول الفعالية التنظيمية في إفريقيا .</p>		
<p>النتائج :- الدراسة اوضحت تاثير كلا من القيادة التحويلية والقيادة التوجيهية وتأثيرها على الادارة والتغير ودور المشرفين وكانت لكل نوع منها تاثير على التغير بنسبة معينة .</p> <p>المحددات :- الدراسة كانت محددة ولم تاخذ المداخل المختلفة للقيادة وتأثيرها على التغير والفعالية التنظيمية لذلك اوصت بضرورة تبني انواع مختلفة من القيادة وهذا ما سوف نقوم به بدراساتنا وبما يتلائم مع البيئة المتغيرة.</p>	<p>المتغير المستقل :- القيادة التحويلية ، والتوجيهية</p> <p>المتغير التابع :- فعالية وخصوصية ادارة التغير</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي 43 شركة تصنيع تقع في ولاية أنامبرا ، نيجيري</p> <p>العينة :- 1353 عاملا</p>	<p>The Effectiveness And Specificity Of Change Management In A Public Organization Tansformational Leadership And Bureaucratic Organizational</p> <p>Voet ,2014</p> <p>٣</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

جدول (١٣) الدراسات الأجنبية السابقة لعلاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية

المحددات	الاستنتاجات	نوع الدراسة	متغيرات الدراسة	اسم الباحث والسنة	اسم الدراسة	ت
	<p>النتائج :- الهوية التنظيمية هي أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف والرؤى. المنظمات المتقدمة تتحرك بما يتناسب مع علم الهوية التنظيمية، إدارة الأداء هي وسيلة لتسهيل الاتصال وإقامة علاقة بين الموظفين والمشرفين، الغرض من استراتيجيات إدارة الأداء هو توفير الأدوات والحلول من خلال تحقيق نتائج أفضل من المنظمات والجماعات والأفراد .</p> <p>المحددات :- أعطت الدراسة الوجه النظري وذلك يحتاج إلى اطار عملي مطبق في احدى المؤسسات الخدمية او الإنتاجية لبيان اثر الهوية التنظيمية عمليا على الأداء التنظيمي، ضمن عينة عشوائية من العاملين .</p>	نوع الدراسة	<p>المتغير المستقل :- الهوية التنظيمية</p> <p>المتغير التابع :- الاداء التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p> <p>Azadehd et al.,2013</p>	<p>The Importance of Organizational Identity and Its Role in the Performance</p>	١

<p>النتائج :- تم تقديم فحص شامل للأدب المفاهيمي والتجريبي المنشور في مجال هوية العمل . نظراً للنمو الهائل الأخير لهوية العمل وأدبيات التعريف في مجال علم النفس التنظيمي و الشلك التنظيمي، نجد أن الحالة الحالية لهذه الأدبيات غير منظمة في أحسن الأحوال . من خلال مناقشة مجموعة متنوعة من الموضوعات ،(النظرية ، المنهجية)، نأمل أن توفر للباحثين عن الهوية فهماً أكثر اتساقاً ومنظومة للخيارات المختلفة المتاحة عند إجراء دراسة القضايا المتعلقة بهوية العمل .و شمولية الهوية والمقاربات الثابتة مقابل الهوية الزمنية المستمرة.</p> <p>المحددات :- يجب على الباحثين المستقبليين التحقيق في الأشكال المختلفة لهوية العمل وتحديد ها باستخدام مجموعة أدوات غنية تم تلخيصها في المراجعة الحالية، بالنظر إلى الحجم الهائل للنظرية والبحث حول موضوعات هوية العمل وتحديد ها، يبدو أن هذا المجال قد حان للاختراقات المفاهيمية والتجريبية التي من المحتمل أن تحدث فقط من خلال مناهج أكثر منهجية وتكاملية.</p>	<p>المتغير المستقل :- الهوية التنظيمية في العمل</p> <p>المتغير التابع :- الأداء التنظيمي</p> <p>نوع الدراسة :- نظري من 600 مقالة</p>	<p>Identity and identification at work</p> <p>Miscenko& Day,2016</p>	<p>٢</p>
<p>النتائج :- توصلت الدراسة الى ان الهوية تعتمد على الزمن وتتغير حسب الاسس المادية والمعنوية واكبر دليل على ذلك التطبيق لها في شركات الازياء الخصوص ، أن الأوقات العصبية تزيد من الحاجة إلى البصيرة الذاتية في المنظمات.</p> <p>المحددات :- الدراسة اقتصرت على شركات الازياء لغرض تعميم النتائج ضرورة دراسة الجانب العملي احصائيا لمجموعة شركات خدمية و انتاجية وبيان تأثير الزمني للهوية .</p>	<p>المتغير المستقل :- منظور زمني</p> <p>المتغير التابع :- الهوية التنظيمية</p> <p>نوع الدراسة :- تطبيقي عن طريق الملاحظة والمتابعة والمقابلات لبيان التأثير على الفعالية التنظيمية في شركات الازياءLEGO</p>	<p>A Temporal Perspective on Organizational Identity</p> <p>Schultz& Hernes,2013</p>	<p>٣</p>
<p>النتائج :- يمكن أن يكون هناك تغيير تنظيمي عميق دون تغيير الهوية المصاحب، من الواضح الآن أن الهوية هي عقدة مركزية في شبكة اسمية واسعة ومعقدة داخل الدراسة التنظيمية ، يبدو أن الهوية مرتبطة بالعديد من المفاهيم التنظيمية الرئيسية الأخرى التي من الضروري أن نحصل على معالجة نظرية لطبيعة تلك الروابط ، تحدث عن مسعى مثير فكرياً يمكن أن يحدد أحد أهم المفاهيم التنظيمية في عصرنا.</p> <p>المحددات :- نعتقد أنه من الضروري إجراء المزيد من العمل التجريبي على كل من تشكيل الهوية</p>	<p>المتغير المستقل :- الهوية التنظيمية</p> <p>المتغير الوسيط :- التشكيل للهوية</p> <p>المتغير التابع :- التغيير التنظيمي</p>	<p>Organizational Identity Formation and Change</p> <p>Gioia et al.,2013</p>	<p>٤</p>

<p>التنظيمية والتغيير لاعطاء نتائج اكثر دقة من خلال عينة من العاملين في احدى المؤسسات الخدمية</p>	<p><u>نوع الدراسة :- نظري</u></p>		
<p><u>النتائج :-</u> جادلت الدراسة خصائص لهوية الشخصية مع الهوية الاجتماعية، والتي تكون مرنة ومعقدة بشكل خاص في المساحات عبر الإنترنت، توفر منظورًا تكميًا، لإعادة دراسة الموضوعات التقليدية في الحوسبة الاجتماعية. ناقش قابلية تطبيق الهوية الاجتماعية، واقتراح وجهات نظر بديلة حول التمثيل الذاتي، والدعم الاجتماعي، والتعاون، وسوء السلوك، والقيادة. نقترح مجموعة من الاعتبارات المستمدة من مجموعة النظريات والعمل التجريبي المصاحب لها. والدروس المستفادة من الهوية الاجتماعية، عدسة قيمة لإلهام العمل المستقبلي.</p> <p><u>المحددات :-</u> تضمنت الدراسة مقترح للعلاقات الاجتماعية والهوية عبر البحوث المحوسبة عبر الانترنت. لذلك تحتاج اثبات المقترحات في هذه الدراسة عن طريق التطبيق العملي وتأكيد العلاقات بقوة لكي يتم التعميم لها .</p>	<p><u>المتغير المستقل :-</u> الهوية التنظيمية (الشخصية والاجتماعية)</p> <p><u>المتغير التابع :-</u> تصميم الحوسبة الاجتماعية</p> <p><u>نوع الدراسة : نوعية</u></p>	<p>Applications of Social Identity Theory to Research and Design in Social Computing.</p> <p>Seering et al.,2018</p>	<p>٥</p>
<p><u>النتائج :-</u> أظهرت الدراسة التي تم الحصول عليها صورة الشركة، الموارد البشرية، كبار المديرين ، الاتصالات ، الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء في شركة غاز جيلان. اما الاستراتيجية لها أقوى علاقة بأداء الشركة ، وأن صورة الشركة والاتصالات كانت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.</p> <p><u>المحددات :-</u> اقترحات لأبحاث المستقبل في مجال الهوية التنظيمية باستخدام الأساليب النوعية للتأثير على الأنسجة التنظيمية. ومع المتغيرات الأخرى مثل أساليب القيادة والإدارة والثقة التنظيمية وفئات الوظائف. وفي دراسات الهوية يستخدم النماذج الجديدة ، لأن النماذج القديمة ستكون مشكلة للباحث ولا تستجيب لأسئلة الهوية.</p>	<p><u>المتغير المستقل :-</u> الهوية التنظيمية</p> <p><u>المتغير التابع :-</u> الاداء التنظيمي</p> <p><u>نوع الدراسة :-</u> تطبيقي في شركة جيلان النفطية - ايران</p> <p><u>العينة :-</u> (400)</p>	<p>The Relationship Between Organizational Identity With Performance in Gilan Gas Company</p> <p>Mohammad Reza</p> <p>Azadehdel et al.,2013</p>	<p>٦</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ملاحظة :- ملحق رقم (٢) يحتوي على بعض الدراسات السابقة الأجنبية تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية قد تكون محط اهتمام الباحثين بنفس المجال للاطلاع والفائدة بالمعلومات.

ثالثا:- مناقشة الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم اختيارها بناء على ترابطها وعلاقتها بموضوع الدراسة ، انها طرائق الى ربط متغير او اثنين منهم في دراسة واحدة، وبهذا مثلت الدراسات السابقة الاساس المتين في بناء الدراسة الحالية ،وفيما يلي تقدم عرض بمجال الافادة والاختلاف .

رابعا:- الافادة من الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة بداية الطريق لبناء الدراسة الحالية ،ومن خلال اسهامها في تعزيز الافكار والتوجهات المعرفية والعلمية واهمية العلاقة والربط بين متغيرات الدراسة ،فضلا عن معرفة علاقة التأثير بينهم مما قاد الى مجال اوسع لفهم وتصنيف مكونات ومتغيرات الدراسة. فضلا عن مقارنة ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج ما وصلت اليه الدراسات السابقة . ويمكن تلخيص مجال الافادة من الدراسات السابقة كالآتي :-

١ -اثراء الجانب النظري للدراسة الحالية .

٢ -اختيار المتغيرات الرئيسية والابعاد للدراسة الحالية.

٣ -بناء المخطط الفرضي للدراسة الحالية (انموذج الدراسة).

٤ -بناء وتطوير الفرضيات .

٥ -بناء منهجية الدراسة .

٦ -الإسهام في تحديد التعاريف الإجرائية.

٧-ان الاداة المستخدمة في الدراسات السابقة (كانت الاستبانة مما يدل على ان هذه الاداة ما زالت تشكل أداة فاعلة في جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وصولا الى تحقيق اهداف الدراسة مما أدى بالباحثة الى الاطمئنان لاستخدام هذه الأداة في جمع المعلومات.

٨ -الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة وجدوى الاختبار فرضيات الدراسة ونموذجها الفرضي.

خامسا:- اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

بعد عرض الدراسات السابقة ، والتي تضمنت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وما تضمنتها من بنود ، مثل متغيرات الدراسة ومكان ومنهجية الدراسة والنتائج واخيرا محددات الدراسة . والتي تعد العامل الاساسي للدراسات المستقبلية . في هذا الجزء سوف يتم تلخيص اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

جدول (14) اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة الاجنبية

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة		
الاختلاف	ملخص التشابه	ملخص الدراسات والارتباطات بالعلاقة
<p>تكمُن دراستنا الحالية بالأمور الآتية :-</p> <p>١- ربط العلاقات بين انماط القيادة (التشاركية، الداعمة، المعاملات، التحويلية، التوجيهية) بالفعالية التنظيمية بكل ابعادها</p> <p>٢- ربط انماط القيادة (التشاركية، الداعمة، المعاملات، التحويلية، التوجيهية) بتكنولوجيا المعلومات بكل ابعادها (الاجهزة والمعدات والبرامجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، المستخدمين)</p> <p>٣- ربط انماط القيادة (التشاركية، الداعمة، المعاملات، التحويلية، التوجيهية) بابعاد الهيكل</p>	<p>١- اتفقت دراستنا الحالية مع السابقة الأجنبية من حيث ترابط اثنين من متغيرات دراستنا لذلك كانت مفيدة في اثراء الجانب المعرفي</p> <p>٢- استخدام الاستبانة والاعتماد على المنهج الاستطلاعي بوصف الاستبانة أداة لجمع البيانات بالاتفاق مع دراسة</p> <p>٣- اكدت الدراسات المذكورة في دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية</p> <p>٤- اغلب نتائج الدراسات وضحت أهميتها مع دراستنا الحالية لدور الازدهار والبقاء والنمو والتنافس مع قريبتها وهذا يتفق مع توجهات ورؤى</p>	<p>١- <u>علاقة انماط القيادة بالفعالية التنظيمية</u>: - من دراسة (Choudhary et al.,2013, Men:2014) تتوضح العلاقة ما بين القيادة التحويلية والاتصالات التنظيمية ومع الاداء التنظيمي اما دراسة (Elkhdr,2019) وفيه تبين العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والقيادة وكذلك العلاقة بين القيادة الفاعلة وادارة التغيير، ونلاحظ في دراسات الباحثين (Taylor et al.,2014) و (Dunst&Buder,2018) و (Wen et و Ebrahimi et al.,2016) و (Solomon&Steyn,2017) و (Meraku,2017) و (Hurduzen,2015) و (Hao& Yazdanifard,2015) و (Woszczyna,2015) و (Zeb et و Toprak:2015, Nasir:2015, Nasir:2014, Dahie,2017, Keskes,2014) و (Lor& Hassan,2017, Akparep et و Mwai et al.,2018, Popli&Rizvi,2016) و (al.,2019, Al-Khaled et al.:2020) (العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية بمخرجاتها والكفاءة والعمليات التنظيمية والاداء التنظيمي والوظيفي والثقافة والاداء والابتكار والذكاء الثقافي وتوسط العلاقات ودراسة (Pranitasari,2020, Saleh et al.,2018) فهي توضح العلاقة انماط القيادة والالتزام التنظيمي وانماط القيادة والالتزام والمخاطرة اما دراسة (Haslam et و (al.,2017, Jorgedias&Borges,2017) فهي تبين العلاقة القوية بين الهوية التنظيمية والقيادة المطورة مضاف الى سيطرة وقدرة انماط القيادة على اختلاف هويات التابعين لتكون فاعلة، اما العلاقة ما بين القيادة الفاعلة والامل والنمو والبقاء والقيادة والتحفيز (Lee,2018, Sougui et al.,2016) ودراسة (Al khajen,2018, Kor& اعطانا العلاقة بن انماط القيادة التحويلية والمعاملات والاستبدادية والكاريزمية والبيروقراطية والديمقراطية مع الاداء التنظيمي و (Khan et al.,2016, Wamy&Swamy,2014) الترابط ما بين انماط القيادة ونظريات القيادة مع التوضيح المفصل .</p> <p>٢- <u>علاقة انماط القيادة بتكنولوجيا المعلومات</u>: - من حلال دراسة (Xue et al.,2018) (العلاقة ما بين القيادة الاخلاقية والمناخ الامني للمعلومات، (Gençera&Samur:2016) و</p>

<p>التنظيمي (التعقيد ، التخصص بالعمل ، اعادة تصميم العمل ، المركزية واللامركزية ، نطاق الاشراف ، السلطة وتقويض الصلاحية)</p> <p>٤- ربط العلاقات ما بين انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية</p> <p>٥- ربط العلاقات ما بين انماك القيادة والهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية</p> <p>٦- ربط العلاقة ما بين انماط القيادة (التشاركية ، الداعمة ، المعاملات ، التحويلية ، التوجيهية) كمتغير مستقل مع الهوية التنظيمية كمتغير تفاعلي وتأثره على الفعالية التنظيمية .</p> <p>-٧</p>	<p>الدراسة الحالية.</p>	<p>(Nahleh,2013 وArokiasamy et al,2014) تمثلت الدراسات بالعلاقة ما بين انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات ودراسة (Mano et al.,2014 و Adriano et al.,2019 و Mousavikhah,2013 وWaziri et al.,2015) اوضحت العلاقة بين القيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات ، ودراسة (Oberer& Erkollar,2018)بين العلاقة بين القيادة والقيادة الرقمية واخيرا العلاقة بين القيادة الاخلاقية وامن المعلومات كانت بدراسة (Humaidi& Balakrishnan,2015)</p> <p>٣-علاقة انماط القيادة بالهيكل التنظيمي :- من خلال دراسة (دراسة كلا من (Agbim et al.,2014 ،& Tasgit&Sert,2017، Janićijević ,2017) تشرح العلاقة ما بين انماط القيادة والمتغير الوسيط الهيكل التنظيمي ومن ثم ربطته بالثقافة التنظيمية والنماذج التنظيمية والابتكار التنظيمي .</p> <p>٤-علاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية :- تمثلت بالعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية بدراسة (Aziz et al., 2020) والعلاقة بين التكنولوجيا والاداء التنظيمي الذي هو جزء مهم من الفعالية التنظيمية بدراسة كلا من (Jalagat&Al-Habsi,2017 و Sanchezel et al.,2018) بينما تعلقت دراسة كلا من (Rahman & Thannimalai,2019) بين قيادة تكنولوجيا المعلومات والتكامل التكنولوجي واخيرا دراسة (Orazem ,2014) علاقة تكنولوجيا المعلومات بالحوسبة السحابية واخيرا دراسة (Odule et al.,2020) تحليل البيانات لتعزيز الاداء التنظيمي.</p> <p>٥-علاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية :- العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي والمخرجات بالفعالية التنظيمية بدراسة والحجم الفعالية (Maciejczyk,2016 و Zheng et al.,2010 وOgbo et al.,2015 وKiani&Kahnoog,2013 وAmah et al. , 2013) وتعريف تفصيلي للهيكل التنظيمي (Ahmady et al.,2016) وعلاقة الهيكل التنظيمي عبر التعقيد وتخصيص ونطاق الاشراف لتحقيق الرضا الوظيفي المهام والانصاف بدراسة (Qureshi&Abhamid,2017 Zhou,2013) والعلاقة الايجابية بين الهيكل وانماط القيادة بدراسة (Agbim:2013) والعلاقة بين الهيكل وكفاءة العمليات الابداعية والادارة</p>
--	-------------------------	---

	<p>التميزة للعمليات كانت بدراسة (Zziwa,2014 و Hassan et al.,2014 و Awa,2016 و Alawamleh&Kloub,2013) واخيرا هناك علاقة جانبية قد يكون لها تأثير.</p> <p>٦-علاقة انماط القيادة بالهوية التنظيمية :- من خلال دراسة (Haslam et al.,2017 , Gerpott et al.,2019 ,Gilani,2014,Miscenko,2017) توضح ما سبق من الدراسات الانفة الذكر العلاقة ما بين انماط القيادة المختلفة منها الاخلاقية والمتطورة وعلاقتها بالهوية التنظيمية وتأثير هذه العلاقة على متغير تابع هو السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وشبكة العلاقات الاجتماعية .</p> <p>٧- الفعالية التنظيمية :- كانت الدراسات الحالية تربط بعلاقة ما بين القيادة الحكيمة والفعالية التنظيمية (و Osborne&Hammoud,2017) والعلاقة الاخرى ربطت ما بين الفعالية التنظيمية مع ثقافة المعلومات والموارد بدراسة (و Zooga et al.,2015, (Vot,2014).</p> <p>٨- علاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية</p> <p>العلاقة ما بين الهوية التنظيمية والاداء التنظيمي وكفاءة العمليات (Miscenko,2017) وعلاقة القيادة بالهوية التنظيمية اما(دراسة (Ooshaksaraie&Rajabpour,2013, Gioia et al.,2013, فكانت بعلاقة الهوية التنظيمية بالفعالية التنظيمية (Azadehd et al.,2013 ,Miscenko&Day,2016) بينت الدراسة من حيث الاداء التنظيمي والكفاءة والفعالية، اما دراسة (Seering et al.,2018) المنظور الزمني للهوية التنظيمية ومعنى الهوية التنظيمية في ظل الحوسبة الاجتماعية</p>
--	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى الدراسات السابقة

جدول (15) اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة العربية

التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة الأجنبية		
الاختلاف	التشابه	ملخص الدراسات والارتباطات بالعلاقة
<p>١- سوف نعتمد على خمسة انماط قيادية لدراستها وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بكل ابعادها وليس بعد كفاءة الاداء كما في الدراسة السابقة بل من خلال (القيادة التشاركية والقيادة الداعمة والقيادة التحويلية والقيادة التوجيهية وقيادة المعاملات) ، وتأثيرها على الفعالية بأبعادها التركيز على الموارد، اصحاب المصالح الاستراتيجيين ، الاهداف ، العمليات الداخلية</p> <p>٢- حيث دراستنا لها علاقة مباشرة ما بين تكنولوجيا المعلومات و الفعالية التنظيمية ، ونعتمد الهوية التنظيمية كمتغير تفاعلي وانماط القيادة كمتغير مستقل لبيان الاثر والعلاقة</p> <p>٣- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى توسعت المتغيرات ولدينا (٨) فرضيات بين الاساسية والفرعية وسوف نستخدم طرق احصائية متعددة لبيان العلاقات بين المتغيرات والسمة الاخيرة لدراستنا هي انها تطبيقية في بيئة محلية في اقدم واكبر شركة في المنطقة الجنوبية وهي (الشركة العامة للموانئ العراقية) وسوف تكون النتائج والدراسة والتحليل للشركة لها دور كبير في خدمة الشركة .</p> <p>٤- ربط العلاقات ما بين القيادة والفعالية عبر</p>	<p>١-اغلب الدراسات التي تم اعتمادها تحتوي على متغير واحد او متغير مع بعد من متغير اخر بالدراسة الحالية</p> <p>٢- فسرت اغلب الدراسات الساقية العربية متغيرات دراستنا الحالية من خلال العرض وهذا كان مهم جدا للعرض النظري وطرح مشكلة الدراسة</p> <p>٣- اغلب الدراسات المعتمدة في دراستنا الحالية هي استطلاعية لاراء عينة كما فعلنا نحن وهذا دليل اتباع منهج متبع من قبل اغلب الباحثين الاكاديميين</p> <p>٤-التشارك بربط العلاقة بين متغيرين من دراستنا الحالية ساعدنا على اختيار ابعاد الدراسة الحالية من حيث أهميتها للطرح .</p> <p>٥-ساهمت اغلب الدراسات</p>	<p>علاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية :-من حيث الهيكل التنظيمي مع التشارك باتخاذ القرار مع دراسة (الحميري وبريس ، 2016 ، العربي ، 2014 ، الأبرو وكاظم، 2018 ، بن موسى، 2013) من بعد التعقيد وعلاقته بالفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي وكفاءة العمليات (عبد المطلب ، 2017، شياح وعباس ، 2017) نطاق الاشراف والاتصال الداخلي،(الفر والحايك،2020)من حيث التغير للتلائم مع البيئة المضطربة (خبابة،2016).</p> <p>الفعالية التنظيمية :- من حيث الفعالية التنظيمية فنحن لا نبحث فقط عن الاهداف وانما عن اصحاب المصالح الاستراتيجيين وعن الموارد وعن كفاءة العمليات والبقاء والنمو في ظل بيئة متقلبة وهذا اتفق مع دراسة كلا من (فاطنة،2013) وعلاقة الاستراتيجية بالفعالية بدراسة (العجيلي واحمد،2019، علك،2017) وعلاقة المرونة التنظيمية بالفعالية التنظيمية (اسية،2017) واخير الفعالية وقيادة ربطت بدراسة (ابراهيم وبلال،2015،</p> <p>علاقة انماط القيادة بالفعالية التنظيمية :- تمثلت الدراسات بالعلاقة ما بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية من حيث تعزيز الاداء للافراد والالتزام التنظيمي اي الموارد التنظيمية ومن ثم تعزيز الابداع والميزة التنافسية (عبد الحكيم وصلاح،2016، علوان،بسام،2019، الاخضر،2019، موسى ومحمد،2017، امنة واسماء،2017)، وفي دراسات اخرى العلاقة كانت بين القيادة التشاركية الفعالية التنظيمية عبر التشاركية مع الاستغراق الوظيفي والتشاركية مع الاداء الوظيفي ركزت على اهمية المورد البشري لزيادة الفعالية التنظيمية (كشيدة:2016، معمرى،2019)، وهناك النمط الاخر المهم في دراستنا</p>

<p>تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي.</p> <p>٥- وفحص العلاقة ما بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية بتأثير فعالية للهوية التنظيمية .</p> <p>٦- اظهرت دراستنا تطبيقاً على الشركة العامة لموانئ العراق ودراسة اثر الهيكل التنظيمي من خلال انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات وستكون عينة الدراسة من مدراء اقسام الشركة لبيان الاثر على عمليات الشركة وزيادة فاعليتها.</p> <p>٧- اعتمدت العينة على رأي القيادات الإدارية لما له من دور حاسم في تغيير التوجهات الإدارية نحو تكنولوجيا متطورة، فضلاً عن التركيز على الهيكل ودوره الفاعل في التحول الرقمي من حيث المرونة، وأيضاً الدور العاطفي للهوية التنظيمية بمدى الالتزام اذ ما حدث هذا التغيير والتاثر بدور القائد نحوهم، واخير دور كل ما سبق على النشاطات التنظيمية المتمثلة بالفعالية التنظيمية التي نعتمد عليها بالقياس لملاحظة التغييرات الجديدة وما تحرز من نجاح في بقاء المنظمة وازدهارها.</p>	<p>المعتمدة في فتح افاق للتوسع بالدراسة الحالية من خلال محددات دراستهم وافاق الدراسات المستقبلية .</p>	<p>وهو القيادة التحولية وتأثيرها في الفعالية التنظيمية والالتزام التنظيمي (عواد و ابراهيم، 2015، ايمان، 2014، اسماعيل، 2020، العثماني، 2017، قهيري، 2019).</p> <p>علاقة تكنولوجيا المعلومات بالفعالية التنظيمية :- اتفقت على القيادة وعلاقتها مع المعلومات والتكنولوجيا مع دراستنا دراسة (احمد وحسب الله، 2015) اما الدراسات التي كانت تربط بين التكنولوجيا والميزة التنافسية للمؤسسة هي (الوشاح واخرون، 2015، عبد اوي، 2016، المبيضين، 2016، منيرة، 2013، يحيى اوي، 2017، صباح، 2018، كريمة وامينة، 2015) اما علاقة تكنولوجيا المعلومات مع الفعالية فكانت بدراسة كلا من (او مرن واخرون، 2016، وسعيد، 2017، الجهاني وامين، 2020) اما علاقة تكنولوجيا المعلومات بجودة المعلومات فكانت في دراسة (عاصم و ابراهيم، 2013، القواسمي، 2015) اما علاقة التكنولوجيا مع اداء الشركات والانتاج والتنظيم الاداري والانشطة اللوجستية فكانت بدراسة (عامر، 2014، خلفي، 2018، فطيمة، 2015، امنة ورحمة، 2018، عبادي، 2014، غفوري، 2017).</p> <p>علاقة الهوية التنظيمية في الفعالية التنظيمية : اظهرت الدراسات (لحل، 2018 ، بو حميدة و بو حادة، 2013، بوقرسي، 2017) ، اما علاقة الهوية بالتفاعل الاداري فكانت بدراسة (براهمية، 2018) ، والعلاقة بين الانطباع الاداري والهوية بدراسة (السيد بكر، 2018، و علي، 2020) والعلاقة بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية (عبد الفتاح وابو سيف، 2016) ، والقيادة التحولية مع الهوية لتحقيق الالتزام (علي، 2020) والهوية الاجتماعية مع التفاعل الوظيفي والتميز (الجبوري واخرون، 2018).</p>
--	--	---

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاستناد الى الدراسات السابقة



الفصل الأول

المبحث الثاني منهجية البحث

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

أولاً:- مشكلة الدراسة

تعد الشركة العامة لموانئ العراق من الشركات المؤثرة بقوة في اقتصاد العراق كونها فرع وزارة النقل في محافظة البصرة الوحيد لتقديم افضل الخدمات لتسيير العمليات التجارية لمختلف الزبائن الداخليين والخارجيين للبضائع القادمة على متن السفن والبواخر الأجنبية والعربية العملاقة من مختلف دول العالم، ولاقت هذه الشركة الكثير من العقبات في مجال تقديم الخدمات كونها تواجه منافسين أقوى في منطقة الخليج العربي لشركات بحرية مشابهة لها بعملها، انها الواجهة البحرية للعراق مع وجود موانئ متعددة لها لتسليم البضائع، اذا بدأت هذه الشركات بتبني تكنولوجيا المعلومات، في عالم رقمي بشكل متزايد، فإن محترف في إدارة المعلومات ضروريون في إدارة وتنظيم عمل المنظمات، اذ خلال العقد الماضي بشكل أساسي، تم التركيز على التغيير التنظيمي في المنظمة بطريقة ما، يتراوح هذا العمل بين جهود تحسين العمليات الصغيرة والتكنولوجيا بعمليات التنفيذ وعمليات الدمج وإعادة التنظيم، في كل من هذه الأدوار (Shields, 2018:7)، ويعد هذا هو الشغل الشاغل لكثير من الشركات العاملة بقطاع الاقتصاد ومنها الشركات الخدمية ذات التأثير الكبير على الاقتصاد كشركة موانئ العراق في البصرة، وان الاساس لفهم العناصر الأساسية و الممارسات لهذه الشركة تأتي من تشجيع القادة على توضيح قيمهم الخاصة ثم ترسيخ القيم المشتركة داخل المنظمة ولنمذجة السلوك الذي يتوقعونه من الآخرين بشكل فعال، يجب أن يكون القادة واضحين أولاً حول مبادئهم التوجيهية (Calkins, 2013:20)، وتمكين تحسين التنفيذ لها، أو القدرة على توقع التحديات من خلال إشراك المتابعين، حيث تؤثر أنماط القيادة على نتائج الأداء الإدراكي، على سبيل المثال موقف العمل الإيجابي للمرؤوسين وربحية المنظمة، وهذا يدعم قدرة المنظمة على الملائمة في ظروف عدم اليقين البيئي وقدرة قادتها على التأقلم والبقاء وإحراز التقدم لفعاليتها (Mwai et al., 2018:55)، وهذا ما تعمل عليه اغلب الشركات المماثلة لها في المنطقة وتتنافس معها في تقديم افضل الخدمات للزبائن المتعاملين معها وكسب مودتهم، وهذا يكمن من خلال البيانات والتوصيات القيمة للقيادة لدعم التغيير المستمر، بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة التميز حول فهم كيفية القيام بذلك بشكل فعال لإدارة التغييرات في سياسة المعلومات وتعيين فريق قصير الأجل وطويل الأجل لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية (Meraku, 2017:336)، فضلاً عن إنشاء والحفاظ على العلاقات الداخلية والخارجية مع الشركاء الاستراتيجيين (Deshler, 2013:6) كون هذه الشركة تتعامل مع شركات عالمية كبرى وتقدم لها خدمات بحرية في موانئها المنتشرة في المناطق الساحلية داخل

محافظة البصرة. وتشمل هذه اهم التغييرات التي يجب ان تقوم بها توابك التطورات التكنولوجية بشكل أساسي: التغييرات في المنتجات / الخدمات ، التكنولوجيا الحديثة و الأسواق. على سبيل المثال ، يتم إعادة ابتكار العديد من المنتجات أثناء تقدم المعلومات ، ونلاحظ ان تكنولوجيا المعلومات تعمل بشكل مستمر على تغيير طريقة تقديم الخدمات و / أو طريقة تسليم المنتجات وطرق الإنتاج (Agbim, 2013:56) ، مضاف الى ذلك دور القائد هو توازن معقد بين الناس والعمليات والرؤية والدافع الذي يعتمد جميعها على ديناميكية الإنسان للعاطفة (Chua, Basit & Hassan, 2018:81) . يمكن للقادة أن يكونوا داعمين ومرتقين أو قد يكونون كئيبين ومدمرين و بالتأكيد هناك نطاق واسع لصفاتهم وسلوكياتهم (Hitt & Ireland, 2007:337). لذلك على الشركة اختيار أنماط قيادية تؤثر بإيجابية على زيادة تبني الشركة للتطورات التقنية ، كون ان القلق من الأداء والشعور بالمراقبة والتقييم مع الإشراف يعرقل الأداء والإنتاجية او يجعلها روتينية رغم النجاح بالعمل واستمراريته بينما التفاعلات الإيجابية بين القائد والمرؤوس يشجع على الاستقلالية والثقة وتعزيز الأداء وكفاءة العمليات (Nwokocha & Iheriohanma, 2015:186) . كما يشير (Dunow, 2013:25) إلى التأثيرات الأخرى التي تخلق التوتر بين المرؤوسين والقادة والتي تشمل ممارسات العلاج غير العادلة ، وتصور المرؤوسين الذين يشعرون بـ حاجة إلى الانخراط في التمثيل السطحي لتلبية التوقعات السلوكية (Awa, 2016:2). والفعالية على المستويات الهرمية المختلفة حدوث تحسن كبير في الأداء ، ولا بد من تنظيم الهيكل لتسهيل تدفق المعرفة التنظيمية (لفحل، 2018:58). لذلك تتطلب الحاجة الى وجود هيكل مرن مهم للشركة العامة لموانئ العراق كونها شركة ضخمة وكبيرة الحجم تشمل اقسام متعددة ومن الطبيعي ان يزداد التعقيد وتظهر بوادر للمركزية واللامركزية وتغييرات مستمرة في التخصص الوظيفي والاشراف على المرؤوسين .

ومن جانب اخر يعكس دعم الإدارة العليا لتكنولوجيا المعلومات وتطور بيئة العمل التي تدعم إدارة المعرفة ونظم المعلومات، وهذا بدوره ، توفير الأموال والموارد المناسبة (Agbim et al., 2014:2). وتشجيع الفرق والمساعدة على التغلب على المشاكل وتعزيزها التعاون والمعرفة والاتصال عبر الوظائف (Sánchez et al., 2018:2) ، تم إنشاء هذه المعرفة التنظيمية من قبل عاملي المعرفة من خلال التعلم في المنظمات القائمة على المعرفة أو المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجيات. التفاعل هو تحدٍ بسبب دوري داخل المنظمة أي ان التغييرات البيئية السريعة تأثرت بقوة على المنظمات ودفعتها الى تغيير في الهيكلة واطافة التكنولوجيا (Amah et al., 2013:116) ، وعلى مدى العقد الماضي ، كُتب الكثير عن الحجم والدور الذي يلعبه في التأثير على الأداء الناجح للمنظمات (Hearld et al., 261) ومن خلال استكشاف تأثير الحجم على الفعالية التنظيمية ، يمكن للمنظمات تعزيز ميزات التنافسية وفعاليتها تشير الاختلافات المذكورة أعلاه في النماذج إلى الحاجة إلى مزيد من البحث حول عملية التكيف مع البيئة وأن الإخفاقات

والصعوبة في الإدارة بين المنظمات والمجتمع (Robbins&Judge,2016:291). او الطبيعة الديناميكية والغامضة للتعاون تنشأ المجموعات بسبب التعقيد الإداري، سيكون موقع البحث المثالي موقعاً لاختيار افضل الهياكل لا دارة عمليات المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية في ظل تكنولوجيا المعلومات (Lambert et al,2006:24)، ولكن يحدث في سياق العالم الحقيقي بحيث يتم الحفاظ على الصلاحية الخارجية (Oražem,2014:27). في مثل هذا السياق، تسمح لنا مجموعة العمل التي يُسمح لها بتعديل هياكلها في بداية المهمة بمعالجة الاختلاف في النماذج حول الهياكل القابلة للتغيير (Kiani & Kahnog,2013:1072)، وبإجراء تعديلات صغيرة وهامة على حد سواء بمعالجة الاختلافات في النماذج حول مقدار ودرجة التكيف بوجود التكنولوجيا مع مراعاة الهوية التنظيمية للأفراد العاملين (غفوري، 2018:18)، والتي يُسمح لها بإجراء تغييرات خلال عملية إنجاز المهمة تؤدي الى معالجة الاختلافات في النماذج والشخصيات الفردية والجماعية وفضلا عن المجتمع داخل الشركة ودوره في تعزيز الهوية والانتماء وحب العمل ومدى الالتزام، كل هذه الانماط لها دور مؤثر ومتكامل نحو الاندماج بالعمل اليومي وتسير العمليات والالتزام بمبادئ الشركة مع تركيز العاطفة نحو الانتماء والتميز وحول التغيير المستمر نحو الأفضل (Abu-Nahleh,2013:33)، ومن اجل التعرف على مشكلة الدراسة بشكل عملي من خلال اختيار (20) مديرا من اقسام الشركة وتم توزيع عليهم باستخدام الدراسة التمهيدية بطرح مجموعة من الاسئلة ذات النهايات المفتوحة واطاحة الفرصة للمستجيبين بتوضيح العديد من الجوانب بموضوع الدراسة وتوفير رؤية متكاملة للباحثة باستيضاح الجوانب المهمة، وزعت الباحثة عدداً من الاستمارات ذات الأسئلة المفتوحة لبعض المديرين العامين ومعاونيهم ومديري الإدارات الرئيسية والأقسام للشركة المبحوثة، بغية الاستفادة من خلالها في تحديد مشكلة الدراسة، وفي صياغة استمارة الاستبيان والاستزادة ببعض المعلومات التي تفيد الدراسة بحدودها الميدانية واسماؤهم ضمن الملحق (7) و(8)

جدول رقم (16) نتائج الدراسة التمهيدية

ت	المتغير	المشكلات المتعلقة بالمتغير
١	أنماط القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ اختلاف الآراء حول نوع القيادة المطلوب لإدارة أعمال الشركة من توجيهية وداعمة وتشاركية وتحويلية ومعاملات . ➤ البعض يرى ان نوعية القوانين تحدد طبيعة القيادة وكذلك التعليمات . ➤ اختلاف العاملين في سلوكياتهم وهوياتهم وطبيعتهم.
٢	تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدم توفر بنى تحتية ملائمة للتحويل الى الإدارة الرقمية بشكل كامل في الشركة.

<p>➤ الشبكات الحالية لا تلبي الطموحات العاملين لازالت قيد الإنجاز. قلة الدورات التطويرية للتدريب على استخدام ادوات التكنولوجيا. عدم توفر صيانة دورية للمعدات والأجهزة في الشركة بشكل ملائم للمتطلبات لازال التعامل الورقي هو الغالب في تسير اعمال الشركة من التبادلات الالكترونية</p>		
<p>➤ التعقيد وزيادة عدد الأقسام احد أسباب الروتين التشغيلي لسير العمل ➤ عدم إعطاء صلاحية اكبر لمدرء الأقسام والشعب لانجاز الاعمال اليومية ➤ تحتاج بعض الوظائف لاعادة تصميمها ك تقوم بإنجاز المهام المكلف بها على اكمل وجه .</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>	<p>٣</p>
<p>➤ تختلف هويات الموظفين باختلاف شخصياتهم وانتمائتهم ويحتاج هذا الى تبصرة من قبل المدير للتعامل معها . ➤ الخبرة والكفاءة لدى المدرء مطلوبة للم شمل الهويات المختلفة تحت سقف الإدارة للعمل الجماعي وتحقيق طموحاتهم ➤ قلة رعاية الافراد العاملين وهوياتهم الدينية والثقافية لتعلقه بزيادة الفعالية التنظيمية عبر وروح الانتماء للعمل .</p>	<p>الهوية التنظيمية</p>	<p>٤</p>
<p>➤ التواصل التقليدي مع العملاء والموردين والموزعين سوف ياخر الكثير من الاعمال ويقلل الإنتاجية. ➤ لابد من وجود قيادات تتفهم التعامل مع الموظفين بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة ➤ لابد من هيكل تنظيمي ملائم للشركة يساهم في سرعة اتخاذ القرارات للاستثمارات المالية وزيادة رعاية الموارد البشرية بما يحقق أداء عالي من الإنتاج .</p>	<p>الفعالية التنظيمية</p>	<p>٥</p>

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج الدراسة التمهيديّة

وتأسيسا على ما سبق من الجدول (16) أعلاه يمكن لنا من صياغة مشكلة الدراسة بطريقة مبنية على استعراض مجموعة من الحقائق الاكاديمية والميدانية من اجل تحديد فجوة معرفية مابين خمسة متغيرات رئيسية هي(أنماط القيادة،تكنولوجيا المعلومات ،الهيكل التنظيمي،الهوية التنظيمية ،والفعالية التنظيمية) ،اذ

تبرر الدراسة الحالية من اختيار متغير (أنماط القيادة) لما له من دور كبير في أي شركة من القياد من إدارة الأمور بشكل يصحح الأخطاء ويسهل الإجراءات وينظم الاعمال، وكما تبرر الدراسة أيضا اختيار متغير (تكنولوجيا المعلومات) للدور الجازم الذي تعمله باجراء تغيير جذري على تسير العمل اليومي بسرعة ودقة وحفظ الاعمال باقل كلفة ممكنة، واختيار متغير (الهيكل التنظيمي) باعتباره الهيكل العام الذي يحدد من خلاله تقسيمات العمل ومستوى القيادات من عليا ووسطى وتشغيلية وادارك دوره لتسهيل طرق سلسلة الأوامر لتكون واضحة للمرؤوسن ويعد وجودها رمزا واضحا لنطاق الاشراف والرقابة على الاعمال، واستنادا الى الادبيات في مجال تسهيل الاندماج في الاعمال والالتزام الوظيفي فتم اختيار المتغير (الهوية التنظيمية) التي تعد عنصرا مهما في المجال العاطفي والالتزام العاطفي وتدعم قيم القيادات وتنغمس بها ومجموعات العمل والهوية الاجتماعية التي تسم في تبني التكنولوجيا المتقدمة وتساهم في مواكبة التطورات التقنية الحديثة، واخير تم اختيار متغير (الفعالية التنظيمية) فتعد هي الأنشطة الحاسمة التي تقيس مدى إمكانية قياس الأنشطة الناتجة عن المتغيرات السابقة من حيث تحقيق الأهداف وتسيير العمليات الداخلية

واعتمادا على الطروحات النظرية والفكرية التي اشارت من خلال الدراسات السابقة ان كلا من المتغيرات (أنماط القيادة والمتغيرين الوسيطن تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والتفاعلي الهوية التنظيمي) لهم تاثير كبير على تحقيق الفعالية التنظيمية فجمعهم بعلاقتهم مع بعض لهم تاثير ايجابي كبير على فعالية المنظمة ونجاحها واستقرارها سوف نطرح ملخص لمشكلة الدراسة بالاتي :- (((أنماط القيادة في الشركات تعد محركا أساسيا في الاعمال والعمليات الداخلية من خلال سلوكياتها الإيجابية باتجاه تفعيل نشاط الاعمال وينتج عنها تبني تكنولوجيا المعلومات بوجود هيكل مرن قادر على إعادة صياغة الاعمال والسلطات وممكن ان تؤثر الهوية التنظيمية بالالتزام الوظيفي وتفعيل تحقيق التطور التقني ونجاح الاعمال للشركة ومن ثم تحقيق البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة ؟)))

ثانيا:- تساؤلات الدراسة

ان مشكلة الدراسة الحالية التي تم عرضها في الفقرة الانف الذكر، والتي تحددت بخمس متغيرات أساسية هي: (أنماط القيادة، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الهوية التنظيمية، الفعالية التنظيمية)، لذلك سوف تثير الباحثة مجموعة من التساؤلات هي:-

- (١) ماهو نوع النمط القيادي السائد في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة؟
- (٢) أي أنماط القيادة لديها تأثيرا في تبني تكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة لموانئ العراق؟
- (٣) هل هناك علاقة تاثير بين أنماط القيادة وتبني تكنولوجيا المعلومات المتطورة والمتقدمة ؟
- (٤) هل هناك علاقة تاثير بين أنماط القيادة والهيكل التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق؟
- (٥) هل الهوية التنظيمية تاثير تفاعلي للعلاقة بين أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- (٦) هل هناك علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية؟
 (٧) هل هناك علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية؟
 (٨) هل تعمل المتغيرات الخمسة السابقة الذكر في تحقيق الفعالية التنظيمية للشركة العامة لموانئ العراق؟
ثالثاً:- هدف الدراسة

في السنوات الاخيرة بدأت الكثير من المنظمات العمل لا أحداث تغيير في الهيكلة مع ادخال التكنولوجيا وبناء موائمة ما بين العمليات الداخلية لزيادة الفعالية التنظيمية ، لذلك كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد القضايا الرئيسية لأنماط القيادة ودورها في عملية تغيير الهيكلة والتغيرات بالعمليات الداخلية للمنظمة من ادخال التكنولوجيا عليها مع التركيز على الهوية التنظيمية واثارها على مجريات التغيير الانفة الذكر، من أجل تحقيق الهدف وفي ضوء مشكلة الدراسة تتحدد أهدافها بالاتي:-

- اختبار تأثير انماط القيادة في الفعالية التنظيمية مع تغيرات الاستخدام والمنافسة في البيئة.
- اختبار تأثير المتغير الوسيط لكل من تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية.
- اختبار اعلى مقياس المتغير المستقل انماط القيادة والتابع الفعالية التنظيمية.
- اختبار تأثير الهوية التنظيمية على باقي المتغيرات والعلاقات في احداث الزيادة في الفعالية التنظيمية
- التاكيد من المصادقية العلمية والعملية لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة الاساسية والفرعية واعتمادا على مشكلة الدراسة وفق الامكانات المتاحة.
- تقديم تقييم للدور والتأثير لأنماط القيادة في الشركة العامة لموانئ العراق بزيادة الفعالية التنظيمية وفقا لمداخل الدراسة واعطاء تصورات عنها.
- استنتاج كيف يمكن للشركة العامة لموانئ العراق الاستفادة من الهوية التنظيمية للأفراد وزيادة الدوافع نحو العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- بناء نموذج تكاملي للدراسة يوضح به العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- بيان المستوى الذي تُعرف به أفضل ممارسات انماط القيادة وتدرجها الافراد من خلال هويتهم التنظيمية نحو الاستخدام الكفؤ لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

رابعاً:- اهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال جانبين هما النظري والعملية

(أ) الأهمية النظرية وتكمن في النقاط الآتية :-

١- ضمن التركيز في خدمات المعلومات والتكنولوجيا، فضلاً عن القيادة التنظيمية، لقد أتاحت لي الفرصة لدراسة، ومن دواعي اختيار موضوع يحتوي على المتغيرات الانماط القيادة في تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والهوية التنظيمية والفعالية التنظيمية في الدراسة، هو الأهمية الراهنة لهذه الأجزاء الحيوية في منظماتنا اليوم، والذي بدأ استخدامه بكثرة كواقع حال للمنظمات لمواجهة المنافسة العالمية في ظل المعلومات والاتصالات والتطورات التقنية.

٢- إلى جانب آثاره المستقبلية في مجال العمل الخدمي وما تقدمه منظماتنا ونبحث بالأثر والدور الكبير لأنماط القيادة وحسب الظروف البيئة الملائمة مع دورهم المهم في إعادة الهيكلة للمنظمة بما يتناسب مع تحقيق الفعالية التنظيمية.

٣- في ظل كثافة المعلومات والحاجة إلى المعالجة لاتخاذ القرارات والتعريض على دور القادة في تنظيم أمور العمل بما يخدم المنظمة نحو أداء فعال وقيمة للعمليات التشغيلية والتأكيد على رعاية وتدريب العاملين وتوجيه هوياتهم نحو خدمة المنظمة وتحسين أداءها في البيئة، ونحن بصدد اختيار المنظمة العامة لموانئ العراق للاختبار العملي للدراسة باعتبارها مؤسسة خدمية كبيرة وذو تاريخ في مجال الخدمات والاحتكاك بالعمل ليس على المستوى المحلي بل العالمي عبر منافذ الموانئ العراقية مع التأكيد على الجانب النظري في ادبيات الدراسات العالمية للموضوع.

(ب) الأهمية العملية ويمكن تحديدها بالآتي :-

- ١- زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة.
- ٢- تبني هيكل مرن يساهم في تسهيل سلسلة الإجراءات والعمل من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- ٣- المساهمة في نقل تجارب الشركات الأخرى التي استخدمت تكنولوجيا المعلومات وبيان نوع الهيكل المناسب.
- ٤- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية لغرض تقديم دراسات مستقبلية ضمن قطاع الموانئ وأي قطاع مقارب في العمل البحري وتقديم الخدمات البحرية.

خامساً:- مسوغات الدراسة

ان مسوغات الدراسة تنقسم إلى مسوغات معرفية ومسوغات تطبيقية كما يأتي :-

١- مسوغات معرفية

نظراً لندرة الدراسات التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية تحاول الباحثة ومن الجانب النظري توضيح طبيعة العلاقة ما بين أنماط القيادة (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، القيادة التوجيهية)، ومتغير تكنولوجيا المعلومات بإبعاده الخمسة (الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المستخدمون)، ومتغير الهيكل التنظيمي بإبعاده (المركزية واللامركزية

،التعقيد،نطاق الاشراف،المرونة وإعادة التصميم،تفويض الصلاحيات والسلطة)،والمتغير التفاعلي الهوية التنظيمية بابعاده (الهوية الجماعية،الهوية الاجتماعية،الهوية الشخصية،الهوية المركزية المتميزة،الهوية المستمرة الزمنية)،والمتغير الفعالية التنظيمية (الأهداف،العمليات الداخلية،الفئات المستهدفة،التركيز على الموارد).

٢- المسوغات التطبيقية

تم اختيار الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة لما تمتلكه من الأهمية الاستراتيجية الكبيرة، في تقديم افضل الخدمات في موانئها المنتشرة في محافظة البصرة التي تصل الى (٦) موانئ عملاقة ترفد العراق بكم هائل من البضائع، لذلك تعد محرك اقتصادي ذو فعالية كبيرة، فضلا عن عدها موردا ماليا لخزينة الدولة لما تحصل عليه من الضرائب على البضائع الداخلة للبلد، لذلك تعد موردا كبيرا وذو نشاطات هائلة يوميا تحتاج الى ان نوضح ضرورة استخدام تكنولوجيا لمعلومات المتطورة والقادرة لتسهيل إجراءات العمل اليومي اسوة بمنافساتها من الشركات التي تعمل بنفس مجالها لتكن قادرة على مواجهة المنافسة في الخليج العربي ككل وتتصدر سمعتها بانظمتها التكنولوجية عالميا من خلال السفن الأجنبية التي ترسو بالموانئ وتسهل إجراءات عملياتها المطلوبة. وسوف نقدم المقترحات بهذا المجال ونعطي امثلة عن انواع التقنيات المتطورة والسبل الملائمة لها للشركة .

سادسا:- مصادر الدراسة واسلوب الدراسة

ضمنت مراجعة الأدبيات دراسة منهجية للمقالات والأوراق والتقارير والكتب العلمية ذات الصلة في مجالات القيادة وتكنولوجيا المعلومات والهيكل والتنظيمي والهوية التنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي تماشيا مع متطلبات واقع الدراسة . يتم اعتماد التصميم الوصفي / التشخيصي الذي يعد تصميماً مقارناً يسلط الضوء على جميع نقاط الدراسة مع مراعاة اهدافها ، الى جانب ضمان المستوى الادنى من التحيز. والمستوى الاعلى من تعظيم الموثوقية في تحليل البيانات التي سوف يتم جمعها، ويتم الاعتماد على هذا التصميم في ظل صياغة اهداف محددة والاختيار للأساليب لجميع البيانات ، ومن ثم سوف يتم تحديد العينة بطريقة قصدية وصولا الى النتائج الموثوقة (Kothari,2004: 38).

سابعا:- حدود الدراسة

انجزت الدراسة الحالية ضمن الحدود الاتية :-

١- الحدود البشرية :- تعد إدارة الشركة تعتمد اعتمادا كبيرا على القيادات الموجودة لديها صاحبة السلطة والقرار،مما استدعى منا ان نختار عينة شاملة كاملة للشركة حسب هيكلها التنظيمي،تمثلت بالمدراء

العامين ومعاون مدير عام، ومدير قسم، ومعاون مدير قسم، ومدير شعبة ووكيل مدير شعبة وبلغ عددهم (309) فرداً. ومبررات هذه العينة كونهم أصحاب القرار الذي ييسر العمليات التشغيلية اليومية ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد لدى الشركة، وكذلك تسهم انسيابية العمليات التشغيلية اليومية بزيادة الفعالية التنظيمية ولهم الدور الأكبر في تحقيق الهوية التنظيمية للأفراد العاملين كونهم مؤثر كبير.

٢- الحدود المكانية :- ارتأينا ان تكون الدراسة التطبيقية لبحثنا هذا مرتكزة على الشركة العامة لموانئ العراق -البصرة، التابعة لوزارة النقل والتي تغطي بخدماتها البحرية الموانئ لعراقية، النافذة البحرية للبلاد

٣- الحدود الزمنية :- تمثلت بمدة اعداد الدراسة التمهيديّة لتحديد المشكلة وكذلك فترة الحصول على البيانات من توزيع استبانة واسترجاعها امتدت للمدة من (اشهر ايلول 2020 ولغاية ١ نيسان سنة 2022).

ثامناً:- الاطار المفاهيمي للدراسة ومخطط الدراسة الفرضي

يعبر مخطط الدراسة هو الذي يعبر عن شكل وفحوى ومنطقية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة أعدت الدراسة المخطط الفرضي الذي يُظهر طبيعة العلاقة بين خمسة متغيرات رئيسية، وهي متمثلة بالإشكال المختلفة إذ تم رسم المتغير المستقل بالشكل المستطيل، والمتغير التفاعلي بالشكل المعيني والمتغير التابع بالشكل المستطيل استناداً الى (Sekaran & Bougie, 2010: 69-79) كما موضح في الشكل (1) إن الاطار المفاهيمي ومخطط الدراسة الفرضي يبين العلاقة بين المتغيرات التي على أساسها صياغة الفرضيات الرئيسية. إذ يستند الاطار المفاهيمي وبناء المخطط الفرضي للدراسة في مجموعة من الافتراضات الأساسية والمتمثلة بالنقاط الآتية:

١. يحاول القادة زيادة الإنتاجية عبرحث الافراد على أداء الاعمال والأنشطة اليومية بمهارة واحترافية عالية، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة تبقيا مستمرة بالعمل (Lee, 2018: 384; Jorge et al., 2017: 5). ويرى الباحثين (Wen, 2019: 56; Koech & Namusonge, 2012: 4) انه يجب ان يلهم القائد موظفيه للابتكار والتمسك بأفكارهم لتحقيق الفعالية التنظيمية.

٢. تؤدي التكنولوجيا دور الوسيط بين الأفراد، ويجب أن تكون بنيتها التحتية سهلة الفهم والاستخدام. والعاملين يستخدمون قنوات اتصال مختلفة حسب احتياجاتهم الناشئة، الهدف هو تحقيق آراء مشتركة جديدة ومبتكرة بأفكارهم ورغباتهم بطريقة غير محددة مسبقاً (Mano et al., 2014: 30)

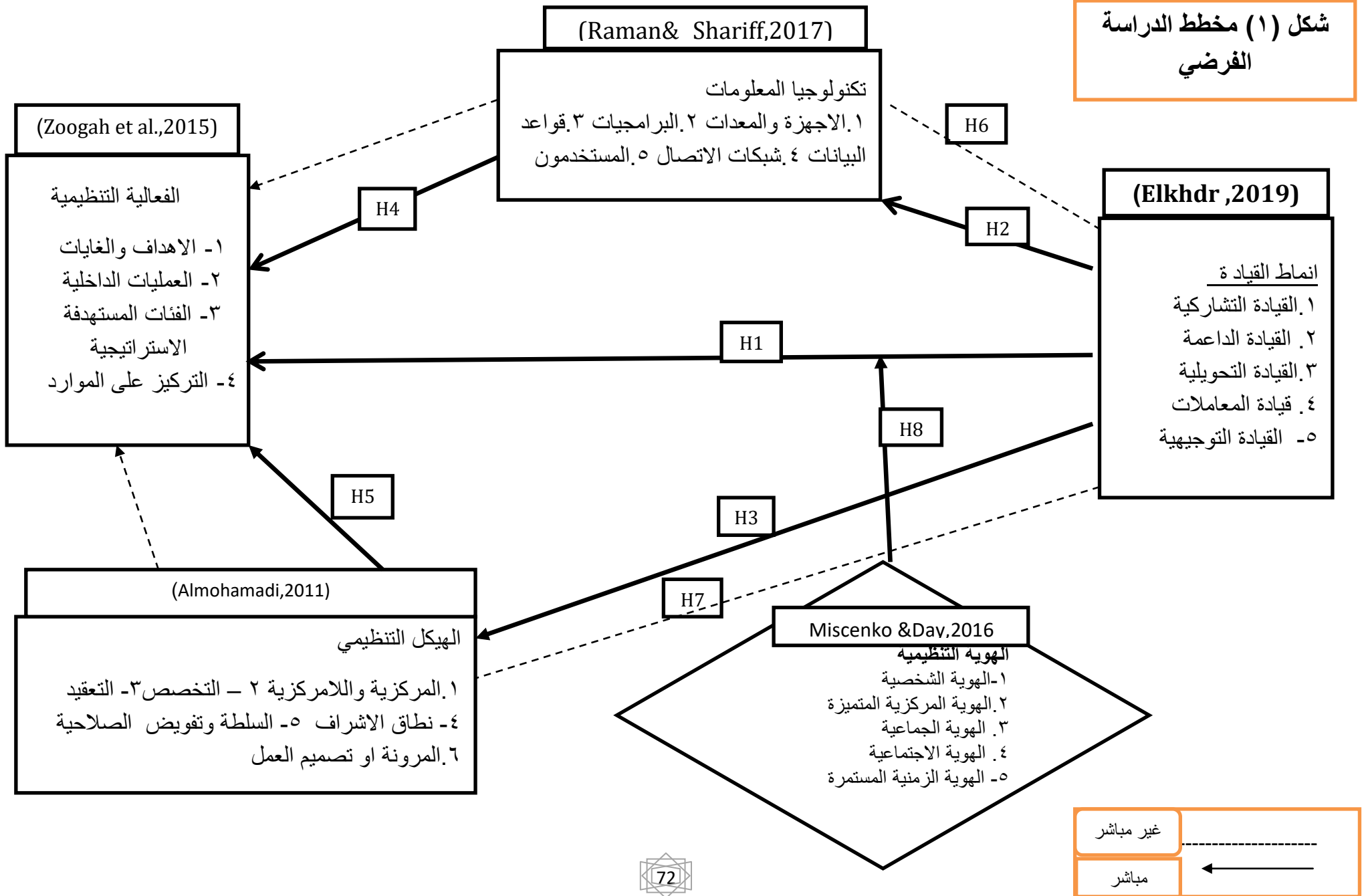
٣. ان الهيكل التنظيمي ذلك المخطط الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام (خباية، 2016: 92). ان إعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد سوف يضيف اليها تغير كبير في تقدمها ونجاحها وزيادة فعاليتها، والمنظمات تشكل نفسها وفقاً لحاجات متعددة وتسمى هذه

العملية بالتطور والاستمرار، من خلال توضيحه لكل العلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم (Hitt&Ireland,2007:336).

٤. تنامي الاهتمام بالهوية التنظيمية في المؤسسة يرجع لها دور إيجابي سواء على دورها المتعلق بالشأن الخارجي، ومستوى محيطها الداخلي، فيتمثل في إثبات التفرد والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ما من خلال الارتباط بشخصيتها ورسالتها (بوقرسي،2017:91).

٥. أن الفعالية تعني انه لا بد من وجود اهداف مشتركة بين القائد والاتباع وأن يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية المنظمة (Bouwman et al.,2005:220), ويجب أن تقوم على أساس واضح ونزيه وأهداف عادلة لأصحاب المصلحة، واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للوصول الى الموارد النادرة (Eydi,2015:462).

شكل (١) مخطط الدراسة
الفرضي



من الشكل (1) المذكور انفايظهر ويبرز لنا متغيرات الدراسة الاساسية والابعاد الفرعية فالمتغير الأساسي هو أنماط القيادة ويتكون من (القيادة التشاركية والقيادة الداعمة والقيادة التحويلية وقيادة المعاملات والقيادة التوجيهية) هو المتغير المستقل ومتغير الثاني تكنولوجيا المعلومات الذي يتكون من (الاجهزة والمعدات، البرمجيات،قاعدة البيانات، الشبكات)، والمتغير الثالث الهيكل التنظيمي الذي يتكون من الابعاد(المركزية واللامركزية والتخصص بالعمل والتعقيد، ونطاق الاشراف والسلطة وتفويض الصلاحية وإعادة تصميم العمل). وهما الوسيطان اما المتغير التفاعلي وهو الهوية التنظيمية ويتكون من الابعاد (الهوية الشخصية، والهوية المركزية المزعومة، والهوية الاجتماعية، والهوية الجماعية والهوية الزمنية المستمرة). وقد تم تحديده كمتغير تفاعلي استنادا" للأدبيات والدراسات السابقة المشار اليها سلفا"، الى جانب كونه سوف يفسر لنا هل توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الفعالية التنظيمية الذي يتكون من الابعاد (قياس الأهداف، والعمليات الداخلية، والفئات الاستراتيجية المستهدفة والتركيز على الموارد)، هو المتغير التابع، اذ يعمل المخطط على اساس التأثير التتابعي بين المتغيرات الخمسة. ومن ثم تحديد من الاكثر استخداما من أنماط القيادة مع بيان التأثير على التغيرات التكنولوجية والهيكلية والهوية التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

تاسعا- تطوير فرضيات الدراسة

إن قيمة النظرية هي قدرتها على تنظيم المفاهيم المعقدة والمجردة بطبيعتها وإيصال هذه العلاقات بطريقة مباشرة، و يسمح تنظيم هذه العلاقات في فئات للباحثين بالتنبؤ والاختبار التجريبي للعلاقات بين بنيات الاهتمام، مما يسهل تراكم المعرفة وتقدم في هذا المجال عند القيام بذلك، تنقلنا النظرية إلى ما وراء أسئلة "ماذا" إلى أسئلة "كيف" و "لماذا" (Hearld et al.,2008). تشير مراجعة نقدية للأدبيات إلى أن الكثير من الأبحاث النموذج المفاهيمي لانماط للقيادة ذات الرؤية والفعالية التنظيمية تم العثور على القيادة لتكون بمثابة رابط أساسي بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية، قد لا يشير تأثير الانماط القيادية على الأداء الفردي بالضرورة بل تأثير الانماط القيادية على الأداء على مستوى المنظمة كما خلصت الدراسة إلى أن التشاور بين الموظفين والقادة يسهل تحقيق الهدف، يعزز رضا أصحاب المصلحة، ويضمن كفاءة العملية التنظيمية (Muda et al.,2020, Mwai et al.,2018)، لكن بعض الباحثين أشاروا إلى أن مواقف وسلوكيات الموظفين المجمعنة تتعلق بالأداء التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية، و يحدد البحث أنه لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، وضمان كفاءة العملية التنظيمية، يجب على القادة والمديرين تقديم تعليمات مميزة ومحددة. الاهتمام يسهل الموظفون تحقيق الأهداف، ويضمن رضا أصحاب المصلحة، ويعزز التنظيم كفاءة، (Choudhar et al.,2013, Barbuto & Wheeler, 2006) وتشير بعض الأدلة إلى أن

سلوكيات الانماط القيادية تتعلق بالفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي (DeGroot & Brownlee, 2002, Degroot & Brownlee, 2006, Brownlee, 2006)، الهيكل التنظيمي يجب ان يكون عضوي مرن قادر على التغير ليتلائم مع التغيرات البيئية ويحقق الفعالية التنظيمية حسب دراسة (Agbim, 2013). وجد هؤلاء الباحثون ان الانماط القيادية بالأخص القيادة التحويلية والمعاملات تلعب دور كبير في اعادة الهيكلة للعمليات وتحديد سلطة القرارات بما ينسجم مع التكنولوجيا وتحقيق الفعالية التنظيمية، من ناحية أخرى، فشل الباحثون أيضاً في ربط سلوك القيادة التحويلية بالفعالية على مستوى المؤسسة، لدعم القضية، وخلص (Mansur et al., 2020, Leidner & Kayworth, 2006) إلى أن النتائج الحالية للعلاقة بين الفعالية التنظيمية والانماط القيادية ايجابية مع التكنولوجيا في محاولة للمساهمة في فهم أفضل في هذا المجال من البحث (Barbuto & Wheeler, 2006, Sánchez et al.: 2018)، تكن فهم المهارات التكنولوجية كأحد "الأبعاد التي تميز ويوفر مجموعة المعرفة اللازمة لتمكين القدرة الأساسية هذا البعد المهارات تشمل كلا من التقنيات الخاصة بالشركة والفهم العلمي، أنه يوفر أساس كفاءات الشركة والميزة التنافسية. وقدمت الأبحاث التي أجراها الأكاديميون والمنظمات الاستشارية أدلة جوهرية على النتائج الإيجابية لنمط القيادة التشاركية على سبيل المثال، خلص بحث (Popli & Rizvi, 2016)، واكد (Zollo et al., 2018) على العلاقة الواسعة بين الانماط القيادية والهوية التنظيمية ودورها التفاعلي في تسير العمليات الداخلية وتحقيق الفعالية التنظيمية، واسع النطاق، و جادل العديد من المراقبين بأن هيكل المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسياقها، وأن الكثير من التباين في المنظمات يمكن تفسيره بواسطة عوامل هيكلية أو سياق، و تم اقتراح العديد من هذه العوامل، بما في ذلك الحجم، كمحددات مهمة للهيكل التنظيمي والأداء من قبل (Amah et al., 1981, Hackman, 1981, Pennings, 1975, Oldham & al., 2013)، تم تصميم هذه الدراسة لتوسيع الأدبيات الحالية التي تبحث في العلاقة بين الانماط القيادية والفعالية التنظيمية من جهة و على وجه التحديد، تسعى جاهدة لتحديد ما إذا كانت الانماط القيادية تساعد في تفسير سلوك القيادي لدعم الفعالية من خلال التكنولوجيا واعداد الهيكلة من حيث صلتها من جهة اخرى بالهوية التنظيمية وتم تحديد الفرضيات بالاعتماد على النموذج

ونستخرج الفرضيات الأساسية للدراسة وما يتفرع منها كالآتي :-

الفرضية الأولى :- (H1): يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين انماط القيادة و الفعالية التنظيمية ويتفرع منها الآتي :-

- H1a- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية و الفعالية التنظيمية .
- H1b-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة الداعمة و الفعالية التنظيمية .

- H1c-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .
- H1d-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات والفعالية التنظيمية .
- H1e-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التوجيهية والفعالية التنظيمية.

الفرضية الثانية: (H2) توجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات وتتفرع منها :-

- H2a-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية وتكنولوجيا المعلومات .
- H2b-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة الداعمة وتكنولوجيا المعلومات .
- H2c-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات .
- H2d-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات وتكنولوجيا المعلومات .
- H2e-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التوجيهية وتكنولوجيا المعلومات .

الفرضية الثالثة (H3) توجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية بين انماط القيادة والهيكل التنظيمي وتتفرع منها الاتي :-

- H3a-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والهيكل التنظيمي .
- H3b-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والهيكل التنظيمي .
- H3c-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة التحويلية والهيكل التنظيمي .
- H3d-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات والهيكل التنظيمي .
- H3e-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التوجيهية والهيكل التنظيمي .

الفرضية الرابعة: (H4) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية

الفرضية الخامسة: (H5) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

الفرضية السادسة: (H6) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات وتتفرع منها الاتي :-

H6a-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات .

H6b-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات .

H6c-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والفعالية والتنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات .

H6d يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات والفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات .

H6e-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التوجيهية والفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات .

الفرضية السابعة: - (H7) توجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي وتتفرع منها الاتي :-

H7a-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي

H7b-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي

H7c-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي .

H7d-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي .

H7e-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التوجيهية والفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي .

الفرضية الثامنة (H8) توجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية وتتفرع منها الاتي :-

H8a-: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية .

- H8b:- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة الداعمة والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية .
- H8c:- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية .
- H8d:- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين قيادة المعاملات والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية .
- H8e:- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية القيادة التوجيهية والفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية .

جدول (17) المتغيرات الفرعية للدراسة استنادا الى الادبيات السابقة

الدراسات السابقة المستخدمة في تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة		
الدراسات السابقة	المتغير الفرعي (الأبعاد)	المتغير الرئيس
علوان ، 2017	القيادة التشاركية	أنماط القيادة
بسام ، 2019	القيادة الداعمة	
فهيري ، 2019	القيادة التحويلية	
معمرى ، 2019	قيادة المعاملات	
Elkhdr, 2019	قيادة التوجيهية	
Dunst et al., 2018		
Al Khajeh, 2018		
Jorge Dias & Borges, 2017		
Lor & Hassan, 2017		
يحياوي، 2017	الأجهزة والمعدات	تكنولوجيا المعلومات
عامر، 2014	البرامجيات	
Jalagat & Al-Habsi, 2017	قواعد البيانات	
Sánchez et al., 2018	شبكات الاتصالات	
Oražem, 2014	المستخدمون	
شيعا وعباس ، 2017	التعقيد	الهيكل التنظيمي

2020، الفراء والحايك	المركزية واللامركزية	
بن موسى، 2013	السلطة وتفويض الصلاحية	
Maciejczyk, 2016	تصميم العمل	
Ahmady et al.,2016	التخصص في العمل	
Qureshi & Ab Hamid,2017	نطاق الاشراف	
Zheng et al.,2013 Ogbo et al.,2015		
براهمية، 2018 السيد بكر، 2018 الجبوري، العطيوي وجاسم، 2018 Gilani,2014 Gerpott et al.,2019 Kwok, 2016 Azadehd et l.,2013 Miscenko& Day,2016	الشخصية المركزية الهوية الزمنية المستمرة الهوية الشخصية المزعومة الهوية الجماعية الهوية الاجتماعية	الهوية التنظيمية
فاطنة، 2018 ابراهيم وبلال، 2015 Osborne & Hammoud,2017 Zoogah et al.,2015 Voet ,2014 Seering et al.,2018	الأهداف والغايات التركيز على الموارد العمليات الداخلية الفئات الاستراتيجية المستهدفة	الفعالية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى الادبيات السابقة

عاشرا:- التعاريف الاجرائية

الجدول (18) يوضح التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	التعريف الاجرائي	الفقرات في الاستبانة
1	الاساسية والفرعية أنماط القيادة	عملية التأثير والتوجيه لانشطة المجموعة المنظمة نحو	1-20

	تحقيق مجموعة الأهداف كعملية تنظيمية AI (Busaidi,2020)		
1-4	انها شكل من أشكال القيادة يُدعى أنه الأقدم بين جميع أنماط القيادة الأخرى،فيه يناقش الامر مع المرؤوسين قبل أن يصدره،ويعطي المرؤوسين فرصة لاستخدام مبادرتهم وتقديم المساهمات،واشير إليها بهذا الاسم،لانه يؤدي فيه أعضاء المجموعة دورًا أكثر تشاركيًا في عملية صنع القرار (Puni et al., 2014:178).	القيادة التشاركية	١-١
5-8	وهي التي تهتم بالناس الى اكثر من تلبية احتياجاتهم الحالية،بل تاسس الى علاقات بعيدة المدى مبنية على تفهم صادق لدور الفرد في التنظيم وتطوير قدراته ،انها تهدف الى اسعاد الجميع حيث توضح للفرد مستواه الحالي وما هو مطلوب منه مستقبلاوتزويدهم بالمهارات اللازمة لاداء الدور وهي جزء متجانس مع القيادة التشاركية (ملانكة،2012:85).	القيادة الداعمة	٢-١
9-12	أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرةوتعمل لخدمة التغيير (علي،2020:12)	القيادة التحويلية	٣-١
13-16	بأنها صفة تحدث بين القادة والتابعين،حيث تستند المكافآت على أداء سلوكيات العمل بشروط المشرفين المحددة مسبقا لهم (Beakana,2017:4).	قيادة المعاملات	٤-١
17-20	هذا النوع هو الحاكم والموجه ومعطي الأوامر ويعتقد انه يدرك الأمور وعلتها اكثر من غيره ،ويدرك ماينبغي عمله ويستخدم سلطته لذلك لتحقيق ما هو مفيد في حالات الازمات الشديدة كالكوارث والحروب والافلاس(ملانكة،2012:87)،	القيادة التوجيهية	
21-40	هي مزيج من القدرة على توجيه العمليات التشغيلية والاستراتيجيات وطرق حل المشكلات باستخدام الحاسب	تكنولوجيا المعلومات	٢

	الآلي (احمد الله، 2015:59).		
21-24	أنها "مجموعة الاجهزة أو الوحدات المستقلة،تؤدي كل منها وظيفة وتعمل هذه الوحدات فيما بينها بأسلوب متناسق ومنظم من خلال برمجيات الحاسوب (او مرواخرون،2016:180)	الأجهزة والمعدات	١-٢
25-28	هي مجموعة من الأوامر المتتالية التي يتم تنفيذها على مراحل من طرف الحاسوب من أجل إتمام مهمة معينة (امينة وكريمة، 2015:46)	البرامجيات	٢-٢
29-32	انها المادة الخام التي تنتج منها المعلومات،بوجوده وموثوقية وسلامة ويتم الحفاظ عليها حتى تكون المعلومات مفيدة (Turban et al.,2013:38).	قواعد البيانات	٣-٢
33-36	أنها مجموعة من الحواسيب المرتبطة فيما بينها بواسطة خطوط فيزيائية لتبادل من خلالها المعلومات في شكل بيانات رقمية،وتختلف الشبكات باختلاف أنواع الحواسيب،المرتبطة بها وباختلاف الخطوط التي تربطها(Gencer&Samur,2016:229)	شبكات الاتصال	٤-٢
37-40	وتعبر عن الأفراد المؤهلين والمدربين لتنفيذ نشاطات معينة،ويكونون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة وذلك حسب طبيعة النظام ووظائفه،إضافة إلى أنهم من يستخدمون مخرجات النظام ويزودونه بمدخلات جديدة بعد انجاز البحوث واتخاذ القرارات وإنتاج معلومات جديدة (منيرة ، 2013:39)	المستخدمون	٥-٢
41-60	انه اطار العلاقات على الوظائف وانظمة التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف،وأیضا عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهام وتحديد الواجبات وتنسقه (Ahmadya et al.,2016:456)	الهيكل التنظيمي	٣
41-44	المركزية:-والذي ينعكس في مدى تغطية العمليات	المركزية	١-٣

	واللامركزية	بالإجراءات الرسمية والتخصص وتوحيد المهام في الهيكل المحدد (Zhou,2013:340). اللامركزية:- إنه نموذج تنظيمي لامركزي، بحيث يجب تفويض سلطة اتخاذ القرار للمهنيين المؤهلين فقط في مجال عملهم ، مستوى تقسيم العمل مرتفع نسبياً (Hassan et al.,2014:113)
٢-٣	التعقيد	الدرجة التي يتم بها أداء العمل والمهام في منظمة موحدة، يتعلق الأمر بحجم النشاط الذي يتم تنظيمه أو تدار من خلال القواعد والإجراءات الروتينية والتعقيد الشديد في العمل (Andersen&Jonsson,2006:238).
٣-٣	التخصص بالعمل	هو الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كانت درجة التخصص واطئة سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، وأما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي عدد أقل من المهام (خباية، 2016:93).
٤-٣	نطاق الاشراف	وتعني يجب ان يكون على المرؤوس رئيس واحد يحدد مسؤولياته (Robbins&Judge,2018:279)،
٥-٣	السلطة وتفويض الصلاحية	السلطة والقوة التي تستمد شرعيتها من الأسس القانونية والثقافية التي تستند إليها المنظمة، من خلال مجلس الإدارة، بمنح الرئيس التنفيذي للسلطة رسمية، أو لاستخدام الموارد التنظيمية، ولخلق قيمة للمساهمين وللسيطرة على سلوك العاملين (Jones,2013:424). ويعد تفويض السلطة هو الأجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة، وانه يمثل نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية (خباية، 2016:93).

61-63	بمعنى تجميع الوظائف والاقسام مع بعض استنادا الى التخصص بالوظيفة، وما يتطلبه من تقاسم للخبرات والمهارات او اعلى أساس ما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات مختلفة، او سعة الانتشار الجغرافي في اعمال المنظمة(الخفاجي والغالبي، 2009:108)	إعادة تصميم العمل	٦-٣
64-80	انها مجموعة من السمات والخصائص، التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة. Lauro et al., 2020	الهوية التنظيمية	٤
65-68	يتم بشكل متزايد تصور الهويات الفردية بين المهنيين، على أنها بطبيعتها غير مستقرة، ومرنة، ومستمرة تتطلب البناء أو "العمل" النشط والمستمر، ويُنظر إلى الأفراد هنا على أنهم يشاركون في أنشطة متنوعة لبناء هوياتهم ومراجعتها وصيانتها وإصلاحها وصياغة هوياتهم بهذه الطريقة(Lepisto et al., 2015:12)	معيار الهوية المتميزة	١-٤
69-72	وهي تلك الشخصية الفردية التي تمتلك مجموعة من السمات مثل الأفكار والمعتقدات والتفضيلات والمشاعر والقيم والأهداف والميول السلوكية والمهارات ذات الصلة بهذا البيئة(Allameh et al., 2012:179)	الشخصية المركزية المزعومة	٢-٤
73-76	وتعني استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، التي لها صفة الديمومة والاثر السريع بتغير البيئة (Beaty & Silvia, 2012:3)	الهوية معيار الزمن المطالب بالاستمرارية	٣-٤
77-80	وتمثل هوية مجموعة بشرية يتفاعل أفرادها ضمن وسط معين تجمعهم خصوصيات نفسية ومهنية واجتماعية وعادات نمط عيش معينة (بوحميده وبوحادة، 2013:9).	الهوية الجماعية	٤-٤
81-84	تمثل تنشئة تنظيمية يتلقاها الفرد قبل دخوله عالم العمل والتي تخص مرحلة من مراحل حياته، بالإضافة إلى تلك	الهوية الاجتماعية	٥-٤

	التي يتفاهها بعد ان التحق بالعمل وهي التنشئة المهنية، وهي مرحلة دخوله عالم العمل (Melewar et al.,2005:63)		
85-100	عبارة عن مشروع تجاري لمدى قدرة المنظمة في تحقيق نتائج لما قامت به من اعمال ويتم الترويج لها من خلال مجالات عمل المنظمة المختلفة، وتطوير وإدارة المواهب وتصميم هيكل التنظيمي مع استخدام تكنولوجيا والاستثمار براس المال البشري وقياس ومتابعة التغيرات البيئية والاستجابة لها. (Aziz et al.,2020:83)	الفعالية التنظيمية	٥
85-88	ويقصد بها أيضا الناتج الاجمالي عن توظيف استخدام مهارات وقدرات العاملين في العملية التشغيلية، (Harry et al.,2005:42)	الأهداف والغايات	١-٥
89-92	انها قدرة المنظمة على الحصول على موارد نادرة كوسيلة لتقييم الفعالية التنظيمية، من الموارد الأولية، ورؤوس الاموال والموارد البشري، ويبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة وكنموذج استشعار لبيئة الاعمال والاستجابة لها (بسام،2019:59)	التركيز على الموارد	٢-٥
92-96	ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها بمثابة شبكة للعلاقات بين الانظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى، وعليه فان الفعالية التنظيمية تتحقق عن طريق درجة الانسجام والتأثير المتبادل بينها (Zoogah et al.,2015:16)	العمليات الداخلية	٣-٥
96-100	ينظر الى أصحاب المصالح بانها مجموعة القوى (افراد ومؤسسات محلية اودولية) والتي تمتلك مصالح، ومطالب وحصص مختلفة في منظمة الاعمال، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة المتوقعة الحصول على عوائد ومكافاة مقابل تلك المساهمات (الخفاجي	الفئات الاستراتيجية المستهدفة	٤-٥

	والغالبى، 2009:56).	
--	---------------------	--

المصدر: - من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة

الحادي عشر:- طرائق جمع البيانات

لقد استخدمت الدراسة جانبين مهمين بتفرعاتهما لجمع البيانات والمعلومات وهي :-

❖ **الجانب النظري** : تم تقديم الجانب النظري بما فيه من معلومات بالاستناد إلى المقالات والدراسات والرسائل الجامعية والبحوث والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بمجال الدراسة الحالية ، فضلاً عن الانتفاع من شبكة المعلومات الالكترونية الأنترنت (Internet).

❖ **الجانب الميداني** :- تمثل بالأساليب المتعارف عليها لجمع البيانات وهي :-

ب-**الاستبانة** :- تعد الاستبانة من المصادر المهمة والمعتمدة لجمع البيانات ، وتعد من مجموعة من الأسئلة موجهة لعينة الدراسة يقوم أفراد العينة (المستجيبون) بتسجيل إجاباتهم عليها واستخدمت الاستبانة بالدراسة كونها وسيلة ملائمة ومناسبة لجمع البيانات (Obrien ,2010 ,Yahchouchi& Bouldoukian,2014)، وقد تضمنت الاستبانة النهائية (100)فقرة غطت خمس متغيرات رئيسة اندرج ضمنها (25)متغيراً فرعياً" كما في الملحق (6) وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية فرعية كما في الملحق الإجابات التالية (اتفق بشدة " 1 " ، اتفق " 2 " ، محايد " 3 " ، لا اتفق " 4 " ، لا اتفق جدا " 5 " .

ج- المصادر الرسمية : وتشمل هذه المصادر مجموعة من التقارير تتعلق بتأسيس ونشاط ومعلومات عن طبيعة العمل والإنتاج والهيكل التنظيمية للشركة المبحوثة ، والتي ساعدت الباحث في رسم صورة أولية عن الشركة للاستفادة منها في وصف وتحليل وتشخيص متغيرات الدراسة.

الثاني عشر:- مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع المجموعة الكاملة من الافراد والاحداث او الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها . (Sekaran&Bougie,2016:236). وان مجتمع الدراسة الحالية سيمثل الكادر الإداري (القيادات) في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة ، نظرا لأهمية هذه الشركة في البيئة العراقية عامة والبصرة خاصة من ناحية الاقتصادية فهي محرك كبير من خلال حركة البضائع على المناطق الحدودية البحرية للعراق ، وتأسست بعد الحرب العالمية الأولى ، اذ بدأ تطوير ميناء البصرة وتحويله من ميناء عسكري للقوات البريطانية الى ميناء تجاري وتحت السيطرة العراقية ، اذ تم تطوير الأرصفة ، وجلب معدات كاملة لتشغيله وانشاء سقائف ومخازن واحيطت المنطقة بسياج حديدي وتشكيل وحدة شرطة للمحافظة على امن الميناء من داخله. واتقلت عام 1922 إدارة الموانئ الى وزارة المالية وعام 1931 افتحتت بناية مديرية الموانئ العامة في المعقل ولا زالت لحد الان بنفس موقعها ويبلغ عدد الموظفين

حسب اخر إحصائية للشركة عام 2019 (8134)، وعدد الأقسام حسب هيكل الشركة لعام 2015 33) قسم وعدد مدراء الأقسام (309) وباقي تفاصيل معلومات الشركة في ملحق رقم (2).

الثالث عشر :- عينة الدراسة

تم تحديد المجتمع بالقيادات الادارية المتمثلة بالمدير العام ومعاونيه ومديري الاقسام ووكلائهم ومسؤولي الشعب ووكلائهم. تم الاعتماد على الهيكل التنظيمي المصدق لعام ٢٠١٥ والذي لا يختلف عن الهيكل التنظيمي الحالي (غير المصدق) بالعدد بل هناك اختلافات طفيفة بالتسميات, حدد اعداد القيادات الادارية وفقا للهيكل المصدق بـ (٣٠٩) فرد، ولكون المجتمع قليل نسبيا ويمكن الوصول اليه تم الاعتماد على عينة الحصر الشامل (Saunders et al., 2016:304). وبالتالي، تم استهداف نفس مجتمع الدراسة بكونه العينة المستهدفة. تم توزيع الاستبانة على (309) مديرا وتم زيارتهم ميدانيا في مكاتبهم لضمان لمى الاستمارة ووصلها اليهم من قبل الباحثة لذلك كانت جميع الاستبانات صالحة للاختبار، وكما موضح بالجدول ادناه :-

جدول (19) والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

ت	الشركة العامة لموانئ العراق	الاستمارات الموزعة	الاستمارة المستردة	الاستمارات الخاضعة للتحليل	
				العدد	النسبة
١	الإدارة العليا	3	3	3	0.9%
٢	قسم التخطيط والمتابعة	18	18	18	5%
٣	القسم القانوني	10	10	10	3%
٤	قسم متابعة عقود التشغيل	4	4	4	1%
٥	قسم الإدارة الالكترونية	10	10	10	3%
٦	شعبة العلاقات العامة	2	2	2	0.6%
٧	شعبة إدارة الجودة	2	2	2	0.6%
٨	شعبة شؤون المواطنين	2	2	2	0.6%
٩	شعبة العوائد والاجور	2	2	2	0.6%
١٠	قس التفقيش البحري	10	10	10	3%
١١	قسم الشؤون البحرية	4	4	4	1%

١٢	قسم الإنقاذ البحري	6	6	6	2%
١٣	قسم الشؤون الهندسية	10	10	10	3%
١٤	قسم الموارد البشرية	22	22	22	7%
١٥	قسم الحفر البحري	6	6	6	3%
١٦	معهد الموانئ	12	12	12	4%
١٧	ميناء المعقل	8	8	8	3%
١٨	ميناء خور الزبير	8	8	8	3%
١٩	ميناء ام القصر الشمالي	8	8	8	3%
٢٠	ميناء ام قصر الجنوبي	8	8	8	3%
٢١	قسم التدقيق والرقابة الداخلية	26	26	26	9%
٢٢	قسم تنسيق عمليات الموانئ	6	6	6	3%
٢٣	قسم الشؤون المالية	32	32	32	10%
٢٤	قسم الأملاك والأراضي	8	8	8	3%
٢٥	قسم الإطفاء والسلامة المهنية	14	14	14	5%
٢٦	قسم المدونة الدولية	12	12	12	4%
٢٧	قسم الاتصالات والرصد البحري	6	6	6	3%
٢٨	مشروع ميناء الفاو الكبير	8	8	8	3%
٢٩	قسم السيطرة والتوجيه البحري	6	6	6	3%
٣٠	قسم العقود	8	8	8	3%
٣١	قسم المسافن والصناعات البحرية	12	12	12	4%
٣٢	ميناء أبو فلوس	8	8	8	3%
٣٣	القسم التجاري	8	8	8	3%

100%	309			المجموع
------	-----	--	--	---------

المصدر : من اعداد الباحثة بالاستناد الى هيكل الشركة العامة لموانئ العراق 2015 ملحق (3)

الثالثة عشر :- الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

١ - صدق المحتوى

يتم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيم الاستبانة والحكم على مدى تضمنها للعدد الصحيح من الفقرات ومدى تمثيلها التمثيل الصحيح لمتغيرات الدراسة وكذلك مدى صلاحية كل فقرة للقياس المطلوب (Sekaran&Bougie,2010:178-179) وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين البالغ عددهم (16) كما موضح في الملحق (4) وقد أيد المحكمون صلاحية معظم الفقرات.

٢ - قياس الاتساق الداخلي

ويقصد بقياس الاتساق الداخلي هو ان تتسم الأداة المستخدمة لجمع البيانات بالثبات والاستقرار وتقديم نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. فضلاً عن وضوح فقرات الاستبانة (Zikmund et al ,2010: 309) ، لقد استخدمت الدراسة لتحديد الاتساق الداخلي لأداة القياس، Item to –Total Correlation والذي بدوره يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة في المتغير الأساسي إذ يتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من (0.40)(Pallant,2011: 5).

٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

اعتمدت الدراسة في تفرغ وتحليل البيانات التي وفرتها الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical (SPSS) Package for the Social Science وكما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المدرجة ادناه من اجل تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وكالاتي :-

١. اختبار الالتواء Skewness والتقطع Kurtosis واختبار Kolmogorov-Smirnova

واختبار Shapiro-Wilk الغرض منها هو التعرف ان كان التوزيع طبيعياً ام لا.

٢. الوسط الحسابي (Means) يستخدم لمعرفة مدى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الدراسية وابعادها الفرعية .
٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation) الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي .
٤. الخطأ المعياري (S.E) يستخدم لمعرفة مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة .
٥. التحليل العاملي (Factor Analysis) الهدف منه تلخيص المعلومات الواردة في عدد من العوامل الاساسية في مجموعة اصغر من البيانات او الابعاد الجديدة، مع اقل ما يمكن من المعلومات، للبحث عن وتحديد الاجراءات او الابعاد الاساسية المفترضة لتلخيص المتغيرات الاساسية للدراسة .
٦. معامل الارتباط (Correlation coefficient) الغاية منه تحديد اتجاه العلاقة فيما بين المتغيرات • المتغير المستقل على المتغير المعتمد)، وتبني قيم الارتباط التي هي دون (0.7) لأجراء عملية تحليل الانحدار او تحليل المسار عليها.
٧. تحليل المسار (Path Analysis) الهدف منه تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول :- أنماط القيادة
- المبحث الثاني :- تكنولوجيا المعلومات
- المبحث الثالث :- الهيكل التنظيمي
- المبحث الرابع :- الهوية التنظيمية
- المبحث الخامس :- الفعالية التنظيمية

الفصل الثاني

الاطار النظري

المقدمة

يتطرق هذا الفصل الى الاطار النظري للدراسة بعرض مفهوم وشرح مركز وواضح لمتغيرات الدراسة مع تفرعاتها من الابعاد ، فضلا عن شرح كل المفاهيم الاقرب تعلقا " بمتغيرات وابعاد الدراسة او تشرح مفاهيم تعزز من دراستنا وتعطي مبررات واجابات لاختيار العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة كما اوضحها مخطط الدراسة الفرضي وهذا يعد دعما لأهداف الدراسة ومنهجيتها وطريقا" نحو الاجابة عن الاسئلة المطروحة وجانب مهم في توجيهنا للجانب العملي نحو اختبار الفرضيات.

و يتكون هذا الفصل من المباحث الآتية :-

➤ المبحث الاول :- أنماط القيادة

➤ المبحث الثاني :- تكنولوجيا المعلومات

➤ المبحث الثالث :- الهيكل التنظيمي

➤ المبحث الرابع :- الهوية التنظيمية

➤ المبحث الخامس:- الفعالية التنظيمية



الفصل الثاني

المبحث الأول: أنماط القيادة

المبحث الأول

أنماط القيادة

مقدمة

عبّرت الادبيات الكثيرة والمتنوعة عن مفاهيم تنظيم الأعمال، والقيادة منذ بداية القرن العشرين، لذلك درس العديد من المؤلفين هذه الظاهرة، وترى الباحثة بان القيادة مهمة جدا في عصرنا الحاضر بتعدد انماطها، فكل نمط دور وظرف معين يعمل بيه واحيانا تتداخل المفاهيم وتبدوا كأنها متشابهة للقارئ، لكن بالحقيقية هناك اختلافات جوهرية رغم التقارب الكبير. لذلك اختارت الباحثة عدة أنماط لدراستها والتعرف عليها وتوضيح مفاهيمها لتعطي للدراسة أهمية بتعدد المحاور. وفيما يلي شرح مفصل للأنماط القيادة وتسبقها تعريف مفهومها من قبل الباحثين.

وسوف يتطرق هذا المبحث الى المواضيع الآتية :-

أولاً:- النشأة التاريخية للقيادة وتعريفها.

ثانياً :- انماط القيادة .

أولاً:- النشأة التاريخية للقيادة وتعريفها

تمثل القيادة في منظمات الاعمال تحدي مستمر وعنصر فاعل في النجاح او الفشل ،ان القيادة لها دور مهم في خلق مجتمع معرفي ابداعي باعتبارها عنصرا بارزا لوحدة المنظمة .لذلك لقي موضوعها الاهتمام منذ العصر القديم، وينظر اليها عبر قواعد الفطرة السليمة، واخذ المصطلح من المفردات الشائعة والمدمجة في التخصص العلمي(Nwokocha&Iheriohanma,2015:186). وتم تناوله بشكل كبير من قبل الباحثين والمؤرخين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر، ويعود ظهوره إلى التكوينات البشرية على مستوى الأسرة والقبيلية والدولة لإدارة شؤونهم المختلفة، نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات وتكوين مجتمع قوي (Abu-Nahleh,2013:33، كشيدة،2016:10). وتعددت مداخل الاهتمام بالقيادة في فروع البحث العلمي سواء في مجال علم الاجتماع، النفس، السياسة)، والبياديين(العسكرية، الإدارية) (علي،2020:10).

وأصبحت المحرك الرئيس لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق والمنافسة، في ظل الظروف البيئية المحيطة شديدة التعقيد والتغير المستمر والتطور السريع للاعمال(ملائكة،2012:30)، مما يستوجب وجود قادة ملهمين متمكنين محفزين لمؤسسيهم للتغيير واستغلال الفرص والنجاح(Akpaprep et al., 2019:2)، وهؤلاء القادة الناجحين يولدون بشكل طبيعي ولديهم بعض الصفات الداخلية الخاصة التي تجعلهم يختلفون عن أتباعهم، الذين يؤمنون بما يفعله قائدهم، وهناك وجهة

نظر أخرى حول القيادة هو أن "القادة مثل رجل الثلج البغيض، الذي توجد آثار أقدامه في كل مكان ولكن من هو لا يمكن رؤيته في أي مكان (AlKhajeh,2018:2,Luthra&Dahiya,2015:42)، يمكن أن يكون أي شخص، مثل الذي لديه موقع تحمل المسؤولية (رئيس وزراء لأي دولة أو مسؤول تنفيذي يعمل في منظمة) (Oberer&Erkollar,2018:2)، أنهم يكونوا متصلين جيدين، فالاتصالات تمكنهم بمشاركة ما لديهم وما يتوقعونه من الآخرين (Luthra&Dahiya,2015:42,Al-Qura'an,2015:1, Hao&Yazdanifard,2015:2).

ويرى الباحث (علي، 2020:9) ان القيادة تعد نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، والسلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، اما القيادة الإدارية هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب بتحقيقه في إطار مواقف معينة (موسى ومحمد، 2017:4، 2019:1066، Gerpott et al.)، ووفقا رؤية لـ (Kotter)، تحديد الاتجاه الذي من الممكن أن تعمل من خلاله المنظمة، وهذا يتضمن تطوير ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها وتحقيقها، بالإضافة إلى تنظيم الافراد لضمان تعاونهم (Swamy&Swamy,2014:57). للقول المأثور القديم، "كل شيء قديم هو جديد مرة أخرى" ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القوة والنفوذ، التي يمنحها ويفوضها للاخريين (إسماعيل، 2020:11). وبزيادة المسؤولية والثقة، اللتين يولييهما للعاملين لديه (الأخضر، 2019:24)، وهم يمثلون مجموعة نموذجية، أنهم يتحدثون بسلطوية أكثر عن هوية الافراد (Gerpott et al.,2019:1064، العثماني، 2017:3، Babalola,2016:937)، فضلا عن ان القيادة تزدهر عندما يكون لدى الافراد أهداف وموارد، تزداد معها رفاهية العاملين من خلال تطبيق هذه الموارد المتاحة (بشري ومادي) في العملية (Meraku,2017:336)، كان الاقتراح على انه " المدى الذي يقيم به القائد علاقة وثيقة مع مرؤوسيه"، ويحدد التوقعات وهياكل أدوار المرؤوسين في تحقيق الأهداف المحددة (Nwokocha&Iheriohanma,2015:186).

وتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، بتكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترامهم ومناقشة ما يمس شعار كل فرد، والتقدير المناسب لما يبذلونه من جهود في شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في اشباع حاجاتهم ومتطلباتهم في العمل (معمرى، 2019:14، Dunst et al.,2018:2) إذا لم يكن الأمر كذلك، فسوف تنخفض مصلحة الفرد (Al Rahbi,Khalid&Khan,2017:4). والمرؤوسين مختلفون، لذلك من المهم جداً للقيادة أن يتفاهموا معهم ويعرفوا حاجاتهم، عواطفهم

ودوافعهم، وخصائصهم (Saleh et al., 2018:3)، ويقضي المديرين من 70 إلى 90 في المائة من وقتهم يومياً في أنشطة التواصل وتحمل مسؤولية الإجراءات وتوجيه المنظمة إلى آفاق جديدة، (Mkhelmer, 2018:1) اعتقد Kotler (1990) يختلف المديرين كثيراً عن القادة، لأنهم أفراد عليهم فعل الأشياء بشكل صحيح، أما القادة هم الأفراد الذين يفعلون الشيء الصحيح، الى جانب أن هناك حاجة إلى كل من القادة والمديرين في كل منظمة لأنها تجعل الأمور في نصابها الصحيح، وإدارة النزاعات في مكان العمل هي أيضاً جزء لا يتجزأ من تشكيل السلوك التنظيمي (Akanji et al., 2018:830)، وبالتالي فالقادة الإداريون هم رموز المجتمع ولديهم صفات تميزهم وترقيهم منها الإلهام التفكير الاستراتيجي، اتقان تكنولوجيا المعلومات والإلهام والسلوك الأخلاقي تتبنى القيادة الأسلوب الذي يعمل بشكل أفضل للمنظمة ولموظفيها المعروف أنه يؤثر على المتغيرات التنظيمية المختلفة (Babalola, 2016:936).

ويرى (Arokiasamy et al., 2014: 29) ، بتوجيه المهام، لتوضيح وتخطيط ومراقبة العمليات وحل المشكلات (Cetin et al., 2012:230, Ibrahim & Daniel, 2019:367) ، يقوم قادة الأعمال بتقييم أسلوبهم وإعادة هيكلته والتعامل مع قيم مكان العمل الجديدة القادة المنتسبون على أداء المرؤوسين، والسماح لهم بالعمل بالطريقة الصحيحة التي يؤمنون بها (Connaughton & Fairhurst, 2014:8). وبسبب زيادة الوصول إلى المعلومات لم يعد بإمكان القادة استخدام عدم تناسق المعلومات كمصدر هام للسيطرة والتأثير على الموظفين فقط وإنما على المجتمع الذي يساهمون بالعمل به والمراجعات والموارد والمشروعات (Dunst et al., 2018:19) ، تدعو جميع أساليب القيادة إلى التأثير على التابعين، وتشكل مكوناً رئيسياً في نظام الاتصال الداخلي مضاف إلى إدارة التسلسل الهرمي التقليدي (Agbim et al., 2014:2) ، موتواجه منظمات اليوم خطر الانقراض لذلك على القادة تغيير سياسات المنظمة وقراراتها أثناء العمل لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية بصفة الانتماء أي الحاجة إلى أن يكون محبوباً وقبولاً من قبل الآخرين (Altun et al., 2017:1613) ولا بد من امتلاك مهارات التعامل مع القوى العاملة الغير متجانسة دينياً وثقافياً، أو السماح لهم بذلك الاحتفال بأعيادهم الدينية الخاصة واعيادهم الثقافية واعطاؤهم شعور انهم جزء من المنظمة وأهدافها وجودهم مهم لتحقيقها (Kalsoom et al., 2018:23). من الضروري للمديرين الذين يشغلون مناصب قيادية التركيز على تطوير نظام القيم للموظفين ومستوى تحفيزهم وأخلاقهم مع تنمية مهاراتهم والقيادة تبنى على القدرة على فعل شيء يعجز عنه الآخرون أو يستطيعون فعله بشق الانفس، وبصورة رديئة (العمرى والسامرائي، 2008:110).

لذلك وردت وجهات نظر متعددة حول تعريف القيادة يعود بعضها الى تعقيد الدور، وتعدد نظريات القيادة، حيث أكدت النظريات الأولى حول الخصائص الشخصية وسلوكيات القادة التي هي أحد العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح الأعمال، في بيئة مليئة بالتحديات (Ollan & Roussel, 2017:82). وجادل البعض في ذلك لا يوجد تعريف واعٍ لماهية القيادة، ولا نموذج مهيم للدراسة فيه (Akpapere et al., 2019:3). واختلفت معها المعنى وإدراكه والحقب الزمنية لوضعه (Ibrahim & Daniel, 2019:370).

يمكن استخدام تعريف بسيط للقيادة لتطوير نموذج معين، وان جملة أو عدة أسطر قد لا تعبر بشكل كافٍ عن المعنى الكامل لها، لذلك يجب تحليلها وتوضيح صلاحياتها ودلالاتها، و يوجد أكثر من 200 تعريف للقيادة في الأدب الإداري الذي من شأنه أن يساعد في التعامل مع تعقيدات مفهوم القيادة (Agbim et al., 2014:2). تم ذكر بعض التعاريف الموثوقة بالجدول أدناه:-

جدول (٢٠) تعريف القيادة لمجموعة من الباحثين والكتاب العرب والأجانب

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Derakhshandeh & Gholami, 2012	هي مهارة إدارية مهمة جدا للأفراد الذين يعملون في المنظمات الربحية غير الربحية.
٢	Janićijević, 2013	هي عملية للتأثير على التزام الآخرين تجاه إدراك إمكاناتهم الكاملة في تحقيق الأهداف والرؤية بشغف ونزاهة.
٣	Swamy & Swamy, 2014	هي عملية تأثير اجتماعي يسعى فيها القائد إلى المشاركة التطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة.
٤	Men, 2014	عملية التأثير على الأتباع على المستويات التنظيمية المختلفة بشكل مباشر أو غير مباشر ضمن الأشكال الهيكلية، والثقافة التنظيمية والمناخ، وتوزيع السلطة، والتواصل.
٥	Luthra & Dahiya, 2015	هو الشخص الذي لديه القدرة على تحمل المسؤولية أو توجيه أو تشجيع أو تحفيز الآخرين، لديهم موقف واقناعهم وجعلهم يتبعون الأهداف أو المشاركات التي حددتها لهم.
٦	عبد الحكيم وصلاح الدين, 2016	هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة، بالقدر المناسب وعند

الضرورة.		
أنها القدرة للتأثير على مجموعة من قيم ومعتقدات الموظفين، ومواقفهم وسلوكهم .	Khan et al., 2016	٧
أنه عملية توصيل الأفكار للقائد والحصول على قبول الرؤية وتحفيز التابعين على دعمها وتنفيذها.	Dahie et al., 2017	٨
هي قدرة إدارة الشركة على تحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها، واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة للعمل، والتفوق على المنافسة، وإلهام الآخرين على الأداء الجيد.	Beakana,2017	٩
هي مفتاح الأداء الجيد لأنها تنسق استخدام كل من الموارد البشرية وغيرها في التنظيم، ويحفز الموظفين واثارة حماسهم، نحو الأداء الوظيفي والالتزام داخل المنظمة، والأكثر يتجاوز متطلبات الوظيفة وبالتالي يزداد الأداء العام للمؤسسة وجعلها أكثر ربحية.	ollan & Roussel,2017	١٠
انها عملية تميل إلى التأثير على الناس وتمكنهم للعمل طواعية لما يجب القيام به بشكل جيد.	Mkheimer,2018	١١
كعلاقة من خلالها يؤثر الفرد أو المجموعة على سلوك و تصرفات الآخرين.	Akanji et al.,2018	١٢
العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك الهدف.	Dunst et al., 2018	١٣
انها عملية وقدرة فرد على الهام مجموعة من الناس برؤيتهم لتحقيق الأهداف.	Kalsoom et al.,2018	١٤
القدرة على اقناع إرادة القائد على الاتباع الذين يقودهم وتحرص على اللطافة والاحترام والولاء والتعاون والقدرة على الحصول على النتائج	Mkhelmer,2018	١٥
عملية يقوم فيها شخص واحد أو أكثر بالتأثير على مجموعة من الافراد للتحرك في اتجاه معين.	Ibrahim & Daniel,2019	١٦
انها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصاله الشخصية وخصائص المهنة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وحث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية وكفاءة عالية في أداء والرضا	قهيري,2019	١٧

وتماسك الجماعة.		
بأنها عملية يمكن للمشرف أو المدير أن ينسق ويدير بشكل فعال إجراءات مرؤوسيه مع المخاوف لتحقيق أهداف العمل.	AlOwais,2019	١٨

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

على الرغم من الاختلافات في التعريفات، هناك على الأقل ثلاثة صيغ مهمة لهذه التعريفات

أولاً:- هنالك خيط مشترك يمر من خلال جميع التعاريف أعلاه، وهذا هو مفهوم التأثير هو وفقاً لكتاب منهجي شهير عن القيادة (Yukl,2010) **نص** على أن القيادة تشمل الجهود المبذولة للتأثير على العمل الحالي للمجموعة وتسهيله، ومواجهة التحديات (العثماني، 2017:1). إنها تعني "التأثير الاجتماعي" لفرد ما لكسب الآخر دعم الناس لتحقيق هدف متفق عليه بشكل متبادل (Elkhdr,2019:60). ولغرض تحقيق الفعالية التنظيمية المثلى (Mano et al.,2014:31)، ويتميز القائد بصفة الكاريزما تجعله مختلف عن غيره، واتباعه يمتلكون رسالة ورؤية واضحة (Mahdi et al.,2014:1077). وهي استخدام تأثير رمزي وغير قسري للتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة في المنظمة (Hao & Yazdanifard, 2015:3).

ثانياً، إنه نشاط مستمر في المنظمة له علاقة مباشرة بين السبب والنتيجة لنجاح المنظمة. إنها تشكل الاستراتيجيات المنظمة وتنفيذها (عبد الحكيم وصلاح الدين، 2016:3). يصف لنا (Ejimbabo,2015:3) ويقوم المرؤوسون بإضفاء الطابع الرسمي على سلطة القائد (Igbaekemen&Odivwri,2015:1). الحفاظ على فعالية الأنشطة والممارسات التنظيمية، بغض النظر عن النوع والحجم. ويرى الباحثان Çokluk& Yılmaz,2010:76، Gupta,2011:2، 163، بان التواصل هي أفضل طريقة لابتكار أفكار جديدة من أجل إنتاج أفضل للمنظمة (Hao&Yazdanifard,2015:3).

ثالثاً:- والقيادة عملية تبدأ بالمدخلات وتنتهي بمخرجات، فالغاية من القيادة تحقيق الأهداف، وإنها عملية جماعية لتبادل المعارف والمهارات (Toprak et al. , 2015:19). ويرى كلا من (محمود، 2010:156 و Osborne&Hammoud,2017:56)، انه يمكن الافراد ويجعلهم يعملون عن طيب خاطر.

وأخيراً يمكن للباحثة ان تعرف القيادة بانها "امتزاج الفكر مع العمل وتوجيهه والهام التابعين بشكل إيجابي نحو التنفيذ للخطط الإدارية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً ليحقق الفعالية التنظيمية والاستمرار والبقاء للمنظمة في عالم الاعمال"

ثانياً :- أنماط القيادة

في الحقبة الماضية كان هناك نوع واحد من القادة ويعود ذلك للاستقرار وسرعة التنبؤ، أما عالم اليوم المعولم فتحتاج المنظمات قادة يتعاملون مع مواقف مختلفة، ويحتاج هذا العمل بمرونة عالية ضمن سياقات العمل المتصلة واستخدام الاتصالات الالكترونية (Koech&Namusonge,2012:6). وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما صلح منها في الماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو مستقبلاً (Ali et al.,2015).

ويوضح الباحثين (Chua et al.,2018:81) ان أول دراسة مركزة تم فيها تنفيذ أساليب القيادة في عام 1939 من قبل كورت لوين الذي قاد مجموعة من باحثون ينتجون أساليب قيادية مختلفة وأعطوا المديرين القدرة على اتخاذ القرارات أو المشاركة مع الآخرين أو طلب من موظفيهم التعامل مع الأمور والمهام العالية الخطورة. ويؤثر سلوك القادة على هيكل فرقهم وفاعلية العمليات اليومية (Gerpott et al.,2019:106, Bhargavi&Yaseen,2016:87)، لذلك حظيت نماذج القيادة وسلوكياتها باهتمام واسع من الباحثين خلال الماضي، لتأثيراتها على الأداء التنظيمي، وكونها تمثل احد الأدوار الرئيسية المستخدمة في أي منظمة لتقديم دعم إضافي وكبيرة لمشاركة الموظفين. وتعد القيادة ليست شيئاً "يناسب الجميع" في كثير من الأحيان، لذلك على المديرين أن يتكيفوا مع الأسلوب المناسب لموقف أو مجموعة معينة (Beakana, 2017:3)، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وبدوره يعد تغذية راجعة يستفيد منها في تحسين قراراته مستقبلاً (بسام، 2019:25). ومع ذلك يمين الاستنثار بقول الكاتب (بيتر دراكر) " ان القيادة هي كل شيء عن النتائج"، وهذا ما تحتاجه المنظمات في ظل بيئة عالم متغير بتزايد ومستمر يتطلب التعامل معه بشكل مختلف تماماً (Taylor et al.,2014:566)، ويواجه القادة تحديات جديدة وتظهر أنماط قيادية جديدة، وانتقال الادوار من توجيه العمل في التسلسل الهرمي التقليدي إلى مصادر وتنظيم المساهمات في الانتماء إلى المجتمع (Daft,2015:6). وهذا هو السبب في أنه من المفيد الحصول على معلومات شاملة، لفهم أساليب القيادة المختلفة اذ يمكن أن يكون الأسلوب له تأثير على سلوك الموظف لدعم قاداتهم، ويحفزهم هو لتنفيذ الخطة المحددة (Robbins & Judge,2016:214). (Babalola,2016:935, Akparep et al.,2019:5).

للقيادة أبعاد عديدة واختارت الباحثة عدد منها متمثلة بـ (التوجيهية والتشاركية والتحويلية والمعاملات والداعمة)، ولها مبرراتها تمثلت بما ولاحظه كلا من (Carter&Greer,2013:379) انها تحسن الأداء التنظيمي وتحقق الفعالية التنظيمية. فيما يرى (Longe,2014:69) انه بتبني أسلوب القيادة المناسب، الذي يدير المنظمة بشكل إيجابي معزز أدائها، ومعرفة القرارات التي تحقق اهداف جميع

أصحاب المصلحة والحلفاء المعنيين والموظفين (Ejimbabo,2015:2). وفهمهم لإدارة الأداء باستخدام أسلوب القيادة الملائم، لتصحيح الاعمال وتجنب الأخطاء (Arif & Akram,2018:59). أيضا كل نمط يختلف عن الآخر في وصف القائد بقدرته بالاقناع بسلطته أو القواعد للمرؤوسين لتحقيق هدف معين بمهمة محددة أو من أجل الأعمال الشاملة (العثماني، 2017:9) ولكن مدى النجاح يعتمد على أسلوب القائد والنتيجة خلق بيئة للموظفين للعمل بشكل جيد، حيث نلاحظ تركيز كلا من (القيادة التوجيهية والتشاركية) على العمليات التشغيلية وتعزيز إنتاجية العاملين لتحقيق نتائج مرغوبة (Mwai et al.,2018:53)، وترى الباحثة انه كلما زاد عدد الأساليب التي يعرفها المدير زادت الأدوات التي سيتمكنون من استخدامها للقيادة بفعالية.

علاوة على ذلك، كانت هناك أيضا العديد من الخصائص أو السمات التي تم قياس القيادة أو تقييمها بها، والتي تعمل على توفير الهيكل و/ أو مكافأة المرؤوسين، وتلازمت مع أنماط قيادية معينة وهي (توجيهية وداعمة وتشاركية) (Yukl, 1999:34) بينما أظهرت النتائج ان القيادة التحويلية والمعاملات) أنهما يؤثران على سمات التابعين للمشاركة في العمل. وبرز الباحثين (Solomon & Steyn, 2017:2) أهمية كلا من القيادة (التحويلية والمعاملات والتوجيهية) في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تمكين الموظف ومشاركة المعارف وتطوير قدراته، وتحسين الأداء التنظيمي. ونرى انه من المستحسن على المنظمة أن تطبق أساليب قيادة مختلفة عند الضرورة في بيئة عمل ديناميكية من أجل أن تصبح المنظمة أقوى داخلها صناعتها. وذلك نظرا لعدم وجود أسلوب قيادة "مقاس واحد يناسب الجميع" (Iqbal et al.,2015:1).

لان المنظمة تعمل جاهدة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف وهذا يتطلب أسلوب ملائم للقيادة يحث الموظفين على العمل بجدية. ومن هذه الأساليب هو القيادة (التحويلية والتوجيهية). ولحل التحديات والتكيف في البيئة التنافسية المعقدة التي تؤثر على الربحية (et al.,2017:2392) (Ceausu)، ومن المؤلفات المتاحة استنتج كلا (Derakhshandeh & Gholamib,2012:845) ان القيادة وتأثيرها سلوك الأفراد العاملين، ومسؤولية اتخاذ القرار النهائي تقع على عاتق القائد وتحقق الإنتاجية العالية، واتفق الباحث (Longe,2014:69) على ان أنماط القيادة الأكثر تأثيرا ودراسة هي (الداعمة / المعاملات / التوجيهية / التشاركية) واتفق معهم الباحثين (Wang et al.,2015:264). بتأكيد أهميتها على الالتزام والأداء التنظيمي انها جزء يقوي العمليات التشغيلية ويركز عليها ويحقق الفعالية التنظيمية، اما القيادة (التشاركية والتحويلية) لهم علاقة مع الابتكار والابداع التنظيمي وتحسين الفعالية التنظيمية من خلال الالهام ومشاركة المعلومات والمعارف (Kadiyono et al.,2020:364). وتعد قيادة المعاملات والتحويلية اسلوبان رئيسيان يكسبان أهمية كبيرة خلال العقود القليلة الماضية (Yasir et

(Akanji et al.,2020:842 al.,2015:3) لأهميتهم على المشاركة بالعمل والسيطرة على المرؤوسين وتحفيزهم للأداء ونبذ الصراعات التي تعيق العمل.
Taylor et al., بالإضافة الى الذين تم ذكرهم أعلاه،اتفق رايبها مع رأي مجموعة باحثين وهم
2014/Humaidi&Balakrishnan,2015/Wen et al.,2019/Yıldız et al.,
,2014/Popli&Rizvi,2016/Dahie et al., ,2017/Keskes,2014
Robbins&Judge,2016/Elkhdr,2019, Klein et al., 2013.

وهذا ما اعطانا الاختيار لهذه الدراسة لهذه الأنماط واهميتها وفيما يلي شرح مفصل لها :-

١- القيادة الداعمة

القيادة الداعمة تعني التعبير عن قلق التابعين ومراعاة احتياجاتهم الفردية، والقادة الداعمين يوجهون، عرض السلوك نحو تلبية احتياجات وتفضيلات المرؤوسين، والاهتمام برفاهيتهم وخلق صداقة ودية وداعمة نفسياً في بيئة العمل (Keskes,2014:30)، من خلال توفير جو عمل ممتع ومريح للعاملين، ويحاول ان يعامل الكل بشكل متساوي وبدون تفرقة. ومن صفاتهم الأخرى انهم ودودون ومتعاطفون مع رفاهية مرؤوسيهم، المرؤوسون الذين ليسوا متأكدين من أنفسهم يفضلون هذا الأسلوب، وتسجيل تقدم التابعين وتشجيع الموظفين على حضور الدورات الفنية . Mwai et al., (2018:53).

في المقابل ناقش Bass الاهتمام الفردي كما يحدث عندما يهتم القائد بالاختلافات بين التابعين، ويكتشف ما يحفز كل فرد، لانه يسمح للقيادة بالتعرف على التابعين، ويعزز التواصل يحسن تبادل المعلومات انه وسيلة لتقديم الدعم (Rafferty&Griffin,2006:39)، ويرى (House,1981) القائد الداعم بأنه الشخص الذي يقدم التعاطف، ودعم إعلامي فعال تقيمي للتابعين (النذير، 2010: 108). ومع ذلك نعتمد هذا التعريف الضيق نسبياً للقيادة الداعمة، والتركيز على مجلس الادارة (1981) ويشار إليه بالدعم العاطفي، "أنها تحدث عندما يعبر القادة عن قلقهم ويأخذون في الاعتبار احتياجات التابعين والتفضيلات عند اتخاذ القرارات " (Rafferty&Griffin,2006:39).

والقيادة الداعمة ذات أهمية خاصة في مجال الإجهاد المهني، ويتميز القائد بكونه حليماً ودوداً، وهو يعطي الاهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للمرؤوسين ولحاجاتهم ويضمن جهوداً التدريب لتحسين المعرفة والفهم. واقتراح استراتيجيات محددة لإنجاز أهداف العمل والتطلعات المهنية (Arokiasamy et al.,2014:29). باختصار، يمكن وصف القيادة الداعمة بأنها تظهر اهتماماً حقيقياً بالتابعين، سيكون القادة ملتزمين بالمشكلات التي قد يواجهها الأتباع وتتعامل معهم على قدم المساواة، وتساهم في تطويرهم الشخصي وحثهم على العطاء، هذا السلوك يسمح للتابعين بالعمل بطريقة ودية وداعمة نفسياً بيئة

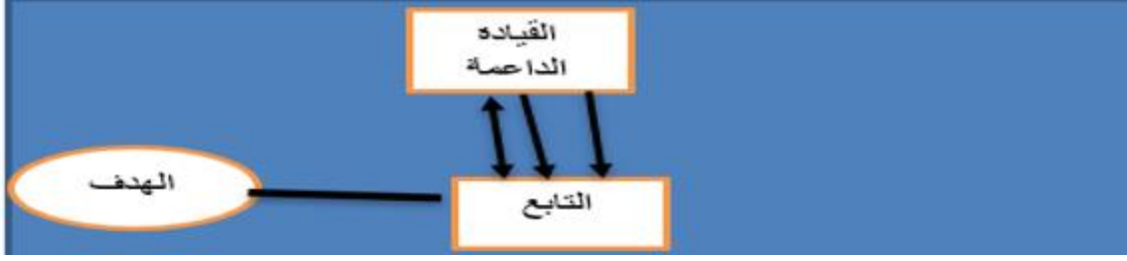
العمل (Elkhdr,2019:61)، وهو سياق ثبت أن إذا كان لدى الموظفين فهم أفضل لهذه الجوانب، فمن المرجح أن يظهروا تحسن في الوظيفة والدور والأداء الوظيفي الإضافي، علاوة على ذلك سيقدّر الموظفون بشكل إيجابي الدعم والاهتمام الشخصي والتشجيع الذي يتلقونه من المشرف عليهم (Rafferty&Griffin,2006:39). وترى الباحثة في هذا السياق، أن القيادة الداعمة هي أحد أنماط السلوك القيادي الأكثر فاعلية على المرؤوسين لأنها تأخذ العواطف والتوقعات الشخصية في الاعتبار. والقيادة يميلون إلى الابتعاد عن المسار الذي يسلكونه من أجل سعادة ورضا أتباعهم.

ويعرفها الباحثان (Çokluk& Yılmaz,2010:77) "انها تشمل سلوك القيادة مثل التحدث إلى الناس ودعم جهودهم ومنحهم الأمل، حل مشكلاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار"، والقيادة الداعمة هم أولئك الذين يظهرون اهتمامًا بأتباعهم يؤسسون علاقات منفتحة وودودة ويمكن التواصل مع مناخ المجموعة (Khan et al., 2016:1). وتشمل الخصائص الرئيسية لهذه القيادة هي المبادرة والمثابرة والطاقة والمهارات المعرفية الجيدة والقادرة على استخدام الحكم والقرارات الجيدة والمرونة والإبداع والكاريزما والثقة (Khan et al., 2016:2).

وتشمل القيادة الداعمة أيضا سلوك القيادة مثل التحدث إلى الناس، ودعم جهودهم، ومنحهم الأمل، وحل مشكلاتهم، والمشاركة في عملية صنع القرار. وهم أولئك الذين يظهرون اهتمامًا بأتباعهم ويؤسسون مناخًا جماعيًا منفتحًا وودودًا (Voet,2014:375)، وبالإشارة إلى دراسة (Woszczynaa,2015:399) من أجل ازدهار الموظفين فإن "القيادة هم الذين يمكنهم جعل الابتكار كلاً من القدرة والقيمة المؤسسية واختراق جميع الهياكل التنظيمية لإنشاء حلول تتجاوز الروتين اليومي "و هناك دليل على أن أسلوب القيادة الداعمة هو محدد مهم للتغيير التنظيمي في العمليات التشغيلية (Klein et al., 2013:244)، ويساعد قادة المنظمات في تحديد وتشكيل سياقات العمل التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز الهوية التنظيمية أيضا (Sougui et al.,2016:61).

ان القيادة الداعمة هي قيادة سياسة **بمعنى دعه يعمل**، بما ان القيادة تمثل التأثير الاجتماعي وبالتالي من المتوقع ان تؤثر على ابداع الموظف في مستويات متعددة مثال المستوى الفردي، ويرى (Daft,2015:15) انه يمكن للقائد ان يؤثر بشكل مباشر على تحفيز الموظفين للعمل، عاطفيا ومعرفيا نحو الابداع الوظيفي (Jyoti & Bhau ,2015:2).

وتشير الأبحاث التجريبية إلى أن القيادة الداعمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالرضا، وزيادة مشاركتهم، والحماس للعمل ودعم فريق ومجموعات العمل (Popli& Rizvi,2016:968). ويخبرهم المديرون بما يتعين عليهم القيام به لتحقيق الأهداف. القائد يركز على تلبية الاحتياجات البشرية للموظفين أثناء تطوير العلاقات (Oberer& Erkollar,2018:3).



شكل (٢) علاقة القيادة الداعمة مع التابعين وتحقيق الهدف

المصدر :-من اعداد الباحثة

٢- القيادة التوجيهية

يتميز القادة التوجيهيون بانهم يتخذون قرارات على أساس قواعد صارمة، ولا يمنحون أي مرونة لاجراءات مجموعتهم للمشاركة بصنع القرارات والسياسات والأنظمة وإجراءات التنفيذ (Kadiyono et al., 2020:368)، يحتكر القائد هنا سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الاوامر وعليهم السمع والطاعة (معمرى، 2019:139)، اعتمد الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه أسلوب القيادة التوجيهية على فرضية أن الانسان بطبيعته كسول، وغير مسؤول وغير جدير بالثقة (Puni et al., 2014:178). وهنا يعرف التوجيه (مقدار المتابعة أو السلوك التوجيهي فيما يتعلق بتنفيذ القرار) (Hwang et al., 2015:261). وتعرف القيادة التوجيهية "هي شكل متطرف من أشكال قيادة المعاملات، حيث يتمتع القادة بسلطة كاملة على الموظفين". وكذلك القيادة التوجيهية تعرف انها السعي إلى الامتثال للتوجيهات لإنجاز مهمة حل المشكلة (Kahai et al., 2004:71). ويعرف القائد التوجيهي، بأنه يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله ودور كل فرد بالمجموعة، وفقاً لـ (Cokluk & Yılmaz, 2010:77) بأنها الحالة حيث يعطي القائد توجيهات كاملة وأساسية حول موضوع معين. وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية، ويضع معايير محددة للإنجاز ثم يطلب من التابعين التقيد بالقانون والتعليمات التي تقود إلى إنجاز العمل (النذير، 2010:108) أسئلة مثل ماذا أفعل، كيف تفعل، وأين تفعل، ومتى تفعل، ومن ينبغي أن تفعل؟ حدة بوضوح سلوك القيادة التوجيهية بمراقبة أداء أعضاء المنظمة وتفتيشهم ومراقبتهم سرا، ويشرح القائد أدوار التابعين، وفهم واضح لما يتوقع منهم القيام به (Bhargavi & Yaseen, 2016:89)، وأعضاء الفريق من الموظفين لديهم فرصة ضئيلة للقيام بتقديم الاقتراحات، حتى لو كانت في مصلحة الفريق أو المنظمة (Mesu et al., 2015:975)، معمرى، 2019:141

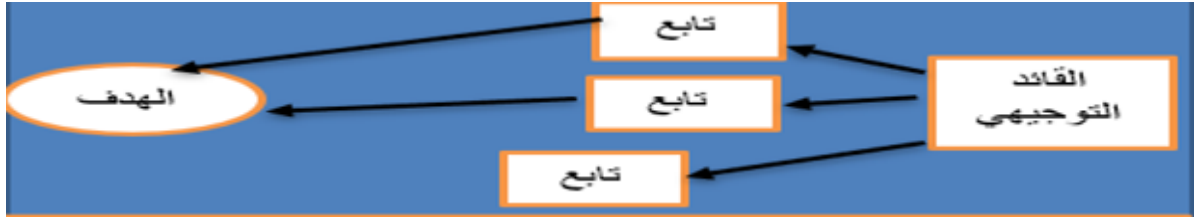
ان استخدام هذا الاسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، وحالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر بايقاع العقاب، ويؤدي إلى استخدام الشدة من التوتر وعدم الاتزان، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه ويكون له مردود عكسي على أدائه، يحاول القائد هنا تركيز

كل السلطات في يده، لذلك فهو لا يفوض سلطته (امنة وأسماء 2019:6) ويبدل من أجله ذلك الجهد والمال الوقت، فهو يحاول أن يظهر بمكانة خاصة، ويعتمد الروتين الممل باذلا الوقت والجهد الكثير (بسام، 2019:42، Oberer&Erkollar, 2018:3)، غالبًا ما يُنظر إلى القائد التوجيهي على أنه شخص يدرك مكانته جيدًا وليس لديه سوى القليل من الإيمان أو الثقة في المرؤوسين، أولئك القادة بطبيعتهم كلاسيكيون ومتسلطون، ويحتاجون إلى مرؤوسيهم للعمل كما يملون عليهم (AI- Khaled&Fenn, 2018:4)، وهو يؤمن بمعتقد أن الراتب المتقدم للموظف عن ناتج عن عمله، وهذا إجراء تبادلي عادل ولا يمكن تحفيز الموظف إلا من خلال المكافأة، ويطلبون الامتثال الصارم للوائح، وتكون عملية صنع القرار مركزية (AlRahbi et al., 2017:4).

ابرز القائد التوجيهين، هو ستيف جوبز، مؤسس شركة آبل، هو صانع القرار الرئيسي ويعمل على أساس آرائهم بدلاً من الأدلة القاطعة، بينما يجد موظفيه أسلوب القيادة هذا عدوانيًا (AI- Khaled&Fenn, 2018:4)، وربما يكون قد فتح الأبواب أمام ستيف جوبز نجاح، أنتج جوبز واحدة من شركات التكنولوجيا الرائدة في العالم من خلال عمله وأفكار مبتكرة، على الرغم من أن البعض قد وجد أسلوبه في القيادة مغرورًا، إلا أنه من المؤكد أن التفاني في التطوير التكنولوجي والتصميم لم يفيد فقط الأعمال، Apple، ولكن الزبائن في جميع أنحاء العالم، لا يبدو أن جوبز يفهم الاستفادة من العمل مع موظفيه كفريق واحد، وأعضاء فريقه كان ينظرون إليه على أنه يتحكم في كونه طاغية أكثر من كونه قائداً حقيقياً، على الرغم من أن أساليبه كانت صعبة على جميع الذين عملوا معه، لكنهم كانوا فعالين للغاية في نجاح منتجات Apple، ستيف جوبز، كان لدى عقلية التصميم الإبداعي، أراد أن يتم إنتاج منتجاته بالشكل الذي يراه الأفضل، ذات مرة نُقل عنه قوله "الناس لا يعرفون ما يريدون حتى تقدمه لهم"، ساعد هذا ستيف في إنشاء منتجات كان يعرف أن الأفراد يريدون فعلاً ذلك بعملية تصميم مبتكرة (Kesting، Igbakemen&Odivwri, 2015:3. Derakhshandeh& Gholamib, 2012:845) (et al., 2015:25). ويحتفظ بالأفكار لنفسه حتى يشعر بأنها مفيدة، وان هناك حاجة لمشاركة الفكرة (Cetin et al., 2012:230)

ويرى (Chua et al., 2018:82) من المحتمل أيضًا أن يفشل أسلوب القيادة التوجيهي عندما يتكون الفريق من خبراء الذين لديهم معرفة أفضل من القائد، يمكن أن يؤدي هذا النمط أيضًا إلى ارتفاع مستوى دوران الموظفين بسبب نقص الدافع (ollan&Roussel, 2017:85) وجد الباحثون أن اتخاذ القرار يعيق الإبداع ويضع حدودًا للاتباع، وأنه أكثر صعوبة في الانتقال من أسلوب القيادة التوجيهية إلى أسلوب التشاورية منه من أسلوب قيادة ديمقراطي إلى أسلوب سلطوي (Bhargavi&Yaseen, 2016:91، جمعة ونوري، 2011:305). والقائد يضطر إلى استخدام هذا

الاسلوب في الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها ،وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الاضرار بمصالح التنظيم والعاملين،الفائدة منهاهي اتخاذ القرارات بسرعة (3:2017, Haslam et al.)، وعندما تواجه المنظمة أزمة،أوإذا كانت هناك مشكلة ملحة تتطلب استجابة فورية حيث يوجد قوة عاملة متجانسة مدرجة،يكون فيها القائد ذكياً،عقلاني،وله فهم كبير للتابعين،ويساهم لتجنب وقوع حادث محتمل(4:2017, Rahbi et al.)،وكذلك يفيد هذا الأسلوب الموظفين الذين يحتاجون إلى إشراف دقيق (266:2015, Hwang et al.).



شكل (٣) علاقة القائد التوجيهي بالاتباع وتحقيق الهدف

المصدر: من اعداد الباحثة

٣- القيادة التشاركية

نشأة القيادة التشاركية،كفكرة انتشرت في معظم دول العالم،مع اختلاف أنظمتها،فظهرها في الادارة لم يكن عن طريق الصدفة،بل ثمرة تطور تاريخي طويل(ملائكة،2012:84)،وبعد تجارب عديدة،حتى وصل إلى هذه المرحلة،أما في بلدنا العربي،فهناك تأخر في ظهور هذا النمط،مع اختلاف،الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فيها(Khan&Anjum,2013:56).فيها يدعو القائد الافراد الى مشاركته في صنع القرار مما يؤدي الى تفاهم مشترك للمشاكل والتزا جماعي بالقرارات او بالحلول (ملائكة،2012:84).

وقد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات،وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير،وبدأ من الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الانجاز وتحقيق الأهداف،دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال(Puni et al., 2014). انهم يناقشون استراتيجياتهم مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين،حسب خبراتهم،وهناك شيء واحد شائع،انه يتخذ القرار النهائي(UI-Haq &Kuchinke,2016:57)، ونتاجها مشاريع أكثر إبداعاً وقيمة في الأداء،وتقوم فلسفتها على قيام القائد بمناقشة المشكلات مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها،بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة(Abu- Avolio et al., 2009:427) Nahleh,2013:35، وتعد مفهومها إجرائياً مفاده " هي أسلوب القيادة الذي يشارك فيه جميع العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بإقامة علاقات

إنسانية طيبة بين القائد والعاملين معه بهدف تطوير الإجراءات والاستراتيجيات لتحقيق الاهداف) (كشيده،2016:12). (Aikhajeh,2018:5). اخيرا القيادة التشاركية « هي مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل،حيث يعمل القائد من خلالها على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات والاتصالات،وضرورة استشارة الممنوحة لهم مما يعني زيادة اللامركزية في القيادة،ويتطلب ذلك توافر نظام رفع تركيز على الفعالية التنظيمية بقوة (Somech&Wenderow,2006:748).

يركز أسلوب القيادة على تحسين الفكر والتنمية والثقة بالنفس وروح الفريق والحماس بين التابعين والود والعون والتشجيع على المشاركة،والرضا الوظيفي(Kadiyono et al.,2020:364)،سيكون الموظفون أيضاً أكثر انخراطاً وتفانياً في تلك المشاريع،مما يزيد من احتمالية اهتمامهم بالنتيجة النهائية الحالية،أنه يؤدي إلى إنتاجية أفضل بين أعضاء المجموعة،لرغبتهم في مشاركة خبراتهم(2014:8). Fairhurst & Connaughton). في التوجه نحو النمو والبقاء،وخلق بيئة صناعية مواتية وسلمية وأداة تحفيزية لرفع معنويات العمال(Akpoviro et al.,2018:57).وترى الباحثة انه من الضروري أيضاً أن يكون هناك متسع من الوقت للسماح للأشخاص بالمساهمة،وصياغة خطة للمردود الإيجابي للإصلاح المؤسسي وخير مثال لهذه القيادة هو المصطلح الذي ابتكره أوباما،نعم نستطيع!"بفضل خلفية الاقتصاد الأمريكي في ذلك الوقت،لقد حفز أمة بأكملها،كانت البطالة مرتفعة وكانت هي نتيجة عام 2008،(Al-Khaled& Fenn,2020:5)،ندرك أنه على الرغم من التحديات،كل الأشياء ممكنة في مساره.

واجه التخصص العوائق التي سعت منه للعديد حتى خارج حدود الولايات المتحدة،هو ترشيح اسود لمكتب كان يشغله لعقود من الزمن ذكور بيض،كان لديه خبرة موجزة في السياسة،أربع سنوات على وجه الدقة،لكن هذا بالتأكيد لم يمنعه من أخذها على أسماء الحزب الديمقراطي الأمريكي الشهير،الكثير في جميع أنحاء العالم تم تحفيزهم من قبل أدائه،يجب أن نظهر أيضاً موقف القدرة على الفعل كقائد،أعتقد أنه ممكن قبل أن يصدقها أتباعنا،انظر إلى الانتصار قبل أن يراه شخص آخر-(Al-Khaled&Fenn,2020:5)، تم تحقيقه من خلال القيادة باعتبارها "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل تتميز بـ القوة والتفاني والاستيعاب(Kahai et al.,2004:69،امنة وأسماء،2017:13).

وترى الباحثة ان المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الادارة يمكن من خلالها،زيادة فعالية الادارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم (Hwang et al.,2015:261)، الامر الذي يؤدي

إلى تحقيق أهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد(كشيدة،2016:11).ومن الخطأ أن يتصور بعض القيادات أن مشاركة المدير للعاملين ضعف في الرأي والقرار، يقلل من شأن القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة، ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً(Shaoa et al.,2017:905). مثل اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية، عمل على تنمية القيادات الادارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم، مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الادارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية(Akpoviro et al.,2018:50) (Somech,2005:778، ان اهم معيقات القيادة التشاركية) ان الموظفين يرون ان العمل المكلفين بهم يفهمهم، هم ليس بحاجة الى الأعباء الإضافية /البعض الاخر من الموظفين يعتقدون انه يجب ادماجهم في كل القرارات حتى لو كانوا فاقدين للمهارة او الثقة حتى لو ظهرت القرارات بسبب ذلك اقل جودة بسبب قلة الخبرة (Kahai et al., 2004:68، 15:2017، وامنة وأسماء،2009:428 Avolio et al.) والاستمرار في سؤال الموظفين عما ينبغي عليهم القيام به من أجل زيادة الأرباح التنظيمية و الإنتاجية مع تقليل استخدام الموارد وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية (Fatima et Popli& Rizvi,2016:968) (al., 2017:144، العقوبات كشكل من أشكال التوبيخ هي الخيار الأخير. ويتم التعرف على الأداء العالي ويكاف(Bell et al.,2014:1975، جمعة ونوري،2011:307).ويكمن التأثير على الأفراد عبر مشاركة المعلومات والمعارف، عبر سلسلة تواصل الكترونية او العلاقات الاجتماعية، وأخيرا تهدف الى تشجيع المرؤوسين على اكتشاف الفرص الجديدة ومواجهة التحديات (Somech& Wenderow,2006:748، 2،2017:Haslam et al.) .ومن صفات الافراد المرغوب مشاركتهم في القرار انهم من المهرة و ذوي الخبرة كالمهندسين والباحثين ورجال المبيعات ،حيث ان طبيعة العمل تقتضي الحيوية والتصرف بسرعة او وفق مقتضيات الظروف مع عدم الرغبة بالجمود والروتين(ملائكة،2012:84).



شكل (٤) القيادة التشاركية وعلاقتها بالاتباع وتحقيق الهدف

المصدر: من اعداد الباحثة

٤ - القيادة التحويلية

ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة، ظهرت كنظرية حديثة تحت هذا المسمى، وتحول نموذجي في منتصف 1970 (Shaoa et al.,2017:903)، وجاءت محصلة للجهود

الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، وتجمع بين مميزاتها، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ويمكنها الحفاظ على نجاح المنظمات (إيمان، 2014:50). وظهرت على يد السياسي الأمريكي، Macgregor Burns في كتابه "القيادة"، عام 1971، ومن ثم اكملها الباحث (downton, 1973). وبعدها أصبح هذا المصطلح أكثر تطوراً من قبل الباحثين (Bass, 1990, & Burns, 1985) ومن ثم طورها أكثر (Bunz, 1978)، ودل بعض العلماء بانها شكل محدد من أشكال القيادة الإستراتيجية التي "تؤكد على تحول أعضاء المنظمة والمواءمة بين الأفراد والمصالح الجماعية والأداء التنظيمي (Yi La et al., 2020:3). وتمثل نداء إلى القيم الاجتماعية وتشجع الناس على التعاون، بدلاً من العمل كأفراد (وربما التنافس معاً)، وتعتمد أكثر على امتثال التابع من خلال التحول في معتقداتهم وقيمهم، وينجحون في تربية الزملاء والمرؤوسين، والزملاء و الفئات المستهدفة لزيادة الوعي (Mesu et al.,). ويعتمد أسلوبها على مستويات عالية من الاتصال من الإدارة لتحقيق الأهداف، انهم يحفزون الموظفين ويعززون الإنتاجية والكفاءة (Ceausu et al., 2017:2392).

أن القادة التحويليين يؤثرون على العقلية الداخلية لأفراد المنظمة، وثقافتها وتكوين صورة المنظمة في بيئتها الخارجية، والتكيف معها قد وجد أيضاً أن القادة التحويليين هم الرؤساء التنفيذيين من المرجح أن يكون لديهم مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، كما تم قياسه من خلال العائد على الأصول، لتحقيق تطابق الأهداف (Carter & Greer, 2013:381).

القيادة التحويلية أسلوب مهم ومميز هو أنه يساعد التابعين على التماهي مع قيم المنظمة ورسالتها ورؤاها، ولها نتائج أداء أكبر، في المستويات التنظيمية الأدنى (Popli & Rizvi, 2016:979). .. عرفت على أنها "تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض إلى أعلى مستويات الدافعية من خلال الانتقال إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية (إيمان، 2014:53). يخلق المديرون قيمة العمل عن طريق تعيين تحدي الأدوار لأعضاء الفريق وجعلهم قادتهم في معين الأدوار. وتوصف القيادة التحويلية بانها " العملية التي يقوم بها القادة بإحداث تغييرات إيجابية كبيرة في الأفراد والجماعات، والفرق والمؤسسات باستخدام الإلهام والرؤية والقدرة على تحفيز التابعين لتجاوزهم المصلحة الذاتية لغرض جماعي" (Al-Qura'an, 2015:2)، (Bass, 1985) فعرّفها " على أنها القدرة على تحفيز التابعين على أداء ما هو أبعد من ذلك هو / هي يتوقع عادة يتكون الهدف من أربعة أبعاد تشمل (التأثير المثالي، الدافع التمكيني، الاعتبارية الفردية، والاستشارة الفكرية" (Brown, 2008:4). وعرّفها (Burn, 1978) " على أنه أسلوب قيادة يحول الأتباع للارتقاء فوق اهتماماتهم الذاتية عن طريق تغيير معنوياتهم ومثلهم

ومصالحهم وقيمهم" (Voet,2014:375). ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها ((تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الافراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل المنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية)). وتعطى مواصفات القائد التحويلي هي (روح المخاطرة، مبتكر، رؤوي، اداري متمكن، مبدع)، والمهارات الفنية والفكرية والإنسانية (موسى ومحمد، 2017:12)، ويمتلك رؤية ثابتة لتطوير الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل، لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة (Malik et al.,2017:147)، قد تجعل الأعضاء يعتقدون أن الأهداف الجماعية ذات مغزى (أي المعنى النفسي) ويمكن تحقيقها وأكثر استعدادًا لتقديم أنفسهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا في العمل (Al Ceausu Busaidi,2020:16, et al.,2017:2392)، انهم يركزون على الفرد ويحترمونه ويساعدونه على تطوير نفسه وزيادة القدرات والكفاءات الذاتية (Al- Adriani et al.,2019:2). وفي ضوء الاهتمام بالعمل الجماعي، مما يوفر بيئة عمل صحية، وتشجيع الحوار بين المستويات الإدارية المختلفة لتكن لهم قدرة الاستجابة للتحديات والتهديدات التي تواجهه (Akram,2018:5) والعديد من الدراسات السابقة ركزت على القيادة التحويلية، واساهمها برفع الروح المعنوية والهام المرؤوسين على خدمة مصالح المنظمة (Al Khajeh, 2018) وتغيير الثقافة التنظيمية بتنفيذ أفكار جديدة، ودفع الموظفين وتمكّنهم من تحقيق أهداف الشركة من خلال مناشدة، أفكار الإدارة العليا بالمكافآت والعقاب (Solomon&Steyn,2017:2)، وتؤثر على وعي الموظفين باحتياجاتهم وتعديلها من معتقداتهم وقيمهم، تتماشى مع هدف النهوض بمستوى احتياجاتهم في التسلسل الهرمي للاحتياجات التي تتجاوز الاحتياجات الأساسية للوصول إلى مستوى تحقيق الذات (Al Ahmad et al.,2019:218) تعني في شكل واحد، تحويل الموظف إلى القائد من خلال تزويدهم بفرص التمكين الوظيفي والاستقلال في البداية تزيد من مستوى التفاهم المتبادل بين القائد والموظف (AlBusaidi,2020:2, Malik et al.,2017:15) وتبعًا لذلك تشجعهم على تنفيذ العمليات التشغيلية أفضل من المتوقع والعمل كنموذج يحتذى به الإنجازات الذاتية للمجموعة أو الإنجازات الجماعية (Haslam et al., 2017:3).

وسيكون الهدف من القيادة التحويلية هو "تحويل" الافراد والمنظمات داخل المعنى الحرفي، لتغييرهم في العقل والقلب، وتوسيع الرؤية والبصيرة والفهم، وتوضيح الأسباب التي تجعل السلوك متوافقًا مع القيم والمفاهيم التي هي تغييرات، دائمة وذاتية الاستدامة (Choudhary et al., 2013:434) ونتوقع أن يظهر القادة التحويليين عددًا من السلوكيات الموجهة نحو التنمية، بالتدريب والتطوير مهاراتهم وقدراتهم المتعلقة بالعمل، والتمكين النفسي إلى الموظفين للتقدير وتحقيق الذات، (Al Ahmad et al.,2019:217 Humaidi&Balakrishnan,2015:31) ويمكن أيضًا أن تقلل

الصراع من خلال كونها ملامسة لاحتياجات مرؤوسوهم (Men,2014,257).و تتكون من أربعة أبعاد هي التأثير المثالي،الدافع الملهم،الفكري المحاكة وإضفاء الطابع الفردي على الاعتبار.وحدد (Bass) وتعرف باسم (أربعة انا) كل واحدة منها ينتج عنها تقديم جهد إضافي في العمل والإنتاجية ورفع المعنويات والرضا الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية وهذا يزداد كلما تم استخدامها بانتظام (الانا)،كما اتفق معه كلامن (Skakona et Conger and Kanungo,1988)، (al.,2010:109,Agbim,3013:57 Arif &Akram,2018:5, Swamy& Swamy,2014, Men,2014, Woszczynaa,2015:399, Dahie et al., 2017:14839, Keskes,2014:29,Gençer&Samur,2016:227, وإبراهيم،2015:260والاخضر،2019:75، وعلي،2020:19، و إيمان،2014:50، (Robbins&Judge,2016:224)،فيما يلي شرح لابعاد القيادة التحويلية :-

١-الدافع (التمكيني)

يعد الدافع التمكيني، هو علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف،لأنه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية (Woszczynaa,2015:399). للوصول إلى تمكين أعلى للعمل،يعطي هذا النمط الأولوية للتغييرات الإيجابية في جسم المنظمة بجعل المرؤوسين لديهم روح القيادة (Al-Qura'an,2015:2) وفي هذا يقول (Bass) هم يسعون للنهوض بشعور التابعين،بالاحتكام إلى أفكار وقيم اخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة ويعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم،وتقديم النصح والاقناع للعمل بروح الفريق (اسماعيل، 2020:12) ويعرف الدافع التمكيني على أنه « قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، والثقة بالنفس والبصيرة والرغبة بالتغيير (Yi La et al., 2020:3). وهو شكل من أشكال الجاذبية الشخصية، والتي تثير التدعيم والقبول والاعجاب مما يزيد من نجاح المنظمة، له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة التي تتشابه مع معتقدات المرؤوسين (Malik et al., 2017:151). يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويشعر المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الاهداف وبمعدلات أداء مرتفعة بتأكده منها (عواد وإبراهيم،2015:264) إلى جانب بناء العلاقات القوية والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وتطبيق رؤية المنظمة (Ebrahimi et al.,2016:354).

٢- التأثير المثالي

لديك الكاريزما التي تقدم إلهامًا ذكيًا ومشجعًا، ويمكن للقادة الكاريزماتيين تحمل الكثير من التغييرات التنظيمية والبيئية (Khan&Anjum,2013:56)، انه القدوة والمثل الاعلى الذي يقتدى به العاملين، أنه ذو شخصية محبوبة وقوية وتوفير المعنى والتحدى للعمل وتحفيز الجهود لتصبح اكثر ابداعا مع إيلاء اهتمام اكبر ليصبحوا مبدعين (الأخضر، 2019:72). كما أجمع الباحثون على بعض الصفات الكاريزمية ومنها (الثقة العالية بالنفس، رؤية مستقبلية واضحة ومحددة) (علي، 2020:19). ويعرف التأثير المثالي بأنه «إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة» (قهيري، 2019:37). الاحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وايجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرووسين (Khan et al.,2016:6)، وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، ويتميز القائد بقيمه ومعتقداته، ويزرع الاعتزاز في الارتباط بالآخرين، إضافة إلى انه يتحد بطرق تؤدي إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة (Toprak et al. , 2015:20). الإحساس بالقوة مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الاقتناع، واستخدامهم لممارسات إدارية واضحة (Hurduzen,2015:290). ان جاذبية التأثير المثالي، تعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطر بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالمهمة (موسى ومحمد، 2017:9)، وانهم يعملون الاشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة (عواد وإبراهيم، 2015:264). ويتصرف القادة كأنماط أوموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم (Koech&Namusonge,2012:5). هو السلوك الذي يشجع المرؤوسين في النظر إلى القادة كونهم نماذج للدور، الذي يقومون به، وفي ايجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين يستخدم لوصف جودة احترام التابعين لأنهم يجدون الرؤية والرسالة (Mousavikhah,2013:28, Gençer&Samur,2016:227).

ويعتقد أن القادة الكاريزماتيين يجتذبون احتياجات الترتيب الأعلى للتابعين، وتعزيز تفانيهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، هذه السلوكيات تسبب أتباع إلى أداء أعلى وما بعد نداء الواجب تحمل مسؤولية أكبر، وتشكيل صور شيفة عن المنظمة، ويشكلون مستقبل واعد مزدهر مليء بالرضا، وتدعم مستوى الالتزام التنظيمي وتزيد من الدقة والجهود تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Yasir et al.,2016:3). ويتخذ الموظفون قراراتهم وينفذونها، ويجعلون الموظفين يشعرون بالفخر لكونهم مرتبطين بهم لأنهم يظهرون إحساسًا بالقوة (Mano et al.,2014:28)، ولأن الأفعال تتحدث أكثر من

الكلمات، يجب على القائد تمكين أعظم إمكاناتهم حتى في الأوقات الصعبة، ومستعداً لمواجهة التحدي، وتصميم نحو النجاح (Ebrahimi et al., 2016:354).

٣- الاعتبارية الفردية

تصف سلوك القائد الذي يدرك الفروق الفردية بين التابعين، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال، مما يعني إهتمام عالٍ بالعاملين ومتابعة رغباتهم، وإقامة علاقات جيدة معهم والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية (Gençer&Samur,2016:227)، في الاعتبار الفردي يعمل القائد كمتابع ومدرب وناصح وموجه ويولي إهتماماً كبيراً للمرؤوسين ولاحتياجاتهم واستيعابها عن طريق الاستماع اليهم، والتفويض كوسيلة لنمو مقدرات الافراد (علي، 2020:22). يحاول مساعدتهم في أن يحققوا ذاتهم (العثماني، 2017:27). ويتمتع بلطف ويولي اهتماماً بإنجازاتهم، من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء (موسى ومحمد 2017:10، Waziri et al.,2015:124). كما عليه أيضاً أن يدرك الفروق الفردية بينهم، برهنة ودليل إلى الوضع الذي ينشودون الوصول اليه، وخلق رؤية ورسالة للمنظمة وللتابع بطريقة تستثيرهم وتحفزهم على تبنيها وبذل كل ما يستطيعون من أجل تحقيقها (Mesu et al., 2015:974)، الاعتبارية الفردية تم تعريفها على أنها تشمل توجهاً تنموياً تجاه التابعين وقد يكون مهماً الطريقة التي يمكن للقادة من خلالها مساعدة التابعين على النجاح في بيئة الأعمال الحالية (عواد وإبراهيم، 2015:264). ويوفر القادة أيضاً تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين ورسالة المؤسسة، إذ أنهم يعملون على توفير التحدي (Men,2014:258). وبالاعتبار الفردي يعد القائد كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموع، ويقدم له الدعم ويبقى خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشكلات عليه بشكل انفتاحي (علوان، 2017:1024)، وفهم أن الموظفين مختلفون الاحتياجات والتوقعات والسمات، ويعمل على تطوير ثقتهم بأنفسهم وابتكار شيء جديد، إحداث تغييرات كبيرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، من خلال سلوكياتهم، يخلق هؤلاء القادة الشخصية والالتزامات المهنية (Al-Qura'an,2015:2). ويتطلب الاستيعاب الفردي تقسيماً فعالاً و تحديد المسؤوليات والصلاحيات التجارية بين العمال (AIOwais,2019:185)، وبالتالي، قد يجعل الاعتبار الفردي الأعضاء يشعرون بالأمان النفسي و بدوره، زيادة استعدادهم لتقديم أنفسهم بشكل كامل للعمل، أي أن تشارك في العمل، انهم مريحين عند التعامل مع الأهداف الصعبة (Tran,2017:4)، انه يقدم الدعم العاطفي، يعامل كل مرؤوس كفرد "كامل" ويأخذ في الاعتبار مواهبه ومستوى المعرفة، وحث الافراد على البصيرة والابداع والمثابرة وتدريبهم والاهتمام بمشاعرهم. ويشمل السلوك الذي يعرضه القائد بانه يساهم في إرضاء التابعين، وتماسك المجموعة والتواصل معهم فض النزاعات بينهم ووضوح رؤية العمل وتوجيه المهمة (Miscenko &Day,2016:217)، لذلك سيدعم الفرد المنظمة إذا اعتقد أنه من

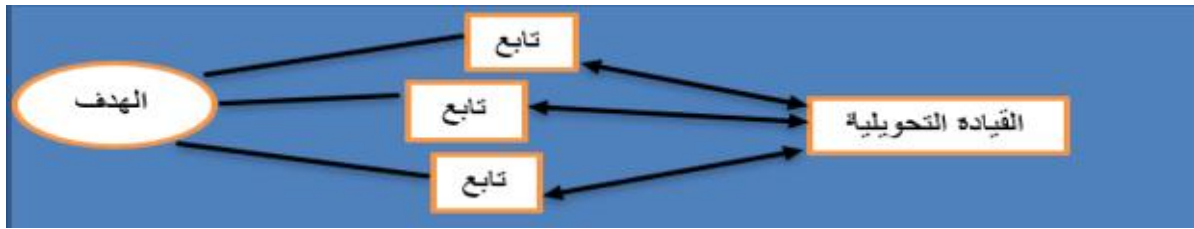
خلالها شخصيته الموضوعية والأهداف يمكن تحقيقها، سوف يشاركون في تحليل وحل المشكلات الفردية والجماعية، وتحمل الأخطاء ومساعدة الموظفين على تصحيح الأخطاء، مثلاً في Google، بدلاً من الإشارة إلى الضرر وإلقاء اللوم على الشخص الذي تسبب في الخطأ، ستكون الشركة مهتمة بمعرفة سبب المشكلة وكيفية إصلاحها بأسرع ما يمكن وبكفاءة (Hurduzen, 2015:290). ويعتمد هذا البعد على القائد مع المعاملة العادلة لموظفيه، ويعطي كل موظف اهتماماً خاصاً، مما يجعل الموظفين يشعرون بالحماس للعمل (Ali et al., 2015:164). انه يتجاوز نطاق التوقعات المحددة في اتفاقية التبادل الضمنية أو الصريحة (Jorge Dias & E Borges, 2017:5). ويؤسسون الرؤية والهدف في الداخل، ويخلقون ثقافة منفتحة، ويثقون في الموظفين للوصول إلى أهدافهم وإفساح المجال كاملاً لإمكاناتهم (Khan et al., 2009:683).

٤- الاستثارة الفكرية

يُنظر إلى القائد عموماً على أنه مدرب ومرشد، وتظهر الاستثارة الفكرية عندما يسأل القائد أسئلة لتجربتها وزيادة الإنتاجية والابتكار، انه مدخل يلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي (Mwai et al., 2018:56)، في الاستثارة الفكرية، يكون القادة أكثر إبداعاً وجدة وابتكاراً في أفكارهم، والشركات تقوم بها من أجل البقاء والتطور والكفاءة (Yıldız et al., 2014:786). وتعرف الاستثارة الفكرية بانها "القدرة على قبول وجهات النظر المختلفة وإتقان عملية حل المشكلات، وتحديد أفضل حل لتحسين كفاءة العمل" (Brown, 2008:4 وعلوان، 2017:567)، وأيضاً تشتير الاستثارة الفكرية الى "تحسين قدرة الموظف على التفكير بطريقته الخاصة في كيفية تنفيذ مهام عمله، ويكون عقلاً، والتفكير بذكاء وتقييم البيئة مما يجعله قادراً على توليد أفكار جديدة" (جمعة ونوري، 2011:307)، وكذلك توصف الاستثارة الفكرية بانها "تشجيع الموظف على قبول تحمل المخاطر من أجل تطوير ممارسات وأفكار جديدة التي تعمل على تحسين الأداء التنظيمي" (Choudhary et al., 2013:434). انه يحفز المرؤوسين على التفكير بشكل أكثر نقداً والمضي قدماً إلى تحقيق اهداف المنظمة (Adriani et al., 2019:2)، وغالبا ما يتميز قادة الاستثارة الفكرية بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها ويدلهم على طرق حلها (Voet, 2014:375) وكذلك هم منفتحين على التواصل مع مرؤوسيهم ويشجعونهم على مشاركة الأفكار الجديدة معهم (Jyoti & Bhau, 2015:2, Arokiasamy et al., 2014:29). ويعملون كموجهين للدور، واتخاذ أدوار صنع القرار عند الحاجة، وتوجيه وتحفيز وإدارة اتجاه المنظمة نحو المزيد من الابتكار والابداع وحثهم على استخدام التفكير المنطقي قبل الاقدام على أي عمل أو تصرف (Men, 2014, 258)، وايجاد حلولاً جديدة، لمشكلات العمل التقنية والانسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لعمالهم (علي، 2020:20)، وفي الحالات التي يكون

فيها معظم العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً، يستشيرهم ليتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة (AIOwais,2019:185)، على وفق هذا المكون يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين عن طريق مناقشة الافتراضات وإعادة الصياغة، كما لا توجد سخرية أو انتقادات عامة لأخطاء المرؤوسين، فهي تسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة (Dahie et al., 2017:14839) تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة، بتطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية (Hurduzen,2015:290).

وتعد الاستثارة الفكرية ضرورية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، فقد أشارت نتائج الدراسات من قبل الباحثين إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام لأنها تشعرهم بالرضا الوظيفي، وتعمق التزاماتهم وولائهم للمنظمة علوان، (Waziri et al., 2015:124,Rehman&Fatima,2009:683) 1025:2017



شكل (٥) علاقة القيادة التحويلية والاتباع لتحقيق الهدف
المصدر:- من اعداد الباحثة

٥- قيادة المعاملات

في العقود القليلة الماضية اكتسبت قيادة المعاملات أهمية كبيرة حيث يجادل الكثير من الباحثين على انها جزء او مجموعة فرعية من القيادة التحويلية كونها الاثنتين متعلقان بالاداء التنظيمي (Taylor et al., 2014:567). عادة ما يسمح القادة لمرؤوسيهم بسلطة صنع قرارات بشأن عملهم، وتركز على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة والتبادلات التي تحدث بين القادة والأتباع، ونظام المكافآت والعقوبات (Mkhelmer,2018:4).

بعبارة أخرى، أن وظيفة القائد هي إنشاء هياكل توضح ما هو المتوقع من التابعين كنتائج، عندما ينجح الموظفون، يكافؤون وعندما يفشلون يوبخون أو يعاقبون (Amanchukwu et al., 2015:8). ان قائد المعاملات يعمل ضمن قائمة النظام أو الثقافة ويتحكم بدقة في كيفية تنفيذه في المنظمة، ويستخدم مكافآت ملموسة (على سبيل المثال، المال والترقية) (Mousavikhah,2013:28). كذلك مدد (Bass,1985) وعمل (Benz,1978) بواسطة شرح الآليات النفسية التي تكمن وراء قيادة المعاملات، ويشير إلى تبادل ديناميكي بين القادة والمرؤوسون، حيث يحدد القائد أهدافاً محددة، ويراقب

التقدم (Humaidi&Balakrishnan,2015:311)، المكافآت التي يمكن ان يتوقعها المرؤوسين عند تحقيق الهدف، هي لزيادة امتثالهم للقواعد التنظيمية، لديه تفضيل لتجنب المخاطر، ينتبه إلى ضيق الوقت والكفاءة، ويفضل عمومًا العملية على الجوهر كوسيلة للحفاظ على السيطرة، ويحدد مواعيد نهائية ومعايير محددة وتؤكد من أن التابعين يلبونها (Nasir et al.,2014:48). تهدف الى الحفاظ على الهيكل الحالي دفع وتوجيه التابعين مناشدة مصلحتهم الشخصية، والتركيز على اساسيات عمليات الإدارة مثل التحكم والتنظيم والتخطيط قصير المدى، لتحقيق الأداء المطلوب (Yasir et al.,2016:2).

وتعرف قيادة المعاملات بانها التي تدير النظام الحالي الذي يحاول تلبية احتياجات أعضاء المنظمة ويركز على المكافآت التي تمنح في تغيير إيجابي في سلوك الموظفين ويأخذ تصحيحية العمل عند حدوث المشكلات والأخطاء بالعلاقة مع الأداء (Maghviroh,2012:2). وتوصف بانها قدرة القائد الموجهة نحو طموحات واحتياجات المرؤوسين (Amanchukwu et al., 2015:8) ذكر Bass في Howell and Avolio (1993). انه أسلوب من القيادة لا يحث على التغيير وانما على تحسين انجاز المهام الحالية المكلف بها الموظف، وتوضيح الدور الذي يجب ان يقوم به، والابتعاد عن الغموض وتحديد الأهداف، وأسس الحوافز والمكافأة المشروطة على الأداء المجزي والجيد (Maghviroh,2012:2)، انها تركز على نداء الواجب للموظف ولا تذهب بعيدا به (AIOwais,2019:185) انها العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وبالقدرة على تلبية احتياجاتهم (Saleh et al.,2018). وكذلك تقليل القلق والتركيز فقط على رؤية المنظمة، وأكدت الدراسات السابقة أهمية وتأثير قيادة المعاملات على الأداء منها دراسة منها (Jorge Dias & E Borges, AlKhajeh,2018) و (Ahmad et al,2019:217 , Saleh et al.,2018 و Wen et al.,2019, القيادة التوجيهية (المستبدة) حيث يعد القائد نفسه كلما اكثر من غيره بمتطلبات العمل واساليه لانجاز المهام الموكلة اليه ومن ثم يتخذ خطوات لدفع العاملين نحو انجاز المهام، ويضع الأهداف في صورة خطوات ويعتقد ان الافراد قادرين لى انجاز المهام الموكلة اليهم برغم الفروق الفردية والدافع لذلك هو ان الرواتب والمكافآت المالية والعقاب والتخويف كافيين لدفعهم للعمل (ملائكة،2012:85).

بناءً على دراسة أجراها (Ul-Haq&Kuchinke,2016:57) فان قيادة المعاملات مفيدة، عندما يكون القائد أكثر قدرة على الحفاظ على الاستقرار بدلاً من تعزيز التغيير داخل المنظمة، وعادة ما يحفز القادة موظفيهم من خلال التركيز على اهتماماتهم الشخصية بتحقيق الأهداف، وأن الأتباع يتفقون معه أو يقبلونه أو يمثلون له في المقابل للثناء والمكافآت والموارد أو من أجل تجنب الإجراءات التأديبية (Yi La et al.,2020:2).

تم استخدام في قيادة المعاملات كنهج صحيحي ،لهذا السبب يستخدمون التعزيزات الإيجابية والسلبية لتحقيق النتائج المرجوة،ولا يتوقع أي طرق مبتكرة للقيام بالمهمة من موظفيهم (Ali et al.,2015:163)،تكون قيادة المعاملات تعد أمرًا أساسيًا للفعالية التنظيمية من خلال تماثل المرؤوسين،لما يطلب منهم من سلوكيات ومواقف أكثر انهم يتأثرون بالقيادة في سياق وظائفهم التنظيمي(Ebrahimi et al., 2016:354).ووجد ان قيادة المعاملات لها تأثيرًا قويًا على نتائج الموظفين الإنتاجية والجدارة بالثقة (Swamy& Swamy,2014:58) وتحقيق الهدف بوضوح من قبل التابعين،لإزالة العوائق المحتملة داخل المنظمة(Nasir et al.,2014:48)،لانهم توجيهيين وموثوقين ويطورون العلاقات فيما بينهم وبين المرؤوسين على أساس الأداء والإغراءات والمكافآت،وهم تتأثر بالمصلحة الشخصية الفردية (Shaoa et al.,2017:903).

ان قادة المعاملات يركزون على ما يمكن أن ينجح مع مراعاة قيود الوقت،والقيام بما يبدو أنه الأكثر كفاءة وخالي من المخاطر لذلك هم يهتم في الغالب بـ "أفضل السبل للحفاظ على تشغيل النظام التي يتحملون مسؤوليتها (Yukl,1999:38).وجدت الأبحاث أن قيادة المعاملات تميل إلى أن تكون أكثر فاعلية في المواقف التي تكون فيها المشكلات بسيطة ومحددة بوضوح انه يجب على القادة ان يتدخلوا بقوة بأسلوب مشاركة الموظفين وتوجيههم وينظر اليها على انها تكشف عن تصور القائد للشخص من خلال تحديد مهمة المنظمة التي سوف تدعمها وتحديد الواقع التنظيمي (ويساهم قادة المعاملات على فض النزاعات والصراعات ، وتنظيم العلاقة بين القائد والمرؤوس وأنظمة الصرف للمكافآت والمفاوضات،من خلال المد والجزرة والعصا (Smith,2015:15)،اقترح (Conger&Kanungo,1988) انها بمثابة معاملة بين صاحب العمل والموظفين،أين الموظف؟ هل يفعل ماذا متوقع منه/ منها مقابل تعويض مالي،يخلق أسلوب القيادة هذا أدوارًا محددة بوضوح للفعالية التنظيمية (Jyoti&Bhau,2015:2).

ومن المثير للاهتمام أن الأبحاث الحديثة قد وجدت أيضًا ملف علاقة إيجابية بين قيادة المعاملات وممارسات التنوع عندما يكون القادة (الرؤساء التنفيذيون) أكبر سنًا و لديهم قيم اجتماعية أعلى،وبرزت قيادة المعاملات حسب (Bass,1985)بناءً على نتائج الأداء قيادة المعاملات لها ثلاثة الأبعاد(مكافأة مشروطة طارئة،إدارة بواسطة الاستثناء (إيجابي)،الإدارة عن طريق الاستثناء(سلبي) (Robbins&Judge,2016:223)وفيما يلي شرح للابعد :-

١- المكافأة المحتملة او الطارئة او المشروطة

تعرف المكافأة المشروطة بانها العامل الأول من عوامل القيادة المعاملاتية،وهي مرتبطة بشكل إيجابي بدفع الاتباع نحو العمل،وتعزيز العمل الإيجابي وربح

المكافأة (Maghuroh,2012:2)، فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد (Gençer&Samur,2016:227). وتشير أيضا إلى أنظمة المكافآت التي يستخدمها القادة على أساس أدائهم وكفاءتهم واستخدامها كأدوات للحفاظ على النظام والانضباط في مكان العمل، القائد يقوم بتبادل المنفعة مع الموظفين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد بزيادة الأجور أو الترقيّة أو منح امتيازات إضافية، مما يشجعهم على استمرار المحاولة (Toprak et al. , 2015:20)، كما تتم الاستفادة أكثر من القيادة التبادلية في الحالات الطارئة، بحيث يتم منح المكافأة للإنجازات الجيدة في الوقت المطلوب، فالقادة المعاملاتيون يحددون الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب (Yıldız et al., 2014:786)، وبالتالي نجد أن لهذه التبادلات آثار إيجابية بخلق أداء الموظفين، فالمرؤوسون متفهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، وتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة إليهم (Sougui et al., 2016:61) وقهيري، (45:2019)، والاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل المرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي وهيكلية المؤسسة (Keskes,2014:31)، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، وجود أسلوب المكافآت يتم الوصول لحل فعال للأداء السيئ ومشكلات العمل، وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد عندها يظهر القائد المعاملاتي للخروج من الأزمة بفكرة المكافأة (Skakona et al., 2010:109) ، Mwai et al., 2018:55. انها تصور صورة القائد الذي ينقل بوضوح الأهداف المراد تحقيقها حصل عليها ومن يليه، قد يساعد هذا التعزيز الإيجابي المستمر الموظفين على تبني السلوكيات الصحيحة وكذلك توجيه جهودهم بشكل صحيح، وينظر إليها على انها إبقاء الأمور بالمسار الصحيح خلال مرحلة التنفيذ (Kesting et al., 2015:31). قد تعني هذه المكافآت الامتتان لزيادة الجدارة والمكافآت وإنجاز العمل الجيد، مقابل الترقيات (Khan et al., 2016:5)، انه يوفر مكافآت مادية وعقلية وفقاً للإنجاز الالتزامات الموعودة من قبل المرؤوسين، بناءً على متطلبات المهمة المحددة (Maghviroh,2012:2)، وتمنح بمتطلبات معينة ناتجة عن العمل، في الوقت المحدد او قبل الوقت المحدد، ويكون بشكل مديح او مكافأة، ويعزز قيادة المعاملات الأداء الإيجابي، الناجح للتابعين وكفاءتهم في الإنتاج (Popli&Rizvi,2016:979)، انها سلوكيات القائد التي تركز على متطلبات وضوح الدور والمهمة وتزود التابعين بمكافأة مادية ومعنوية او نفسية متوقفة على الالتزام التعاقدية (Mano et al., 2014:29).

بذل المرؤوسون المتحمسون المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك، يُطلب من القادة تحفيز المرؤوسين من خلال الاعتراف بهم ومدحهم العام، تكليفهم بعمل صعب، وعلاقة عمل جيدة (Zeb

(et al.,2018:98) ،حيث يقوم القائد بتعيين العمل ثم يكافئ التابع على تنفيذ المهمة،من خلال مكافأة الجهد التعاقدى(Sougui et al.,2016:61) ،التي تتعلق بالعمل السابق الذي قام به ذلك من خلال تقديم المكافآت المشروطة،قد يلهم قائد المعاملات بدرجة معقولة من المشاركة والولاء والالتزام والأداء من المرؤوسين(Keskes,2014:31).

٢-الأداء عن طريق الاستثناء النشط الإيجابي

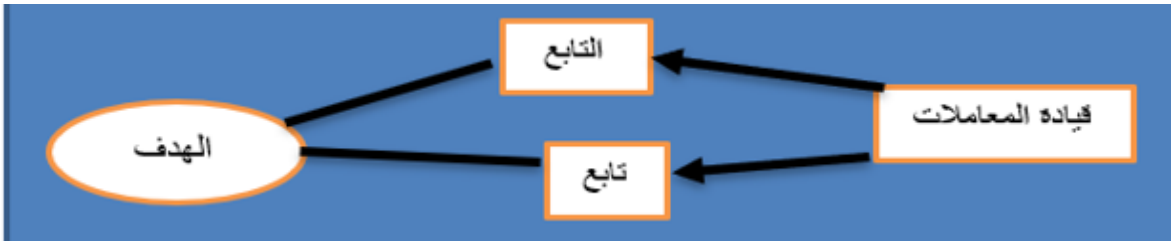
وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة،والتدخل إذا لم يقيم الموظف بتحقيق الأداء المطلوب(Sougui et al.,2016:61)،بغرض التصدي لها وحلها هذاالاسلوب من أساليب قيادة المعاملات حيث لا يتدخل القائد إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استقاء المعايير أو المعدلات الموضوعية(Dahie et al., 2017:14839)،وتعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها،والتي تفاجئ المؤسسة أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية،وترفع إلى إدارة العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها،واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع إليه مستقبلا في حل المشكلات(Khan&Anjum,2013:56).

انهم باستمراريتدخلون ليضمنوا أن معايير عمل المؤسسة توافق المعايير المطلوبة،وأن الانحرافات لن تحدث،وتتخذ الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء ،وتركز الإدارة عن طريق الاستثناء الايجابي على مراقبة تنفيذ المهام لأية مشكلات قد تحدث تنشأ وتصحيح تلك المشكلات للحصول على مستويات الأداء الحالية على أساس نتائج معاملات القائد والتابع(Baştürkb&Bozc,2014:786)،انهم يتوقعون المشكلات ويتخذون الإجراءات التصحيحية قبل أن يخلق السلوك صعوبات خطيرة،هو أسلوب القيادة الذي يتبع أداء الموظفين،ويحاول منعهم من السقوط،وتحفيزهم اذا قدموا توجيهاً واضحاً وكيمياء جيدة وعملاً مناسباً واستغلال الفرص البيئية ،هذه تساعد على زيادة دوافع المرؤوسين،وجعل عملهم مثيراً للاهتمامهنا ضمن القواعد والمعايير(Carter&Greer,2013:379).لإزالة الحاجز المحتمل داخل النظام،وتحفيز الجهات الفاعلة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً(Solomon & Steyn,2017:2)،انها قيادة سياسية ،انها الإدارة النشطة اليقظة للقائد الذي يضمن تحقيق الأهداف (علي،2016:35).

٣- الإدارة عن طريق الاستثناء السلبي

يقوم القادة في الإدارة بالاستثناء(السلبي)بالتوقعات عندما يتطلب الأمر الإشراف على عدد أكبر من الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة لهم، حيث يتم استخدام العقاب المشروط وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير

المحددة (Smith,2015:16). وهناك مجموعة من الشروط لتطبيق الإدارة بالاستثناء (السلبى) نذكر منها، كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استقراء الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطات مختلفة (Brown,2008:11)، ورغبتها في تفويض سلطاتها وثقتها بمرؤوسيهما في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم، لكفائتهم وقوة انتمائهم للمؤسسة لاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المؤسسة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف ضرورياً عندما تكون السلامة مشكلة القائد (Bass,1990). في الشكل الأكثر نشاطاً للإدارة عن طريق الاستثناء (السلبى)، أنها قيادة "دعه يعمل" ويكون تجنباً لسلوكيات القيادة في اتخاذ القرارات وإظهار اللامبالاة السلبية لكليهما المهام والتابعين القادة لا يفعلون ذلك التدخل حتى تحدث المشكلات، ينتظرون حتى تسوء الأمور قبل أن يتخذوا أي إجراء أو بشكل سلبى، من خلال الإشارة إلى الأخطاء عندما تكون قد حدثت بالفعل (Ali et al.,2015:136)، ويبالغ قادة المعاملات في التأكيد على الأهداف التفصيلية والقصيرة الأجل والقواعد المعيارية والإجراءات. أي ترك الأمور تتدهور إلى مرحلة متقدمة من الخطورة واتخاذ إجراءات لفت الانتباه للأخطاء، وعند فشله في حل المشكلات سيؤدي ذلك إلى تبعات خطيرة (Robbins&Judge,2017:226). يبدأ أسلوب القيادة هذا بفكرة أن أعضاء الفريق يقبلون على طاعة قائدهم في العمل، لذلك يتشجع القادة على دفع موظفيهم للامتثال لأوامر العمل والتعليمات، كذلك، القائد لديه الحق في معاقبة أعضاء الفريق إذا عملهم لا يفي بالمعيار المناسب (2014:8 Fairhurst & Connaughton). قد يؤدي التوبيخ أو العقاب إلى نتائج عكسية ويخلق حالات من عدم الثقة والعداء، والتأثيرات الضارة على الروح المعنوية والأداء، مما قد يؤدي إلى اختلال السلوك الوظيفي في الإدارة (Smith,2015:16)، وإخيرا يحمل القادة فكرة "لا تصلح حتى تنكسر" (Men,2014:257).



شكل (٦) علاقة قيادة المعاملات والاتباع ومن ثم تحقيق الهدف

المصدر : من اعداد الباحثة.



الفصل الثاني

المبحث الثاني

تكنولوجيا المعلومات

المبحث الثاني

تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

تعد تكنولوجيا المعلومات وكيفية ادارتها، من القضايا المهمة والراهنة التي بدأت تعكس أهمية تبادل استخدام المعلومات في المجتمع، اذ تساهم في انسيابية القرارات، وفي توجيه وتنفيذ مختلف العمليات، انها مصدر حيوي لبقاء المنظمات، لما توفره من منصة للشركات لتزدهر اقتصاديا من خلال تعزيز زيادة القدرة التنافسية، وتحسين العمليات، وتمكين الوصول إلى أسواق جديدة، وتحسين عملية التعاون واداء بالوظائف الإدارية والحفاظ عليها. وسوف نتناول في هذا المبحث الأمور الآتية :-

أولاً:- نشأة ومفهوم تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً:- تطور تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً:- أهمية تكنولوجيا المعلومات.

رابعاً:- ابعاد تكنولوجيا المعلومات.

مقدمة

نحن حقا نعيش في عصر انفجار المعلومات وتوليد المعرفة نتيجة للثورة التكنولوجية التي غيرت بشكل جوهري حياة الانسانية وعالم الاعمال، شكلا ومضمونا (الاسدي، 2008:47). واسهمت في تعزيز وتحسين فاعلية الاداء المنظمي، واساليب اداء المنظمات الانتاجية والخدمية واحداث نمو هائل في المعرفة (Oražem, 2014:27)، واصبح من الممكن خزن واسترجاع المعلومات بسهولة ويسر، مما يساعد ذلك على توافر كم هائل من البيانات والمعلومات واستخراج النتائج منها بأقصى سرعة ممكنة (غفوري، 2018:6)، لقد أثرت العولمة على جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن لأحد أن يغفل عن التغييرات التكنولوجية وتأثيرها على سرعة نقل المعلومات وسهولة توفرها وقلّة التكلفة (Mousavikhah, 2013:1)، وهذا دورا رئيسيا في زيادة وعي المستهلكين بالمنتجات وخصائصها ومميزاتها وجودتها (Aziz et al., 2020:82). ناهيك عن ثورة الإنترنت التي زادت من قدرة المستهلك على مقارنة المنتجات المحلية مع نظيراتها الأجنبية، مما جعل المنظمات في هذا القرن تواجه منافسة قوية وغير مسبوقه (Abazeed, 2018:118). من هنا جاءت دراستنا الحالية بمجال تكنولوجيا المعلومات لمعرفة اثارها

واهميتها على باقي ابعاد الدراسة ومدى ما تربطها من علاقة إيجابية كونها تمثل عصب الحياة ورمز التواجد البشري واستمر أعماله واستثماراته ونموه وبقائه في ظل البيئة الديناميكية والسريعة التغير .

في القرن الحادي والعشرين ، شهدت الأجهزة المحمولة بشكل كبير غيرت كيفية استخدام الناس للإنترنت ، مما أدى إلى إحداث نتائج مثيرة التغييرات الاجتماعية. يعيش الناس الآن في مرحلة أكثر ذكاءً من حضارة مع أنظمة معلومات محسنة ، مع الحصول على المعلومات وإرسالها بسهولة وبسرعة ، لا سيما فيما يسمى بالمدن الذكية الحديثة. تحدث التغييرات الاجتماعية عندما يمكن أن تكون المعلومات الأكثر قيمة حول الآراء العامة المكتسبة ، مع ظهور تطور تكنولوجيا الهاتف المحمول بشكل أفضل الحكم العام، (Shi,2021:1). الإنترنت عبر الهاتف النقال التقنيات لها تأثير أكبر على الكيانات والمنظمة. بسبب الخصائص المرتبطة بالإنترنت والمرونة العالمية. رقمي أحدثت المنصات الإعلامية ثورة في مجال التسويق، تقدم تطبيقات الهاتف المحمول طرقًا جديدة للوصول إلى العملاء والتواصل معهم وتقديم الخدمات لهم.

أولاً:- نشأة ومفهوم تكنولوجيا المعلومات

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات فبعضهم عرفها بالمعنى لضيق والآخر بالمعنى الواسع (العمري والسامرائي،2008:132). و تعد كلمة تكنولوجيا كمصطلح عليه الكثير من الالتباس كونها يونانية الأصل جاءت من كلمة (Techno) يعني الماكنة و(Logos) العلم . اذن انها التطبيق العملي للاختراعات العلمية ومن خصائصها انها علم مستقل له اصوله ونظرياته وأهدافه،علم،وهو يسعى للمعرفة ويمس حياة الناس،ويحل المشكلات (امنة ورحمة،2018:4). وقد عرفت من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها " العلم والفن " المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد علما لانها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية،وفن لانها تمثل الخبرات والمهارات الفنية- (Jalagat&AI,2017:5113) Habsi، وكانت بداية ظهورها في بداية الاربعينيات مع تطور مفردات الحاسبة الالكترونية بتقنياتها وبرمجياتها وأنظمتها. إذ ظهرت الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري واسع حتى وصل في الوقت الحاضر لمرحلة متطورة بالحجم الكبير والصغير والحاسوب الشخصي(Adriani et al.,2019:3)، وكانت التنمية في الستينيات والسبعينيات كبيرة من قبل المنظمات أو الشركات التي تستخدمها خاصة في العمل،لتطور الوظائف الكتابية والإدارية ،والأنشطة مثل المحاسبة ومسك دفاتر عمل- (Jalagat& AI,2017:5128) Habsi، ودمج الأنظمة في جميع مراحل تطوير المنتج وعمر الخدمة، من أجل المراقبة والتحكم المادي بالعمليات والأنظمة بالإضافة إلى دعم العاملين باستخدام الروبوتات والأدوات الذكية(Oberer&Erkollar,2018:3). في القرن العشرين استخدمت من ذوي الخبرة في جميع أنحاء

العالم (Abu-Nahleh,2013:33)، وأن التعامل مع التكنولوجيا ينبغي أن يتم في إطار جهود المنظمة (محمود، 2010:157). ضمن إستراتيجية تكنولوجيا لها خططها وبرامجها وأجهزتها المسؤولة، تقدر الأولويات وتضع برامج التنفيذ، بناء على دراسات مستفيضة عن ظروف الواقع البيئي والاهداف (عبد اوي، 2016:25) لقد ساهم انتشار تكنولوجيا العالم الرقمي وشبكات الاتصال العالمية، بتقارب أشكال التعاملات (غفوري، 2018:18)، بسبب هذه التغييرات كان لها تأثير على جوانب مختلفة من حياتنا اليومية في المقام الأول في منازلنا وأماكن عملنا وشركاتنا والمؤسسات، في المدارس والجامعات والبلاد (Arokiasamy et al.,2014:27). ويرى (Men,2014:256) ،انه اعطي لها تعريفات وتصورات وتفسيرات مختلفة لكثير من العلماء والباحثين ،لذلك عرفت بانها تشير الى امكانية التطبيق العملي للوسائل المتعلقة بالتطورات الجديدة في العمليات الانتاجية بالإضافة الى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الانشطة التي يمكن استخدامها فيه(عاصم وإبراهيم ،2013:232). لذلك يعبر عن تكنولوجيا المعلومات هي مزيج من القدرة على توجيه العمليات التشغيلية والاستراتيجيات وطرق حل المشكلات باستخدام الحاسب الآلي(احمد وحسب الله ، 2015:59)، وأيضا عرفت ((بانها القدرة على تحسين تسهيل الاتصالات في المنظمة، بما في ذلك توفير البنية التحتية، وتقديم المساعدة الداعمة على تنفيذ وتوفير التدريب على مهارات تكنولوجيا المعلومات للأفراد في المنظمة(Krajewski et al.,2016:37). ويطلق على مجموعة أنظمة الحوسبة المستخدمة من قبل منظمة ،وتصف مجموعة أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ومستخدميها، والإدارة التي تشرف عليهم وفيما يلي بعض التعريفات للباحثين لخصت في جدول على وفق الاتي :-

جدول (٢١) تعريف تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب العرب والأجانب

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Gupta 2011	بانها التقنية المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك و / أو الأداء مع الأفراد والجماعات و / أو المنظمات.
٢	منيـرة، 2013	وهي تلك الأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها، وكذلك الأساليب الفنية المتبعة والتي تشمل على مختلف البرمجيات.
٣	قواسمي، 2015	عبارة عن أساليب معالجة المعلومات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد، وقواعد البيانات المحفوظة في أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في منظمات الاعمال.
٤	Ahmady a et al.	تشير إلى المعلومات والمعدات والتقنيات والعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

	2016,	
٥	عبداوي، 2016	" المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة، وإن التغير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق أليات معينة وأن التحكم اللاواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي.
٦	يحيياوي، 2017	مجموعة من العناصر المادية الحاسوب والبرامجيات والأنظمة الخ بالإضافة الى العناصر الغير مادية أي المعنوية مثل المعارف والافكار المستعملة من اجل تحسين الإنتاجية.
٧	Jalagat& Al- Habsi,20 17	انها الجمع والتخزين والتنظيم والمعالجة ونشر المعلومات بما في ذلك الصوت أو الصورة أو النص أو الأرقام باستخدام أجهزة الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتقنيات الوسائط المتعددة الإنترنت والبرمجيات والأجهزة والكمبيوتر والتلفزيون.
٨	عبادي، 2018	هي المعدات والأجهزة والبرامجيات اللازمة لتحقيق العمليات وهي كل مايلزم نظام المعلومات ليصبح جاهزا تقنيا للاستفادة منه.
٩	امنة ورحمة، 2018	مجموعة الخطوات والإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتنظيم ومعالجة ونشر المعلومات ويتم ذلك باستخدام مجموعة من المستلزمات والأدوات لضمان وصولها الى الشخص وبالوقت المناسب.
١٠	غفوري، 2018	هي أنظمة بالغة الدقة تتكون من مجموعة من الأدوات، تتعامل مع الحواسيب الإلكترونية وبرمجيات الحاسوب لغرض تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات والمحافظة عليها وحمايتها ونقلها في أي وقت.
١١	صباح 2018	" تلك الأجهزة و المعدات و الأساليب و الوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن يستخدمها في الحصول على المعلومات ،وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها و تنظيمها و ترتيبها و تخزينها و حيازتها و استرجاعها و عرضها واستنساخها و بثها و توصيلها في الوقت المناسب لطالبيها.
١٢	خلفي، 2018	الجانب التقني من نظام المعلومات والمتمثل في المكونات المادية والبرامجيات وقواعد البيانات والشبكات التي تعمل على التقاط البيانات وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وتوجيهها للأشخاص المعنيين بالوقت المناسب والوقت الملائم لغرض الاستفادة منها.
١٣	Odule et al.,2020	هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها، والتي تستخدم مان قبال المستفيدين منها في كافة

مجالات الحياة.		
أنها استخدام المدراء للتكنولوجيات في كل مكان كوسيلة للتأثير على العمال للتصرف بطريقة تتفق مع التوقعات التنظيمية.	Cram & Winener, 2020	١٤

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن الجدول أعلاه يتضح ان معظم هذه التعريفات تركز على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة، بالإضافة إلى ربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي، وهذا خدمة للإنسان إذ تمده بالسلع والخدمات، أنها تقوم على قاعدة معرفية واسعة، عميقة ودقيقة، وليست جمع تلقائي وعشوائي لمجموعة من التقنيات.

مما تقدم تصل الباحثة الى تعريف لتكنولوجيا المعلومات " بأنها مجموع الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين، تسجيل، تخزين، معالجة، استخدام، واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات، سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستخدمين سواء كان أفراد أو مؤسسات".

ثانياً:- أهمية تكنولوجيا المعلومات

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان (Adriani et al., 2019:3)، وتعود هذه الأهمية إلى الخصائص التي تمتاز بها، (منها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأفراد المشاركين أو المتصلين)، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة (العمرى والسامرائي، 2008:134)، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات (عاصم وإبراهيم، 2013:234)، انها تسهل التواصل الفعال، زيادة الإنتاجية وتحسين التكامل، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (Oberer & Erkollar, 2018:2). وتعمل على تطور القدرات إلى مكونات التصميم التنظيمي، وستؤثر على الأداء التنظيمي، كوسيلة للتفاعل بين الموارد والقدرات التكنولوجية التي تتطور لدعمها في منافسة شديدة على نحو متزايد، ونشر المعلومات وتطوير قاعدة البيانات وجودة تحسين المعرفة وأنظمة البيانات المتنقلة (Sibanda & Ramrathan, 2017:191). وينظر إليها كعامل تمكين أساسي لتحقيق أهداف تجارية طويلة الأجل، والاستفادة بشكل أفضل من أصولها الخاصة ضمن الدور المتقدم الذي تلعبه داخل المنظمة، يتضمن اتخاذ القرارات في شبكة العلاقات التنظيمية (Arokiasamy et al., 2014:29). وكان له تأثير كبير على

كيفية عمل المنظمات و جبرتهم على إعادة التفكير في كيفية تصورهم لاستراتيجياتهم، وتحت على التطوير والتدريب لتعزيز قدرات الموظفين على أن يكونوا منتجين في مجال تكنولوجيا المعلومات (Xue et al.,2018:5). وتؤدي التكنولوجيا دور الوسيط بين الأفراد، ويجب أن تكون بنيتها التحتية سهلة الفهم والاستخدام. والعاملين يستخدمون قنوات اتصال مختلفة حسب احتياجاتهم الناشئة، الهدف هو تحقيق آراء مشتركة جديدة ومبتكرة بأفكارهم ورغباتهم بطريقة غير محددة مسبقاً (Mano et al.,2014:30) ، فلذلك أصبح هنالك اهتمام متزايد في تقديم المعلومات الى جميع متخذي القرارات بالوقت المناسب لاتخاذ قرارات رشيدة، وهذا يعني انها حلت محل التقليدية (العامري،2005:150) لا سيما قرارات الاستثمار التي تعتمد على معلومات ذات جودة عالية بسبب ضخامة المبالغ المستثمرة في المشاريع الضخمة، بهدف تحقيق تنمية اقتصادية (عاصم وإبراهيم،2013:229). فالقائد يتواصل مع المستخدمين بطريقة متسقة باستخدام إشعارات، ملصقات، رسائل بريد إلكتروني، من أجل عملية فعالة خاصة في تحقيق الفعالية التنظيمية، والاستراتيجيات الجيدة من خلال التكنولوجيا هي ستبلي أهداف المنظمات (Mousavikhah,2013:2) ، وتساهم أيضاً في قدرة الإدارة على تعزيز فعالية التواصل والتفاعلات لالتماس الوقت المناسب والفوري للتعليقات التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي للشركات بعمليات الاتصال (Ahmady et al.,2016:460) ، كما أنه يتسبب في سرعة تسليم المعلومات من الإدارة العليا نزولاً إلى أدنى مستوى من التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي. وكذلك فرض الشبكات والعمليات الافتراضية والأعمال التي تتطلب التقنيات المحسنة مثل التطوير والتوزيع وإدارة المعرفة في عصر القطع أو الوقت الحقيقي للبيانات أو المعلومات (Arokiasamy et al.,2014:27).

يعد التواصل هو الوسيلة من أجل فهم ديناميكيات هذه البيئات المتغيرة والتكيف معها. لا يقتصر دور كفاءة تكنولوجيا المعلومات على تقييم استراتيجية المنظمة فحسب بل يشمل ذلك ادواتها التكتيكية، لكونها تعزز القدرة التنافسية عندما يتم توظيفها بشكل مناسب في جميع أنحاء المنظمة. كما هي يحتمل أن يجلب مزايا تفوق التكاليف وتسلط الضوء على استدامة نجاحها التشغيلي على المدى الطويل (Ahmady et al., 2016:465) ، يمكن أن تؤدي إلى اكتشافات جديدة للمعلومات وتعزيزها التفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى تحسين التشغيل والأداء، وتعزيز مكانة الشركة والموظفين والقدرة التنافسية، وتحسين صورة العلامة التجارية ورؤية السوق ، تحفيز الموظفين، وإعادة تموضع الأعمال للاستفادة من الميزات الموجودة والمنافسون المحتملون، (خلفي،2018:57) .

في الآونة الأخيرة ، كان ما يقرب من نصف الشركات العاملة على مستوى العالم قادرة على إنفاق 50٪ من النفقات الرأسمالية والاستثمارات للتركيز على تكنولوجيا المعلومات ، وتوقع أن يكون هناك عائد كبير تم الحصول عليها من هذا الاستثمار (Waziri et al.,2015:123) هي العقل الانساني الذي يفكر في كيفية

إدارة خطى الحياة نحو الجهة الاحسن، وخدمة افضل من جهة أخرى، واصبحت الاعمال الروتينية قليلة مقابل الحداثة والتقنيات وبالتالي مواكبة التطورات (الجهاني وامين، 2020:1). انها وسيلة للتفاعل بين الموارد والقدرات التكنولوجية التي تتطور لدعمها في منافسة شديدة بشكل متزايد (العامري، 2005:150)، هناك تقنيات مختلفة لها دورا مهما في هذه العملية التقنية المستخدمة لإنشاء اتصالات عن بعد في مجال التخزين ومعالجة وتوفير البيانات (Bouwman et al., 2005: 22). ويجادل مجموعة من الباحثين من ضمنهم (Saether, 2019:1) بان التكنولوجيا هي القوة الدافعة وراء التطورات داخل المجتمع وتجعل من حياتنا اكثر متعة والعمليات تصبح اكثر كفاءة وفاعلية ويصبح انجاز العمل بسرعة وبطرق مرنة اكثر من الطرق التقليدية. ونرى هنا ان أهمية التكنولوجيا تاتي من كونها عصب الاعمال التجارية والحكومية وأصبحت ضرورة ملحة للعمل، ولا بد من الاستثمار بها، بما يحقق عوائد إيجابية للمنظمة من أمور مادية، وأخرى بمجال تطوير عمل المنظمة ويحقق إنجازات بالعمل بما يسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة .

ثالثا:- تطور تكنولوجيا المعلومات

ان التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة المتلاحقة لها تأثيرا كبيرا وواضحا على المنظمة، وان معظم المنظمات الناجحة تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة (الدوري، 2013:90). ويوضح الباحثان (Cram & Winener, 2020: 73) صراحة تعتمد الموارد التكنولوجية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات التي ستؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي ليكن اكثر فعالية (Adriani et al., 2019:3).

وتمتاز تكنولوجيا المعلومات بالتطور المستمر بطبيعتها وهذا ما جعلها موضع بحث متواصل من خلال تطوير الأدوات والبرامج وتعظيم مخرجاتها للتوافق مع مستخدميها (خلفي، 2018:5673) لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها (عبدأوي، 2016:20)، يتم تطويرها عادةً بواسطة العمل الجماعي أو مجتمعات الممارسة، أن التعقيد وعدم تناسق المعلومات وعدم اليقين وقوي الاعتماد المتبادل بين الوحدات يجبر المنظمات على تطوير المعلومات وتنسيقها أنشطتها معًا (Oražem, 2014:27)، احمد وحسب الله، 2015:57) تظهر نظريات الهيكلية، على أساس، التقنيات والهيكل الاجتماعية المترابطة والمتشابكة بشدة هناك علاقات وترابطات قوية بين الأفعال البشرية، والأدوار المؤسسية والتكنولوجيا المطبقة داخل الشركة، ويتأثر تصميم التكنولوجيا بشدة بالأدوار والخصائص التنظيمية (Oražem, 2014:27).

ان أحد العوامل الحاسمة لهذه العمليات هو المرونة التفسيرية الموجودة، اي قدرة العاملين على فهم تكنولوجيا المعلومات والعمليات (Abu-Nahleh, 2013:39)، غالبًا ما يفسر العاملين ويتبنون التكنولوجيا

بطريقة لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً، على سبيل المثال، يستخدمون نفس التكنولوجيا في عمليات مختلفة ولأهداف مختلفة (1:2013, Mousavikhah, 2015:311). Humaidi&Balakrishnan, 2015:311 ، أن تطوير تكنولوجيا المعلومات كان لوضع خطة تشمل (١) توحيد الرؤية و الرسالة المراد تحقيقها(٢) إنشاء تكنولوجيا مستقلة(٣) تحديد البنية التحتية من الأجهزة والبرامج والأنظمة والشبكات المملوكة بالفعل،(٤) تحديد الأجهزة والبرامج التي سيتم استخدامها المستخدمة أو المطورة ، (٥) تحديد الموارد البشرية،(٦) تحديد شكل إقتان قادة التدريب وغيرها الموظفين،(٧) وضع جدول زمني واضح لتحقيق البرنامج ، (٨) تحديد الاستثمارات اللازمة على بشكل منتظم كل عام (٩) يحدد تطوير البرمجيات (١٠) مراجعة الخطة المصممة للتطورات(Mano et al.,2014:30).

رابعا:- ابعاد تكنولوجيا المعلومات

يجب أن تتناول تكنولوجيا المعلومات المجالات الداخلية، لغرض تحديد البنية التحتية من الأجهزة والبرامج والاتصالات وهندسة البيانات والتطبيقات التي تشكلها ، هذه السمة قابلة للمقارنة لتصميم العمليات التجارية لتنفيذ الأعمال الاستراتيجية(27:2014, Oražem)، وتغطي تكنولوجيا المعلومات مجالات مختلفة مثل العمليات وبرامج الكمبيوتر وأنظمة المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر ولغات البرمجة ، وتؤدي وظائف مختلفة (مثل الانضباط والكفاءة) لقاعدة البيانات (Mano et al.,2014:30). إنها تتضمن كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها ، نصوص ، أرقام ، صور ، أفلام ، ووسائط رقمية متعددة(منيرة، 2013: 38) ، ومجالات تطبيقاتها المختلفة، كما يتضمن كل أنظمة وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الاتساق الرمزي المعقدة من المعرفة و القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء، انها تشكل مظلة شاملة لكل (عبدوي، 2016: 40).

كما انها تمثل كل أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، وفي الوقت السريع والمناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة (العامري، 2005: 149) ، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان، وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم، وتعايشوا معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات، إن تكنولوجيا المعلومات بدورها تخص تقنيات تسمح بإنتاج المعلومة وتستهلك اختيار دقيقا لمميزات التقنيات الملائمة استعمالها للأعراض المحددة، ثم تحديد منطقا للاستعمالات التقنية (عبدوي، 2016: 41)، عبر عنها كونها مجموعة من الافراد، البيانات، الاجراءات، المكونات المادية والبرمجية التي تعمل من أجل تحقيق اهداف المنظمة(Choo,2013:775). انها تضم الاتصالات السلوكية والاسلكية، التكنولوجيا المسموعة والمرئية

والطباعة والبرمجيات والخبرات والمهارات المترجمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية والادارية التي يستخدمها الانسان في الحصول على المعلومات (الجهاني وامين،2020:3) .

وفي سياق الاستخدام العالمي لتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات حيث تعدها معظم الشركات تكنولوجيا المعلومات للعديد من المنظمات كوسيلة لتحسين عمليات الشركة والحل الأمثل لتعظيم تبادل المعلومات و / أو بيانات قيمة (Jalagat& Al-Habsi,2017:5126) ، هذه قوى تمكن من تطوير تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تشمل تكنولوجيا المعالجات الدقيقة للحاسبات الاتصالية تطوير الشبكة والتطور السريع للإنترنت اسم البعض منهم، وهي إلى أي شيء يتعلق بتكنولوجيا الحوسبة (Stair & Reynolds,2010:336). ولتشغيل المؤسسة وتقديم خدمات للزبائن والعاملين ،كما لها آثار إيجابية وسلبية (فطيمة،2015:26) تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للتكنولوجيا، تخفيض حجم الجهاز الاداري والتكاليف،توسيع وتمشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة،التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم(منيرة ،2013:34)،على الافراد استخدامها بشكل كفوء يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل اداء(الجهاني وامين،2020:4) يوضح بأنها تتكون من مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الأجهزة والبرمجيات إلى المؤسسة،والتي هي ممولة من قبل الإدارة (منيرة ،2013:34) ،المكونات المادية وغير المادية وتتضمن المكونات المادية الاجزاء الملموسة في النظام، فالحواسيب تتكون من مكونات مادية كالأجهزة، وغير مادية ،البرمجيات(عامر،2014:220، الجهاني وامين،2020)،اتفق كلا من (الابرووكاظم ،2018) وترى الباحثة على ان ابعاد تكنولوجيا المعلومات تتكون من الأجهزة والمعدات والبرامجيات وقواعد البيانات والشبكات بالتوافق مع مجموعة من الباحثين (كريمة وامنية، Humaidi& Stair & Reynolds,2010, 2018, Xue et al., 2015 Balakrishnan,2015:312، اومرواخرون،2016 منيرة ،2013 عاصم و ابراهيم ،2013 ،عبادي ،2014، خلفي ،2018صباح،2018 القواسمي ،2015 ،سعيد،2017 ،عامر،2014،المبييضين ،2015،الوشاح واخرون،2015، Odule et al.,2020,Aziz al,2020,Oražem,2014,Choo,2013,Raman&Thannimalai,2019,Jalagat&Al-Habsi,2017,Oberer& Erkollar,2018, Abu-Nahleh,2013,Arokiasamy et al.,2014,Mousavikhah ,2013,Adriani et al.,2019,Mano et al.,2014,Gencer&Samur,2016,Waziri et al.,2015 وفيما يلي شرح لهذه الابعاد:-

1- الأجهزة والمعدات

وتشمل الأجهزة جميع المكونات المادية، التي تعمل على تقديم تسهيلات الاجتماع نفسه، مثل قاعة الاجتماع ومستلزماتها، والتي تدعم تعاون المختصين، كما تضمن أيضا التجهيزات الالكترونية لكل عضو بالفريق للمشاركة في الاجتماع، وخشبة المسرح المرئية المزودة بأجهزة الكترونية وسمعية وبصرية (أبو كشك، 2015:77). وكما تشمل حواسيب وتجهيزات الشبكة الالكترونية اول ثورة شملت استخدام أجهزة الكمبيوتر في المنظمات، وقد اخذت الثورة وقتا لتؤدي نتائجها فمعظم المؤسسات الكبيرة اليوم لديها أجهزة كمبيوتر والنواة الناشئة هي أجهزة الكمبيوتر الصغيرة التي يمكن للمنظمات التمتع بمميزاتها (أبو كشك، 2015:20). ويعد الحاسوب جزء من هذا العصر المتطور حيث يعد هذا الابتكار، من أهم الإنجازات التكنولوجية في فترة وجيزة فهو أتاح إمكانية تخزين المعلومات وتنظيمها ومعالجتها (سعيد، 2017:230) مع توفير الوقت والجهد والتحسين في الطريقة التي تؤدي بها أغلب الأعمال، وأصبح في أعلى أولويات المستويات بالنسبة للأفراد والمؤسسات والحكومات (عاصم وإبراهيم، 2013:232). يضع الأساس للتكنولوجيا الرقمية للتقدم السريع وراء وظيفة الآلة الحاسبة، الأكثر أهمية، واعتمدت تقنيات الحاسوب المتضمنة أجهزة الحوسبة والهواتف المحمولة المتطورة في كل المكاتب (Agbim, 2013:56), (Raman&Thannimalai,2019:3).

حيث استخدام أجهزة الكمبيوتر، والاتصالات متاح على نطاق واسع، الهواتف المحمولة، الإنترنت، شبكات الأقمار الصناعية، وغيرها التي تقدم أحدث الاتجاهات في الاتصال قابلة للتطبيق في المعالجة والتخزين (Jalagat&Al-Habsi,2017:5113). وتعرف الأجهزة والمعدات بأنها "مجموعة الأجهزة أو الوحدات المستقلة، تؤدي كل منها وظيفة وتعمل هذه الوحدات فيما بينها بأسلوب متناسق ومنظم من خلال برمجيات الحاسوب (او مرواخرون، 2016:180). انها تشمل كافة المكونات المادية التي تستخدم في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب، وطابعات، ومساحات ضوئية، وكاميرات مراقبة، هواتف، فاكس (غفوري، 2018:22). جميع ملحقاته من ماوس وأقراص المغنطة والفلش ولوحات المفاتيح (عبادي، 2018:18) على ضوء ما تقدم تعرف الباحثة جهاز الحاسوب على أنه " عبارة عن جهاز الكتروني مصنوع مان مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة وإدارة البيانات بطريقة ما" (سعيد، 2017:231)، ايضا قال إن الكمبيوتر هو أداة لإدارة المعلومات توفر الكثير من الفرص في جمع وإدارة بيانات التقييم المختلف (منيرة، 2013:34). ولخص هنري فورد هذه المشكلة باقتباسه الشهير "لو سألت الناس عما يريدون ، لقالوا خيول أسرع" (Duan,2017:1818). انه جهاز آلي قادر على معالجة وحفظ وترميز المعلومة رقميا، وتوجد عدة أنواع تختلف حسب الحجم والتعقيد والقوة، الحاسب الكبير والحاسب المتوسط والصغير الا أنها تتميز بنفس المكونات الاساسية التي تساعد في تشغيله (Raman&Thannimalai,2019:3)، قد ساعد الكمبيوتر دائما في حل المشكلات التي تواجه البشرية منذ زمن ابتكاره (ياسين، 2019:147)، لقد تقلص حجم أجهزة الكمبيوتر بشكل كبير من حجم الغرفة إلى ما يمكن أن يكون يسكن في كف الإنسان، كلمة

كمبيوتر تعني شيئاً يحسب أو آلة لإجراء العمليات الحسابية تلقائياً (Chamanlal, 2014:33).،قابلية التوصيل وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع(Choo,2013:776)، ان الكمبيوتر دقيق،الدقة مهمة للغاية في المجال العلمي ابحاث قد يؤدي الحساب الخاطئ إلى ملء بحث أو مشروع كامل بشكل غير صحيح معلومات التنظيم(ياسين،2012:145)، يمكننا تخزين ملايين الصفحات من المعلومات باستخدام مجلدات بسيطة ويرى(Aziz et al.,2020:85)،الكمبيوتر أكثر إنتاجية وأماناً من استخدام الملفات الورقية،نظام يمكن فيه وضع أي شيء في محله بسهولة الاتساق، لا يمكن للكمبيوتر أن يخطئ من خلال "التعب" أو قلة التركيز مثل الإنسان هذه الخاصية تجعلها ذات أهمية استثنائية في البحث العلمي Chamanlal (2014:33)، ولكن الكمبيوتر اليوم لا يعني مجرد ملف آلة حاسبة، إنها تقوم بمجموعة متنوعة من الوظائف بسرعة وكفاءة هائلة و في كل مجالات الحياة تقريباً،أصبح الآن لا غنى عنها جزء من كل مهنة(Stair & Reynolds,2010:336). للتعبير عن الحاسب أو نظام الحاسب الإلكتروني ويتفرع الى الاتي:-

١- **الوحدة المركزية** - وحدة المعالجة المركزية هي التي تعالج البيانات وتسيطر على باقي أجزاء الكمبيوتر، لادخال البيانات ومعالجتها و تخزينها وتداولها واستقبالها و بثها للمستفيدين (الاسدي،2008:59) ،وتستخدم في تحليل واسترجاع كميات هائلة من المعلومات (Bouwman et al.,2005:23)،وتتكون من ثلاثة عناصر مرتبطة(الوحدة الحسابية / المنطقية، ووحدة التحكم، ومناطق التسجيل)(عبادي،2018:18)، وأجهزة الكمبيوتر مهمة جداً في البحث العلمي لسرعتها، حيث يمكن معالجة الأرقام والمعلومات في وقت قصير جداً، وتحليلها بسرعة الثواني(سعيد،2017:231).

٢- **وحدة الادخال** وهي الوحدة التي تتلقى التعليمات التي تعبر عن الخطوات التي يجب إتباعها لحل المشكلة والبيانات التي يتم إجراء هذه الخطوات عليها، ويغذى بها الحاسوب لتجهيز المعلومات، وقاد تكون رقمية أو أبجدية ،وهي تمكن المستخدم من إدخال البيانات إلى الكمبيوتر (الوشاح واخرون ، 2015:80)، وتعمل هذه الأدوات على تحويل البيانات للمعالجة في الحاسوب وتتضمن الفارة ،لوحة المفاتيح ،الكاميرا وغيرها، يمكن توفير أنظمة التعرف على الكلام عند الطلب كمدخلات للبيانات(Sivarajah et al.,2017:265).

٣- **وحدة التخزين** ووحدة الذاكرة المساعدة التي تستخدم لاغراض خزن مخرجات النظام لفترات طويلة (Sivarajah et al.,2017:265). توجد الذاكرة الرئيسية فعلياً بالقرب من وحدة المعالجة المركزية، ويوفر مساحة تخزين عمل لتعليمات البرنامج والبيانات(سعيد،2017:230).ومن امثلتها الاقراص والاشرطة الممغنطة والاقراص الضوئية (Stair&Reynolds,2010:93).

٤- وحدة الاخراج وهي المعلومات الناتجة عن عملية معالجة البيانات (Flanagin,2020:25)، وهي التي تظهر للمستخدم بعد معالجتها بصيغة مفهومة مثل الطابعة، الشاشة، وسائل الاخراج الصوتي (Sivarajah et al.,2017:265).

٢- البرمجيات

لقد زودت البرمجيات في نظم دعم القرار وبرامج التطبيقات متخصصة لتقابل احتياجات المجتمعين في قاعة واحدة، كما يمكن استخدامها في الاجتماعات عبر الشبكة الالكترونية، وحتى ان يكون المجتمعون في أماكن بعيدة، ومن ادوات برمجيات نظم دعم القرار الجماعي الاستبانة الالكترونية وأدوات صيانة السياسات، (أبو كشك، 2015:77) البرمجيات تقوم بالمعالجة المباشرة لاجل الاستخدام الشخصي النهائي كبرامج التخزين ومعالج الكلمات (الوشاح واخرون، 2015:80)، وباستخدام البرامج المستندة إلى الويب لاثمته تفاعلات الزبائن والموردين، يمكنهم تخفيض الموظفين المطلوبين لإداره هذه الواجبات بشكل كبير، وتقليل التكاليف (Sibanda&Ramrathan,2017:191). وتعد البرمجيات هي جميع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته وكذلك تنسيق العلاقة بين هذه الوحدات، وهي مجموعة من الأوامر التي ينفذها الحاسوب (Benbya et al.,2020:2)، تتراوح هذه الأوامر بين القليلة التي تؤدي مهمة بسيطة، إلى قائمة وأمر أكثر تعقيد والتي من الممكن أن تحتوي جداول من البيانات. وبالتالي يمكن القول أن البرمجيات هي مجموعة من الأوامر المتتالية التي يتم تنفيذها على مراحل من طرف الحاسوب من أجل إتمام مهمة معينة (كريمة وامينة، 2015:46). وهي (الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات والمعارف، وتحدد العمليات التي سوف تؤديها الأجهزة) (ابوكشك، 2015:22). انها العناصر غير المادية التي تشمل التوضيحات والتعليمات التفصيلية المنظمة، التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب. وتستخدم كوسائل مساعدة في تشغيل واستخدام الحاسوب بكفاءة عالية كما أنها تبسط عملية استخدامه في تنفيذ المهام المختلفة (عاصم وإبراهيم، 2013:232). على سبيل المثال تمكن برامج الحاسب المستخدم من كتابة، مراجعة، وطباعة مستند ما، وكذلك حساب وتقدير المؤشرات المالية أو إعداد جداول زمنية بتوقيات استخدام المعدات ونظرا لأهمية البرامج فإن موجودات المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات تصبح لا شيء بغياب مختلف (Xue et al.,2018:5)، تطور صناعة البرمجيات كان اهتمام المنظرين والممارسين في شروط الإدارة الإستراتيجية الصناعية الاقتصاد ونظرية التنظيم وتسهل بساطة الأوتار من الجهد المبذول لتقليل الحجم، وخفض التكلفة (الطائي، 2004:58)، وزيادة قوة المعالجة المعدات، يوفر الحساب المستند إلى الرمز آلية قابلة للتطبيق وقابلة للتعميم لتوحيد عمليات المادة والعمليات العقلية المجردة (Benbya et al.,2020:2).

وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات، وتمثل البرمجيات عصب جهاز الحاسوب ولا يمكن القيام بأي عملية على الجهاز دون استخدامها

كونها تقدم خدمات واسعة جدا وسرعة كبيرة في انجاز المهام وهذا يعني أن البرمجيات هي مجموعة أوامر التي تكتب بواسطة المبرمج لعمل التوافق بين الإنسان والماكنة (سعيد،2017:233) والبرمجيات عبارة عن برامج تمكن الحاسوب من إدخال البيانات ومعالجتها بناء على تعليمات معينة بصورة تؤدي إلى الحصول على النتائج بشكل دقيق وسليم (او مرواخرون ،2016:180). يسمى الشخص الذي يصنع البرمجيات بالمبرمج ويستخدم المبرمجون معرفتهم بكيفية عمل الحاسوب من أجل وضع مجموعة من التعليمات التي تنجز وظائف مفيد " (الاسدي،2008:62)، والتي تشمل مختلف أنواع الايعازات والتعليمات المطلوبة لمعالجة البيانات ومن مجموعها أنظمة التشغيل التي توجه المكونات المادية وتسيطر عليها وتسمى البرامج وهناك عدة برامج منها برامج النظام وبرامج التشغيل التي تسيطر على نظام الحاسوب التي تقدم الدعم الملائم لها (الوشاح واخرون ،2015:80).

١ - **برامج النظام** :- برمجيات النظام ،وهي عبارة عن اصطلاح يطلق على جميع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته (غفوري، 2018:23). وهي عبارة عن مجموعة من البرامج التي تجهز عادة من قبل شركات تصميم وتصنيع البرامج لادارة نظام الحاسوب والسيطرة عليه(القواسمي،2015:21). ويتم الحصول من موردي الأجهزة نفسها ،بعبارة أخرى هذه البرمجيات تطور عمل الحاسوب من اجل تنفيذ وظائف مفيدة خاصة ،مثل معالجة الحسابات وإدارة الجرد والموارد ..الخ(أبو كشك،2015:22).

٢ - **برامج نظام التشغيل** وهي البرامج التي تشغل الحاسوب ،وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة (ابوكشك،2015:22). تتضمن البرامج التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات وبرامج التطبيقات ومنها برامج التاليف تعني بترجمة التعليمات والايعازات بإحدى لغات البرمجة العالية الى لغة الحاسوب (يحيياوي،2017:27)، وتعمل على معالجة البيانات وتخزينها وتقديمها وإدارة العمليات ، وتشغيل الحاسوب وربط وحداته بعضها مع الاخر (ياسين،2019:144). وتعد انها سلسلة البرامج من الشركة المصنعة التي تأتي مع الحاسوب ومخزونه بداخله جزء لا يتجزأ منه، انها أدوات حسابية جاهزة (عبادي،2018:15). وهي تحكم وتشرف وتدعم معدات الحاسوب والحزم التطبيقية ولا يمكن لاي جهاز حاسوب ان يعمل بدون توفرها من امثلتها ال(Windows) والذي يمكنه تنفيذ اكثر من مهمة في ان واحد(Benbya et al.,2020:2). يمكنه تنفيذ مختلف التطبيقات وبغض النظر عن نوعه وباستعمال نفس التشكيلة من الرموز والقواعد في البرامج الخاصة بالتطبيقات الوظيفية(Choo,2013:776)، ويحتوي على كل الأوامر التي تمكن الحاسب من أداء عمله مثل عملية بدأ التشغيل والإظهار على الشاشة واستخدام الأسطوانة الصلبة والمرنة لتخزين المعلومات(القواسمي،2015:21).

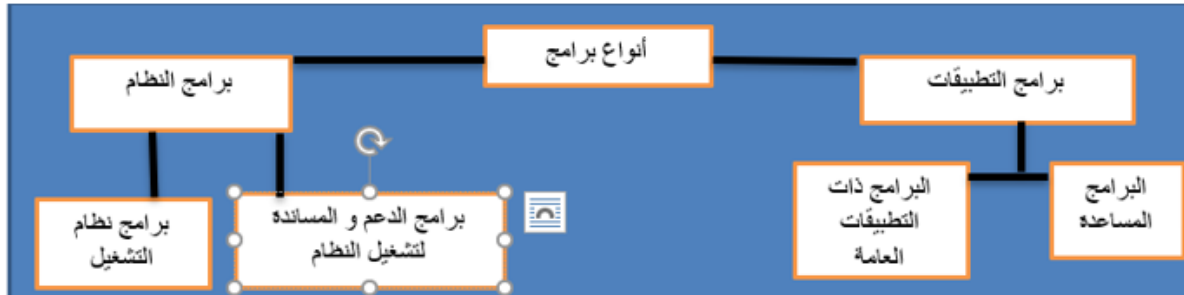
٣- :- **برامج دعم ومساندة النظام** وتستخدم هذه البرمجيات بشكل اساسي لتطوير الإجراءات المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة، ومن أشهرها البرمجيات الخاصة بالترجمة (ياسين، 2019:144). ، ونقصد بها ترجمة التعليمات من شكلها القابل للقراءة من قبل الانسان إلى الشكل المقروء آليا (Abu Bakar et al., 2008:2). تدعم هذه البرامج من خلال نسخ البيانات من وسط لآخر ترتيب البيانات وفرزها بشكل يسهل معالجتها نقل البيانات التحكم بمواقع التخزين وترتيب الملفات (او مرواخرون، 2016:180) ، باستخدامات وتطبيقات المستخدم النهائي، كما تعمل هذه البرامج على أحكام السيطرة والرقابة على الأنشطة والموارد المختلفة في نظام الحاسوب، كما تعمل على سهولة وكفاءة التشغيل من جانب المستخدم (Abu Bakar et al., 2008:2)، وتسيير الاتصالات والمعاملات وواجهة المستخدم، عادة ما يتم شراؤها جاهزة وتعد داخل المؤسسة (عداوي، 2016:88) .

٤- **برامج التطبيقات** :- وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة ،مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع والتنبؤ ،ويمكن اعداد برامج التطبيق من خلال العاملين في البرمجة في المنظمة او الحصول عليها جاهزة (أبو كشك، 2015:22). برمجيات التطبيق هي البرامج التي تعمل على أداء مهام ووجبات معينة وتكتب من قبل المبرمجين لخدمة المستخدمين (Abu Bakar et al., 2008:2). وهناك برمجيات عامة وهي برامج يستطيع أي شخص استخدامها، ومنها برامج النصوص (Word) وهو عبارة عن خدمة تطبيقية يساعد على تحضير الوثائق كالتقارير (أبو كشك، 2015:22). فهي برمجيات معالجة النصوص والجدول الإلكترونية وبرمجيات قواعد البيانات الجاهزة، **الأخرى المتخصصة** تدخل كحزم وتطبيقات جاهزة في كافة الموضوعات والتخصصات مثل برامج الإدارة والتسويق والمحاسبة وغيرها (القواسمي، 2015:21)، وتستخدم لدعم تطبيقات معينة للمستخدم النهائي ومن ضمنها تطبيقات الاعمال ،برامج تطبيقية في العلوم الكيميائية والفيزياء والهندسة وغيرها من التطبيقات في شتى المجالات (Gencer&Samur, 2016:229). **برامج المستخدم النهائي** عبارة عن برامج تتضمن أدوات الهدف أو التطبيق العام متعدد الاستعمالات مثل معالج الكلمات وأنظمة قواعد البيانات (ياسين، 2019:144). وتنشأ هذه البرامج بهدف استعمالها من قبل المستخدمين النهائيين (غفوري، 2017:24). ويتم شراء برامج التطبيقات من شركات برمجية متخصصة في أغلب الأحيان مثل برامج جداول البيانات ومعالج النصوص وبرامج البريد الإلكتروني وبرامج دعم القرار (Xue et al., 2018:5) منها ما هو متخصص في الرسم والتصميم الهندسي ، وغيرها من البرمجيات (كريمة وامينة، 2015:48).

٥- **البرامج المساعدة** هي عبارة عن مجموعة من البرامج ذات الأغراض العامة تكتب بهدف المساعدة في معالجة البيانات وترتيبها وفرزها، وتستخدم أيضا في المساعدة لعمل تهيئة الأقراص أو نقل البيانات من الشريط المغناطيسي إلى القرص المغناطيسي (غفوري، 2017:24) وهي برامج خاصة، التي يمكن

إعدادها بالمؤسسة من طرف المختصين بالتعاون مع المستعملين النهائيين لتحقيق الملائمة، ومعالجة النصوص وتسيير الملفات، أو برامج تطبيقية خاصة لتحليل القدرات (Abu Bakar et al., 2008:2). هذه البرامج تحتاج لتشغيلها إلى البرامج القاعدية، ويمكن اقتناها بدل إعدادها ثم تكييفها مع خصائص المؤسسة، وتتنوع حسب تعقيدها إلى برامج بسيطة أو فرعية، وبرامج معقدة نسبياً ومن أهمها، البرامج الإحصائية، إضافة إلى برامج خاصة بالنماذج وتخص هذه النماذج معالجة بعض المشكلات الحقيقية في المحيط الخارجي، مثل نماذج صفوف الانتظار، البرمجة الخطية (Abu Bakar et al., 2008:2).

٦- **برامج التطبيقات ذات الأغراض العامة والتي** بعضها يطلق عليها البرامج الجاهزة لأنها تلبي احتياجات شريحة عامة من المستخدمين، لأنها تستطيع إنجاز أعمال ومهام مفيدة ذات غرض عام، ومن أمثلتها برامج معالجة النصوص (ورد، اكسل، ومايكروسوفت وبرايمج النشر المكتبي الفوتوشوب، وبرامج العروض التقديمية البوربوينت وأخيراً برامج الوسائط المتعددة). (Gencer&Samur, 2016:229)، وهو عبارة عن نظام معلومات صغير يطلق عليه اسم التطبيق أو البرنامج (Flanagin, 2020:25)، قد تكون التطبيقات مدمجة مع بعضها الآخر بصلات معينة أو مستقلة عن بعضها الآخر النوع المدمج، مثل نظم معلومات الموارد البشرية، ويتم ربط هذه البرامج بعضها مع الآخر عبر شبكات التواصل، وبرامج المجال العام يبذل العديد من مستخدمي البرامج ما في وسعهم لتقليل تكاليف البرامج (المبيضين، 2015:490).



شكل (٧) أنواع البرامج من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر

٣- قواعد البيانات :-

وهي المخزون الذي يحوي على البيانات التي تصف كل العمليات والاحداث الجارية في المنظمة، بكل التفاصيل المهمة الخاصة بنشاطها على شكل ملفات، وقد تكون قواعد ورقية أو إلكترونية (ابوكشك، 2015:23) ومايهمنا هو الآن الإلكتروني منه كوننا نتحدث عن تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً متزايد الأهمية في مجال معالجة بيانات المنظمة، لذلك تعتمد عليها المنظمات كثيراً، لدرجة أنها تتوقف عن العمل إذا ماتعتل جهاز الحاسوب، أو الشبكة (Harry et al., 2005:42)، ومن خلال نشر المعلومات وتطوير قاعدة البيانات و جودة تحسين المعرفة أي ما يطلق عليها (أنظمة البيانات المتنقلة) (Harry et al., 2005:42)، البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق الرقمية أو عناصر في شكل حرف أو رمز

واضحة ومحددة ويمكن أن تخضع للمعالجة الآلية (احمد وحسب الله، 2015:59)، اما قواعد البيانات هي المخزن أو الوعاء الذي يحتوي على البيانات التي تصف العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل التفاصيل المهمة الخاصة بنشاطها على شكل ملفات (هاشم، 2013:74)، هذه القاعدة تكون ورقية في النظام اليدوي، أو محوسبة أي مسجلة إلكترونياً في النظام الآلي وتكون وظيفة نظام المعلومات تحويل هذه البيانات إلى معلومات (Stair&Reynolds,2010:185). وهي أيضا (مجموعة من بيانات المنظمة مخزونة في ملفات وتكون مرتبطة معا او مخزونة باقل مايمكن من التكرار ويمكن استخدامها مباشرة من قبل برامج التطبيقات، ويمن التحكم بها وتنظيم قاعدة منها وتسمى بإدارة قواعد البيانات (أبو كشك، 2015:23) **البيانات تعني " انها المؤشر الكافي الذي في ضوئه يمكن لصانع القرار من صنع القرار بشأن المواقف، او الحالة موضوع القرار (صباح، 2018:13).** وتساعد قواعد البيانات المنظمة في تحقيق اهداف المنظمة (Chamanlal,2014:38). انها أساس عمل نظام المعلومات، وقواعد البيانات تنظم وتخزن بطريقة يسهل من خلال استرجاعها، لذلك لا يمكن لأي نظام معلومات أو أي مكونات حاسوبية أن تعمل دون قاعدة بيانات، لاستكشاف الكم الهائل من البيانات، وهذا يحتاج المزيد من الصبر والتعلم من الفشل وتكرار الاختبار للبيانات للتأكد من مصداقية البيانات، لذلك الاستثمار هو الحل Odule et al.,2020:59)، تقريبا 80% من البيانات تحتفظ بها الشركات، بشكل غير منظم ويجب ان تتم تنظيمها بشكل علائقي، لذلك هناك حلول تكنولوجية، مثل استخدام تقنية مثل Hadoop، وهو اطار عمل مفتوح قائم على جافا، وبالتالي فهو يعالج هذا النوع من البيانات، خيارات البنى التحتية القابلة للتحميل، بسبب نمو البيانات يكون متوازي مع قدرة الحاسوب للمعالجة (وهاشم، 2013:74)، والاعتماد على مبدا المقابلات والملاحظة او مصادر موثقة لبعض المراكز البحثية الجديدة (Sánchez et al.,2018:3). اننا نسعى لاثبات ان اكتساب المعرفة في الشركة من مصادر داخلية وخارجية يزيد من النتائج المالية والاستراتيجية الأفضل، مع تعزيز اكتساب المعارف ومعالجتها داخليا، وتحديد الاليات الداخلية التي تستخدمها الشركة لمرونة تنظيم الأفكار في بيئة تعاونية (Sánchez et al.,2018:3). ان القدرة على استيعاب المعرفة أصبحت امرا استراتيجيا رئيسيا يدعم التعلم والتواصل التعاوني، وتعمل على خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية (Harry et al.,2005:42)، على أن يكون ذلك عن طريق الافراد المسؤولين فقط، كأن تكون المعلومات عن المبيعات متاحة لرجال التسويق ويفيد ذلك في ربط البيانات بالنواحي الوظيفية لمستخدمي المعلومات، هي اداة المحفزة للمدراء لتطوير السياسات الاستراتيجية، التي تحفز الموظف على تبني الأصول التكنولوجية (Krajewski et al.,2016:37)، وتسمح هذه الممارسات للموظفين بتحسين كفاءتهم الفنية المميزة والمهارات اللازمة لتسهيل كل القدرات الاستيعابية واستغلال المعرفة، ويجب أن تضم الهياكل الاساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمات (Sánchez et al.,2018:3)، وتسمح بسهولة الوصول إليها وتسمى هذه البرامج بنظم ادارة قواعد البيانات حيث تساعد

هذه الاخيرة المستخدم النهائي في القيام بعملية تحديث وصيانة قواعد البيانات إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية (Chamanlal,2014:38). وينظر إلى عملية التحليلات، بما في ذلك نشر واستخدام أدوات ،لتحسين الكفاءة التشغيلية على الرغم من أن لديها إمكانات استراتيجية، وتحقيق إيرادات جديدة واكتساب مزايا تنافسية على منافسي الأعمال (Sivarajah et al.,2017:263) وتشير البيانات الأولية إلى وصف أساسي للمنتجات والزيائن والأحداث والأنشطة والمعاملات التي يتم تسجيلها وتصنيفها وتخزينها (Turban et al.,2013:38)، ومن الأمثلة عليها هي عدد الساعات التي عمل فيها الموظف في أسبوع معين أو عدد سيارات تويوتا الجديدة المباعة في الربع الأول من عام 2013 (Kościelniak & Putoa 2015:1053)، ليس فقط عبر الانترنت بل أيضا عبر مراكز الاتصال الاخرى المثال الاكثر شهرة هو الهاتف وامكانية التواصل للزبون لاحدى المصارف وارسال البيانات واستقبال معلومات تخصه، والمثال الاخر المعروف لنا هو جهاز الكمبيوتر، حيث يسمح الكمبيوتر الشخصي للافراد باستخدام شبكات التواصل والحصول على البيانات التي يرغب بها مجانا (Krajewski et al.,2016:37)، جعل التواصل مع العملاء والموردين أسهل وأرخص، العمل مع الآخرين من أي مكان ، وإدارة الملفات والبيانات (Turban et al.,2013:5)، أي يمكن أن تساعد تحليلات البيانات الشركات على تحقيق نتائج الأعمال هذه (تنمية قاعدة عملائها / الاحتفاظ بالزيائن الأكثر ربحية/تحسين الكفاءة التشغيلية باستمرار/ تحويل وأتمتة العمليات المالية / كشف وردع الاحتيال، ما تعلم من تجربتك الخاصة، فإن الكثير من البيانات أصبحت الآن نصية - والنصوص (Flanagin,2020:24).، وتتفق معظم شركات الأبحاث والاستشارات الأخرى على ذلك تعد تحليلات البيانات لاكتساب الأفكار والميزة التنافسية واحدة من أكبر الفرص والتحديات التي تواجه المديرين، وتطوير الأنظمة والمشاريع (Cram& Wiener ,2020:3). إذا لم يتم تصميم قاعدة البيانات بشكل صحيح ، ينهار تحت وطأة البيانات غير الدقيقة وغير الكافية . نظرًا لأن البيانات مهمة جدًا لنجاح المؤسسة ، فإن العديد من الشركات تطور قواعد بيانات لمساعدتها على الوصول إلى البيانات بشكل أكثر كفاءة واستخدامها بشكل أكثر فعالية . ويشرح (Kościelniak & Putoa ,2015:1053) وتوجد أنواع كثيرة من قواعد البيانات ولكن أبرزها وأظهرها على الساحة ثلاثة أنواع رئيسة هي (قواعد بيانات هرمية التركيب ،قواعد بيانات شبكية، قواعد بيانات علائقية).

ومن اهم مميزاتها حسب الباحث (ابوكشك،2015:24) الاتي :-

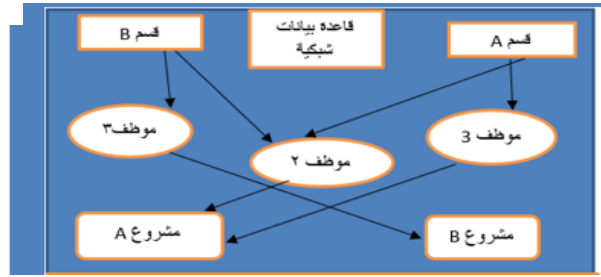
- ١- السرعة في استرجاع وتحديث المعلومات في النظام .
- ٢- إزالة اكبر حجم ممكن من تكرار الملفات .
- ٣- تكون قواعد البيانات مشتركة لاكثر من نظام ومستفيد في نفس الوقت .
- ٤- ضمان سرية المعلومات .

٥- التعامل مع قاعدة البيانات تحقق التكامل في النظام .



شكل (٩) القاعدة الهرمية للبيانات

المصدر: اعداد الباحثة



شكل (٨) قاعدة البيانات الشبكية

المصدر: اعداد الباحثة

٤- شبكات الاتصال

مع الانتشار السريع لأجهزه الكمبيوتر والنمو المتفجر للإنترنت والشبكات الداخلية للشركات وانتشار الألياف البصرية ذات النطاق الترددي العالي والتكنولوجيا اللاسلكية الرقمية (Xue et al.,2018:5) ، وتداخل تأثيرها على الإنتاجية بشكل واسع النطاق وعلى جميع الأنشطة الأخرى للشركة، تستخدمها العديد من الشركات المستندة إلى الويب لتقليل تكاليف التنسيق بين الشركة وعملائها ومورديها (عبدأوي، 2016: 40). وشبكات الاتصال ترسل وتتلقى المعلومات عبر شبكة الاتصالات والتي تضم مجموعة من المحطات والكابلات واسلاك خطوط الهاتف، المايكروويف، الأقمار الصناعية وأجهزة التحكم المحطات الطرفية وشبكات الانترنت (الجهاني وامين ، 2020:3). ان الشبكة واسعة المفهوم والنطاق فهي لا تشمل فقط الشبكات التقليدية المعتمدة على الاسلاك النحاسية او الكابلات المحورية، المستخدمة في الاماكن العامة (شبكات الاتصال الثابتة)، بل ايضا الشبكات الداخلية الخاصة (Bouwman et al.,2005:23)، اما الاتصالات وهي العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في موقع جغرافي أو مكان محدد (أومرواخرون، 2015:50، 2016:37، Krajewski et al.)، واما تاريخ الإنترنت يرجع تاريخ الإنترنت بأنها فكرة ولدت في داخل وزارة الدفاع الأمريكية، كتجربة قامت بها الهيئات مختصة داخل الدولة سنة 1969 ، وتطورت في فكرة بسيطة لربط الحواسيب الآلية معا بعضها البعض في مراكز البحث، وبعد شراء الحواسيب العملاقة وتزيد مراكز الحاسب الآلي العملاق بها، ثم توزيعها على كل مناطق الولايات المتحدة، وأتاحت للعلماء والباحثين إمكانيات الاستفادة منها. وبعد ذلك ظهرت في عام 1972 خدمة البريد الإلكتروني (Choo,2013:776)، التي تعتمد على برامج لإرسال الرسائل الإلكترونية عبر الشبكة، وبفضل الطلبة ظهر المتصف " موزايك" والباحث "جوفر ارشي". ثم تطورت بعد ذلك حيث زاد عدد المواقع الرئيسية المرتبطة بالإنترنت إلى أكثر من 2000 موقع، والفرعية إلى أكثر من ذلك بكثير في سنة 1985 (Duan ,2017:1827). وقد تحقق أول مشروع ربط بين شبكة الإنترنت

وشركات خاصة لحمل الرسائل الالكترونية لأهداف تجارية سنة 1989 فعرف شبكة الاتصال بانها عبارة عن مجموعة من البرامج الفنية الجاهزة والمنظمة لغرض تحقيق الاتصال للمعلومات من موقع الى اخر. وكذلك هي عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم والادراك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (فطيمة، 2015: 28). منصة رقمية تربط الأنظمة البيئية مثل Uber و AirBnB الملايين من المستخدمين والمقدمين على مستوى العالم، وتعمل الاتصالات السلكية واللاسلكية على إحداث تغييرات عميقة في الأعمال لأنها تقلل حواجز الوقت والمسافة (4: Benbya et al.,2020). كذلك يتيح لنا التقدم في تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية التواصل بسرعة مع شركاء الأعمال والزيائن، وزملاء العمل في أي مكان في العالم تقريباً (Stair& Reynolds,2010:244) انخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصادياً ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثاً عن الكفاءة، العمليات المتباعدة جغرافياً (عاصم وإبراهيم، 2013: 235). وتوسيع انتشار المعلومات واستخداماتها والانتقال الى التكنولوجيا الرقمية، مما سيضاعف من حجم التداولات وخزن المعلومات وبكلفة تقارب الصفر، ويزيد من سرعة تداول المعلومات (Flanagin,2020:24). إن السوق التنافسي يتطلب جودة وخدمة ممتازة من جميع المؤسسات عبر الاتصالات الداخلية، التي تسمى أحياناً اتصالات الموظف، باعتبارها منطقة فرعية للعلاقات العامة (Flanagin,2020:24)، التطبيقات ذات الصلة للمنظمات هي التطبيقات المترامنة والغير مترامنة، المترامنة تنطوي على حضور مترامن للمشاركين في عملية للاتصال (Woszczyna,2015:397). اما الغير مترامن فيكون تلقي البيانات بفاصل زمني بين المتصلين مثل تبادل الرسائل الالكترونية، ويمكن الوصول الى بعض الانظمة فقط في نفس الوقت الزمان والمكان على سبيل المثال المؤتمرات الالكترونية الموجودة في اجتماع الغرفة والتطبيقات الاخرى مثل لوحة الاعلانات والتي لا تعتمد على الوقت والمكان (Cram& Wiener ,2020:3). وفي الدراسة التي اجراها (Duan ,2017:1827) هو أن تقوم المنظمات بترشيح كشف الأفكار وروابط الأفكار، وتعرف بانها هوائيات وحدات البحث والتطوير وتجمع الإشارات حول التطورات العلمية والتكنولوجية الناشئة التي تبث من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، موصلات الفكرة لديها شبكة واسعة مع المعرفة اللازمة لتوزيع المعلومات التكنولوجية (فطيمة، 2015: 27). وتشمل تكنولوجيا المعلومات بعيدة المدى مختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت والانترنت والاكسترنات وهي مهمة في إدارة الاعمال الناجحة والتجارة الالكترونية في المنظمة عبر إدارة نظام المعلومات داخلها (يحياوي، 2017: 13).

أنواع الشبكات

١- الانترنت:- ميدان التنافس أدى إلى التطور الواسع في الشبكة خدمات الانترنت، تنوعت خدماتها خاصة بعد أن بين جميع القطاعات بدون تقيد بنوعية الحواسيب الآلية، وأصبحت تضم الشركات والهيئات

الحكومية والمؤسسات والمنظمات العالمية(كريمة وامينة،2015:57). ومن أهم الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة هي إدخال إنترنت الأشياء في التصنيع ،وتقدم نماذج أعمال جديدة وتؤثر على عمليات خلق القيمة في المنظمة،المنتجات الذكية يمكن التعرف عليها بشكل فريد،يمكن تحديد موقعها في جميع الأوقات،تاريخها،حالتها الحالية،والطرق البديلة لتحقيقها حالتهم المستهدفة كلها معروفة. (Oberer& Erkollar,2018:1).هو الانترنت الذي يعرف على انه شبكة الشبكات التي يتم من خلالها توصيل الملايين من اجهزة الحواسيب والشبكات المحلية والشبكات الواسعة، التي تستخدم لنقل وتبادل المعلومات على نطاق واسع(Agbim ,2013:56). وبتعريف اخر هي مجموعة شبكات مرتبطة ببعضها البعض بفضال النقال بروتوكول، مشترك بروتوكول ، لتأمين الاتصالات والسيطرة / وبروتوكول الانترنت، فهي تزود المستخدمين بالكثير من الخدمات كالبريد الالكتروني، نقل الملفات والابحار، قواعد البيانات، حوارات شخصية والتجارة الالكترونية(Sartori et al.,2013:19).وتمثل الفضاء الرقمي الافتراضي للأعمال الإلكترونية، الذي ينقل الأعمال من المحتوى الساكن الى المحتوى الديناميكي (تحديث، تطوير، توسيع، بحث) للحصول على المعلومات(Abu-Nahleh,2013:33). فالإنترنت أكبر مستودع للبيانات والمعلومات والمعارف والخبرات المتقاسمة يمكن أن يشارك فيه ويستفيد منه الجميع ،حيث يستخدم الانترنت اتصالات النظير للنظير أي أنه لا يوجد عضو في الشبكة أكثر أهمية من أي عضو اخر(ياسين،2019:139) ،وعلى هذا الاساس فانه أكبر مزود للمعلومات في الوقت الحاضر حيث أنها أم الشبكات أو شبكة الشبكات بتضمنها شبكات المعلومات المحلية أو على مستوى المدينة أو المنطقة الموزعة على مستويات إقليمية وعالمية(Gencer&Samur,2016:229).

٢- الانترنت:- هو تكامل لنظم المعلومات الداخلية وارتباطها واتصالها في المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي أوجدتها شبكه الانترنت يعد حاجة ضرورية للترابط داخل المنظمة (غفوري،2017:25) ،وهو عبارة عن شبكة انترنت مصغرة داخلية في الشركة في موقع جغرافي واحد،وتستخدم لتنفيذ الانشطة والعمليات الداخلية في المنظمة(Krajewski et al.,2016:37)،بحيث لا يستطيع أحد الدخول إلى الشبكة واستخدامها سوى الأفراد العاملين والمخولين،وتحتوي على معلومات يمكن تعديلها وتحديثها بسهولة وسرعة مما يساعد الموظفين على الاتصال بالمعلومات الحديثة والمعدلة بوقت قصير(Agbim ,2013:56). وتعتمد الانترنت على استعمال بروتوكولات تسهل تشاطر المعلومات داخل المؤسسة بما يوفر للأفراد والجماعات الاتصال بكل سهولة(Humaidi&Balakrishnan,2015:312). وتغذية قواعد البيانات المربوطة بشبكة المؤسسة،وظيفة أخرى للإنترنت تتمثل في طبع ونشر الوثائق الكترونيا(Woszczyna,2015:397).ولا بد للإشارة أن الانترنت تتطلب نظام أمن الذي يراقب كل ما هو

يدخل ويخارج من معلومات يضمن بذلك شرعية المعلومات، عند الدخول للأشخاص المسموح لهم بذلك (Bouwman et al.,2005: 35).

٣- **الاكسترنات: Extranet** عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها الى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة يكون لهم استخدام محدد في شبكات المنظمة الداخلية الاكسترنات مفيدة للربط بين المنظمة والمجهزين (غفوري، 2017:25) وهي شبكة عمل لقواعد الانترنت تشترط اتصال المتصفح ليس ضمن المنظمة فقط ولكن مع اطراف ثالثة ايضا مثل البائع، الزبون، المشترك أي هي نظام ثانوي من أجهزة الحاسوب توافر اتصالات عن طريق الأنترنت (Sartori et al., 2013:19). لكنها تتيح مشاركة جزء من معلومات الشركة أو المؤسسة مع وكالة خارجية كالموردين أو الشركاء أو الزبائن أو الشركات الأخرى (ياسين، 2019:166)،. وتعد هذه الشبكة نتاجا لتوحد كل من شبكة الانترنت والانترانت لتحدد نمطا جديدا لعلاقة المنظمة بزبائنها (غفوري، 2017:25) والاكسترنات وهي شبكة خارجية تعتمد على بروتوكول IP/TCP، وترتبط بنظام المعلومات المؤسسات بعلاقة تفتح معطيات المؤسسة نحو متعالمياها الاستراتيجيين، انفتاح الشبكة مع الزبائن، الموردين، المتعاملين، أو الشركاء ذو الامتيازات (Agbim et al., 2014:56)، ظهرت شبكات الإكسترنات في الفترة الأخيرة كتطبيق يربط بين شبكات الإنترنت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق،..... إلخ). Arokiasamy et (2014:27)، يتم بناء تطبيقات الاكسترنات في مجالات عديدة مثلا في البنوك والتعاملات المصرفية، ونجدها ايضا في نظم التعليم الموسع النطاق وفي شبكات المواصلات وفيما يلي خدمات الاكسترنات، اذ ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، كما تعد الإكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والانترانت (كريمة وامينة، 2015:66). وهناك أنواع أخرى من الشبكات تتوزع حسب النطاق ومنها:-

١- **الشبكة المحلية (LAN)** وهي شبكات صغيرة تتكون من مجموعة حواسيب شخصية مربوطة معا بواسطة خطوط اتصال كوابل (ياسين، 2019:165)، توجد عادة ضمن مبنى واحد أو ضمن مجموعة مباني، تتبع نفس المؤسسة، (Sartori et al.,2013:19)، وفي كل الأحوال يتولى الحاسوب المزود كل أنشطة السيطرة وحماية موارد البيانات النظام والشابكة، بينما تتيح أجهزة حاسوب الزبائن الاتصال المرن والسريع في الوقت الحقيقي للزبائن والنفاذ إلى الشبكة وتوفير واجهة بينية صديقة للزبون أو المستفيد النهائي (Aziz et al.,2020:85).

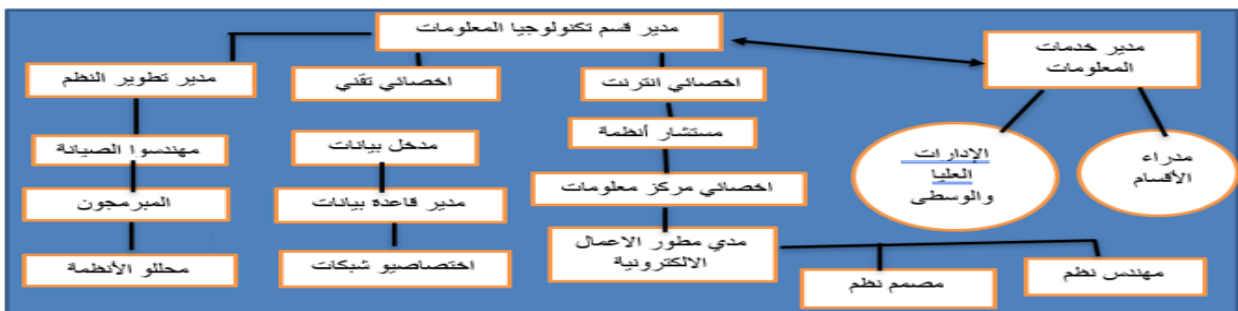
٢- **الشبكة الواسعة (WAN)** ويطلق عليها أيضا اسم شبكات نقل البيانات العامة، وهي شبكة الاتصال الممتدة إلى مناطق جغرافية واسعة تبدأ من مئات الاميال إلى القارات (ياسين، 2019:166)، وترتبط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط متخصصة ومايكرويف واتصالات عبر الأقمار

الصناعية (35: 2005, Bouwman et al.)، وتتم هذه العمليات وفقا لنظام تشغيل الشبكة المكون من مجموعة برامج تدير عملها، وتنظم تبادل البيانات، وتفيد شبكات الاتصال هذه في عمليات الاتصال بين عديد من البرامج التطبيقية التي يتم تشغيلها في نظم المعلومات كذلك تفيد في تقاسم موارد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة، وتوزيعها (Woszczyzna, 2015:397).

٥- المستخدمين

اختلفت الآراء حول المستفيدين من التكنولوجيا ومخرجاتها ومنها رجال البيع، المحاسبين، القائمين باعداد جداول الإنتاج وأيضا الدوائر الحكومية المستهلكين ومالكي المنظمة (الطائي، 2004:219). وهناك نوع اخر وهم المطورين للبرامج التي تولد المعلومات الضرورية للمستخدمين (الدوري، 2013:220). وأيضا يعتمد العمل على توزيع المستخدمين حسب الهيكل التنظيمي ومراكز عملهم. لازالت تكنولوجيا المعلومات وستبقى بحاجة إلى المورد البشري من حيث مهاراته ودافعيته، إذ إن العنصر البشري المتميز، هو أساس تميز المنظمة وتحقيقها المزايا التنافسية (Saether, 2019:1). فالأفراد هم مطلب أساسي للإجراءات والعمليات (يحياوي، 2017:12). وتضم الافراد الذين سيقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات سواء هم اداريين أو فنيين متخصصين إذ ان اهمية العنصر البشري، تعد عنصرا حاكما وضروريا في تصميم وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات (Saether, 2019:1). والمستعملون النهائيون، وهم الأشخاص الذين يستعملون النظام بطريقة مباشرة، ويستعملون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين ويعتمد معظم المستعملين النهائيين على عمال المعرفة أي الافراد الذين يقضون أكثر أوقاتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق وتوزيع المعرفة (المبيضين، 2015:495) وأنهم يعتمدون على أنظمة المكاتب وأن عملهم في الدرجة الاولى هو ابتكار معلومات ومعرفة جديدة وهذا يجعل المنظمة مواكبة للتطورات (Turban et al., 2002:21)، والأشخاص المتخصصين الفنيين يقصد بهم مطوري البرامج ومحليي النظم ومشغلي الحواسيب، وهم الأشخاص الذين يعملون على تحليل وتصميم وتشغيل المعلومات بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين (Cram & Wiener, 2020:2)، كما يقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات (Aziz et al., 2020:85). و يعود اغلب المتخصصين الى فشل التكنولوجيا في المؤسسات لعدم توفر كوادر بشرية قادرة على العمل وانجاز ما مطلوب منها (Litwin, 2011:688)، ويعود ذلك الى اسباب ندرة التخصصات التقنية للموارد البشرية كما ونوعا في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع ارتفاع كلف التدريب للعالمين (Sartori et al., 2013:19). واخير الحاجة المتزايدة الى العاملين ذوي المهارات والخبرات والتطورات التكنولوجية الحديثة، ناجم عن الحاجة الى السرعة. إذ إن الحصول على المعلومة واسترجاعها يتم بسرعة عالية (Waziri et al., 2015:123)، وهم متخصصون بالمعلومات وتقنياتها، ومعرفة احتياجات المدراء من المعلومات، تحفيز المدراء وتوجيه انظارهم للمعلومات، ومهمته جمع البيانات وتحليلها وذلك من خلال

المقابلات وتسجيل الملاحظات (المبيضين، 2015:490). وهناك اداري قواعد البيانات الذي يقوم بتخطيط قواعد البيانات مع المستفيد ومن ثم اختيار النظام المناسب، والتشغيل لتعليم المستفيدين وتوفير المساعدة الممكنة، كما يقوم بالحماية الضرورية للبيانات. (Xue et al., 2018:5)، مسؤول قاعدة البيانات (DBA) هو متخصص في أنظمة المعلومات ماهر ومدرب يدير جميع الأنشطة المتعلقة بقاعدة بيانات المؤسسة، بما في ذلك توفير الأمان من المتطفلين (Litwin, 2011:688). يجب تهيئة جواً بيئياً للموظفين للاستمتاع بأعمالهم وإنشاء معارفهم والتعلم والتواصل والمشاركة بها من أجل التكنولوجيا الفائقة (Stein et al., 2013:167). وتقديم إرشادات للموظف لدمج هدفه الشخصي مع أهداف المنظمة حتى يتمكن من الاستمرار في المساهمة في المنظمة (Litwin, 2011:688). الزبون بحاجة دائمة إلى الشعور باللمسات البشرية وكشف الواقع العلمي على أن الكفاءة في أداء الخدمات المصرفية تتوقف أساساً على كفاءة العاملين وحسن اختيارهم وتدريبهم وإثارة دوافعهم بغية تحقيق هدف المصرف في القدرة على المنافسة (Cram & Wiener, 2020:2). هؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام، الإداريون وهم الأفراد المشاركون في إدارة النظام، الموظفون المستخدمون أنظمة المعلومات من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء (هاشم، 2013:74). مدى استخدام العامل البشري داخل المؤسسة للتقنيات المادية وغير مادية لجمع البيانات ومعالجتها واستخراج المعلومات وتخزينها ومن ثم توزيعها لتكن بيد طالبيها لاتخاذ قرار ملائم والاستفادة منها (Waziri et al., 2015:123). ولابد من تدريب الأفراد على استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها لاداء الوظائف المختلفة، المورد البشري يفوق أهميته المستلزمات المادية إذ أن اغلب حالات الفشل أو النجاح في تطبيقها يعزى للعنصر البشري (Raman & Thannimalai, 2019:3).



شكل (١٠) العناوين الوظيفية المطلوب توفر لاقسام او شعب تكنولوجيا المعلومات
المصدر: من اعداد الباحثة



الفصل الثاني

المبحث الثالث

الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث

الهيكل التنظيمي

تمهيد

تنشأ المنظمة عندما يدرك الأفراد أنهم سيحققون ،مصالحهم أو منافعهم من خلال العمل الجماعي. هيكل المنظمة هو المسؤول عن اسلوب ترتيب وتوزيع العمل بين العاملين. ويوفر الهيكل الجيد الاستقرار والموثوقية والتنقل ، مما يخلق الظروف لأقصى استخدام للموارد وتحقيق الهدف يحمل الهيكل التنظيمي فلسفة متنوعة في توليد أفكار تساهم في ارتقاء بأسلوب بناء عمليات المنظمة واختيار اليات التشغيل واستثمار الموارد في تحقيق اهداف المنظمة بنجاح.وشغل الهيكل التنظيمي مساحة مهمة في الفكر الاداري والتنظيمي،ويحظى بالاهتمام ،كوسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق الابداع المتزايد من المفكرين والاستشاريين والمديرين،وذلك لانه يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية ،ومن الأدلة والشواهد عليه هو الخريطة التنظيمية Chart OrganiZation،ولغرض التعرف على الهيكل التنظيمي ومفهومه ركزت الباحثة على ان تتناول المفاهيم التنظيمية الاتية :-

أولاً:- مفهوم الهيكل التنظيمي.

ثانياً:- أهمية الهيكل التنظيمي.

ثالثاً:- ابعاد الهيكل التنظيمي

مقدمة

أن الهيكل يؤثر على الإنتاجية والكفاءة. ويوضح الهيكل مدى إنتاجية العمليات التشغيلية في المنظمة. يؤثر بالاتصال على كيفية إنجاز الأمور بسرعة كبيرة ومدى استعداد الموظفين وسعادتهم في المنظمة. وتحليل إطار العمل لفهم العلاقات بين الأبعاد الفرعية الرئيسية التي تحدد هيكل المنظمة وعلاقات التقارير ، وممارسات الانتاج المستندة إلى الوقت ، وأداء المنظمة ، Maduenyi et al., (2015:356). وتعد العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة بمعنى ان التنظيم وسيلة او وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق اهداف المنظمة ويعد عاملا جوهريا وضروريا ،لانه من خلاله تحدد المسار للعمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها (الدوري،2013:125).

ومن خلال عالم الاعمال اليوم والانتشار الواسع للمنظمات في البيئة وضرورة تحديد المهام وتنسيق العمل (Ogbo et al.,2015:1278).تواجه منظمات الاعمال الكثير من التغيرات التي حدثت في أواخر القرن الماضي ومن ابرزها هذه القوى التقدم التكنولوجي السريع،والمنافسة الحادة والأزمات الاقتصادية والأسواق العالمية وغيرها.وفرضت تحديات كثيرة على المنظمات تطلب منها الاستجابة لها،والقيام بأمور كثيرة من بينها إيجاد موائمة لهيكلها التنظيمي(Pennings, 1975:224,الحميري وبريس،2016:18).لان هياكلها قادرة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير (Alawamleh&Kloub,2013:82)، ويعد الهيكل التنظيمي هو الناظم لخطوط السلطة بين عناصر التنظيم ويوضح سلسلة الأوامر بين المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تعد الأوامر هي احدى المدخلات التي تم في هذا الاطار،للحصول على مخرجات تشمل قرارات سليمة ومناسبة تدفع نحو النمو والازدهار(Kiani&Kahnoog,2013:1071)، في بدء الهيكل هو شخص ما موجه نحو المهام يعين أعضاء المجموعة بمهام معينة تتوقع من العمال الحفاظ على معايير محددة للاداء،للاداء بالموعد النهائي،لغرض تحقيق الأهداف (Robbins&Judge,2018:217). ان افضل هيكل للمنظمة يجب ان يتناسب مع استراتيجيتها،وتشمل بيئة المؤسسات القوى الخارجية التي تؤثر عليها،مثل الموردين والزبائن والمنافسين ومجموعات الضغط العامة(Robbins&Judge,2016:215)،وبالتالي تمنح المنظمات شكل الهيكل المطلوب،للفاء بوظائفها في البيئة،وتحسين الأداء(Ogbo et al.,2015:1278)،وتقليل حالة عدم اليقين في مجالات السوق الرئيسية ويمكن للمدراء توسيع هيكلهم للرد على التهديدات البيئية (Robbins&Judge,2016:287). الناتجة من عدم الاستقرار البيئي (الديناميكية) وتؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء،وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز(Ahmady et al., 2016:45). وأن يتم تصميم هيكل المنظمة بطريقة تضمن أن الإدارات والأفراد الذين يحتاجون إلى تنسيق جهودهم لديهم خطوط اتصال مدمجة في الهيكل، على فكرة أن الهيكل التنظيمي يشكل الأداء في المنظمة. وذكر كذلك أنه في الهيكل السيئ التصميم ، سيكتسب أصحاب الأداء الجيد شكل الهيكل. بأن هيكل المنظمة يمنحها الشكل لتنفيذ هدفها في بيئة الأعمال. أن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية تنظيم الناس أو كيفية تقسيم وظائفهم وتنسيقه،الهيكل التنظيمي باعتباره التكوين الرسمي بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالمسؤوليات وتوزيع المهام والسلطة في المنظمة.

أن الهيكل التنظيمي يتضمن طبيعة الصفة الرسمية، شكل الهياكل التنظيمية ، التي تجعل المعرفة متعددة الوظائف ومشاركة الموارد ممكن ، هو عنصر حاسم للشركات ، ضمان اتخاذ القرار الاستراتيجي ، القرار الخلافات والتنسيق النشط والفعال لعملية الابتكار(Kalay&Lynn,2016:125).

ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي واقعيًا وعلى أساس استراتيجية مدروسة. لكي يصل الهيكل إلى إمكاناته الكاملة ، المنظمة ، يحتاج إلى نظام إدارة عملي.

أولاً:- نشأة الهيكل التنظيمي ومفهومه

يجب أن يكون لكل منظمة ، تسلسل هرمي إداري مناسب للعمل بكفاءة اذ يكون الجميع مسؤول أمام شخص ما عن أفعاله .فتاريخيا ان تطور الهيكل التنظيمي من العصور القديمة فترة الصيد من ثم الصناعة وما بعدها، انه المخطط التنظيمي الذي يظهر علاقة الافراد بمرؤوسيهـم , Pennings (1975:225)، حيث يتضمن علاقات الاتصال، فضلا عن ارتباطه بتصميم الوظائف، وتدفق المعلومات ومعايير العمل والقواعد وديناميكيات الفريق وعلاقاته (الابرووكاظم ،2018:83). أن المنظمة يمكن أن تصمم هيكلها عندما تقرر كيف تريد لأعضائها أن يتصرفوا ، وما هي المواقف التي تريد أن تروج لها ، وما الذي يرغب أعضائها في تحقيقه ، وتدعم تطوير القيم والمعايير الثقافية للحصول على هذه السلوكيات والمواقف والأهداف المرغوبة ان التسلسل الهرمي يعمل على تخفيف التوتر بين التعقيد وقابلية التحليل من خلال تسهيل اعلى درجة من التقسيم (Maduenyi et al.,2015:356).وحدد الباحث بيتر داركر ان الهيكل عبارة عن أداة لتحقيق اهداف المنظمة على المدى القصير والطويل(Ahmady et al.,2016:459).

كما انه يمثل الهوية التعريفية والبصمة المنجزة للمؤسسة، وتتعاون الهياكل التنظيمية من حيث التركيب وفق العديد من الاعتبارات المكونة لها التي تساهم بفعالية في الشكل والكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية، المركزية واللامركزية على حد سواء ويظهر من خلال ذلك العمليات الإدارية وخطوط الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية وتحديد المستويات والصلاحيات إضافة الى العدد المناسب من المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والاورام الإدارية من رئيسهم، ويساهم في بناء منظومة إدارية، قادرة على ارسال واستقبال المعلومات بطرق واضحة تتوقع مع الفهم لسلم التوجيهات العامة المنبثقة من رؤية رسالة المنظمة وحل المشكلات(الفرا وحايك ،2020:2).

ونظرا لان الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف، والأهداف مستمدة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كون الاستراتيجية تعني انها عملية تحديد الأهداف، الأساسية طويلة المدى، وأسلوب تحقيقها، فمن المنطق ان يتبع الهيكل الاستراتيجية، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم(عبدالمطلب،2017:33)، ويرى(Mintzberg, 1972). تحديد التوقيت المناسب للتغيير الهيكلية عندما يدرك مديرو المستوى الأعلى أن الهيكل التنظيمي الحالي لم يعد يوفر التنسيق والاتجاه المطلوب للشركة لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح وخلق القيمة وزيادة الربحية. ووجد Alfred Chandler

أن المنظمات تغير هياكلها فقط عندما تجبرهم عدم الكفاءة على ذلك. غالبًا ما يتم إحداث التغيير الهيكلي، من خلال تصرفات أصحاب المصلحة على سبيل المثال ، استمرار خسائر الزبائن الذين أصبحوا غير راضين عن القيمة التي أوجدتها منتجات الشركة يمكن أن يجبر التغيير (Andersen&Jonsson,2006:7). بيرنز وستوكر (1961) كان أول من أشار إلى أن أنواعًا مختلفة من الهياكل التنظيمية قد تكون فعالة في مختلف المواقف (Agbim,2013:56)، وهما الهيكل ميكانيكي، موجود في المنظمات العاملة في ظل بيئة مستقرة الظروف، والبنية العضوية (الديناميكية / الحيوية) التي توجد أو بالأحرى هي الأنسب للمنظمات التي تعمل في ظل ظروف بيئية غير مستقرة (الفرا والوح، 2007:264). ليست هناك وجهة نظر محددة أو تعريف محدد للهيكل التنظيمي، بل هناك وجهات نظر مختلفة اختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب أو الباحث، إلا أنها جميعاً تلتقي في محور أساس مفاده أن الهيكل نتاج عملية التصميم وجزء، منه، لذا فإن طبيعة التسميات والألفاظ التي وضعت كمرادفات لمصطلح الهيكل التنظيمي، والتركيب التنظيمي أو بسبب قربه أو بعده من بعض المصطلحات ذات العلاقة مثل : التنظيم ، التصميم التنظيمي ، الخارطة التنظيمية ... الخ ، قد تكون هي السبب في الاختلاف أو التداخل في هذه المفاهيم (Robbins&Judge,2018:272). تحتاج المنظمات لهيكل قوة محدد يحدد التسلسل الهرمي لوظائف الإدارة والتزامات كل عضو فيها. كذلك يضمن الهيكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للموارد والأداء السلس مع العمليات المناسبة ويشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى تقسيم العمل (Andersen&Jonsson,2006:239)، والباحثين (Robbins&Judge,2016:276) عرفا الهيكل المبدئي بأنه المدى الذي يرجح ان يقوم به القائد بتحديد وبناء الأدوار، للموظفين في البحث عن تحقيق الهدف، وأيضاً يتضمن السلوك الذي يحاول تنظيم علاقات العمل وأهدافه يعرف كلا من (Hitt et al.,2007:337) الهيكل التنظيمي "يحدد رسمي للشركة علاقات الإبلاغ، الإجراءات والضوابط والسلطة وعملية صنع القرار". الهيكل البسيط هو ملف الهيكل الذي يجعل فيه مدير المالك كل شيء رئيسي القرارات ويراقب كل شيء الأنشطة بينما يخدم الموظفون كامتداد للسلطة الإشرافية للمدير. وأخيراً يعرف من قبل (الدوري، 2013:125) بأنه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة وعادة ماياخذ صيغة خريطة منتظمة". وفي الجدول أدناه مجموعة من التعاريف، الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الدائم لأدوار العمل والإدارية آليات لتمكين المنظمة من أداء وتنسيق ومراقبة أنشطتها التجارية ومواردها تدفق. يمكن التفكير في الهيكل التنظيمي من حيث عاملين أساسيين: المركزية وإضفاء الطابع الرسمي (Kalay&Lynn,2016:125). ان اتخاذ القرار المركزي والقواعد والإجراءات الرسمية هي طرق لضبط سلوك الموظفين والتحكم فيه ، كما أنها مرتبطة بدرجة حرية التصرف الموجودة في الموظفين. من المتوقع أن يكون لكل من عاملي الهيكل التنظيمي تأثير على

المخرجات (Kalay&Lynn,2016:126). غالبًا ما تكون السلطة والتحكم مركزيًا ، ويحدث توحيد المهام والتخصص بشكل متكرر. في على النقيض من ذلك ، في الهيكل التنظيمي العضوي ، يحدث هيكل "أكثر انبساطًا". وهذا يعني أن التسلسل الهرمي يتكون من مستويات أقل ، وصنع القرار يكون في كثير من الأحيان لامركزيًا ، والموظفون متعدّدو الوظائف ، الذين العمل في الأنظمة التي تحدث فيها درجات أكبر من التكامل الأفقي ، توجد على نطاق أوسع (Kalay&Lynn,2016:126).

وتتعلق المركزية بكيفية توزيع السلطة في التسلسل الهرمي التنظيمي ، وما إذا كان يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار أم لا. وهذا يشمل المشاركة في القرارات المتعلقة بالسياسة والاستراتيجية وتخصيص الموارد، تم تشكيل الهياكل التي تم فيها مركزية السلطة "عمودياً" ، مع مجموعة مختارة في أعلى التسلسل الهرمي مسؤولة عن توجيه المنظمة.

جدول (٢٢) تعريف الهيكل التنظيمي لمجموعة من الباحثين والكتاب العرب والاجانب

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Agbim,2013	هو إطار للأدوار والمسؤوليات والسلطة والتواصل، العلاقات التي تم تصميمها عمدا لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها ويُطلق على الهيكل التنظيمي أيضًا اسم المخطط التنظيمي / المخطط العضوي
٢	الشخالي، 2006	انه "مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، والتنسيق بينها، وتوزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية.
٣	Ahmady et al., 2016	هو إطار العلاقات على الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل ، الناس والجماعات الذين يبذلون جهودًا لتحقيق الأهداف ، و الأساليب التي تقسم المهمة تحديد الواجبات وتنسيقه
٤	Janićijević, 2013	بأنه نمط مستقر نسبيًا ، سواء كان مخططًا أو عفويًا ، من الإجراءات والتفاعلات التي يقوم بها أعضاء المنظمة لغرض تحقيق أهداف المنظمة"
٥	(Sargolzaee et al.,2017	عبارة عن مجموعة من الطرق والاتجاهات التي تنقسم إليها أنشطة المنظمة المعروف الواجبات والمهام والتنسيق بين هذه الواجبات
٦	Robbins&	تحديد كيف يتم تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها بشكل رسمي ومنسق

	Judge,2018	
بانه "إحساس الموظفين بما يمتلكونه من مسؤولية في المجموعة وطرق اتخاذ القرار.	Kiani&Kahn oog,2013	٧
بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة .	خباية،2016	٨
هو إطار تحدد فيه مهام وبناء ومسئوليات الوظائف المختلفة والسلطة الممنوحة لها، واتجاهات التنسيق والاتصال داخل المنظمة.	الابرووكواظم 2018،	٩
مجموع الطرق التي يتم بها تقسيم عملها الى مهام متميزة ومن ثم تنسيقها وتحقيق التكامل بين تلك المهام، وتجميعها وتنسيقها اجتماعيا ونفسيا..	Ogbo et al.,2015	١٠

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يلاحظ من التعاريف السابقة أن أهم عناصر الهيكل التنظيمي انه يحتوي التقسيمات التنظيمية والوحدات المختلفة ، والتخصص في العمل ووجود مهام محددة، ونطاق الإشراف وتسلسل السلطة والمسؤولية ومواقع صنع القرار من حيث المركزية واللامركزية (بن موسى، 2013:2). وناقش (Almohamadi,2011:81) عملية استكشاف مفهوم الهيكل التنظيمي مفيداً للغاية، لأن أن الهيكل التنظيمي له غرضه، يتم تحقيق التمايز بين الأنشطة التشغيلية من خلال تقسيم العمل. أو بعبارة أخرى، تصميم وتحليل الوظيفة على مستوى تخصص المنظمة (Voet,2014:374). وأخيراً يمكن الخروج بتعريف الهيكل التنظيمي "كألية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة من خلال تحديد خطوط السلطة والتواصل فيما بينها الرؤساء المرؤوسون هو نظام للسلطة وعلاقات المساءلة بين الوحدات التنظيمية التي تحدد شكل وطبيعة العمل المطلوب للمؤسسة و ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة ، يشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لـ الغرض من الأهداف الفعالة".

ثانياً:- أهمية الهيكل التنظيمي

الهيكل معني بالعمليات المستخدمة لإكمال المهام التنظيمية، وتوفير الاستقرار الذي تحتاجه الشركة لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح و تحافظ على مزاياها التنافسية الحالية، مع توفير المرونة التي ستكون مطلوبة لاستراتيجياتها المستقبلية(خباية،2016:97). كما يسمح الهيكل التنظيمي بتنظيم الأنشطة، فهو يجزأ المنظمة إلى أقسام رئيسة، وأقسام فرعية، من أجل السماح بإحاطة أفضل بالمهام، وتسهيل العمل،

وكذلك تحديد نمط العلاقة في كل قسم وتتكون المنظمات من مستوى الإدارة العليا، الموظفين، مستوى الإدارة الوسطى الإدارة الدنيا (Harry et al.,2005:42). ونلاحظ ان البعض يركز على الهيكل الوظيفي من خلال إدارة منظمة معقدة عبر هيكل بسيط .عادة يتم استخدام الهيكل الوظيفي كإداة تلبية للاحتياجات المتزايدة للعمل، والتخصص الوظيفي عبر تصنيف الأنشطة المتشابهة في وظيفة واحدة، من خلال الواجبات المحددة والاهداف المشتركة، انه هيكل فعال (لفحل، 2018:58). اما هيكل متعدد الأقسام، الذي يتم تصميمه خلال مرحلة التطوير التنظيمي، والاغلب يتم من خلال الهيكل الوظيفي، كإداة لتقليل المسؤولية واتخاذ القرار من المدير الأعلى، ويعرف بأنه مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة، التي تقدم تقارير الى المركز، من خلال هيكل وظيفي عن إدارة العمليات اليومية، الموظفون المركزيون هم المسؤولون عن الاشراف والإدارة وعلاقة المنظمة بالبيئة والاستراتيجية (Hitt et al.,2007:337). و هيكل المصفوفة يتم تصميمه ليكون مدمج من وظيفي واقسام متعددة، الهدف منه هو الجمع بين كفاءتهم المرونة والحساسية نحو منطق المنتج والزبون او الموقع الجغرافي، حيث يعمل الموظفون في فريق عمل مشروع واحد، ويتم تفويض الأنشطة للموظفين عن طريق التفاوض بين مديري الوظائف والمشاريع واحيانا وجود افراد او اعضاء الفريق (الخفاجي والغالبي، 2009:125). اما الهيكل الهجين يتم تصميمه من خلال أجزاء من الهياكل السابقة الذكر، اذ يمزج بين مزايا هيكلين لتطوير عمل المنظمة عبر تنظيم العلاقات بين اجزائه المرتبطة، ربما يكن غير واضح لتعدد الأجزاء لكنه مرن Hassan et al.,2014:111). و الهيكل الشبكي، يتم تصميمه عندما تواجه المنظمات تغيرات تكنولوجية سريعة، ودورة حياة المنتج قصيرة، والأسواق متشعبة وقصيرة، وتوزع الأصول بين الشركاء، وكل قسم ينتج نفس المنتجات والخدمات او تتعامل مع منتج او مورد واحد. ويتم انشاء السوق الحرة ويتم الارتباط بزبائن معينين (Ahmady et al.,2016:457) .

ثالثاً:- أبعاد الهيكل التنظيمي

ان عملية بناء هيكلية للمنظمة كوظائف ومهام وعلاقات تجمع بين الوظائف الأساسية والساندة والتخصصية. يتطلب معرفة أولية لابعاد الهيكل التنظيمي والخصائص المميزة له، وتشكيلها المرتكز الذي يحرك عملية بناء هيكلية المنظمة (الخفاجي والغالبي، 2009:107). وقد اختلف الباحثون في تحديدهم لماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وأعدادها، وطرق قياسها، فهي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواها وسماتها الفريدة. تمثل إجراءات المنظمة لمواجهة مشكلتين أساسيتين هما (الحاجة إلى التخصص من خلال تقسيم العمل، والحاجة إلى التنسيق بين النشاطات ووحدات العمل المختلفة (خباية، 2016:92) وايضا يمكنه التمييز بين الأنشطة الإدارية، وينتج عنه مستوى معين من (المركزية أو اللامركزية) في السلطة داخل المنظمة ومتى تعمل

كلا منهما، وتحقق التكامل في تجميع الوحدات والتنسيق بينهما، مما يعني تجميع الوحدة، أو التقسيم الإداري، ويمكن أن يعتمد على المدخلات (الوظيفية)، أو المخرجات (السوق أو المشروع)، أو مزيج من الاثنين (المصفوفة). وتحقيق التنسيق من خلال خمس آليات أساسية (الإشراف المباشر، التواصل المتبادل، توحيد العمليات، توحيد المخرجات، وتوحيد المعرفة) (Janićijević:2013:38). وتم العثور على درجة عالية من الإجماع في الأدبيات التنظيمية بشأن الأبعاد الهيكلية (للتخصص وإضفاء الطابع الرسمي والمركزية/ اللامركزية). في كل من هذه العناصر نجد بدرجات متفاوتة من الأبعاد الأساسية لتقسيم العمل السلطة، تعد المركزية والتعقيد احدي امثلة مهمة على متغيرات المحتوى، ويمكن قياسها ومقارنة المميزات مع الهيكل الحالي، ويكون اكثر نوع من التغير عندما يتم الدمج، وإعادة التصميم للهيكل، اما ان يكون بسيط ذو مجموعة مرنة من العلاقات، ومحدد، منخفض التعقيد (Ahmady et al.,2016:458). ويتم تصميم الشكل الهيكلي على أساس مجموعة محددة من الشروط/تكون المنظمة فعالة في حالة الاستقرار البيئي لا يوجد مايربك عمل الافراد وافكارهم/التخصص يتيح مستوى عال من الأداء الفردي/التنسيق والرقابة ضروريان للفعالية التنظيمية/تنشأ المشاكل من الهياكل الغير ملائمة والغير فعالة (Mousavikhah, 2013:43). ان هيكل المنظمة نتيجة لقياسات أصحاب السلطة لتعظيم سيطرتهم (Ahmady et al.,2016:460). ويرى الباحثان (الابرووكاظم، 2018:84) ان ابعاد الهيكل التنظيمي تشمل كلا من (المركزية والتعقيد والرسمية). وكما هو الاختلاف في تحديد تعريف للهيكل التنظيمي فان هناك اختلافاً في تحديد أبعاده حسب التسلسل الهرمي اما يكون طويلاً هرمياً أم مسطحاً، من أجل أن تكون المنظمة ناجحة، يجب عليها توفير التوافق المتبادل لأبعاد هياكلها التنظيمية. ويرى (Ziwa,2014:162) ان النموذج التنظيمي هو في الواقع تكوين فريد للأبعاد الهيكلية المتطابقة (التخصص والمركزية، ووضع تجميع وحدة معين، وآلية تنسيق معينة)، ويمكن أن تؤثر عليه الإدارة الجيدة بالأفكار والآراء الرئيسية لوكلاء الاستراتيجية في المستويات التشغيلية والمتوسطة للمنظمة والثقافة التنظيمية والنضج التنظيمي، والابتكار والابداع (الخفاجي والغالبي، 2009:121). وبالتالي يرى (Ahmady et al.,2016:456) إن التمايز والتكامل في الهيكل التنظيمي ينطويان على أربعة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي (تصميم الوظيفة/وتفويض السلطة/وتجميع الوحدات/التنسيق)، يخضع الهيكل التنظيمي لتعديلات مع تطوره، وما يشمله من تعقيد متزايد للمنظمة وبيئتها ومهامها، ويشكل دائماً عاملاً في تنظيم الشركة، وتقليل عدم اليقين، وتبسيط عمليات اتخاذ القرار (Fairhurst&Connaughton, 2014:8)، ان الهيكل الصحيح قد يكون له بعض التأثير المباشر على فعالية المنظمة. من حيث تحقيق الهدف، ويتم التعامل مع اللامركزية على أنها "وسيلة لتحقيق الهدف الأكبر للمنظمة وإدارتها.

وتشير الابعاد الهيكلية إلى السمات الداخلية للمؤسسة، التي يمكن للمنظمات قياسها بـ(التعقيد والمركزية واللامركزية) هي أمثلة مهمة على ابعاد الهيكل (Robbins&Judge,2016:291). وحدد كلا من بيرنز وستوكر 1961، الذي قدم طريقة شائعة لفحص الابعاد المحتملة للهيكل التنظيمي(العضوي والميكانيكي) وهي خمسة تمثلت ب(التخصص، التوحيد، إضفاء الطابع الرسمي، والمركزية (Ogbo et al.,2015:1280)، اما دنكان 1971 فقد خصص خمسة للهيكل العضوي هي (المشاركة في قرارات العمل، إضفاء الطابع الرسمي، التسلسل الهرمي، تقسيم العمل، اما (Daft,2003)، فتشمل(تصميم التخصص، التوحيد، التسلسل الهرمي للسلطة، التعقيد، المركزية، الاحتراف ونسب الموظفين، والتنسيق والتكامل)(Ogbo et al.,2015:1280)، وتحدد المركزية واللامركزية، التعقيد، السلطة والصلاحيه، نطاق الاشراف والتخصص (التعقيد، إضفاء الطابع الرسمي، والمركزية) (Kiani&Kahnoog,2013:1072)، اما (الحميري وبريس 2016:24) المركزية والتخصص والرسمية والتعقيد). ومن خلال ماسبق تقدم الباحثة للدراسة ست أبعاد ((التخصص، والتعقيد، والمركزية / اللامركزية، وتصميم العمل، نطاق الاشراف والسلطة (((Von,2009:11) من اجل توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي ، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأبعاد:-

1- المركزية واللامركزية

تشير المركزية / اللامركزية إلى مستوى وجود صنع قرارات المنظمة، ومن لديه السلطة لاتخاذ القرارات؟ وهي تمثل القوة الرسمية على موقف الفرد في المنظمة، تستخدم للتحكم واستخدام الموارد التنظيمية على أساس الموقف الهيكلي في المنظمة، وقبول الأعضاء لسلطة المنصب ويرسمها التسلسل الهيكلي في المؤسسة (Robbins&Judge,2016:237) بالإضافة إلى تطبيق تقنياتهم التحليلية لمساعدة المنظمة على التكيف مع بيئتها (Zziwa,2014:162). وأن المنظمات الرسمية تأتي من المنظمات غير الرسمية، والتي تعد ضرورية لها لتعمل. ويتم بها متابعة الأهداف المشتركة. حيث يكون العاملون في المجال التشغيلي خبراء أو محترفين ذوي تعليم عالٍ (Alzola et al.,2020:2). لذلك يمكن العثور عليها في المعاهد والجامعات والمستشفيات والمختبرات البحثية وما إلى ذلك، وفيما يلي شرح لمواقع استخدام كلا منهما في المنظمة :-

-المركزية :- تشير المركزية إلى المستوى الهرمي الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار. إذا تم وضع سلطة اتخاذ القرار جانباً على المستوى الأعلى ، فإنها تكون مركزية (Maduenyi et al., 2015:356) غالباً ما يُنظر إلى المركزية على أنها وسيلة لتقليل التعقيد، ورفع الكفاءة. مع زيادة عدد الأقسام المشاركة في عملية الشراء ، تتوفر المزيد من المعلومات، مما يساعد على التقليل عدم اليقين وإضفاء الطابع

الرسمي(بن موسى،2013:20). وتعتمد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك أعضائها، وتحديد الأدوار وعلاقات السلطة، وتنظم عملية اتخاذ القرار، والتواصل بين الموظفين، ومعالجة المعلومات في المنظمة(الخفاجي والغالي،2009:108) ، ويُفترض أن يتم تنفيذ كل إجراء لضمان عمليات متطابقة يؤديها بشكل مماثل أعضاء مختلفون في نفس المنظمة. من خلال اللوائح الرسمية والنظامية وكل عمل له واجب محدد للاداء، ويرتبط مع مركزية السلطة واتخاذ القرارات من خلال التسلسل الهرمي القيادي، مع وجود هيكل اداري كامل ويحدود بين أنشطة الموظفين يمكن والمركزية تمثل التمايز العمودي يتعلق بعدد مستويات ، أي مدى " الهرم " مديب أو مسطح. كلما قل عدد المستويات ، كلما زاد نطاق التحكم لكل مدير. يصف إضفاء الطابع الرسمي الدرجة التي يتم بها أداء العمل والمهام في منظمة موحدة. يتعلق الأمر بحجم النشاط الذي يتم تنظيمها وتدار من خلال القواعد والإجراءات الروتينية. وخفض التكاليف داخل كل وظيفة تنظيمية (الهندسة ، التسويق ، إلخ) Hitt et al.,2007:337). وأيضا تعني المركزية التسلسل الهرمي من يتخذ القرار، القوة في اعلى السلم الهرمي عند الإدارة العليا (Zheng et al.,2010:2650)، تحسين الظروف، وعليه فقد عرفت المركزية بأنها مقدار ما تحتفظ به أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا من العمل الإداري ككل(خباية،2016:92)، هي الدرجة التي تشير إلى تركيز القرار صنع السلطة من قبل شخص، قسم أو مستوى في المنظمة. ومدى المركزية هي توزيع التأثير بين مختلف الوحدات التنظيمية مثل المستويات الهرمية أو الوحدات الفرعية(Hassan et al.,2014:111).

وتعني المركزية فيما يتعلق بعدد الموردين أن معظم المواد يتم توفيرها بواسطة مورد واحد وهو مسؤول عن التعامل مع تجار الجملة، نادراً ما تستخدم الشركات عمليات الشراء المركزية شائعة جداً في المشتريات العامة. وتستخدم درجة أعلى من التخصص وإضفاء الطابع الرسمي والتعقيد في تنظيم وظائف الشراء الخاصة بها. ذلك قد يكون ناتجاً عن اللوائح القانونية التي تتطلب إنفاق الأموال العامة بشفافية والتي تتطلب عملية شراء عامة رسمية (الخشالي ،2006:112) المركزية والرسمية هما شكلان رئيسيان من أشكال الهيكل التنظيمي الموجود في معظم المنظمات الكبيرة، وكلاهما يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وهذه بدورها تؤثر على الموظف والمنظمة ككل et al.,2017:388). ان المركزية هي حالة تتركز فيها سلطة اتخاذ القرار على مستوى عالٍ في التسلسل الهرمي للإدارة (Von,2019:11)، ومن مزاياها يمكن للمركزية أن تسهل التنسيق، وتساعد في ضمان توافق القرارات مع الأهداف التنظيمية(Ogbo et al.,2015:1279)، تزويد المستويات الإدارية العليا بالقوة والمكانة، يؤدي الأخذ بالمركزية إلى تلافي الازدواجية في القرارات. توزيع التحكم بين المستويات الهرمية المختلفة (Lambert et al.,2006:24). ومن مساها تمنع المركزية العالية

التفاعلات بين الأعضاء، مما يقلل من فرص النمو والتقدم الفردي ويمنع التفكير الإبداعي للمشكلات (Robbins&Judge,2018:280). يسبب إخماد للموظف، ولا يسمح له بتفكير بطرق أخرى للعمل، بل ينفذ ما يتم اتخاذه من قرارات من الإدارة العليا، ويشمل العمل الإداري كله من تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة (Agbim et al.,2014:2). تختلف المنظمات بشكل كبير في توزيع النفوذ عبر المستويات التنظيمية ومع ذلك ، لا تشارك الوحدات الفرعية على قدم المساواة في القرارات التنظيمية ، سواء بشكل عام أو فيما يتعلق بخاصة مجالات القرار (Alawamleh&Kloub,2013:83). وتزيد المركزية من كمية المعلومات التي يتعين على كبار المديرين معالجتها ، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة تحميل المعلومات وضعف اتخاذ القرار (Zhou,2013:342). شدد على مدى إضفاء الطابع الرسمي على القواعد والإجراءات ، ومركزية صنع القرار والتمايز الهيكلي في تحليلهم لعدم اليقين البيئي والهيكل التنظيمي من وجهة نظر إدارة المنتج (Maduenyi et al., 2015:356). مركزية ، قد ينخفض تصور الموظفين لاستقلاليتهم ومشاركتهم ، وبالتالي خفض مستويات انخراطهم في الأنا والتزامهم. قوم الموظفون الذين يعملون داخل مؤسسة تستخدم المركزية بمحاولات أقل تكرارًا للمتابعة إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل بشكل استباقي. لمركزية ، من خلال تقييدها لتقدير الموظف ، من المتوقع أن يعيق الميل للبحث، الفرص على أساس مشترك بين الأعضاء ، وبالتالي على أساس داخل المنظمات بشكل عام Kalay& (Lynn,2016:125).

-**اللامركزية** : إذا تم تفويض القرارات إلى المستويات الأدنى ، تكون المنظمة لامركزية ، (Maduenyi et al.,2015:356) اللامركزية أصبحت ظاهرة عالمية تؤثر على أداء الأعمال في مؤسستنا، وتعني تفويض السلطة إلى جميع المستويات (Darvishmotevali,2019:31) ، والموظفين لديهم ، حقوق كافية لتنفيذ أنشطتهم ، بطريقة سريعة ومختصة بدون انتظار الموافقة على مستوى أعلى، وتمثل الدرجة التي دفعت إلى صنع القرار إلى أسفل المنظمة، لان مدراء الأقسام هم الأقرب للعمل مع المجموعات (Robbins&Judge,2018:280, Kiani&Kahnoog,2013:1072)، يمكن للمنظمة اللامركزية العمل بسرعة لحل المشكلات، والمزيد من مدخلات اتخاذ القرار، مع تقليل احتمال شعور الافراد بالغربة كونهم جزء من القرار، لذلك لا يشعرون بالنفور وتزداد الإنتاجية، وتعيين مهمة على مدى فترة طويلة من الزمن وسرعة إتمامها (Ogbo et al.,2015:1281) ، زيادة القيمة وتقليل الكلف، زيادة نسبة التفاعل، إضفاء الطابع الرسمي على ادنى وحدة ضمن الهيكل الميكانيكي، والتشاور بين الوحدات الأفقية (Zheng et al.,2010:265)، اللامركزية أكثر استنارة في الجانب الخدمي والتقني، تحسين الكفاءة والمهارات. وتحديد كيفية أداء مهام الوظيفة ويتم التجميع والتنسيق رسميا

(Ogbo et al.,2015:1278)، والاستماع الى اقتراحات الموظفين وتحسين الأداء، انه يصور مستوى التفاهم بين المديرين ومروسيهم (Hassan et al.,2014:113)، ومدى التعاون في الانتعاش او الركود الاقتصادي بينهما، وتقبل حجم المنظمة، وتحديد المسؤوليات الفردية داخل سير العمل (Amah et al.,2013:115)، يجب على المديرين تحقيق أهدافهم من خلال التأكد انهم يرسمون، مكاسب كبيرة وصغيرة الحجم، المنظمات تزداد حجماً، ورغم ذلك تقرر الاحتفاظ بخصائص المنظمات الصغيرة، التي تضمن الاستجابة (Amah et al., 2013:121) مع الغير رسمية او اللامركزية يتمتع الافراد بمزيد من حرية العمل، وبدون تخطيط مسبق يفعلون ما يريدون. وهي لتجنب الأخطاء في داخل المنظمة وبالأخص في مجال البحث والتطوير والابتكار والابداع (Robbins&Judge,2016:276)، النظام اللامركزي له تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين. يفتح فرصاً جديدة، والموظفين الذين لديهم درجة من الحرية لاتخاذ القرار والمخاطرة داخل المنظمة أكثر إبداعاً، وتوصف اللامركزية بأنها تحول في مسؤولية التخطيط والإدارة و زيادة وتخصيص الموارد من الإدارة المركزية إلى السلطات شبه المستقلة ، السلطات الوظيفية أو المنظمات التطوعية (Qureshi& Ab Hamid,2017:235). علاوة على ذلك، اعتدال دور الدعم الإشرافي في مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف . عندما يتم نقل السلطة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى (Basol & Dogerlioglu,2014:2)، بينما تميل الشركات المتوسطة الحجم إلى أن تكون كذلك منتظمة الانقسام (اللامركزية) ، ولللامركزية تآثر ايجابيا على الفعالية التنظيمية، لانه يشجع التواصل العمودي والافقي، زيادة رضا الموظفين، التحفيز، خبرة في صنع القرارات والاستجابة للبيئة (Zheng et al.,2010:2650)، وللتعرف على القدرة المعرفية لمديري الأقسام لقيادة الأقسام المتخصصة، تحتاج المنظمات الى الانقسام والتنسيق للمهام وتوزيعها بين الوحدات الفرعية (Agbim ,2013:56) علاقة واضحة بين بيئة مستقرة وبيئة متنقلة و درجة تعقيد الهيكل التنظيمي وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة (الخشالي ،2006:112)

مزاياها:- (تزداد بزيادة تشكيلة المنتجات / بزيادة حجم المنظمة / تأهيل المستويات الإدارية الدنيا، لشغل وظائف وأخذ مواقع إدارية أعلى في المستقبل / تُستخدَم في المنظمات التي تمتلك فروعاً خارجها، أو فروعاً جغرافية متنوعة (بن موسى ،2013:21)، مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تقاسم وتشارك المعلومات، يسمح التخصص في عملهم للموظفين لزيادة كفاءتها مما يقلل من تكاليف الشركة (Hitt et al.,2007:337)، لامركزي يُظهر المزيد من التحكم وتدفق الأفكار والتعليقات والقرارات من الأسفل إلى الأعلى. والتي تهدف إلى امتلاك استراتيجيات تنافسية. وهنا يقضي مدراء الإدارة العليا المزيد من الوقت في قضايا أكثر خطورة، مثل التخطيط للتطوير التنظيم أو الاجتماع مع عملاء مهمين ،

مع التركيز على الإستراتيجية. مما يدفعهم نحو نمو المشروع أيضًا، يمكن أن تسهل عملية التوسع للأعمال التجارية المتنامية. هذا يساعد في تعزيز الثقة والاعتماد على الذات بين الموظفين.

يعزز التفويض وحرية العمل الجماعي بين الموظفين. كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (الخشالي، 2006:112) وناقش كلا من (Alawamleh & Kloub,2013:83) جدل علماء السلوك بأن الناس على استعداد لتقديم المزيد لوظائفهم عندما يكون لديهم درجة أكبر من الحرية الفردية والتحكم في عملهم (Ogbo et al.,2015:1280) (الفراو اللواح، 2007:471)، **مساوئها**:- وعندما تكون القرارات لامركزية لمديري المستوى الأدنى، قد يتخذ هؤلاء المديرون قرارات تتعارض مع أهداف الإدارة العليا (Jones,2013:427)، وترى الباحثة مركزية القرارات الهامة يقلل من فرصة حدوث ذلك.

٢- التعقيد

يُشار إلى هذا المصطلح إلى الحالة التي نرى فيها أنظمة غير محددة ذات تعقيد هيكلي، يجب عليها أن تكون قادرة على التعامل مع التعقيد البيئي بشكل أكثر فعالية (Taşgit&Sert,2017:530)، تكوينه كنظرية جديدة في الإدارة بعنوان التعقيد تتأثر بالعديد من التغييرات والتحويلات المتزايدة للعوامل البيئية للمنظمات (الحميري وبريس، 2016:17). ووفقًا لذلك، من الضروري للخبراء، والمدراء وقادة المنظمات تقديم المزيد من التجهيز بالقدرات العقلية المعرفية لطبيعة وأسباب تعقيدها وتحقيق استراتيجيات فعالة في إدارتها (Alzola et al.2020:3). وهناك مجموعة من الأسئلة وهي، ما هو التعقيد؟ كيف يتم تعريفه ووصفه؟ كيف يمكن تفسيره؟ للإجابة عليها، علينا أولاً التعرف على أسباب التعقيد. بعد ذلك، يجب مناقشة بعض الحلول الفعالة. ووفقًا لكوفمان، "قد يُظهر الكل معقد أي التنظيم بأكمله ويمكن وصفه بسهولة بفهم أجزائه، أن يظهر جماعيًا الخصائص "الناشئة" التي تعد قانونية في حد ذاتها ولغة بسيطة، في المعرفة الإدارية (Baso&Dogerlioglu,2014:3). **يمكن تعريف "التعقيد" على أنه سمة من سمات النظام تنشأ نتيجة تفاعلات الفرد مع مكونات النظام. يمكن للكل المعقد، في ظل البيئة المستقرة ينمو التعقيد، بالنسبة لـ (Von,2019:3). وناقش (Daft,2016:147) التعقيد في التنظيم ويصنّفه ويعرفه ويظهر القرار الأفقي أو مستوى الفصل بين الوحدات. واختبر التعقيد التنظيمي في ثلاثة أنواع من التعقيد المنخفض والعالي والمرتفع للغاية، في كتابه المعنون "ديناميكيات النظام. كما حدد (Sterman,2000) التعقيد مع توفر العلاقات غير الخطية بين مكونات وكيانات النظام والمؤسسة، العلاقات التي تسبب تحديد الصعوبات ودراستها على مسار رحلة ذهابًا وإيابًا وبنية ذات دورات سببية وبقدرة الكميات النوعية والكمية المتغيرة (Taşgit&Sert,2017:530).**

وفرض على المنظمات ان تكون اكثر استنارة وعرضة لقبول التغييرات المستمرة التي لا تتوقف (Taşgit&Sert,2017:530). التعقيد البيئي والندرة تمثل عوامل خارجية لتحديد الشكل المطلوب للهيكل والقيادة، والمعلومات الناتج عن مستوى عدم اليقين للتغلب عليه، وندرة الموارد وتعقيد المهام الذي يتطلب معارف متعددة ومهارات لغرض الإنجاز، ويواجه الموظفين صعوبات بالعمل (Abu-Nahleh,2013:35). ان الأنظمة المعقدة تحتوي على عدد كبير من المهام المتداخلة (Daryani & Aminib,2016:360). والتعقيد يشير الى درجة الفصل بين الواجبات داخل المنظمة، كاشكال راسية وافقية، الدرجة الافقية منفصلة بين الوحدات، ونقاط الفصل الراسية وعمق التسلسل الهرمي (Daryani & Aminib,2016:360). بموجبها يتم توزيع الافراد والمهام على الوظائف واقسام المنظمة لزيادة وتعزيز قدراتهم على خلق القيمة (الخفاجي والغالبي، 2009:108). التعقيد ينقل المنظمة الى حالة من الفوضى والغموض وعدم ادراك للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة، مما يجعل انجاز المهام أكثر صعوبة ويؤثر الغموض السائد في عملية صنع القرار وفي فاعلية الاداء التنظيمي (شياح وعباس، 2017:64) ويكون سبب التعقيد في هذه الحالة عندما ينبغي على المنظمات الحصول على موافقه العديد من لجان الادارة المستقلة والمراجعة الكثيرة من عدة جهات من اجل اتخاذ القرار ومنهم أصحاب المصلحة (خباية، 2016:93، Baso&Dogerlioglu,2014:2). نتيجة ارتفاع ضغط الاختيار وقرارات آلية التسلسلات الهرمية الطويلة يمكن أن تحدث العديد من المشاكل فيها أنها تستند إلى علاقات السبب والنتيجة المبسطة، وقد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة والفعالية التنظيمي (Daryani & Aminib,2016:360). ترتبط علوم التعقيد والأنظمة التكيفية المعقدة وعلم التحكم الآلي التنظيمي بدراسة الأنظمة المعقدة التي تتميز بعدم الخطية، وتميل إلى أن تكون التنظيم الذاتي (Lambert,2006:24) ونتيجة لذلك، قد يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات غير دقيقة وقد ينتج عن ذلك ضعف الأداء، قد يقوم مدير القسم بجمع المعلومات السلبية، مع المبالغة في المعلومات الإيجابية، في محاولة "لتزيين" أداء الوحدة الخاضعة لسيطرته إلى مديري المستوى الأعلى وكسب موافقتهم. من خلال القيام بذلك، قد يتمكن من الوصول إلى المزيد من الموارد، أو كسب مكافآت الأداء، أو تجنب العقوبات بسبب الأداء الضعيف (الفرا واللواح، 2007:470، et al.,2016: 110). Hassan) عن كاهان (2004)، واتفق معه مجموعة باحثين (Awa,2016:1)، الخفاجي والغالبي، 2009:55، شياح وعباس، 2017:65)، يقدم تعقيداً لأنواع التعقيد ويصفها على النحو التالي:-

أ- **التعقيد في التفاصيل** مشتق من نهج التحليل، يمكن التعبير عنه كظاهرة مثل نظام أو منظمة من حيث عدد الأجزاء التي يمكن رؤيتها فيها، من السهل الوصول إلى هذا النوع من التعقيد والتشخيص والقدرة على العلاج.

- ب- **التعقيد الديناميكي** نوع مهم من منظور التفكير المنظومي، يتمثل بصعوبة تحديد نوع العلاقة بين مكونات النظام، ووجود تأخير في تحويل تأثيرات تغييرات المكونات إلى مكونات النظام الأخرى
- ت- **التعقيد الاجتماعي** هذا النوع من التعقيد يعني أن الأشخاص المختلفين يرون نفس الظاهرة برؤية مختلفة، لذلك من الصعب موازنة الأشخاص الذين يتعين عليهم تحديد المشكلات وحلها في هذا الصدد.
- ث- **تعقيد أصحاب المصلحة** وينتج بسبب اعتماد المنظمة في أصحاب المصلحة وهم المالكين للمنظمة من أجل الحصول على الدعم وما يرافقه من عدم يقين في قراراتهم التي يتخذونها يرتبط بمحاولة مؤامرة وجهات النظر
- ج- **التعقيد بسبب اللوائح والقوانين المفروضة والتدخلات من المنظمات غير الحكومية** والتي لا يمكن إدارتها والسيطرة عليها لدى المنظمة.
- ح- **التعقيد غير الضروري** ينشأ من تزايد عدم التوافق بين حاجات المنظمة والعمليات التي تدعمها ويمكن إدارتها بسهولة بمجرد تحديدها.
- خ- **التعقيد المتأصل** والذي هو جزء لا يتجزأ من العمل ولا يمكن التخلي عنه إلا عن طريق الخروج من جزء من العمل.

٣- التخصص في العمل

تخصص العمل المعروف أيضًا باسم تقسيم العمل يعني تقسيم المهام المختلفة والتشغيلية والمتخصصة بحيث يمكن إنجاز العمل بأقل قدر من المخلفات والحد الأقصى للنتائج (Hassan et al., 2014:113) إنه يقلل من التعسف وعدم القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، ويتضمن تصميم الأنظمة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الإدارات (Basol & Ogerlioglu, 2014:2)، ويعرض العلاقات بين العناصر في لحظة معينة بالإضافة إلى ترتيبها المكاني، والأفراد والموارد، وهيكل القرار، وآليات التنسيق، والكفاءة والمسؤولية، والسياسة العامة، وقواعد تنفيذه (Janićijević, 2013:38). ويتم تجميع العمل في بعض الأحيان على أساس المنتجات أو خدمة الزبائن، وبذلك يسمح هذا التخصص في عملهم للموظفين لزيادة كفاءتها مما يقلل من التكاليف (Hitt et al., 2007:337). والتخصص يقصد به الممارسة التي يؤديها شخص واحد للوظائف ويقسمها لسهولة ومتكررة، وأيضا يمكن التغيير بسهولة وتزداد العلاقات الاجتماعية، بين الموظفين الموزعين جغرافيا (Kiani & Kahnoog, 2013:1073). والتقسيم ينخفض عندما تكون المهام أقل قابلية للتحويل (Zhou, 2013:340). ويؤثر حجم المنظمة بشكل كبير على هيكلها فالمنظمات التي توظف أكثر من 2000 شخص تميل إلى التخصص والمزيد من الأدوات والقطاعات

والمستويات والقواعد واللوائح من المنظمات الصغيرة ويصبح الحجم اقل مع نوع المنظمة (Robbins&Judge,2016:272).

كما تشير الأدلة بشكل عام الى ان التخصص في العمل يساهم في زيادة الإنتاجية للموظف والرضا الوظيفي، مع ذلك هناك شريحة من الموظفين لاتزال تفكر في الروتين والتكرار واعمال تتطلب أفكار اقل وتوفير الامن الوظيفي (Robbins&Judge,2016:287). وترى الإدارة التخصص كوسيلة لتحقيق اقصى استفادة من المهارات للموظفين ، وتحسينها بنجاح (Robbins&Judge,2016:272) هيكل المهمة الدرجة التي يكون فيها احراز تقدم بالعمل من خلال تشجيع احترام المرؤوسين ومشاعرهم عبر علاقات عمل متبادلة (Robbins&Judge,2018:219). الدرجة التي يتم فيها تقسيم الأنشطة أي في المنظمة الى وظائف منفصلة مثل الهندسة والمحاسبة.... الخ ، جوهر التخصص في العمل الى عدد من الخطوات في كل منها ليعمل بها فرد بشكل منفصل، وكان الأكثر انتشارا في القرن الماضي الاربعينات منه (Robbins&Judge,2018:217). ويمكن ان يتم تقسيم العمل حسب المنتج او الخدمة التي تنتجها المنظمة ، مما يزيد الميزة التنافسية وتحت اشراف مدير واحد (Robbins&Judge,2016:277). ويتركز اتخاذ القرار وسلطته في الجزء العلوي من المنظمة، من خلال الإدارة الوظيفية (Awa,2016:2)، يمكن انجاز العمل باقل قدر من التكاليف، والحد الأقصى من الناتج، وبمشاركة كل فرد من المنظمة بخطوات تطوير المنتج، مع تخصيص المسؤولية والسلطة، تجنب الصراع، زيادة الكفاءات والمهارات وتنفيذ الاستراتيجيات، تختار كل منظمة الهيكل الذي يلائم استراتيجيتها، عبر المهام والوظائف والأنشطة، اذن التناسب بينهما كبير ، وأول شخص عالج هذه القضية واهتم بها هو مؤرخ هارفارد التجاري (Alfred D. Chandler)، من خلال المشكلات التنظيمية التي واجتها شركات الولايات المتحدة، مثل دويونت وجنرال موتورز كما نمت في العقود الأولى من القرن العشرين ، توصل تشاندلر إلى استنتاجين: (١) من حيث المبدأ الهيكل التنظيمي يتبع تنوع المهام التي تختارها المنظمة (٢) هياكل تغيير الشركات الأمريكية مع تغير استراتيجياتها بطريقة يمكن التنبؤ بها بمرور الوقت بشكل عام ، هذا يعني أن معظم الشركات تقوم بتجميع الأشخاص والمهام في وظائف. وتعرف الوظيفة هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا و أداء نفس أنواع المهام أو شغل مناصب مماثلة في منظمة . على سبيل المثال، مندوبي المبيعات في بيع السيارات ينتمون إلى وظيفة المبيعات. معاً ، مبيعات السيارات، إصلاح وقطع غيار السيارات، وهي مجموعة من الوظائف التي تسمح لبيع السيارات وصيانة لسيارات. مراقبة وإدارة التبادلات الوظيفية اللازمة لإضافة قيمة إلى المنتج كما يتدفق عبر سلسلة القيمة للشركة إلى العميل النهائي (الخشالي، 2006:112).

في تطوير الهيكل التنظيمي، والمديرين يجب أن تقرر كيفية تجميع أنشطة المنظمة حسب الوظيفة والتقسيم بطريقة يحقق الأهداف التنظيمية بشكل فعال يمكن للمدراء الكبار الاختيار من بين العديد من أنواع الهياكل لتجميع أنشطتهم. يتم الاختيار على أساس قدرة الهيكل على التنفيذ بنجاح نماذج واستراتيجيات أعمال الشركة (عبدالمطلب، 2017:33)، وفي الشركات الكبيرة والناضجة العاملة في سوق غير متجانسة، حيث تعمل في قطاعات سوق مختلفة للغاية وتطبق استراتيجية التنوع. وتنقسم الشركة إلى عدة وحدات تنظيمية مستقلة جزئياً (أقسام) مخصصة للقيام بأنشطة الشركة في قطاعات معينة من السوق (Daft,2016:152).

٤- نطاق الاشراف

يتم التعبير عن نطاق السيطرة بإحدى طريقتين: نطاق واسع من التحكم حيث يشرف المديرون على العديد من الموظفين بالإضافة إلى نطاق ضيق من التحكم حيث يشرف المديرون على عدد قليل من الموظفين (Maduenyi et al.,2015:356). يستخدم هذا البعد من التنسيق والتكامل عندما يصبح حجم مجموعات العمل كبير، وبالتالي تتنوع الأدوار وتظهر الحاجة إلى مشرفين للقيام بمهام التنسيق وفق العديد من الآليات (الخفاجي والغالبي، 2009:119). إن المشرفين يدعمون الأفراد العاملين ويزدون من مهاراتهم والمعرفة والتدريب، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية Qureshi & Ab (2017:235)، من حيث العاطفة، الأدوات، البرنامج التدريبي، عندما تستخدم كلمات التشجيع تحسن من أداء الأفراد، من خلال تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب، كون تخصص لها ميزانية كبيرة لاجل ذلك (Qureshi & b Hamid,2017:236)، ذكر (Goleman,2000)، إن المشرف الجيد يكون قادراً على تطوير ما يمكن تحقيقه من الأهداف، مع نشر المواقف الإيجابية، مع زيادة الوعي الموظفين بأهمية التدريب، مع أهداف قابلة للتحقيق Qureshi & Ab (2017:238)، الاتصالات قوية والنقاشات مفتوحة بين الأفراد والمشرف حول التدريب والعمل، وتطوير الموظفين لتسهيل عملهم. وهذا سوف يزيد من ثقة الموظفين بمشرفهم Qureshi & Ab (2017:238)، إن الموظفين يقدرون مقدار جهودهم التي يحصلون بها على المكافأة، من صرف الطاقة والوقت، مع الخبرة وذلك يجب ان يتلائم مع الهيكل والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة (Zheng et al., 2010,265) انهم تحت اشراف مسؤول تنفيذي يتحمل المسؤولية العالية الكاملة من خلال زيادة المسالة عن الأداء لان جميع الأنشطة المتعلقة بمنتج واحد او خدمة معينة تخضع لتوجيهات مدير واحد (Robbins&Judge,2016:274). انه هيكل المشرف الرتبة تعني المسؤولية ولكن ليس السلطة، ثم تكن فعالة من الأهمية للمدربين اقناع المرؤسين وقرانهم من اجل المساعدة والدعم المقترحات والخطط والتحفيز وتنفيذ القرارات (Mahdi et al.,2014:1076).

ان العلاقة بين المشرف والمرؤوس بسبب فوائدها من حيث الفعالية التنظيمية ،التطوير الوظيفي وتحقيق رفاهيتهم اذن التأثير سيكون إيجابياً (Bobalolai,2016:936).ويقصد بنطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لمدير أو رئيس واحد او عدد المرؤوسين حيث يستطيع مدير واحد أدارتهم بفاعلية (خباية،2016:93).وتزيد العلاقات الفردية المباشرة الافقية والجماعية بشكل خطي واهم العوامل التي تؤثر علي نطاق الاشراف(القدرة الشخصية)،ويتحدد نطاق الاشراف أنتساعاً وضيقاً في ضوء القدرة الجسمانية والذهنية ،الخبرة، وقدرتهم على التحمل لعدد المرؤوسين (عبدالمطلب ،2017:33). المديرين والمشرفين في الخطوط الأمامية لديهم قدرة أكبر لتفسير سياسات المنظمة ، واتخاذ القرارات التشغيلية اليومية،كذلك إلى أن الموظفين لديهم استعداد أكبر للعمل الجاد عندما يحافظون على علاقة جيدة مع مشرفهم.بشكل عام،الثقة المتبادلة والاحترام والولاء والالتزام أعلى بين الأعضاء الذين لديهم علاقات أفضل في المنظمة.

وبالنظر إلى جوالعلاقة الجيد،يمكن للموظفين مشاركة ملفات المعرفة والخبرات مع الآخرين في المنظمة،سيتم زيادة هذه الشركة بالاستثمار وإنشاء قيمة أساسية داخل الشركة.مضاف إليها التطور التكنولوجي واستبدال الاعمال اليدوية باخرى تقنية ، وتوفير الأمن والرفاهية وقيمة مساعدتهم.وهذا سيعزز بالتالي ابتكاراتهم السلوكيات لمديرين والمشرفين في الخطوط الأمامية ، Darvishmotevali ، (2019:32) ، فطيمة،(2015:32)وتتكون الرقابة الشخصية من التأكد ، من خلال التفتيش الشخصي من أن الأفراد والوحدات يتصرفون بطريقة تتفق مع أهداف المنظمة(Hill et al.,2017:405). حيث يقوم المدير بتقييم مدى جودة أداء المرؤوسين من خلال مراقبة سلوكهم وتفسيره،كفلسفة شاملة للتحكم داخل المنظمة . قد تعمل السيطرة الشخصية بشكل أفضل عندما يكون هذا المدير فرداً يتمتع بشخصية كاريزمية يمكنه التحكم في الولاء الشخصي للمرؤوسين، من عيوب الاشراف التحكم الشخصي له عدة قيود خطيره،لسبب واحد،يمكن أن يكون الإشراف المفرط محبطاً.وقد يستاء الموظفون من الإشراف الدقيق وقد يؤديون بشكل أفضل إذا أعطوا درجة أكبر من الحرية الشخصية(Daft,2016:288).والشعور بأن هناك نقصاً في الموضوعية والعدالة الإجرائية في عملية مراجعة الأداء،وقد يشعر المرؤوسون بأن المحسوبة والإعجاب الشخصي تكون مهمة في مراجعات الأداء مثل الأداء الفعلي(Zziwa ،2014:162). وإن التحكم الشخصي مكلف أيضاً حيث يجب على المديرين تكريس وقت واهتمام كبيرين للإشراف المباشر على المرؤوسين ،الأمر الذي يأخذ انتباههم بعيداً عن القضايا المهمة الأخرى(Awa,2016:3) ومحمود،(2010:157)، ومع ذلك فان التقسيم الأكثر تعقيداً للعمل يزداد الشعور بالحاجة إلى الإشراف المباشر.فإن إدخال المدير يقدم أول تقسيم إداري للعمل في الهيكل،بين أولئك الذين يقومون بالعمل وأولئك الذين يشرفون عليه (Maciejczyk, 2016:51) .

٥- السلطة وتفويض الصلاحيات

يعد تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الهامة والراسخة، في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والممارسة العملية في كثير من المنظمات الحديثة، وتتبع الحاجة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة من مصادر عديدة أهمها، التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة، والضرورة العملية التي تتطلبها ظروفها المعاصرة، (Kościelniak & Putoa, 2015:1053)، حيث يمثل التفويض شكلاً من أشكال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأسلوباً للتعاون والمبادرة وتعزيز الثقة بينهم، إلى جانب أن تفويض قد يتم لأسباب عملية، مثل إتاحة الفرصة أمام الرؤساء للتفرغ للأعمال الهامة، وكذا ضخامة حجم المسؤوليات التي يتحملونها، وغير ذلك من أسباب تعكس الضرورة العملية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة (بن موسى، 2013: 8). ومن أنواعها السلطة الرسمية التنفيذية، وهي التي يكتبها مدير أو موظف ويترتب عليها قرارات، السلطة الاستشارية وهي تقديم إقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير. والسلطة الوظيفية هي تلك التي يمارسها صاحبها مستنداً الي ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين (الخفاجي والغالبي، 2009:108). السلطة الشخصية وهي قوة التأثير على الآخرين المستمدة من خصائص شخصية المدير ومن مزايا تفويض السلطة للمرؤوس المفوض اليه، يتيح له فرصه لتطوير قدراته وشعوره بالرضا وإشباع رغبة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل، أما مجالات التفويض تتمثل في أمور التعيين والاختيار والنقل (عبدالمطلب، 2017:33)، التفويض الرسمي (الكتابي) والتفويض غير الرسمي (الشفهي)، والتفويض الرسمي يجري بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسيه، يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف ضمنها، ومما لا شك فيه أن هذا النوع هو الأكثر دقةً ووضوحاً، ويقضي تماماً على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس. أما التفويض غير الرسمي، فيكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عملٍ معين، وإعطائه السلطة التي تساعد على هذا الانجاز شفهيًا، خلال مقابلة بينهما، أو عن طريق الهاتف، مثلاً، (الخفاجي والغالبي، 2009:108). وهذا الشكل لديه خطورته وسلبياته، إذ قد لا تتضح صورة التفويض وحدوده، بالشكل الجيد والكافي لدى المرؤوس. التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص، يكون التفويض الجزئي كاملاً، عندما يفوض المفوض إليه، سلطةً كاملةً لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوضه السلطات، يكون التفويض مشروطاً، عندما يشترط على المفوض إليه موافقة الرئيس على العمل قبل أداءه، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون أي تحفظات (بن موسى، 2013:23). .

ترجع أسباب تفويض السلطة في كثير من المنظمات إلى التطور الذي يصاحب نموها، والى فلسفة الإدارة العليا في عملية التنظيم (بن موسى، 2013:27). لأنها تمنح استغلال المهارات والقدرات

المتاحة لدى المرؤوس يساعد التفويض بشكل كبير ، إلا أن المدير لا يستطيع أن يستكشف إمكانات المرؤوسين الحقيقية وسيبقى حكمه على ذلك مجرد اجتهاد ذاتي وغير موضوعي . تخليص المدير من الأعمال الروتينية، وذلك عن طريق تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى، والتفرغ لوظائفه الأساسية، فدور المدير يتركز أساساً في إنجاز العمل من خلال الأفراد الذين يرأسهم، مما يعني أن عليه تحديد الأعمال والنتائج، ثم العمل مع الأفراد على تقرير كيفية تحقيق النتائج، إلى جانب مساعدة الأفراد على التعرف على المشكلات وحلها، وتقديم النصح والإرشاد لهم حينما يحتاجون لذلك (عبدالمطلب، 2017:33) ، وأخيراً فتح المجال لهم لإثبات ذاتهم وقدراتهم، على غرار إعداد الخطط والبرامج، وتحديد الأهداف الإستراتيجية . زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين، يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات العاملين، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، والسهولة في أداء الأعمال يكون ذلك كنتيجة منطقية إلى تقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوس، كل مرة، إلى السلطة الأعلى (بن موسى، 2013:33). هناك نوعين من علاقات السلطة داخل المنظمة السلطة الخطية تتمثل في علاقات السلطة التي تُوجه تصرفات المرؤوسين، وتمتد في شكل خطوط مستقيمة، من أعلى هرم المنظمة إلى أسفله، المساعدة (الاستشارية) تتمثل في علاقات السلطة التي تمتد أفقياً، لتدعم وتساعد وتنصح من هم على نفس المستوى الإداري (على نفس خط السلطة)، أما السلطة المساعدة فقد تم تحديدها بخطوط متقطعة (بن موسى ، 2013:11) والسلطة التنفيذية أو الرأسية، تشير إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة، فمدير وحدة المشتريات مثلاً، يملك سلطة وقوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين (Voet,2014:374). والسلطة الاستشارية، تعبر عن سلطة الخبرة والاختصاص، التي تعطي الحق للخبراء بتقديم الرأي والمشورة لجهة ما، ويترك لصاحب القرار حرية الأخذ أو عدم الأخذ بها، و من الأمثلة على ذلك، وظيفة المستشار القانوني، اما السلطة الوظيفية ، يمارس كل من المدير التنفيذي أو الاستشاري بحكم السلطة الوظيفية، سلطات وضع السياسات والبرامج والتعليمات، ضمن مجالات يشرف عليها مديرون آخرون (Glynn,2000:286).

قسم فايبر السلطة الى ثلاث اقسام أولها، السلطة الكاريزمية وهي التي تقوم على الاعتقاد المطلق والقدسية معينة أو استثنائية، لبطولة ما، أو صفات خارقة تفوق قوة الشخص العادي ، وثانيها، السلطة الرشيدة أو العقلانية وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى المنصب، أن يمارسها وفقاً للقواعد المقررة، وأخيراً، السلطة التقليدية وهي تُركّز أساساً على السن والمكانة التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة، تميزت المجتمعات البدائية بوجود هذا


النمط من التفويض (بن موسى ،2013:15). وحتى يمكن لأصحابها انجاز الواجبات المنوطة به، أو تحقيق نتائج مرغوبة، وهي موزعة على كامل الهيكل التنظيمي، حسب مبدأ تدرج السلطة. (بن موسى ،2013:11) إن اتّساع نطاق العمل الجماعي في المنظمة، يجعل من الصعب على فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أن يؤديوا الأعمال والمهام المختلفة في تناسق وانسجام، وهذا الأمر راجع إلى تعقد التنظيم (الشخالي،2006: 112)، لذا يجب العمل على إيجاد مراكز تنظيمية جديدة فيه، وهذه العملية تتطلب تفويض السلطة إلى هذه المراكز، حتى تتمكن هذه الأخيرة من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (بن موسى،2013:8) ، إن محور الأنشطة التي تقوم بها أي منظمة هو عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، فمقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهدافها (Darvishmotevali,2019:33).

٦- المرونة أو إعادة تصميم العمل

إعادة تصميم الوظائف متى ما تم إضافتها فهي للتخلص من مشاكل العمل ،بمجرد تخصيص الوظائف يجب تجميعها حتى يمكن تنسيق المهام المشتركة ،مثل المحاسبة،الهندسة ، الموارد البشرية... الخ (Robbins&Judge,2016:292). ان إعادة تصميم الوظائف لمنح الموظفين المزيد من المسؤولية والعمل والاستقلالية،مع زيادة التغذية الراجعة ويمكن ان يقلل هذا من التوتر للموظفين بسبب بعض العوامل منها سيطرة اكبر على أنشطة العمل،وتقلل الاعتماد على الاخرين،ليس كل الموظفين يرغبون في وظائف ثرية،لذلك إعادة التصميم يصبح يتضمن الحاجة الى نمو المسؤولية،تخصص اقل او متزايد ،يفضل بعض الموظفين هيكل بسيط والروتين والحد من التنوع ،ومن خلال اكتساب المهارات تقليل حالة عدم اليقين ومستويات التوتر (Robbins&Judge,2016:217). وتعرف تصميم الوظيفة "بانها العملية التي يقرر بها المديرين مهام وظيفية فردية التي يتم بها ربط الأشخاص والمعدات والأهداف والإجراءات بالمواعيد التنظيمية ويجب الاختيار من بين عدد لا يحصى من الأطر البديلة للوظائف والإدارات.بالإضافة الى ما يمكن القيام به لكننا مهتمون أيضًا بأداء الوظائف بفعالية ونحتاج إلى فهم أسباب الأداء الوظيفي الفعال وغير الفعال.في النهاية ، تتوقف فعالية المؤسسة على قدرة موظفيها على أداء وظائفهم بفعالية،نلاحظ بان الهيكل المثالي يشجع الموظفين على توفير المعلومات الأفقية والتنسيق (Maciejczyk,2016:50) ،وربط عناصر المنظمة بكامل متكامل، يجب أن يؤدي ذلك إلى استيعاب أهداف الموظفين مع أهداف الشركة،السمة الثانية المهمة لهذا النموذج هي مرونته. يمكن هذا النموذج التنظيمي الشركة من الاستجابة بسرعة وسهولة للتغيرات في بيئتها.فضلاً عن تكيف

أوضاع التشغيل الخاصة بها، أي يفعل ما يوجهه قائد المنظمة للقيام به وزيادة إنتاجيتها(2015:1053).
(Kościelniak & Putoa).

عملياً، يتم اتخاذ جميع القرارات المهمة، ليس فقط تلك ذات الأهمية الإستراتيجية ولكن أيضاً ذات الأهمية التشغيلية، يتم تنفيذ نموذج التشعب في المنظمات الأصغر التي تعمل بتقنية معقدة ومتطورة، والتي يجب أن تظهر مستوى عالٍ من المرونة والإبداع والابتكار في عملياتها(2014:2) Dogerlioglu & Basol). توجد في الغالب في شركات التكنولوجيا الفائقة ومختبرات الأبحاث والوكالات الاستشارية، هذا يعني أن الإدارة قررت أنه من المفيد إعادة النظر ما يتوقع من الموظفين القيام به في العمل، في بعض الحالات، قد تكون جهود إعادة التصميم لا تكون أكثر من مطالبة الفرد باستخدام جهاز كمبيوتر بدلاً من آلة حاسبة القيام بأعمال كتابية(Zziwa,2014:162)، في حالات أخرى قد تتطلب جهود إعادة التصميم أن يعمل الفرد مع الموظفين الآخرين في جهد جماعي بدلاً من العمل بمفردهم في المهمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لا بد وان تسم بثلاث خصائص أساسية وهي(التوازن والمرونة والاستمرارية)من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم(Darvishmotevali, 2019:33). وبالتالي زيادة أدائهم الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمية. الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء (إبراهيم وبلال، 2015:40). على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن لها أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها . (Hill et al.,2017:393). ومدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها (إبراهيم وبلال، 2015:41)، الحاجة للنمو الثانوي، الذي يؤثر على طبيعة التحدي والقيادة وحالة الموارد، وتنفيذ المنظمات للمهام، ان المرؤوسين ذوي الاحتياجات المتزايدة، حريصون على القيام بتحديات عالية، بينما ذوي النمو المنخفض يحتاجون للقيام بالمهام الروتينية، مع توسع جيد بها يساوي مؤهلاتهم، متوسطة التعقيد(Mousavikhah ,2013:44).



الفصل الثاني

المبحث الرابع

الهوية التنظيمية

المبحث الرابع

الهوية التنظيمية

تمهيد

تعد الهوية من المرتكزات الأساسية لاي مجتمع وتعزز أهميتها في حضورها الدائم لدى الفرد، وهي تتجلى لا شعوريا في أعماق حياتنا الثقافية والاجتماعية والعملية والتنظيمية، وعلى الرغم من بساطة الكلمة، إلا أنها تتضمن درجة عالية من التعقيد بسبب دلالاتها وصلحياتها ومجالاتها. وبشكل عام تميل التصورات المفاهيمية لصورة المنظمة إلى التباين حول الجوهر المشترك لتصوراتها السابقة، وإلى النظر إلى المفهوم على أنها انعكاساً حقيقياً للمؤسسة كجزء من جدول الأعمال الاستراتيجي الذي يجب إدارته وتصميمه لتحقيق ميزة تنافسية استباقية. ومن هنا سوف نتطرق هنا الى موضوع الهوية التنظيمية في دراستنا هذه من خلال النقاط الآتية :-

أولاً:- نشأة ومفهوم الهوية التنظيمية .

ثانياً :- أهمية الهوية التنظيمية .

ثالثاً :- ابعاد الهوية التنظيمية .

رابعاً :- القيادة واللغة والهيكل وتأثيرها على تشكيل الهوية التنظيمية

مقدمة

اكتسب موضوع الهوية التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، من حيث قوتها وجاذبيتها، وخصائصها، ومدى وجود فجوة بين الهوية الحالية والمرغوبة وذلك لما لها من تأثير كبير على بيئة العمل (السيد بكر، 2018:169)، ويمكن تحديد الهوية من خلال استيعاب الخصائص والأهداف والإنجازات التنظيمية للموظفين، وبطريقة يشعر فيها الفرد بالوحدة المتكاملة مع التنظيم. وهذه تعد نقاط قبول الموظفين لأهداف المنظمة وقيمها ونواياها، والهوية التنظيمية في كل من المستوى الفردي والتنظيمي تحمل نتائج أساسية وما يتعلق بموضوعات مثل الرضا الوظيفي، الدافع والأداء والولاء التنظيمي، وسلوكيات الأقران والمواطنة (Melewar et al., 2005:61)، وضرورة الارتباط بعنصر العضوية لترسيخ الهوية التنظيمية وهو فخور بذلك، اننا نتصور الهوية كمفهوم مشترك من جانب الأعضاء التنظيميين حول من نحن كمنظمة وهذا ما يمثل للأفراد شيء أساسي لتحديد تنظيمهم، ويتم بيان الهوية التنظيمية من حيث علاج المسائل، كيف نحدد ماهية الاعمال التي نحن فيها ؟ (Tushnova et al., 2019:5). وكلما زاد التوافق

بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالتصورات او هم أكثر ثقة في صحتها ،كان يقال إنه أقوى، أو موجود إلى الحد الذي يعتقدونه الناس، او التي قد تحمل القليل من العلاقة مع "الموضوعية" أو المقاسة بشكل غير متحيز (Lauro et al.,2020:53).

أولاً:- نشأة الهوية التنظيمية ومفهومها

ان الهوية التنظيمية هي بنية نفسية تشكل جزءاً من شخصية الفرد وتحديد حدوده داخل بيئته. وذلك احتلت مكانة هامة في علم النفس الاجتماعي فهي تعبر عن ادراك مشترك بين العاملين في المنظمة (لفحل،2018:123). فهي تمثل المعايير القيم والمعتقدات والانتماءات المتعددة التي تعتبر عن مرجعيات العمل، وأيضاً الشكل الذي يؤدي به الفرد عمله والصورة التي يقدمها لزملاء العمل. ان عملية بناؤها تقودها علاقة الأعضاء الداخليين والخارجين والتغيرات البيئية والتكيف معها (Stets&Burke,2000:225). من هنا لابد ان نعرف من "ما هي الهوية؟" إلى "كيف يتم سن الهوية؟" الهويات في هذا المنظور متعددة ومتداخلة ويتغير محتواها ومعناها عبر الزمان والمكان للأفراد والجماعات والمجتمعات، ولقد صور المحققون النقديون الهوية على أنها في حالة تغير مستمر وتتأثر بالقوى المجتمعية الرئيسية في فترة تاريخية معينة (Gilani,2014,49). واصبح العديد من الباحثين مهتمين بالتحقيق في الهوية التنظيمية، من خلال التعريف الأولي للهوية التنظيمية الذي تميز بخصائصه (Puusa,2005,25). ولقد قدمه كل من Whetten and Albert ببحثهما عن الهوية التنظيمية عام (1985) الذي أعتبر البداية لمزيد من الأبحاث والدراسات التي أشارت الى أهمية اكتشافها (Beaty&Silvia,2012:3)، وتم توظيفها بطرق وأساليب تجعلها أكثر قوة وجاذبية، لما لها من تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل فكلما زاد شعور العاملين بهويتهم التنظيمية، زاد إيمانهم بالمنظمة وزادت معها الإيجابيات (عبد الفتاح، أبو سيف، 2016: 265)، وان التحليل لنظرية الهوية الشخصية والهيكل من قبل العديد من العلماء البارزين (علماء الشخصية) تهدف لعزل وترسيم المعنى النفسي الأقرب والأكثر دقة لمفهومها، تحليل وجهات النظر للنظريات الحديثة (في ذلك الوقت) حول الذات ومفهوم الذات والهوية مع التأكيد بالنظر إلى التحليلات السابقة لها (Schultz et al.,2006:3).

عندما يبحث عن مكانته والادوار الشخصية التي تؤثر عليه واندماجه بالمجتمع والمؤسسة وشعوره بالسعادة والنجاح، ان الهوية في اللغة مشتقة من الضمير (هو)، اما مصطلح (الانا) هو المركب فهو من تكرار كلمة (هو)، فقد تم وضعه معرف بالـ — ومعناها (الاتحاد بالذات). ويشير أيضا مفهوم الهوية الى ما يكون به الشيء ((هو)) أي من حيث تشخيص وتحقيق الذات، وتميزه عن غيره وبما يشمله من قيم وعادات ومقومات تكييف ووعي الجماعة و ارادتها بالوجود والحياة داخل نطاق الحفاظ على كيانها(السيد

بكر، 2018:171). واكتسب خلالها الهوية مكانة كبيرة وبارزة من خلال الاعمال، وتعد مسألة الهوية عميقة ونتيجة لذلك فهي بنفس الوقت صعبة جدا (عبد الفتاح و ابو سيف، 2016:277). ونعبر عن هوية الشركة من خلال المنتجات او الخدمات والبيئة المادية وسلوك الموظفين (Puusa,2005,25). الهوية التنظيمية تعمل داخليا من خلال مجموعة من معتقدات الشركة، وكذلك يعبر عنها بكلمات والتي غالبا ما توجد في وثائق المنظمة مثل البيانات العامة والرسمية وتماتل الأعضاء في المنظمة ككل (Mujib,2017:2). رأينا أنصار هذا المفهوم يميلون للتأكيد على الوظيفة الحسية للهوية التنظيمية، وربط بناء الهوية ب الحاجة إلى توفير دليل متماسك لكيفية العمل أي كيف يجب على أعضاء المنظمة التصرف، وكيف يجب أن ترتبط المنظمات بالهوية الرسمية (Azadehdel et al.,2013:286)، إذ ان القادة التنظيميون والمتحدثون الرسميون يحاولون التأثير على كيفية تعريف الجمهور الداخلي والخارجي وتفسيره للمنظمة، من خلال تحديد موقعها ضمن مجموعة من الفئات الاجتماعية المشروعة (Lauro et al.,2020:55). لقد تم الاعتراف بحقيقة أن هوية المنظمة هي أكثر من المفهوم التقليدي المعروف (مع تركيزها على الإشارات المرئية) "الوعي المرئي" لهوية الشركة يجب أن يكون مدعومًا بتحسين الاتصالات أو سلوك المنظمة (Howard,2000:368). الهوية التنظيمية تشير إلى درجة انتماء العاملين إلى المؤسسة ككل (Tushnova et al.,2019:7). فإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفا، وتظهر سمات المؤسسة امام العاملين فيها والمتعاملين معها بشكل واضح وتتجلى بمرور الوقت، وتترسخ بالمؤسسة نفسها خلال عمرها (Howar, 2000:373). وجذبت الهوية التنظيمية انتباه الباحثين في السنوات العشرين الأخيرة وهناك العديد من التعريفات المقدمة لها ، بما في ذلك تقارب القيم التنظيمية والفردية، وإدراك الاتحاد والتكامل مع المنظمة، والالتزام العاطفي والهوية التنظيمية هي واحدة من أكثر الموضوعات الصعبة التي هي في علاقة مباشرة مع السلوكيات التنظيمية (Sargolzaee et al.,2017:2456). وكلها تشير ضمناً إلى أن الفرد يربط عضويته التنظيمية بمفهومه الذاتي أو تصوره الذاتي من الإدراك .

وبناء على ما تقدم تعرف الهوية التنظيمية "انها جانب رئيسي غير ملموس في أي مؤسسة" (Miscenko,2017:5). وكذلك عرفت بانها العدسات التي من خلالها يفهم الناس العالم عادةً ما ترتبط بمجموعة من المصنفات التي يستخدمها الأشخاص للتعبير عن هويتهم السؤال "من أنا؟" (Mujib,2017:4)، كما تلعب الهويات دور التوجيه وتوفير الإطار الذي من خلاله يكون للأشياء معنى بالنسبة لنا إنها مصادر معنى أقوى من الأدوار لأنها تنطوي على عملية بناء الذات والتمييز والمفهوم (Sluss&Ashforth,2007:10). وفيما يلي جدول يضم مجموعة من تعريفات الباحثين والكتاب للهوية التنظيمية .

جدول (٢٣) يتضمن تعريفات لبعض الباحثين والكتاب العرب والأجانب للهوية التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Melewar et al., 2005	انها شيء معرفي ديناميكي ، يصف الفرد ، وينقل التفرد والتضامن والاستقلالية والتميز والاستمرارية للفرد بمرور الوقت ولهذا فالهوية في هذا المستوى هي عبارة عن ترتيبات متغيرة بشكل دائم، يسعى الفاعلون من خلالها الى تحقيق التكيف والانسجام مع متطلبات المنظمة التي نشطوا بداخلها.
٢	(Miscenko ,2017)	سمة جوهرية /مركزية في المنظمة تجمع سمات المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية انها الشخصية المميزة للمنظمة وتعرف إدراكها من خلال القيم المنتشرة والتي تظهر في اتصالاتك المنظمة بالخارج.
٣	(السييد بكر،2018)	شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها،و يجعلهم يبذلون الجهد لتحقيق أهدافه اكثر استعداد بناء صورة خارجية مدركة.
٤	الجبوري واخرون (2018،	انها مجموعة من السمات الشخصية التي تركز في المقام الأول على الفرد وهويته الشخصية .
٥	(Tushnova , et al.,2019	ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم، قيما وفلسفة و تنظيم ونمط عمل التي تتشكل عن طريق العديد من العوامل والمؤثرات
٦	(علي،2020)	أنها منظومة متكاملة من المعطيات المادية والنفسية والاجتماعية تنطوي علي نسق من عمليات التكامل المعرفي،وتتميز بوحدتها التي تتجسد في الروح الداخلية والتي تنطوي على خاصية الإحساس بالهوية والشعور بها،لذا فالهوية وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة،التي تجعل الفرد أو المنظمة يتمايز عن سواه ويشعر بوحدته الذاتية.

المصدر:- من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مما سبق من تعاريف الباحثين نتوصل الى ان مصطلح الهوية التنظيمية كما أشار له الباحثان (Brown&Starkey,2000:105) يتكون من عنصر موضوعي وآخر ذاتي، ومنتفق علما تجادل به كلا من (Al bertand& whetten, 1985) بأن الهوية التنظيمية هي :-

(أ) هي كل ما يعده الموظفون سمات مركزية المنظمة .
(ب) هي كل ما يجعل المنظمة مميزة وبالتالي فريدة من نوعها عن غيرها من المنظمات في نظر الموظفين.

(ج) وهي كل ما يعتبره الموظفون دائماً أو مستمر، بغض النظر عن التغييرات الموضوعية في البيئات التنظيمية.

الثلاثة أعلاه تشير الى الخصائص الموصوفة إلى أن المنظمات ذات الهوية القوية لها سمات مركزية ومميزة عن المؤسسات الأخرى وتظل كما هي لفترات أطول، ويُنظر إلى الهوية التنظيمية على أنها أساس لتعريف الموظف بالمنظم (Tajfel, 1978)، ويرى اجتماعياً التعريف على أنه إدراك للانتماء إلى مجموعة والقيمة والأهمية العاطفية المرفقة بهذه العضوية منظمة باتباع نظرية التعريف باتشين (1970) يشمل تحديد الهوية ثلاثة مكونات (1) مشاعر التضامن مع المنظمة، (2) المواقف والدعم السلوكي للمنظمة، و(3) تصور الخصائص المشتركة مع الآخرين، (Lauro et al.,2020:53). من هنا نتوصل الى تعريف الهوية التنظيمية بأنها "انها مجموعة من القيم والسمات والخصائص، التي تميز منظمة عن غيرها وتشعر افرادها بالانتماء لها، بتعزيز الهوية الشخصية وتدمجها بهوية المنظمة ككل وتجعل الفرد يشعر بالفخر لانتمائه لها عبر المجموعات ومن ثم تكوين مجتمعها، كما تعمل على توحيد الرؤى والأفكار والاهداف بما ينسجم مع رسالتها ورؤيتها لتحقيق أهدافها، انها ترسم صورة المنظمة امام منافسيها في البيئة الخارجية وتعزز مكانتها للبقاء والنمو وتحقيق النجاح.

ثانياً:- أهمية الهوية التنظيمية

تبرز أهمية الهوية التنظيمية من كونها تشمل جميع السمات البارزة، مثل البيانات والايديولوجيا والمهمة والهدف والاستراتيجية والهيكل والعمليات التنظيمية، والقيم المشتركة والمعتقدات والقيادة والفلسفة والإدارة والثقافة (لفحل، 2018:23)، وما تحققه من تماثل للمنظمة، أي وصف لذاتها، انها ترسمها وتحددها، وتجعلها متميزة ومختلفة مقارنة مع غيرها، وبالتالي السعي بقوة لتحقيق أهدافها التنظيمية التي تعد جزء من أهداف الافراد الشخصية، واشترك قيم الفرد مع قيم المجموعة التي ينتمي اليها داخل المنظمة (Schultz et al.,2006:3)، وتبرز أهميتها اكثر عبر متطلبات تفعيلها بعناصرها الثلاثة الأساسية هو) العضوية أو الشعور بالارتباط والانتماء للمنظمة والفخر بها، والولاء لمنظمة ما ويعبر عن دعم

المنظمة والحماس لتحقيق أهدافها، وإدراك أن المرء لديه خصائص مشتركة وأوجه تشابه مع الآخرين أي التشابه المدرك بناءً على الخصائص المشتركة وفقاً للقيم والأهداف (Roccas & Brewer, 2002:89). رغم تشكيلها داخلياً، ترتبط الهوية بالصورة الخارجية المدركة، والتي تتعلق بصورة المنظمة لدى أصحاب المصالح معها، والتي يتأثر بها العاملون والمجتمع (السيد بكر، 2018:167)، وبذلك يضمن التكيف المركز وفي الوقت المناسب، وفي النهاية البقاء على قيد الحياة (Puusa, 2006:25)، وتعد عملية اكتساب الهوية هي عملية مستمرة وديناميكية يتم خلالها إعادة تأكيد هوية الفرد وتطويرها (Miscenko, 2017:5). وهنا ناقش الباحثان (Stets & Burke, 2000:224). إنها لا تؤثر فقط على كيفية تعريف المنظمة لنفسها، بل تؤثر على كيفية تحديد المشكلات الاستراتيجية، بما في ذلك تعريف قدرات الشركة ومواردها، ومدى تكامل شعور الفرد مع منظمته أي مستوى قبول الموظفين في المنظمة إلى الأهداف والقيم والنوايا (Beaty & Silvia, 2012:3).

علاوة على ذلك، أنها تؤمن الشعار أو العلامة التجارية الجديدة كهوية جديدة إذا كانت هذه الرموز التنظيمية تعكس الواقع التنظيمي الداخلي بشكل كافٍ عند التفكير في حالة مجال هوية الشركة، والعالم الداخلي يمكن المنظمات من التنقل في سلوكيات موظفيها وفقاً للمعايير التي من المرجح أن تؤثر عليها مستقبلاً. (Melewar et al., 2005:59)، كما تسهم في العلاقات الشخصية مع الأفراد يختلفون في مدى ارتباطهم بالمجموعات التي ينتمون إليها، فهي تنتمي إلى مقاييس عديدة للهوية الاجتماعية تم تطويرها، والتقاط الطرق المختلفة، التي يمكن للأفراد من خلالها أن يشعروا بأنهم مرتبطون أكثر أو أقل بمجموعتهم (Seering et al., 2018:5)، وتمثل إخفاقاتهم ونجاحاتهم، التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم (السيد بكر، 2018:167)، فهي تمثل مجموعة المفاهيم المرتبطة ذات الأهمية المتعلقة بالمجتمع والمؤسسة، وتصوغ المعتقدات والاتجاهات والأهداف الشخصية وطريقة تفكير الفرد، التي تؤثر على أسلوب حياة الفرد وعمله، واختياراته المهنية، وفعاليتها الاجتماعية (عبد الفتاح و أبو سيف، 2016:265)، والإدارة العليا لها دور أساسي في تشكيلها والاجابة عن السؤال، من نحن كمنظمة، في تحديد وصياغة الاستراتيجية والاتصالات الخارجية (Mujib, 2017:1)، ففي نفس الوقت تقارب المؤسسات الحديثة وبناء علاقة جيدة مع الموظفين وتسمح لهم بدمجهم ضمن مشروعها المؤسسي وتحويل المنظمة إلى مجال إنساني وتنشئ ما يمثل امتداداً للتجارب الإنسانية (براهمية، 2018:193).

وتعد الهوية التنظيمية غاية في استغلال موارد المؤسسة الناجحة، التي تعمل بدورها من أجل الية تقوم بتفعيلها، وبنائها وإدارتها وإيجاد تحقيق النجاح المطلوب (Sargolzaee et al., 2017:2456)، ونحن هنا نعطي الأهمية الكبيرة للهوية التنظيمية بكل أبعادها للمنظمة من خلال خلقها العلاقة القوية بين الإدارة العليا والعاملين بالمستوى الأدنى، إمكانية الانصياع والسير على التغيير الهيكلي متى ما تطبقت الهوية مع التغيير، وكذلك تأتي الأهمية من خلال خلق قوة بشرية

تحقق اهداف المنظمة بابرار التعاون بين الافراد وخلق مجموعات العمل مضاف اليها احترام الفرد كشخصية مستقلة ومكافاته على نشاطاته، وابراره كعنصر فاعل ضمن المجتمع المنظمي ككل ومفردا.

ثالثا:- ابعاد الهوية التنظيمية

تسلط هوية المؤسسة الضوء على السمات التنظيمية الأساسية، التي هي فريدة من نوعها والدائمة مع مرور الوقت، والتي تنشأ من خلال عملية تشكيلها وتتطور باستمرار الى مستويات اعلى من التكامل، وتمتلك ما يطلق عليه باسم هوية المؤسسة، وهو مفهوم مركز على خصائص إنسانية محددة، مثل الرموز والاسماء والالوان والشعارات (لفحل، 2018:28). ركزت العديد من الدراسات حول الهوية التنظيمية، نحن نجادل كذلك هؤلاء الذين يتحدثون عن تأثيرات الهوية، اكثر وضوحا عند القادة ينظر اليها على انها نموذج جماعي، كفعالهم بعد ذلك التحدث بصوت اعلى الى شعور الاتباع بالهوية (Gerpott et al., 2019:1063)، ومن من خلال سياق العمل، وتعلم السلوك (Kwok, 2016:1). ونذكر هنا وجهة نظر الباحثين (Albert et al., 2000:14) حول ان الهوية تعني فهم أعضاء المنظمة للسمات الأكثر مركزية وجوهرية، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتتصف عادة بالاستمرارية، وذلك لانها مرتبطة بتاريخ المنظمة، وبالتالي تمثل الشخصية المميزة للمنظمة التي يمكن ادارتها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر اتصالات المنظمة بالخارج (عبد الفتاح وابو سيف، 2016:277)، والإدارة العليا لها دور أساسي في تشكيلها والاجابة عن السؤال " من نحن " أي العاملين بالمنظمة، وتعريف الأفراد العاملين بأنهم جزء من المنظمة، وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه الشخصية (علي، 2020:36)، وانا؟ كيف يراني الآخرون؟ تعكس هويتنا، انها العدسة الاجتماعية التي من خلالها يفهم الناس البيئة ويتفاعلون معها (Gerpott et al., 2019:1065) كما كانت فكرة الهوية لجميع النوايا والمقاصد المنشودة من قبل (Albert & Whetten, 1985) اللذان عرفهما بانها تلك المميزات التي تمتلكها المنظمة، حيث يعد لذاتها مركزية ودائمة هذا التعريف الآخر، هو الأكثر قبولا في الأوساط الأكاديمية والعلمية وركزوا على انها بناء اجتماعي.

اما كلا من Foreman وPratt يريان ان هناك علاقة قوية بين المنظمة والهوية الشخصية الفردية، انها شعور الذات او الشعور الجماعي، وهناك الكثير من البحوث والاستكشافات، بهذا الخصوص (Miscenko, 2017:3). يجب على المديرين التركيز على توضيح القيم المركزية للمنظمة والأهداف، وتحفيز الديناميكية وإنشاء مستويات عالية من التعريف (Kwok, 2016:1)، تماما كما هو الفرق بين ثقافة الوظيفة، وثقافة المؤسسة، هناك فرق بين الهوية الفردية والجماعية، "الهوية الفردية هي مجموع الخصائص الاخلاقية والقانونية والفيزيائية والنفسية والاجتماعية والثقافية، التي يقدم بها الفرد نفسه للآخرين كي يعرفونه، وتنشأ خلال مسار حياته الطويل نسبيا (Mujib, 2017:4)، اما الجماعية هي شعور الفرد بانه

عضو في المنظمة ويتم استيعاب القيم التنظيمية من منظور عاطفي (الشعور بالفخر والتكبر لكونك عضوًا في منظمة) أو كليهما (Tushnova et al.,2019:5)، مثل علاقات وعضوية المجموعة،تكتسب أهمية إلى أي مدى يتعرف الأفراد معهم شخصيًا (Puusa,2006:24). وتعد دافعًا خفيًا وراء العديد من أعمال المجموعة أو الفريق والجهود والمساعي الاجتماعية لذلك، فقد جذبت قدرًا كبيرًا من الاهتمام في أدبيات السلوك التنظيمي، ويوضح الباحث (Glynn, 2000:286) "انه يجب أن يكون واضحًا أن أي محاولة، لتمييز القاطع بين الهوية الشخصية والاجتماعية من الصعب الحفاظ على المحتوى في الممارسة العملية، وما يسمى "المحتويات الشخصية"، مثل السمات الجسدية والشخصية وتكتسب روايات السيرة الذاتية أهمية كبيرة من رواياتهم المعاني الاجتماعية، بما في ذلك ارتباطهم بالفئات الاجتماعية، ويسمى بالمحتويات الاجتماعية" (Puusa,2006:24). ان نموذج الهوية الاجتماعية، جادل بهذه النمط اعضاء المجموعة لانهم يحملون اثار الهوية وتساعدتهم على تحديد هويتهم، وتطوير عقليتهم حول المعتقدات والقيم مع أعضاء المجموعة الاخرين، علاوة على ذلك المجموعات لها تاثير معياري على الأعضاء، مما يؤثر على مايراه أعضاء المجموعة مناسب ومرغوب (علي،2020:27).

وغالبا ما يتم التعبير عن هذا الجانب من الهوية عن طريق المطالبة بالعضوية في سوق منتج معين او فئة صناعة معينة، اما الطريقة الاخرى وهي ان الهوية التنظيمية تتألف من مجموعة من الصفات التي يؤمن بها الاعضاء بشكل جماعي وبنائها اساسية لهم (Akerlof&Kranton,2005:12). طبقا لذلك تكمن الهوية التنظيمية في مجموعة من الادعاءات المؤسسية، أي وجهات النظر المعلنة صراحةً حول ماهية المنظمة وماذا تمثل؟، ومن المتوقع أن تؤثر على تصورات أعضائها للسمات المركزية والدائمة والمميزة للمؤسسة من خلال توفيرها مع روايات شرعية ومتسقة تسمح لهم لبناء شعور جماعي بالذات (Gerpott et al.,2019:1065)، الهوية التنظيمية تنشأ من تعقيد ديناميكي وتفاعلات متبادلة بين المديرين وأعضاء المنظمة وغيرهم أصحاب المصلحة، وترسم صورة معرفية يحتفظ بها كل عضو في منظمة، كذلك تشير الهوية إلى شخصية المنظمة المركزية والمميزة والدائمة، والمرتكزة عادةً على المهمة (الجبوري وآخرون، 2018:144)، في حين تشير الاستراتيجية إلى أهداف المنظمة والأنشطة المقصودة لتحقيقها، يمكن أن تكون الهوية بمثابة منبع للاستراتيجية، وترتبط بها تبادليا والاستدلال عليها أو تعديلها أو تأكيدها، وبتفاوض من قبل أصحاب المصلحة والأعضاء التنظيميين (Melewar et al.,2005:61).

وجادل علماء الهوية، بان الهوية تلعب دورا أساسيا في تشكيل وتوجيه اختيار اتنا وسلوكياتنا، بما في ذلك تفاعلاتنا مع الاخرين في الوقت نفسه، وركز الباحث (Kwok,2016:1)، على الهوية الاجتماعية والجماعية. بينما ركز الباحثين (Gerpott et al.,2019:1066)، على الهوية (الجماعية والفردية والمعيارية المميزة). ومن الناحية المفاهيمية، قد يستند الافراد أيضا الى المعنى، او يفكرون في الذات بناء على

خصائص غير عضوية المجموعة (أي الخصائص الفردية والادوار الاجتماعية) (Kwok,2016:1)، وتمثل السمات المركزية، والمنفردة، والاستمرارية ابعاد ركز عليها الباحث (علي، 2020:27)، أخيراً بناء على ما سبق ارتئينا ان نختار مجموعة من ابعاد الهوية وجمعتها وانفقت بها مع كتابها من الباحثين في مجال الإدارة والابعاد الخمسة هي (الاستمرارية، الشخصية المركزية المزعومة والهوية المميزة، الجماعية والاجتماعية) بالاتفاق مع الباحثين الجبوري واخرون، 2018:139، ومعهم الباحثين Gerpott et al.,2019, Kwok,2016,Haslam et al.,2017, Miscenko,2017,Mujib,2017 لفحل 2018، براهيمية، 2018، بو حميدة و بو حادة، 2013، السيد بكر، 2018، بوقرسي، 2017، عبد الفتاح وابو سيف، 2016، علي، 2020، لاننا نجدتها تغني الدراسة الحالية لمعرفة التأثير من عدمه كونها جعلت من هذا المتغير محورا أساسيا للتفاعل المتبادل وفيما يلي شرح مفصل لتلك الابعاد كما يلي :-

١- معيار الزمن المطالب بالاستمرارية

ومن الضروري استمرار وجود الخصائص المركزية والمتفردة للمؤسسة، إذ يعد معيار الاستمرارية شرطا أساسيا في تفعيل الهوية التنظيمية (بوقرسي، 2017:91)، وهويشير الى مفهوم الهوية الدائمة باستمراريتها واستقرارها، وهي مهمة لأنها صفة الأساس التي تتمتع بها المنظمة مما يكفي من المضمون والأهمية والدعم والقدرة على البقاء لتبرير استثمار المشاركة والثقة و يتم تطبيقها على مفاهيم جديدة لإدارة الأفراد من أجل الفعالية التنظيمية (Stein et al., 2013:167). انها مساحة اجتماعية فريدة من نوعها تحدد نفسها (لفحل، 2018:124). ومن ناحية المستوى العملي، متطلبات الهوية التنظيمية "تعمل كمراجع لهوية الأعضاء عندما يتصرفون أو يتحدثون بالنيابة عن منظماتهم (Puusa,2006:25). ان تصورات الماضي هي جزء لا يتجزأ من الفرد وفهم الذات التنظيمية، كما ان له تأثير كيف نرى انفسنا في المستقبل، فالماضي مفتوح للتفسير، كما انه مشروط من قبل وضع من الذي ينظر اليه، وهو الذاكرة من خلال علاقته بالمستقبل (Glynn,2000:286).

وهكذا تعرف الاستمرارية بين الماضي والحاضر والمستقبل، وتصبح بشكل الفواعل ذات الصلة في المنظمات، بطرح السؤال حول من هم مصلحوا المنظمة، يستند المنظور الزمني على رؤية الفواعل، كما تعمل في الحاضر المستمر، انها للدلالة على ما يحدث حالياً، وهي تعني ان مستقبل المنظمة يصدر من التجارب السابقة باستخدام الموارد المتوافرة (بو حميدة و بو حادة، 2013:27). وينظر الى الهوية في الماضي اوقات الازمات لرسم هوية للمستقبل التي تتناسب مع حاجة المنظمة، لهويتها الدائمة واستمراريتها واستقرارها (Puusa,2005,25). ان الاستمرارية مهمة لأنها تشير إلى جودة الأساس، وأن لدى المنظمة ما يكفي من الجوهر والأهمية والدعم والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الفرد وثقته، وفقاً لذلك، فإن الاستمرارية تولد مع تقدم عمر المنظمة الجديدة وربما نموها، تميل هويتها الجينية إلى أن تصبح أكثر

إثراءً (Ashforth&Mael, 1999:26)، وبلاستمرارية الزمنية فإن الباحثون، يؤكدون على طول عمر الهوية المؤسسية، وتغيرها من خلال الزمن، بغض النظر عن التغيرات الموضوعية في البيئة التي تعمل الشركة ضمنها، فالهوية المؤسسية تقترح ما هو مناسب وغير ذلك، وما هو ذو جدوى وغير ذي جدوى، وهل أهدافه متناسبة مع أهداف المؤسساتية، كخطة مشتركة ترشد متخذي القرار (براهمية، 2018:196)، انها تعني تحدي الزمن، وتحقيق أي ابداع او طموح للمنظمة والانجاز المستمر، وحقيقة أن الناس يولدون أعدادًا مختلفة من الردود بدرجات توقع متغيرة بمرور الوقت، مما يعني ببساطة أن الأشخاص يمكن أن يختلفوا في درجات ردت فعلهم تجاه الاحداث التي تتعرض لها المؤسسة (Beaty&Silvia ,2012:4).

وتعد الهوية التنظيمية القوية بمثابة دعامة سياسية تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة واهدافها وسياساتها، والالتزام بقيمها التنظيمية وتبي المؤشرات بطبيعة الحال دالة على الولاء للتنظيم، وبالتالي يمكننا القول انها تشكل اللغة بالنسبة للعاملين وتكسب الكثير من الخصائص الإيجابية، والمؤسسات تسعى لإدراك التمييز الذي يوعز ادعائها بالاستمرارية الزمنية (Lauro et al.,2020:53)، كما ينظر الى المنظمات كحالة مستمرة من الابداع والظهور وتصبح مشكلة من تغير الماضي، وكطموحات المستقبل، والحجة هنا هو مشاهدة بناء الهوية كعملية مستمرة، تمكن لفهم اعمق لعمليات إعادة بناء الهوية كما هي تقسم الحالات الطارئة (لفحل، 2018:43)، فمن الواضح تمامًا أن التركيز سيكون على هيكل العمل والمهام، بينما ستكون العلاقات الاجتماعية ثانوية (Janićijević,2013:45).

ففي ثقافة الناس أو الحاضنة، تمثل الفردية أعلى القيم، وتُفهم المنظمة على أنها حاضنة للأفراد والأفكار. وباعتبارها مستقرة نسبيًا ومنظمة ودائمة ومرنة، علاوة على ذلك، كان يُعتقد أن تكوين هذه الهوية المهنية المستقرة نسبيًا يحدث في المقام الأول أثناء التنشئة الاجتماعية (Pratt,2015:12) (Lepisto, Crosina & al.,2000:14). يبني هذا المنظور المتنامي لفحص بناء الهويات المهنية، تاريخ المنظمة، ويعد الالتزام السلوكي حالة نفسية تعكس العلاقة بين الموظفين والمنظمة لإشارات على أنها مؤثرة واستمرارية ومعيارية، (Lepisto et al,2015:13)، حيث يبقى الموظفون في المنظمة بإرادتهم الخاص لايمانهم القوي وشعورهم بقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها، وتماهي الفرد مع نفسه معها ومشاركته فيها (Albert et al.,2000:14) والالتزام المستمر هو حالة التزام تنشأ من احتياجات الموظفين، في الالتزام المستمر يأخذ الموظفون في الاعتبار عيوب ترك المنظمة وتجنب الاستقالة وبالتالي، ويحتفظ الموظف بعضوية مؤسسته معتقدًا أن ترك المنظمة قد يكلفه الكثير (Howard ,2000:373 ، Puusa,2005,25)، تم تحديد وجود علاقة قوية بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي وتشير الى مدى استقرار واستمرار المنظمة (Mujib,2017:3)، كونها باقية تضمن الأمان الوظيفي للعاملين حيث يستجمع الفرد كل جهوده ويسخرها

لانجاح المنظمة، ويبدل كل ما بوسعه لأجل بقائها وديموميتها. وأيضاً تتعلق بطبيعة اهداف المنظمة القصيرة والطويل الاجل (عبد الفتاح وابو سيف، 2016:284).

مما سبق نستنتج بان بناء الهوية ضروري لغرض فهم اعمق للعمليات والعلاقات التشغيلية، مثل حفظ الخبرات السابقة للتحويل الى مطالب المستقبل، ومنها تتطور الهوية بمرور الزمن. انها ضمن متطلبات كل مرحلة وهي نتاج الهياكل الاجتماعية المسماة الأدوار. اما العناصر العاطفية والاستمرارية مهمة في هذه الدراسة كما نراها كونها تعرف الموظفين بمنظمتهم بتعاطف ليتسمروا بها .

٢- معيار الهوية المتميزة

لا تشكل الهويات القيم والمعتقدات والمشاعر والسلوكيات فحسب، بل تعمل أيضاً كمشاريع شخصية يسنها الناس ويتصرفون بناء على هوياتهم (Stein et al., 2013:167). ونرى هنا بان الهوية المهنية مؤشر على مستوى إتقان النشاط المهني، ولتقييم وتشكيل الهوية المهنية يكون عبر الموقف من نفسك كمحترف حالياً ومستقبلاً. ويمكننا التحدث عن التصنيف الحقيقي والمتوقع للذات المهنية . والكفاءة الذاتية هي جودة فورية مهمة من الناحية المهنية، مرتبطة بشكل إيجابي مع نتائج النشاط المهني (Tushnova et al., 2019:2). والتي تمكنه من لعب دور محدد في المجموعة التي يوجد فيها من جهة، وتمكين الجماعة التي ينتمي لها بالاعتراف بحقه في ممارسة هذا الدور من جهة ثانية، وهو دوره المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل اهمية عن الخارجي، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على قدر اختلاف خصائصهم الديمغرافية السن، الجنس، المستوى العلمي، الاهداف المشتركة،... الخ (Lauro et al., 2020:53)، وبهذا يعول عن الهوية على تحقيق اهم عوامل إدماج وتكيف العاملين التنظيمية وانطلاقاً من اهميتها البالغة يتحتم على هذا، دور الهوية التنظيمية بقيادة المؤسسة والتركيز على مختلف الاليات التي من شأنها تفعيلها، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق الفعالية التنظيمية ضمن واقع مؤسساتي وتنافسي (براهمية، 2018:194)

بالإضافة إلى تنمية شعور العاملين بالاحترام، وأنهم أعضاء قيمون داخل جماعة العمل والزملاء، المرؤوسين، الرؤساء، مع تقدير أفكارهم ومساهماتهم المتميزة في العمل، وتنمية وتطوير شعور العاملين بالانتماء والتماثل والتوحد مع المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بالوظائف الإدارية (Puusa, 2006:24).

الى جانب الجهة او الانتماء السياسي في المنظمة نفسها، ومجموعة العمل هذه الفئة تفترض من الفرد على انه شيء ينتمي اليها ويؤدي الى تحديد الذات وهو جزء من مفهوم الذات لذلك هناك تداول مابين مفهوم الهوية الاجتماعية والفردية والجماعية (نفل، 2018:18)، وقياس اتجاهات تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف المنظمة وإمكاناتها، واستخدام أساليب التحفيز المناسبة، والعمل على خلق مناخ يتسم بالمشاركة في

اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، وكذلك تحقيق التوافق والانسجام بين قيم ومعتقدات المؤسسة، وقيم ومعتقدات العاملين بها، والعمل على زيادة ثقة العاملين في القيادة، وشعورهم بالعدالة التنظيمية (السيد بكر، 2018:182). اما السمات المتفردة هي السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى، وقد تعرف بعض المنظمات بسمة مميزة لها مثل شركة IBM تميزت بجودة خدماتها في مجال عملها بالحاسبات، والتفرد للمؤسسة ومشكلة الكفاءة الذاتية في عملية تكوين الهوية المهنية للمهن "المساعدة" المتخصصون مهمون من وجهة نظر تقييم المحترفين، النضج والدعم النفسي والتربوي لتشكيل الشخصية المهنية (بوقرسي، 2017:91). ويشير الباحثان (Ravasi & Schultz, 2006:433) الى انه، تتراوح أوصاف ماهية صورة المنظمة من الصورة غير المعقدة نسبيًا التي يمتلكها جمهور المنظمة عنها، مضاف إلى مجموعة أكثر شمولاً من المعتقدات والخبرات والمشاعر والمعرفة والمواقف والتصورات التي لدى أصحاب المصلحة عن المنظمة (Osborne&Hammoud, 2017:54).

أن أهميه الهوية المميزة تأتي من التأثير على أداء المنظمة أولاً ، وثانيًا من صورة المنظمة التي تحظى بدعم شعبي (Glynn, 2000:286)، وكثيرًا ما ترتبط المؤسسات الناجحة بهويتها، ومعنويات الموظفين، والقدرة على جذب الموهوبين وتوسيع رأس المال، وبشكل عام الأداء حمل المنظمة مسؤولية توفير احتياجات الموظفين من خلال توفير التدريب المناسب وبناء بيئة عمل هادفة (Seering 2018:5) et al.,

وفي المقابل نجد بان الموظفين يتحملون مسؤولية تقديم مساهمة ذات مغزى للمنظمة. وتدرک العديد من المنظمات أهمية مشاركة الموظفين، ونلاحظ مع تطور المنظمات تتغير متطلبات الهوية معها مثال ذلك شركة امازون لبيع الكتب اصبحت حسب رغبة الجمهور تشتري الكتب ايضا من الزبون وتبيعه على اخر، ومن هنا نلاحظ انه تم اكتساب العمق من خلال تراكم الخبرة والتعلم في مكانة مختارة ومن خلال التجربة والخطأ والتقليد والابتكار والفرص، يتم صقل المهمة ، ويتم تجسيد الأيديولوجية والقيم ، ويتم تفصيل النصوص والمعايير (Ashforth& Mael, 1999:23). وتطورت أجهزة كمبيوتر Apple بسرعة من عملية مرآب غير تقليدية تركز على إنشاء كمبيوتر شخصي سهل الاستخدام، إلى شركة كبرى تعتمد بشكل كبير على أنظمة الإدارة التقليدية والتحالفات الاستراتيجية لتطوير وتصنيع مجموعة من أجهزة وبرامج الكمبيوتر في الوقت المناسب وبطريقة فعالة (Mujib, 2017:4)، واكتساب المنظمة التصارع مع التدفق البيئي والتعقيد، وتتجذب نحو الفرص والتحديات الجديدة، ويبين ذلك ان المجموعات "المتميزة على النحو الأمثل" ان اعضاءها الأكثر تميزًا من المحتمل أن يدعموا بعضهم البعض، والنمو في مجموعة يقلل من اليقين حول نماذج المجموعة وسوف يزيد من انتشار السلوكيات الداعمة اجتماعيا (Seering et al., 2018:5).

من خلال الملامح التنظيمية والمنافسة المتفردة (عبد الفتاح وابو سيف، 2016:284). واتفقت دراستنا مع رأي الباحثين الانفين الذكر ان الهوية المتميزة، تدعم العمل المنظمي، كون الافراد مهنيون ويحبون المنظمة ويبدلون الأقصى من الجهد لاكماله، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعد ركن أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

٣- الشخصية المركزية المزعومة

والتي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة، وتميزها عن المنظمات الأخرى (Gerpott et al., 2019:1066). باختصار، ان سمات الشخصية هي اجتماعية امر لا مفر منه، ولكن ذكريات السيرة الذاتية وقصص الحياة، غالباً ما ينظر إليها الباحثون والمشاركون على حد سواء على أنها تعريف لمميزاتها (Puusa, 2005, 25). كالانا والنجسية والتحليل النفسي انها تصورات الذات الشخصية، حيث انا (الانا) تساهم باندفاع الفرد نحو التعلم والتغيير، انها انماط السلوك والعلاقات بين الافراد الغير ظاهرة، انها حالة الوعي واللاوعي (Beaty & Silvia, 2012:3)، وقد عرفها "تاب" 1985 "بانها المسافة الي يقطعها الفرد بين محاولة التميز عن الآخرين واضطراره للتطابق معهم، الذي يدفعه لتجديد تميزه ورسم حدود هويته الفردية، والإثبات عليها مدى الحياة" (بو حميدة وبوحادة، 2013:26)، وتعرف اجرائياً بأنها تلك المميزات الشخصية والذاتية للفرد التي تميزه عن غيره من قيم ومواقف وتوجهات ومقومات وتفاعل داخل المحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي (الجبوري واخرون، 2018:143)، ويمكن تعريفها بانها " تتمحور حول الصيغة الموقفية والنفسية والاهداف والدوافع وتصميم استراتيجيات سلوكية تتماشى مع السلوك المنسق مع الهدف ومقدار الابداع في العمل عبر السياقات المتعلقة بالهوية (Miscenko, 2017:5)، أي ان الفرد يقيم تعريف نفسه من قبل المجموعة التي ينتمي اليها، وهذا يشكل معيار أساسي لعضويته نفسياً ويحدد مكانته بها. او في القطاع الأوسع في المجتمع المنظمي أنه عضو مهم للغاية (لفحل، 2018:17)، ويصف (Stein e al., 2013:167).

من المرجح أن تكون الهوية الشخصية تتوافق مع احتياجات العضو أو تثيرها، ويتم استيعابها على أنها بيان صحيح عن الذات، و يؤدي تحديدها الى حث العضو على ربط الطابع الشخصي عن نفسه مع الآخرين، لغرض تفعيل هويته والاستراتيجيات المصاحبة، وبالتالي تشكيل الإدراك، عن طريق لفت الانتباه والتدخل وهو أمر بالغ الأهمية بسبب قدرتها الهائلة على التحفيز وتشكيل الاختيار الاستراتيجي للعمل (Glynn, 2000:373)، واتفق الباحثون بشكل عام على أن محتويات الهوية الشخصية، واسعة ومتعددة الأوجه، وتمتد إلى الى ابعد من حدود الجسد المادي للفرد (Akerlof & Kranton, 2005:13). هي في جوهرها النفسي الاجتماعي، الذات الداخلية، والتعبير عنها لصالح أو مع أو ضد للذين يعمل المرء من أجلهم (Sluss & Ashforth, 2007:1).

إن مفهوم "الشخصية" هو بالضرورة شامل وغامض، ويشمل جوانب العادات، والقيم، والأيدولوجية والمعتقدات، والمعايير، والكفاءات، والطرق المعرفية لعمل الأشياء، وبالتالي هي مجموعة السمات الأساسية المستقرة والمحددة ذاتياً إلى حد ما (Ashforth&Mael,1999:23)، ووفقاً للباحثين Allameh et al.,2012:178) تتمثل بالتقييم الشخصي لسلوك الفرد والخصائص والقدرات التي تميزه عن غيره من الأفراد الآخرين في العمل، وكذلك مدى رغبته في الحصول على تصنيف عالي من الدور، والرغبة في أن تكون هويته ابداعية في مصادر الشخصية، وخلافة لتحقيق الاهداف (Glynn,2000:286). ومدى استعدادهم للبقاء نتيجة لهذا الالتزام، ومدى تفانيهم لعملهم، وترتبط مشاركة الموظف بالتجارب النفسية للأشخاص الذين يشكلون عملية عملهم وسلوكهم، انهم متعددة الأبعاد، عاطفياً وجسدياً ومعرفياً في عملهم اليومي (Osborne&Hammoud,2017:54). من خلال القيام بذلك، نتبع اتجاهًا أوسع داخل الدراسات التنظيمية التي تدرس أشكالاً مختلفة من "العمل" النشط - أي كيف "يبدل الأفراد والمنظمات جهودًا هادفة واستراتيجية للتأثير على سياقهم الاجتماعي الرمزي (Dobre ,2013:53).

غالبًا ما تتم الإشارة إلى عمل الهوية من خلال "الأفعال" بدلاً من "الأسماء"، بعبارة أخرى، هو حول "العمل" بدلاً من "الوجود" ببساطة. وبالتالي يجد الباحثان (Brown&Starkey,2000:102) وبهذه الطريقة، لا تخدم الهويات الناس فحسب، بل يخدمون أو يدعمون هوياتهم الخاصة من خلال الانخراط في إجراءات مختلفة لبناء هذه الهويات أو الاحتفاظ بها أو صيانتها أو مراجعتها بطريقة أخرى (Woszczyznaa,2015:397).

وهو تعزيز القوة الشخصية للهوية الفردية انها تركز على تلبية ثلاثة احتياجات انسانية مهمة هي (الاستقلال الذاتي، والصلة والكفاءة)، ويلاحظ الباحثان (Roccas & Brewer ,2002:89) ان هناك تفاعل ديناميكي بين الهوية وبيئات العمل، بحيث تؤثر على بعضها البعض بشكل متبادل، وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الأفراد لا يميلون فقط إلى اختيار المهن التي تتوافق مع سماتهم الفطرية، بل التي تحفز التغيير في السمات الشخصية والهوية الفردية (Puusa,2005,25,Mujib,2017:5)، وتتمثل بعلاقة الهوية بالقيم الأفراد مضاف الى تدعيم توجهاتهم واحلامهم (عبد الفتاح وابو سيف،2016:278)، وتتعلق بصورة المنظمة لدى المجتمع ولدى العاملين، فعلى الرغم من ان الهوية تشكل داخل المنظمة الا ان الافراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع وتتعلق بدرجة ادراك الفرد بالاندماج بالمنظمة (Beaty&Silvia,2012:3)، على ان العلاقة بين الفرد والمجموعة تبدأ مع فكرة الذات بوصفه المخطط المعرفي، الذي يتضمن مفاهيم عاطفية معقدة ومترابطة كما يحتوي على المفاهيم الأساسية والفرعية التي تشكل ذات الفرد وتسمح لو بالمحافظة على الشخصية ليتم من خلال تصنيف شخصيته (Puusa,2005,25)، ويشمل المخطط المعرفي تبين طريقة تفسير وانتقاء ومعالجة المعلومات، وبالتالي المدى يتفاعل مع يجسد شخصية الفرد وتعد بمثابة عاملا حرج الحفاظ على هوية

شخصية أكثر ديمومة، ومدى التفاعل مع المجموعة وتحقيق الأهداف (Miscenko, 2017:5). وأخيرا، تشير الشخصية المركزية إلى علم الكون القائم بذاته، أكثر أو أقل نظام متسق داخليًا للمعتقدات والقيم والمعايير المحورية، عادةً تركز على المهمة التنظيمية التي تنير صنع المعنى للعمل، غالبًا ما تعكس هذه الشخصية احتياجات وتفضيلات السلطة التنظيمية (Melewar et al., 2005:61). وتوصلنا إلى أنه من الممكن استغلال هذا المعيار باختيار فرد ذو شخصية تمتلك صفات معينة، تبرز معها خدمة المنظمة والعمل بتفاني والولاء والبقاء والمشاركة بنجاح المنظمة والحفاظ عليه، وعدم تركه المنظمة وقت العسر، أي التمتع بالأخلاق المهنية عبر انعكاسها من سلوكياتهم الشخصية.

٤ - الهوية الجماعية

وهنا يستمد الفرد هويته من مجموعة معينة داخل التنظيم، ينتمي إليها باعتبارها مصدر جذب له وتخلق له التميز (Dobre, 2013:53)، ويحدد مقدار التمثيل بقدر تميز هذه المجموعة عن الأخريات، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، في هذا السياق، يتم إضفاء الطابع المثالي على هوية الشركة باعتبارها تظن داخل المنظمة وتقودها (Howard, 2000:370). إذن ما هي الهوية الجماعية؟ يفترض التصنيف الذاتي أن الأفراد يختلفون في الانضمام إلى المجموعة فضلا عن إمكانية الوصول إليها، بالطبع يمكن الولوج لو ارد ان ينظموا إلى أي جماعة فالمجموعات قد تكون مفتوحة أمام بعض الافراد للانضمام إليها وقد تكون مغلقة امام افراد آخرين (Lepisto et al., 2015:13).

ففي عملية التصنيف يقيم الافراد إمكانية الوصول إلى مجموعة مما قد يقبل كعضو فيها أو لا يقبل، إذ إن قبول ورفض انتماء الفرد إلى المجموعة يعود إلى عدة محددات منها تاريخ الفرد نفسه وشخصيته وفرصة اختياره لمجموعات المتوفرة، فمن خلال عملية التصنيف الذاتي يبني معنى الهوية بالاعتماد على هذا الجانب (الجبوري وآخرون، 2018:143). عند التطرق إلى مفهوم الهوية الجماعية يتوجب علينا تتبع جذورها في علم النفس الاجتماعي التي وصفت بالبناء المعرفي (Seering et al., 2018:5)، تعرف الهوية الجماعية "بانها مفهوم دائم وفق عملية مستمرة في التفاعل بين الفرد وآخرين داخل المجموعة نفسها (Miscenko, 2017:5)، وايضا بانها معرفة الشخص بأنه ينتمي إلى فئة أو مجموعة، وهي مجموعة من الأفراد الذين لديهم هوية جماعية، مشتركة أو يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الفئة (Stets & Burke, 2000:225). وتزامن ظهور هذا النوع من الهوية مع بروز هذا البعد التنظيمي في الوسط المهني، ففي هذا الاتجاه تحول الافراد إلى الجماعة ثم إلى منظمة، ومن ثم تفاعل الجميع لتحقيق غاية وجودها، ومن ثم تحولت الهوية إلى استراتيجيات تحاول ان تنسجم مع المعطيات التي يفرزها تفاعل المحيط الخارجي مع الوسط المهني (Melewar et al., 2005:61). وهي ذلك الشيء الذي يشعر الفرد بالاندماج وفي التمتع الذي يعيش فيه والانتماء إليه أو هي الشفرة code التي يمكن للفرد عن طريقها أن يعرف نفسه

وعلاقته بالجماعة التي ينتمي إليها وعن طريقها يتعرف عليه الآخرون، باعتباره منتميا إلى تلك الجماعة (Mujib, 2017:2). ويعبر أيضا عن الهوية الجماعية من جهتها على الامتثال الذي تحمله الجماعات عن الفاعلين الاجتماعيين الآخرين... إنهم يشكلونها، والامتثال يعطي للجماعات تعبير على النحو الذي يخطط فيه الجميع (Ravasi & Schultz, 2006:433).

فالهوية الجماعية تقتضي في نفس الوقت تحديد العناصر المشتركة بين الفاعلين والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غير هامن المجموعات، وأساسا تمثل الهوية عددا من الخصائص والمميزات للمجموعة، هي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية، والتي من المفروض توافرها في مؤسسة (Lauro et al., 2020:53)، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها العمال الجدد مندمجين في جماعات العمل (Melewar et al., 2005:63)، وأساس لانطلاق العلاقات مع الآخرين والتفاعل معهم، مدى الرغبة القوية التي يبديها العاملون للبقاء بالعمل في المنظمة (Tushnova et al., 2019:5)، من خلال ترابطها الوثيق بأهمية معرفة تحقيق الذات على مستوى المنظمة والأعضاء العاملين فيها، مما يترتب على ذلك الحاجة الفعلية لتحليل الالتزام التنظيمي، في سبيل التحقق والفهم كيفية حياة المنظمة (علي، 2020:23)، تشير نظرية المحسوبية في المجموعة إلى أن الناس تفضل أولئك الذين يشتركون في سمات الهوية المشتركة وبالتالي يسعون إلى الانتماء إلى أشخاص مثلهم (Stets & Burke, 2000:225).

في العمل المبكر، اشتملت الهوية الجماعية على الارتباطات العاطفية، والتقييمية، والنفسية للتصنيف داخل المجموعة، أما في التماسك الداخلي فقد اعترف الباحثين صراحةً بدور الممارسات التنظيمية، والمعايير، والرموز، والتقاليد في توفير مادة لتصورات الذات الجماعية (Ravasi & Schultz, 2006:433)، وداخل المنظمات، يرتبط الأفراد ببعضهم البعض، بشكل رسمي وغير رسمي، ويحدد بشكل أساسي سياق بين المجموعات، تغيير العمليات بما في ذلك إدخال أنظمة جديدة أو عمليات دمج أو عمليات استحواذ أو تقليص أو إعادة هيكلة أو إنشاء استراتيجيات الشركات، كما الهياكل الجديدة والعمل يتم إنشاء الترتيبات، وتشكيل مجموعات جديدة و فرق، وكذلك التسلسل الإداري على الصعيد الدولي للشركات، فقد تمتد العلاقات الجديدة إلى ما وراء الحدود الوطنية والثقافية (Melewar et al., 2005:62). وتؤكد الدراسات التي أجريت على الفرق أنه "أثناء العمل في فرق يمكن أن يخلق تآزراً محتملاً بحيث ينتج الفريق مخرجات أفضل مما كان يمكن أن يحققه أي فرد يعمل بمفرده (Dobre, 2013:53)، أنها تعني الاستيعاب والذوبان مع الآخرين، وإقامة شركات مع الآخرين مقبولين نفسيا له، أنها عملية تشابه بين الفرد والمجموعة بالأفكار والأهداف، والقيم والأعراف والسلوكيات التي تربط الفرد بالمجموعة لأنها تلائم توجهاته وإيمانه. وأخيرا أنها العلاقة بمشرف العمل من حيث التوقعات المرجوة من العمل والتفاوض بالوظائف وأهميتها، وحدد الباحثين (Seering et al. 2018:14).

ان نطبق هذا المبدأ جيداً بشكل خاص في مجال الإنترنت، حيث تكون العضوية عبر الإنترنت، طوعية واختيار ذاتي، وحواجز الدخول المنخفضة للمجتمعات عبر الإنترنت السماح للأعضاء بالانضمام إلى مجموعة أو مغادرتها بسرعة دون الحاجة إلى دفع رسوم أو قضاء الكثير من الوقت (Lepisto 2015:12 et al.)، تُفهم الجوهرية على أنها اعتقاد في الخصائص الثابتة والتي تحدد "ماهية" كيان معين لذلك، فإن الهوية، في وجهة النظر الجوهرية، هي بناء محدد سلفاً وثابت، وهو يقوم على السمات "الأساسية" و "الطبيعية" مثل الجنس والعرق والمنطقة والعمر (Puusa,2005,26).

وتشير هذه السمات إلى فئات مستقرة، ومعايير غير متغيرة، وتعارضات متنافية مثل الرجل / المرأة، داخل المجموعة / خارج المجموعة... إلخ، غالباً ما فصل الباحثون اللاحقون عنصر التصنيف الذاتي عن مكونات احترام الذات (التقييمية) والالتزام (النفسي) من أجل التحقيق التجريبي في العلاقات فيما بينها (Lauro et al.,2020:54)، ("إلى أي مدى أستوعب تلك الهوية باعتبارها تعريفاً جزئياً للذات؟") يشير إلى المكونات الأساسية للهوية وهي (الوطن والدين واللغة والثقافة) ان ما يميز المجموعة ويجعلها بارزة هو مدى توفر الاطر التحفيزية التي توفر احترام الذات وتعمل على تخفيض عدم اليقين، فضلاً عن وضوح السياق الاجتماعي الذي يعزز ذات الفرد مما تزداد دافعية الفرد لانتمائه إلى هذه المجموعة (Mujib,2017:4)، وبالتالي ينظر الفرد إلى نفسه بأنه ممثل عنها مما يعزز الثقة بالنفس وفق تعامل ايجابي وعدالة بين الاعضاء دونما هناك صراع على السلطة والميل إلى السيطرة على آراء الآخرين وبهذا يجعل من المجموعة بارزة بين المجموعات الأخرى وتكون محط أنظار الاعضاء الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى (الجبوري وآخرون، 2018:144). ونعتقد بأنه لا بد من خلق هوية جماعية يعني التماسك والتعاون فيما بينهم لاجل انجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

٥- الهوية الاجتماعية

وتكون متكيفة ومائعة، وتعتمد على العديد من الجوانب السياقية (لفحل، 2018:123). كما لاحظ "الهوية الاجتماعية توفر إحساساً بالذات والمعنى، وتضع المرء في سياق اجتماعي أوسع، بالنظر إلى أهمية روح المنظمة بالنسبة لأعضائها (Sargolzaee et al.,2017:2456, Dobre ,2013: 53). (Puusa,2006:24) ان المرجعيات الاجتماعية ساعدت المنظمة على تحديد هويتها، وعندما تتغير المرجعيات الاجتماعية فالهوية بحاجة إلى تغيير (لفحل، 2018:125)، (Tajfel) اول من تحدث عن الهوية الاجتماعية عام 1959 ثم بدأ التركيز على الجوانب المعرفية عام 1969 ومن ثم ادخلها في قوالب نمطية عام 1972 وهي تحدد عن مكانة الفرد داخل المجتمع وهي قدرة الفرد على تصور الذاتي نفسه وللجماعة التي ينتمي إليها وهم يسعون دوماً ليكونوا ايجابيين وهو يذوب في المجتمع الذي ينتمي إليه (بوقرسي، 2017:95).

والهوية الاجتماعية للفرد هي مجموع انتماءاته لمنظومته الاجتماعية، كإتتمائه إلى طبقة جنسية، أو عمرية،... الخ، لذلك فهي تتيح للفرد التعرف على نفسه من خلال المنظومة الاجتماعية المنتمي إليها، عن طريق عبارة عن هوية "من نحن" وهي تلك الصورة أو ذلك الشكل الذي تكونه مجموعة معينة عن نفسها، تنشأ من الداخل من الأفراد باتجاه الخارج وهي أساساً مسألة معرفة، ووعي يحمله الأفراد الذين ينتمون تحت عبارة هذه "الهوية" (بوحميده وبوحادة، 2013:25). ونظرية الهوية الاجتماعية تقترح وجود روابط قوية ما بين التماهي بالجماعة وإكتساب قيمها و بين مفهوم الذات، فالناس تسعى وتكد للوصول أو الحفاظ على هوية اجتماعية إيجابية، ترفع من تقديرهم للذات وبالمقارنة ما بين داخل الجماعة وخارجها، وما يمثلون من قيم وعادات ورموز وجود هوية (بوحميده وبوحادة، 2013:26).

وهناك شيء واحد لم يتم أخذه بعين الاعتبار من قبل عند محاولة الشرح هذه الاختلافات في تصورات الآخرين، على سبيل المثال يطرح الباحثان (Roccas & Brewer, 2002:88). كيف يكون الشخص كل من الأبيض والمسيحي يستجيبان لشخص آخر أسود وقد يعتمد عليه المسيحيين كيف يعرف المدرك هويته العرقية والدينية على أنها مجموعات، الفكرة الأساسية لهذا النهج هي أن تنعكس الأشكال الرئيسية للسلوك التنظيمي، وتنشأ من شعور الناس بأنفسهم كأعضاء في المجموعة ("نحن") بقدر إن لم يكن أكثر، شعورهم بأنفسهم أفراد فريديون ("أنا") وهكذا في حين أن الكثير من تركيز النظرية التنظيمية والإدارية على سيكولوجية الأفراد كأفراد (تعكس الهويات الشخصية)، تشير نظرية الهوية الاجتماعية إلى ذلك يمكن كسب الكثير من تقدير الطرق التي يتم تنظيم سلوك الموظفين من خلال إحساسهم بالمشاركة (Haslam et al., 2017:2). وهذا ما ركز عليه الباحثين (Seering et al., 2018:5)، واكملوا النقاش عن ان متطلبات التوترات بين المهارات القديمة والجديدة إجابات لأسئلة "من أنا، ما الذي أمثله وكيف يجب أن أتصرف؟ إن نتيجة التصنيف الذاتي هي إبراز أوجه التشابه المتصورة والفروق الملحوظة بين الذات وأعضاء المجموعة الآخرين (Puusa, 2005, 27).

ويُعتقد أن الفاعلين الاجتماعيين يستوعبون هذه السمات ويبينون شعورًا موحدًا بالذات، عادة ما يتم اعتبار جوهر أو أصول الهوية على أنها أمر مفروغ منه، ومن الجدير بالذكر أن التصور الجوهرية للهوية يواجه تحديًا واضحًا من قبل وجهة النظر البنائية (Allameh et al., 2012:179). إن فهم السلوك المرتبط بالمجموعة من حيث الصلة بالادوار والبناء الاجتماعي لتلك الادوار تتعلق بالهيكل الهرمي لتنظيم الهويات من حيث معناها للفرد والشعور بقيمة الذات والرفاهية، وتسمح الأقنعة للأشخاص باكتساب هوية سطحية وهشة والانتقال من مجموعة إلى أخرى أو من علاقة إلى أخرى، وبالتالي، بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين الذين يسعون إلى الذات الوجودية المستقرة (Stein et al., 2013:168).

ويمكن ان تتطور العاطفة لدى الافراد عند المشاركة بالنشاطات شخصيا اي تعزيز الهوية، بالإضافة الى الكشف عن التأثير الكبير للحكم الذاتي وكذلك بمرور الوقت سوف تتطور بشكل متناغم نتائجها مثيرة

للاهتمام ،لأنها تعني ان الهوية قد تنمو بشكل متناغم مع العاطفة والوسواس، ومعرفة الشخص بأنه هو أو هي ينتمي إلى فئة أو مجموعة اجتماعية(Brown &Starkey,2000:102).

والمجموعة الاجتماعية هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم هوية اجتماعية مشتركة، أو يعتبرون أنفسهم أعضاء نفس الفئة الاجتماعية،من خلال موقع اجتماعي بعملية المقارنة،الأشخاص المتشابهين إلى الذات وتصنف مع الذات وتم تصنيفها ضمن المجموعة،الأشخاص الذين يختلفون من الذات تصنف على أنها الخارجة في العمل المبكر،تم تضمين الهوية الاجتماعية الارتباطات العاطفية والتقييمية والنفسية الأخرى لتصنيف المجموع(Lepisto et al., 2015:15)،الباحثون في وقت لاحق غالبًا ما فصلت مكون التصنيف الذاتي عن تقدير الذات (التقييمي) و مكونات الالتزام (النفسية)،من أجل التحقيق تجريبيًا في العلاقات بينه (Lauro et al.,2020:53,Puusa,2005,25). يحدث هذا التوكيد ل كل المواقف والمعتقدات والقيم ردود الفعل العاطفية والمعايير السلوكية وأنماط الكلام ،وغيرها من الخصائص التي يعتقد أنها كذلك المرتبطة بالتصنيف بين المجموعات ذي الصلة (Ashforth& Mael,1999:23 , Albert et al.,2000:13) ،يستمد الناس لهويتهم أو لشعورهم بالذات إلى حد كبير من الفئات الاجتماعية التي ينتمون إليها كل شخص لأنها تشكلها ، ومع ذلك ، على مدار تاريخه الشخصي ، يكون عضوًا في مجموعة فريدة من الفئات الاجتماعية(Allameh et al. ,2012:178) .

ان وجود هوية اجتماعية معينة يعني أن أكون في واحد مع مجموعة معينة ، ورؤية الأشياء لكل شخص على حدة (Miscenko& Day,2016:216).في المقابل ، فإن وجود هوية دور معين يعني العمل لتحقيق توقعات الدور والتنسيق و التفاوض على التفاعل مع شركاء الدور،التلاعب بالبيئة للتحكم في الموارد التي يكون الدور مسؤولاً عنها،الأدوار،أساس الهوية الاجتماعية في توحيد الإدراك والعمل بين أعضاء المجموعة ، بينما يكمن أساس هوية الدور في الاختلافات في التصورات والأفعال التي تصاحب الدور من حيث صلته بالضوابط المضادة (Lauro et al.,2020:53) . تصنيفا مفيدا للفئات الاجتماعية التي يساعد في التمييز بين الأشكال المختلفة للهوية الاجتماعية،والفئات الاجتماعية،والارتباطات الفضفاضة.

في الهويات القائمة على المجموعة ، التوحيد من الإدراك يكشف عن نفسه بعدة طرق البنائية،يؤكد البنائيون على أن الواقع هو نتاج العلاقات والتفاعلات الإنسانية لذلك،لا يمكن فهم الهوية ،كما يقترح جوفمان (1959) ، إلا من خلال تفاعل الشخص مع الآخرين،إنها ليست سمة مميزة يمتلكها الأفراد يرفض البنائيون التصور الجوهرى للهوية ، ويؤكدون أن الأفراد والجماعات ليسوا مجرد متلقين سلبيين وأن الهوية هي شيء "يقبله الناس ويقاومونه ويختارونه ويخترعونه ويعيدون تعريفه ويرفضونه ويدافعون عنه بنشاط وما إلى ذلك"(Sluss&Ashforth,2007:10).بالتالي إمكانيات الظهور والتعددية وقابلية المرونة والاندماج الاجتماعي لعمليات الهوية(Gilani,2014,49, Haslam et al. , 2017:3).

(Sluss&Ashforth,2007:11, Gilani,2014,49) ، ولاحظ الباحثون أن سلوك الفرد يتغير بسهولة في حالة توافق قيمه مع قيم المجموعة نفسها، مما يجعل الاعضاء يتوافقوا في الآراء داخل هذه المجموعة، وبهذا الانتقال في الهوية الفردية الى هوية المجموعة واحد من الافكار الرئيسية لنظرية الهوية الاجتماعية، لفهم السلوك وفق العلاقات التبادلية بين المجموعات، كما ان هذا الانتقال والانتماء الى مجموعة دون سواها، اذ ان التنشئة والتفاعل مع هوية أعضاء آخرين دخل المجموعة يعد بمثابة حافزا للانتماء للمجموعة دون سواها (Miscenko,2017:9, Gilani,2014,49, الجبوري واخرون، 2018:144). من أن تكون أنواعًا مختلفة من المحتوى والشخصي ويجب فهم الهوية الاجتماعية على أنها حالات مختلفة من الهوية، أو مستويات التصنيف الذاتي، التي يرونها يعتمد على السياق الاجتماعي، ويمكن اعتبارها "عدسات" يتم من خلالها محتوى الهوية من ذوي الخبرة، (Lepisto et al., 2015:12).

بذلك تعرف الهوية الاجتماعية بانها هوية المنظمة ككل (Mujib,2017:2). اذ ان الطبيعة الاجرائية تساعد في تفسير الطبيعة الديناميكية المعقدة في التفاعلات الاجتماعية مما يخلق الهوية الاجتماعية بعد ان تتفاعل متعددة عوامل علائقية ديناميكية وسياقية (الجبوري واخرون، 2018:143) ان الفرد يحصل على هوية اجتماعية إيجابية بحكم انتمائه بالمجتمع او العضوية في المجموعة وتفاعلاته مع البيئة الاجتماعية ككل (Mujib,2017:2).

ونجد انه لا بد من توفر المناخ الاجتماعي الإيجابي يسهل ويسرع من انضمام الافراد للمنظمة، وبالتالي يخلق جو من التفاعل والعلاقات التي تساهم في تحقيق الأهداف المخططة وفق استراتيجيات المنظمة التي تعكس صورة المنظمة، ومدى نجاحها امام موظفيها وأصحاب المصلحة.

رابعاً:- القيادة واللغة والهيكل وتأثيرها على تشكيل الهوية التنظيمية

تلعب القيادة دور مهم في فن التعامل مع الافراد العاملين باختلاف الجنس، والثقافة، والديانة، والسلوك والقدرة وكسب الاحترام والطاعة والثقة والتعاون، والقيادة تشكل الهوية التنظيمية وتشكل أهمية كبيرة لهم، وذلك لان قيم العمل تدل على فعالية المنظمة، وتطرحها ويتوقف هذا الى حد كبير على القيم التي توجد في اعلى الهرم (Lauro et al.,2020:53)، وباقي الأعضاء يحملون القيم وتمثل كل التنظيم، ومن خلال تأثيرهم عليهم، وان اكتساب القيم أساسي لسلوكهم، حيث تضع اثر في رسم المعالم للمديرين امامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند هدف ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم، ووضع السياسات ووسائل تحقيقها (Miscenko,2017:9, Gilani,2014,49).

وبعبارة أخرى هي وضع نغمة التنظيم وإنشاء ثقافتها على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون، ومن ثم نمة تشكيل وترسيخ هويتها، على ان معظم القيم والاعراف والمعتقدات بانواعها التنظيمية، وبمختلف ابعادها، تعد انعكاساً لأعراف ومعتقدات القادة والقيم، للقيادة

المؤسسين (براهمية، 2018:204) وتعد اللغة وسيلة التواصل وبنية الخطاب ووعاء وفكر واداة تعبير عن الابداع الفني والادبي والكشف عن المشاعر والاحاسيس(بوقرسي،2017:95). الهوية واللغة،من خلال اللغة تتحدد هوية الافكار من المجتمع فهي عنصر مهم في نقل الخبرات الى الاخر،وتعد وسيلة سريعة في عملية الاتصال سواء ، بين المجتمعات وعن طريق أفكار الافراد، تفهم المعاني والخبرات، فهي روح المجتمع وبنائه الفكري، وعلاقة اللغة بالهوية هي علاقة جد وطيدة ومتكاملة (Lepisto et al.,2015:12 Puusa,2005,25.

واللغة تعبر بشكل واضح وجلي عن ثقافتها التنظيمية،ويمكن للقيادة الإدارية ان تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة عن طريق تشكيل الولاء التنظيمي ،هذا تيم شكلها بطريقة عفوية او بطريقة مقصودة وهذا ما ينبغي على المسيرين إدراكه، وذلك من خلال إشباع اهداف ورغبات العاملين وتحسيسهم اهداف المؤسسة(9:2017:Miscenko)،وهذا يتطلب الدراية الكافية بنظريات الدوافع والحوافز تفعيل قنوات الاتصال،وتطبيق اليات المشاركة ،ذلك حتى يتمكنوا من فهم القيم الاجتماعية والثقافية للعاملين وجعلها في حالة توافق مستمر مع القيم التنظيمية للمؤسسة ،وهو ما يجعلنا نؤكد على ضرورة تبني كل الكارزما التي من شأنها تفعيل الهوية التنظيمية كصيغة رسالة واضحة ومعبرة.

وان الاهتمام بالبعد الثقافي واللغوي للعاملين وما لهامن تاثير على الصورة والانطباع الداخلي والخارجي للمؤسسة، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع الاطراف المعنية (براهمية، 2018:205). والحقول المؤسساتية وتصورات الهوية من القادة والأعضاء تبني هوية المنظمة والتي تسهل وتحدد تفاعلات المنظمة بعلاقاتها على حد سواء. بناء الهوية كتوجه خارجي،القادة لديهم جمهور خارجي من خلال عملية التبادل وان أصحاب المصلحة الخارجين يتاثرون بالاحداث والقرارات الخارجية،وبناء الهوية يعتمد على الاتصالات الخارجية واتساع الجمهور الخارجي ليحدد الهوية المطلوبة والملائمة للمنظمة.

ومن مطالب الهوية التنظيمية تتألف من الناطقين التنظيميين وأصحاب المصلحة الاخرين،ويمكن اعتبارهم كافعال سياسية استراتجية تهدف الى التعريف بالمنظمة بمختلف الجماهير والاعراض (بوحميدة و بوحداء، 2013:28). والهيكل التنظيمي له أهمية كبيرة ويمكن أن يلعب دورًا حيويًا في تعزيز مستوى الهوية التنظيمية وذلك لأن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الطرق والاتجاهات التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة إلى واجبات ومهام معروفة ويتم التنسيق بين هذه الواجبات، Sargolzaee et (al.,2017:2456). له الدور الأساسي في دمج مختلف الهياكل والهياكل الفرعية للفرد بحيث يمكن للشخص أن يعمل ككيان موحد في بيئته (Stein et al.,2013:167).



الفصل الثاني

المبحث الخامس

الفعالية التنظيمية

المبحث الخامس

الفعالية التنظيمية

تمهيد

تعد الفعالية التنظيمية الهدف الضمني او الظاهر لاغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث تقدم الأساليب والنظريات الإدارية رؤيتها بشأن تحسين فعالية المنظمة. ولقد ركزت الكثير منها على بعد الهدف كمؤشر للفعالية التنظيمية بينما أخرى ركزت على العوائد المالية والاستثمار الأفضل لموارد المنظمة وطاقاتها . لذلك سوف تتناول الباحثة مجموعة من المواضيع للامام بالعنوان والاحاطة به وإعطاء تفسيرات علمية دقيقة لتكون واضحة للقارئ كما يلي :-

أولاً:- نشأة الفعالية التنظيمية ومفهومها .

ثانياً:- خصائص الفعالية التنظيمية.

ثالثاً:- ابعاد الفعالية التنظيمية .

مقدمة

في الاقتصادات الناشئة اليوم، تحدث التغييرات والتحويلات يوماً بعد يوم في بيئة الأعمال، وسياسات السوق، وقطاعات الاستثمار، والتكنولوجيا، وتقنية الإنتاج، وتفضيلات الزبائن (Andersen&Jonsson,2006:239). ويعتمد مفهومها أساساً على فعل الشيء الصحيح، ولذلك عرّف دراكر المنظمة الفعالة بأنها "تفعل الشيء الصحيح (Mintzberg 1991). (Mintzberg 1991). (2009:34), (Ceylan)، وكذلك لاحظ الباحث (Reimann,1975:238) بان الفعالية التنظيمية يتم تنفيذها لدمج وإعادة تشكيل العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مثل الموردين والزبائن والمساهمين والأشخاص المشاركين في التسويق (Amah et al.,2013:115).

انها مركز ثمين يقيس قيمة المنافسة والعمليات التشغيلية، لا توجد عملية بدون مناقشة ديناميكية، وفعالة (Hassan et al.,2014:111). ووفقاً لـ (Aziz et al.,2020:83) يرون انها تتاثر باداء جميع العوامل المحيطة الخارجية غير المتوقعة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداءات الحكومات في الجانب الكلي(كتغيير القوانين

والسياسات) بالإضافة إلى أداء الموردين، المنافسين، الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، وإنجاز ما خطط له (Muda al.,2020:3) (Andersen&Jonsson,2006:7 و امنة واسماء، 2017:36). أما الباحثين (Lee,2018:384). والتواصل يسهم في تبادل الأفكار والمعارف الجديدة من الكيانات الخارجية (Hill et al.,2017:378).

بالنظر إلى الموارد الموجودة في حيازتها، وهذا يشمل المنظمات سواء كانت حكومية او غير الحكومية أي خاصة غير ربحية تهدف إلى خدمة المصالح المجتمعية من خلال تركيز الدعوة و/ أو جهود التشغيلية على الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (Taylor et al.,2014:568)، في كثير من الأحيان، يتم تطبيق التسمية عند تحقيق إجراء تنظيمي معين للوصول للنتيجة المرجوة المحددة (Mwai et al.,2018:61). و أوضح الباحثين (Maduenyi et al., 2015:356) أن الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل يمكن تحديدها من خلال التوافق بين متطلبات معالجة المعلومات بحيث لا يكون لدى الناس سوى القليل جداً أو الكثير من المعلومات غير الملائمة.

ومع ذلك ، فإن تدفق المعلومات مهم لإنجاز المنظمة. وعلق الهيكل بالفعالية. وأن إعادة هيكلة الإدارة تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمة. مكن تعريف المنظمة على أنها مجموعة من العناصر في التفاعل والمستوى المنظم ووحدات صنع القرار. وأضاف أن الأداء هو مقياس لحالة المنظمة ، أو النتائج التي تنتج عن قرارات الإدارة وتنفيذ تلك القرارات من قبل موظفي المنظمة. الأداء هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج (Maduenyi et al., 2015:356)

أولاً:- نشأة ومفهوم الفعالية التنظيمية.

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وفي الثمانينيات، أصبحت أكثر بروزاً وتحولت إلى مفهوم وضعي يرتبط بقضايا مثل قدرة المنظمة على الوصول واستيعاب الموارد وبالتالي تحقيق أهدافها الطويلة والقصيرة الاجل (Aziz et al.,2020:81). انها مناقشة اعتبرها بيتر دراكر صاحب رؤية الإدارة الواضحة ((نظرية)) منذ 50

عاما وتمت دراستها منذ عام 1970 (Kiani&Kahnoog,2013:1071) ، وأوضح Au (1996) ان الرقابة لها دور كبير في الفعالية التنظيمية فهي تعمل بشكل كبير على التنسيق والحفاظ على استخدام ورقة الإنتاجية بتحقيق المخرجات والأهداف المنشودة (Taylor et al.,2014:568). وتستفاد الشركات المبتكرة بشكل فعال من المعلومات الخارجية المتغيرة بصورة ديناميكية، بمختلفها الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، ومضاف اليها التغييرات السياسية التي تؤثر في المشهد التجاري بقوة (David&David,2017:397)، التي تساعد على توفير المعرفة حول التحولات في بيئة الأعمال لجعل المدراء قادرين على تنظيم العمل (Aziz et al.,2020:83) .

وتسعى المنظمات نحو هيكل واحد مرن وصحيح فإن التصميم يبرز المنظمة نفسها كمتغير استراتيجي جدي ومفهوم وواضح لعملها مع قواعد ملحوظة، في استجابة اكثر للزبائن ، لذلك يمكن للعملية ان تغير جودة العمل من خلال قلة الكلفة والإنتاج العالي (Kiani&Kahnoog,2013:1074, Amah et al.,2013:120)، مع إمكانية الوصول الى الأموال والسلطة، والعمل على خطط مختلفة ومعلومات كاملة عن السوق والمجتمع وتحديد الأهداف من قبل القادة وتحديد المهام المطلوبة لتحقيقها (Hill et ,Jung,2012:664, Lee,2018:385) (al.,2017:378. بزيادة الحصة السوقية، وإنتاج ما تم التخطيط له من سلع وخدمات متغيرة باستمرار وتتميز بالجودة اكثر من السعر ومدى تقبلها من طرف المستهلك ، بالتحسين المستمر لمنتجاتها للحفاظ على حصتها السوقية (ايمان، 2014:9). وجزء ملتصق به وهو مفهوم الوظيفة في المنظمة متمثل بأنشطة الأشخاص وارتباطها بالفعالية التنظيمية من خلال الإنتاجية والربحية، والاداء التنظيمي (Andersen&Jonsson,2006:7). ويزاد التأثير بتغيير تنظيمي دراماتيكي أو مفاجئ يشمل جميع مكونات المنظمة، في هذه الحالة الموظفون التشغيلين الذين سيكونون العمود الفقري لنجاحه أو فشله بالنتائج المحققة الإنجازات أو المخرجات الملحوظة (Amah et al.,2013:120, Baso&Dogerlioglu,2014:2

اما لورانس ولورش (1967) وجد أن الفعالية التنظيمية تعتمد على تمايز الأنشطة التي تتفق مع عدم اليقين البيئي، واقترح طومسون (1967) أن الحدود الممتدة للمكونات تميل إلى تعكس تعقيدات بيئة المنظمة، وتعتمد المنظمة على عناصر في بيئتها الخارجية، وتميل المنظمة الى تنويع مجلس إدارتها ليعكس متطلبات وضغوط البيئة الخارجية للمؤسسة (Jones,2013:401, Ostroff&Schmitt,1993:1348). قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها (Bennis) وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من

الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المنظمة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار (Zollo et al.,2018:5) ، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها،تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (Muda et al.,2020:3) ،لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال (ايمان،2014:38) **فقد عرف (بول موت) mott pol** بأنها "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود" وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط (Cameron,1978)، فإن الفعالية التنظيمية توضح سلامة ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها من حيث الأداء العام لنظامها.ويمكن تقييم الفعالية التنظيمية من خلال النظر في كيفية تحقيق المنظمة أهداف متعددة ، الامتثال الرسمي والتنفيذي والبيئي (Jovita et a.,2019:15) وفيما يلي اهم التعاريف لمجموعة من الباحثين:-

جدول (٢٤) تعاريف الفعالية التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين العرب والأجانب

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Andersen & Jonsson, 2006	تُعرّف بأنها درجة الربحية يمكن تحقيقها من خلال العمل البشري بإنتاج السلع والخدمات.
٢	الهاشمي، 2010	بانها " مركب مفاهيمي مختلف المعاني متعدد الأبعاد.
٣	Kataria et al., 2013	قدرة الشركة على المدى الطويل لتحقيق استراتيجيتها وتشغيلها، والاثار الايجابية الذي يحدثه العنصر الايجابي في مجال محيطه.
٤	Kian & Kahnog, 2013	تحسين العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال كفاءة التنظيم وتحقيق الأشياء الجيدة للزبائن و عملية تحول مستمرة تبدأ من خطة تعمل بشكل جيد.
٥	20، ايمان 14	قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من القوة والعمل والإنتاج والتكيف، أي مدى يمكن أن تكون المنظمة النظام الاجتماعي، وتحقيق أهدافها دون إعاقة وسائلها ومواردها.

٧	Eydi,2015	أنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير واهدافها من خلال إرضاء أعضاء المنظمة وأفرادها بالالتزام بالمنظمة، وتحقيق الأهداف المهمة لديه وترتبط تحقيقها بالمعرفة والسلوك العاطفي.
٨	Zhang et al.,2017	الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها.
٩	Meraku, 2017	قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها.
١٠	Lee, 2018	القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة ووسائل تحقيقها، والقيام بالأشياء الصحيحة وفي الوقت المناسب.
١١	Kareem, 2019	قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها واستقرارها وانتاجيتها والتكيف مع البيئة الخارجية.
١٢	Sadq, 2020	تعني النجاح المستمر في تحقيق رسالة المنظمة، وقدرة المنظمة على إدارة عملياتها الداخلية جنباً إلى جنب مع الاستفادة من بيئتها الخارجية، واكتساب الموارد النادرة واستغلالها لتحقيق أهداف منظمة.
١٣	Mansur et al., 2020	هي العلاقة الأمتثل بين الإنتاج والجودة والكفاءة والمرونة والرضا وطبيعة التميز والتطوير وايضا التأزر بين الأفراد والجماعات من أجل الحصول عليها الفعالية التنظيمية المثلى.

المصدر :- من اعدا الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نلاحظ من قائمة التعريفات أعلاه انها ركزت على جانبين هما ((أهداف المنظمات والوسائل التي من خلالها يحافظون على أنفسهم ويحققون أهدافهم، ولا سيما تلك الوسائل عادة ما تصبح مستقلة وظيفياً)). باختصار، يجب أن تتعامل دراسة الفعالية التنظيمية مع مسألة الوسائل التنظيمية والغايات، على افتراض أن النظام التنظيمي يحافظ على نفسه (الخفاجي والغالبي، 2009:30)، الأكثر عمومية والأكثر الأهداف المشتركة الهامة للمنظمات هي (أ) ناتج مرتفع بمعنى تحقيق النتائج النهائية التي من أجلها تم تصميم المنظمة، سواء من حيث الكم أو النوع (ب) العمليات الداخلية والقدرة على استيعاب التغييرات الخارجية، ومواكبة العصر دون تعريض نزاهتها للخطر (Eydi,2013:462).

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة مؤشرات الفعالية. وأخيراً يمكننا تعريف الفعالية التنظيمية بانها ((قدرة المنظمة على تحقيق النتائج النهائية المرغوبة التي ترمي الوصول إليها من خلال الوسائل الداعمة

من عملياتها الداخلية وموارد نادرة وقدرات ومهارات أصحاب المصلحة المؤثرين عليها إيجابيا للبقاء والاستمرار في ظل بيئة عملها)).

ثانياً:- خصائص الفعالية التنظيمية.

تتسم الفعالية التنظيمية بجملة من الخصائص كما أوردها كلا من (Muda et al.,2020:3) انها كالآتي :-

1. الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن
2. الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
3. التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
4. التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
5. النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
6. الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

ثالثاً:- ابعاد الفعالية التنظيمية .

تشير ابعاد الفعالية التنظيمية على انها قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للتغيرات من خلال تشكيل قاعدة للموارد والمهارات المكتسبة ، و الاستحواذ على السوق حتى تظل مربحة مستمرة بالنمو ومبتكرة وفعالة من حيث التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين وتحسين الوضع المالي (Odule et al.,2020:61,Maciejczyk,2016:51)، وأن المنظمة عبارة عن مجموعة من شخصين أو أكثر يعملون بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف. باختصار ، المنظمة عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون معاً لتحقيق هدف لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد يعمل بمفرده (Maduenyi et al., 2015:354). هوتشمل القدرات البشرية متمثلة بالخبرة والذكاء والحكم والتدريب ومورد مهم للشركة وأصحاب التقارير الرسمية والغير رسمية ويشكلون هيكل للعلاقات الداخلية والخارجية واحترام الافراد كونهم راس المال البشري (Oražem,2014:25,Kataria et al., 2013:59)، من خلال زيادة مهارات الموظف من المعرفة وقدرات الأداء وانشطة التعلم وتغير السلوك وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية . والنجاح التنظيمي لانهم في حالة غير مؤكدة لبيئة الأعمال لدفع التغيير وأداء عملهم بنشاط، هنا كانت عبر تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا وأصحاب المصلحة والغاية لهم كمساهمين تحقيق الأرباح وتوزيعها

عليهم كحقوق مقابل عملهم (Aziz et Kareem,2019:39,Voet,2014:377) رفع الروح المعنوية، تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير العمل في المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء لها(الهاشمي، 2010:18، علك ورزوقي، 2017:200). مضاف الى المعدات والموقع الجغرافي والتكنولوجيا وقدرة الوصول الى المواد الخام النادرة وجميعها تعتمد على تحسين الخدمة (Bouwman et al.,2005:220, Oražem,2014:22)، وترى الباحثة ان انسجام المكونات الانفة الذكر يحقق الفعالية التنظيمية. وذلك عبر تقديم القيمة من خلال الخدمات والإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لانه نادر وغير قابل للتقليد وقابلية استبدالها محددة) (Oražem,2014:56، فاطنة، 2018:105، ابراهيم وبلال، 2015:266، Jones,2013:550). وهذا يحتاج الى استغلال الموارد النادرة في البيئة الخارجية لتحقيق التوازن والاستقرار والبقاء والنمو والاستدامة وعمليات الجذب لما سبق من الموارد (Meraku,2017:336) وانشاء أسواق جديدة وعلاقات مع الزبائن، ومواجهة تفضيلاتهم، وفرص ملائمة من خلال ريادة الاعمال وتخلق التقدير الفردي (Ahmad et al.,2019:2353, Choo,2013:776، ويحياوي، 2017:57)، وتحسين القواعد والإجراءات للعمل اليومي من خلال المعلومات وتقييم عمل الشركة على أساس النزاهة وضمن الامتثال، والاستعانة بمصادر خارجية انه احد أسس نجاح الاستثمار (Zhang et al.,2017:264)، وذلك بتخفيض الكلف التشغيلية وتخطيط افضل للعمليات وكذلك تحسين استغلال الفرص البيئية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية (Odule et al.,2020:60, Zollo et al.,2018:5). انها خطط استراتيجية تعد من قبل الإدارة العليا ويلعب التحكم الداخلي دورا مهم في هذا المجال لضمان سلامة المعلومات المالية (Maciejczyk, 2016:50)، وحسب (Lee and Choi (2003) بالاستفادة من مواردها بكفاءة وتوليد مخرجات تتفق مع أهدافها وغايتها وذات صلة بزبائنها وأصحاب المصلحة (Ogbo et al.,2015:1280). ويؤكد الباحثين (Jones,2013:401, Muda et al.,2020:5). اما المنظمات تتفاعل، ويتصور المدير التنظيمي ان الإستراتيجية عاملاً حاسماً لمصلحة علماء الإدارة والمديرين وصانعي السياسات (Oberer&Erkollar,2018:5, Mousavikhah,2013:46), Oražem,2014:26) يقترح Bass (1985) لتحقيق الأهداف التنظيمية كعامل سيافي مؤثر، يحتاج إلى مزيد من القيادة (Taylor et al.,2014:568)، يمكن ان الأشخاص داخل المنظمة لديهم اهداف وهي قائمة على القيم والتفضيلات الشخصية، وتتحقق مع اهداف المنظمة اذا ما اندمجت وذابت بها وهذا دليل تأثير التحفيز التنظيمي لموظفيهم واشراكهم في العمليات التشغيلية وتكوين التوقعات للنهائيات (Chika&Odunayo,2020:307, 2014:38Jaleha&Machuki,2018:129, Jones,2013:301, ollan&Roussel,2017:83, Zoogah et al.,2015:20) والهيكل التنظيمي له تأثير على الفعالية يجب أن يكون راجعا إلى الإنسان

الإجراءات والجهود التي تتأثر بالهيكل في المقام الأول بالفعالية التنظيمية (يُطلق عليه أحياناً اسم "النجاح" التنظيمي أو "القيمة" التنظيمية). (Osborne&Hammoud,2017:65) وبحسب Kushner and Poole (1996) فإن فعالية المنظمة يمكن تقييمها باستخدام أربعة مكونات وهي ((اكتساب الموارد والكفاءة، تحقيق الهدف ورضا الزبائن)) (Baso&Dogerlioglu,2014:2,Jung,2012:665). ويؤكد الـ (Choo,2013:775) ان أحد ابعاد معايير الفعالية التي التأكيد على المرونة وحسن التقدير وخفة الحركة وانظمة التحكم والاستقرار، البعد الثاني يميز المعايير للعمليات الداخلية والتكامل بينها ومدى ارتباطها واستجابتها للمتطلبات البيئية الخارجية وخلق الميزة التنافسية (Yıldız,2014:56). ومن اهم المؤشرات الإنتاجية، تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مقارنة بالتكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة او المشابهة لنشاطها (Zoogah et al.,2015:20) تتمثل (أ) الإنتاجية(ب) القدرة على التكيف(ج) وجد أن الكفاءة التي طورتها شركة Mott (1972) هي الأكثر تكراراً و الأكثر استخداماً في النماذج المختلفة لبناء الفعالية التنظيمية المتصورة المتمثلة ب(الأهداف، الإنتاجية والكفاءة، رضا أصحاب المصلحة والعمليات الداخلية)، وتوصلت الباحثة الى أربعة ابعاد للفعالية التنظيمية بالاتفاق مع اراء مجموعة من الباحثين وهي (الهدف او الغاية، الموارد الاستراتيجية النادرة، العمليات الداخلية، الفئات الاستراتيجية المستهدفة) (الهاشمي، 2010، اسية، 2017، بسام، 2019، علك ورزوقي، 2017، منيرة، 2013، فاطنة، 2018، عواد وإبراهيم، 2015، إبراهيم وبلال، 2015، Ziz et al., 2020, Choo, 2013, Zoogah et al., 2015, Voet, 2014, Osborne & Hammoud, 2017, Taylar et al., 2014, Harry et al., 2005:79, Meraku, 2017:338, Kareem, 2019:37, Lejeune & Vas, 2009) فيما يلي شرح تفصيلي بالابعاد كما طرحها الباحثين السابقين الذكر :-

١- الاهداف والغايات

ان وجود منظمة اعمال هو تحقيق الأهداف والغايات. تحدد الأهداف والغايات التي وضعتها منظمات الأعمال لتحقيقها كيفية قيام المديرين بتخصيص المهام للموظفين. عادة ما يتم تجميع الوظائف المخصصة في أقسام (Maduenyi et al.,2015:354) الأهداف تبين كيفية عرض الاستراتيجية وتنفيذها وعن المستويات القابلة لقياس تحقيقها (Pounder,1999:389، يحيوي، 2017:50). وتطبيق مصطلح تطابق الهدف، يعني على المنظمة ان تضمن أن جميع عملياتها وأنشطتها(الأفراد والإدارات والانقسامات) لتدعم تحقيق أهدافها(Elkhdr,2019:60, Lejeune & Vas, 2009:730). تبحث المنظمات دائماً عن الموارد البشرية الملتزمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، على وجه التحديد، يتحمل المشرفون مسؤولية التأكيد على رؤوسهم ارتباطهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة

،ومنح الثناء والتقدير (Keskes,2014:30).لابد من تحقيق تنسيق وترابط بين اهداف المؤسسة،وتنطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها فالقيادة تسعى جاهدة من أجلها صنع السياسات لتحقيقها(Odunayo,2020:307,Harry et Amanchukwu,2015:11), Yi La et al.,2020:3 ,Chika& al.,2005:44 شأنها أن تؤدي إلى زيادة الأداء والقدرة التنافسية على المدى الطويل من مشروعهم(David&David,2017:132).اذ ان كل مدير يجب ان يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية انجاز تلك الأهداف وانواعها (اهداف الاعمال،الوظيفية،التسويق،الإنتاج،الافرد... الخ (الدوري،2013:52).

يتم التخطيط لاختيار المهام الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية،انه يحدد ما يجب على الفريق أو الموظفين أو المديرين القيام به لجعل المنظمة بأكملها ناجحة(Elkhdr,2019:59,Ashraf&AbdKadir,2012:85)،انه يدل على المهارة التنظيمية للمنظمة لإنجاز أهدافها مثل الربحية والنتائج المالية القوية وحصة كبيرة في السوق،منتجات عالية الجودة،ورضا الزبائن،والبقاء على المدى الطويل(Voet,2014:377). ان الهدف الأساسي لمعظم الشركات هو زيادة عوائد المساهمين،والابتكار والإنتاجية الكبيرة للموظف وزيادة راس المال العامل باستخدام الاستراتيجيات وخطط العمل المناسبة،إنها سلسلة متصلة من الأنشطة الجارية والمهمة(Olabamiji,2019:4, Zeb, et al.,2018:98)،ومن ثم أدوار القائد الجيد في أداء المؤسسة هو تحفيز السلوك والمساعدة في تحديد هدف ذو قيمة(Yıldız,2014:56)،والمساعدة في ابتكار مناسب لاستراتيجيات تحقيقه،مثل الطاقة المعرفية والعاطفية لتواصل مع أدوار العمل يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية,(Nasir et al.,2014:46, Yi La et al., 2020:3).

ان الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة (Nasir et al.,2014:46,Keskes,2014:27,Ahmad et al.,2019:2353) الأغراض العامة للمنظمة وموضوعة في العقود والتقارير الدورية للمدراء التنفيذيين (Zoogah et al., 2015:301).أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة،وما هو عملها في الواقع وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية (بسام،2019:58)، إنها سلسلة متصلة من الأنشطة الجارية والمهمة يركز بشكل كاملها على تحقيق الأهداف التنظيمية(Elkhdr, 2019:58)،في حالة عدم صحة الأهداف،هذا يخلق غموضاً في الأدوار يؤدي إلى زيادة الصراعات في تحقيق الأهداف والغايات (Ibrahim&Daniel,2019:370)،ويساعد تحديد الأهداف في تقليل الوقت مدة حل المشكلات

واتخاذ القرار، توضيحها يساعدهم على التركيز والتعاون الخارجية (Zeb et al., 2018:100, Yi La et al.,2020:3). وحاليا تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تسهيل تحقيقها بما توفره من معلومات لمتخذي القرار بكفاءة وفعالية وابتكار للمنتجات والخدمات وتوسيع الاتصال مما يساهم بمراقبة العمليات حتى تتحقق الأهداف بشكل ملموس وواقعي ضمن فترة زمنية محددة Harry et al.,2005:43), (Altun et al.,2017:1613). تكامل الأهداف الخارجية مع العمليات الداخلية للمنظمة شيء مهم كي تتمكن المنظمة من الحصول على الموارد اللازمة لبقائها (Ahmad et al.,2019:2354). بشكل عام، أي محاولة لتقييم الفعالية التنظيمية يجب أن يكون عبر تحقيق الأهداف التنظيمية (David&David,2017:142). وجدادوا Harry et al., 2018:82, Chua et al., 2005:41, انه بعد تحديد المهمة والرؤية والقيم الأساسية، يمكن للمديرين الاستراتيجيين اتخاذ خطوة التالية في صياغة بيان الرسالة وهو تحديد الأهداف الرئيسية (Hill et al., 2017:12).

٢- التركيز على الموارد (المادية /المعلوماتية/بشرية والمالية)

التأكد من توفر الموارد اللازمة، لضمان ان المنظمة لديها الموارد (المال، والموظفين، تكنولوجيا المعلومات)، لإنجاز المهام والعمل بنشاط Zeb et al.,2018:98). الحصول عليها، قد ينطوي هذا على الفطنة السياسية والمخاطر والتعامل بنطاق أوسع مع أصحاب المصلحة (Pounder,1999:389, Rahbi et al., 2017:4, Sondakh et al.,2017:7683, Sondakh et Choo,2013:776, Keskes,2014:37, Hill et al., 2017:409, al.,2017:7682). تشير الموارد إلى عوامل الإنتاج التي تستخدمها الشركة لتحويل المدخلات إلى نواتج يمكنها بيعها في السوق، مثل العمالة والأراضي والإدارة والمصنع المادي والمعدات (Brito&Oliveira,2016:104). أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة لتحقيق نتيجة مالية مقبولة أمر بالغ الأهمية (Aziz et al.,2020:82, Kataria et al., 2013:59, Orazem,2014:26). ولا بد من رعاية الموارد البشرية واستيعاب البيانات الكبيرة وتحليلها والاعتمادها عليها في اتخاذ القرارات في مجال الطلب والإنتاج والابتكار (Odule et al.,2020:59)، اغلب العلماء يأخذون وجهة النظر القائمة على الموارد كوجهة مهم للفعالية التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية، لأنها ترتب الاستراتيجيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والموارد الفعالة بالحصول عليها من البيئة (Zziwa,2014:160, Jalagat&Al-Habsi,2017). وللتنبؤ بالأحداث المستقبلية، يتعين على المنظمة معالجة مجموعة كبيرة من المعلومات (Yıldız,2014:56)، لتحديد نتائج العمل، يمكن وصف البيئة بـ العديد من المتغيرات، مثل الاستقرار أو التمايز أو التعقيد، والقدرة التنافسية، وعدم اليقين (Zhang et

(al.,2017:220). يمكن أن يشمل التخفيض بيع الأراضي والمباني لجمع الأموال اللازمة، وتقليل خطوط الإنتاج، وإغلاق الأعمال الهامشية، وإغلاق والمصانع القديمة وأتمتة العمليات، تقليل عدد العاملين وإقامة أنظمة مراقبة المصروفات (David&David,2017,132). ((والقدرة التفاوضية للمؤسسة /الحصول على مواردها الأساسية /و الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية / قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (Bouwman et al.,2005:220).

ونستعرض هذه الموارد التنظيمية بشيء من التفصيل ادناه :-

٣- الموارد المادية وتقسم الى :-

١- البنية التحتية للشركة: هي سياق الشركة بأكملها الذي تجري فيه جميع أنشطة خلق القيمة الأخرى، تتضمن ذلك الهيكل التنظيمي وأنظمة التحكم وأنظمة الحوافز والثقافة، والوظائف القانونية والمحاسبية والتمويلية (Chua et al., 2018:82). يمكن أن تمارس الإدارة العليا تأثيراً كبيراً على تشكيل كل هذه الجوانب من الشركة، من خلال القيادة القوية (Oražem,2014:66). وتبني جميع أنشطة خلق القيمة الأخرى التي تحدث داخلها، على سبيل المثال أنظمة جرد في الوقت المناسب لتقليل كل من مخزونها وحاجتها إلى مرافق المستودعات، ستستخدم رأس مال عامل أقل، وستزيد إنتاجيتها (Osborne&Hammoud,2017:65). او تحقيق تكاليف أقل بكثير من منافسيها، (Elkhdr,2019:58)، تراكم المعرفة العملية من قبل المنظمة بمرور الوقت ومن خلال خبرة المنظمات فالأشخاص تتعلم بالممارسة، من خلال التجربة والخطأ (Voet ,2014:378)، ويتم نقلها إلى موظفين جدد من خلال ثقافة المنظمة (Nayeemunnisa&Gomathi,2020:413).

٢- الموارد النادرة: النظر في مسألة عوامل الإنتاج الأساسية، بشكل عام، يتم شراء الأراضي والعمل والإدارة والمنشآت والمعدات في السوق المفتوحة، بالطبع، هذه الموارد ليست متجانسة، بعض الموظفين أكثر إنتاجية من غيرهم، بعض الأراضي لها قيمة أكبر بعض المديرين لديهم مهارات أفضل (Brito&Oliveira,2016:104)، بمرور الوقت، يصبح هذا واضحاً والموارد الإنتاجية ستحصل على سعراً (Oldham&Hackman,1981:68). في الواقع، سيتم طرح سعر هذه الموارد في السوق الحرة لتعكس قيمتها الاقتصادية، تلك القيمة نتيجة للرؤية الإستراتيجية، وجهود تحسين العمليات المنهجية، التجربة والخطأ، أو الحظ الأعمى، ستقوم بعض الشركات بتطوير المعرفة بالعمليات والبنية التنظيمية ذات جودة أعلى من مثيلاتها في الشركات المنافسة، ستكون هذه الموارد نادرة، لأنها نتيجة معتمدة على تاريخ الشركة (فاطنة، 2018:100). علاوة على ذلك، فإن الشركة "تمتلك" معرفتها العملية والهندسة التنظيمية لا تشتريها من مزود، لذلك فهي في وضع يمكنها من التقاط القيمة الاقتصادية الكاملة لهذه الموارد، هل هذه الموارد نادرة؟ إذا لم يكن الأمر نادرًا وكان لدى المنافسين إمكانية الوصول

إليهم Brito&Oliveira,2016:104) (Jones,2013:301, . Nayeemunnisa&Gomathi,2020:413, ٢- إدارة المواد (اللوجستية) حيث تتحكم وظيفة إدارة المواد (أو الخدمات اللوجستية) في نقل المواد المادية عبر سلسلة القيمة، من المشتريات إلى الإنتاج والتوزيع، تنفيذها يخفض التكلفة بشكل كبير (Sánchez et al., 2018)، وبالتالي تحقيق ربح مساهمة إدارة المواد (اللوجستية)، والخروج من خلال نظام التوزيع للمستخدم النهائي (Pounder,1999:389، عواد وإبراهيم، 2015:270)، وإمكانية خفض التكاليف من خلال استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة المواد هائلة، لذلك حتى تخفيض طفيف في هذه التكاليف يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الربحية (ابراهيم وبلال، 2015:219)، يجب على قادة الشركات التنسيق بين الأقسام المختلفة، ويكون هذا عبر استخدام أجهزة الاتصال المتطورة ويستطيعوا بناء علاقات وتبادل الآراء وتطوير رؤية الشركة (Hill et al., 2013:451).

٣- الموارد المالية :- يساهم التحليل المالي في المنظمة في تحديد الموقف المالي للمنظمة، وتتجسد من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها والرقابة عليها (الدوري، 2013:134). وتحديد السيولة والربحية. ويعد البعد المالي كمقياس للمنظمة لأهدافها القصيرة الاجل ومدى تنفيذ استراتيجية التحسين المستمر لانشطاتها، ويتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة تاريخيا بالمقارنة مع باقي المؤسسات (Mansur et al., 2020:29). انه يساعد المنظمة في الاستقرار والنمو والنضج (يحياوي، 2017:58). بمؤشرات كالربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى النسبة الجارية بين الأصول تكلفة المنتجات، التدفق النقدي والخصوم ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية (فاطنة، 2018:110)، التدفق النقدي مهم في أوقات العسرة، (اسية، 2017:80). مدى استعمال الموارد للحصول على مصادر مالية وذلك بالاستثمار من أجل مواجهة حالة عدم التأكد (اسية، 2017:48، خلفي، 2018:61 ويحياوي، 2017:58، امانة وأسماء، 2017:33، Hill et al., 2017:443). ربحية السهم هو ربما يكون أفضل مقياس لنجاح الشركة، لذلك يستخدم على نطاق واسع في تكوين رأس المال قرار الاستحواذ، وهو يعكس "زيادة ثروة المساهمين" هدف الشركة العام، وهو مقياس الشركة للنجاح التشغيلي وميزة تنافسية إذا كان لديها معدل ربح مرتفع فوق متوسط معدل الربح العادي (David&David,2017:2017:297 او مرواخرون، 2016:98، Olabamiji,2019:5, 120:2013). (Amah et al., 2013:120). عرفها (Kataria et al.,2013:59) أنها "القدرة على إنتاج مردودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال المستثمرة حالياً، أي مردودية تساوي على الأقل ما يتوقع المساهمين تحقيقه في حالة، استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة"

٤- **الموارد المعلوماتية:** يتفق العلماء ان مفتاح الشركة لتحقيق الفعالية التنظيمية هو قدرته الاستيعابية المحققة لاستخدام المعرفة الجديدة (العمرى والسامرائى، 2008:111)، ويكون ذلك بابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة لزيادة الميزة التنافسية للشركة (Sánchez et al., 2018:4). لذلك تعد المعلومات عامل مهم واساسي من خلال معالجة البيانات واستخراجها لتحقيق النجاح في اتخاذ القرارات (يحيوي، 2017:25). وأن مرونة المعلومات تعني القدرة على موازنة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة لرغبات الزبائن ولتستجيب لها وبقدرة متنوعة بشكل متزامن (Odule et al., 2020:66)، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل ومشاركة البيانات داخل المؤسسة، ويمكن أن تنعكس مرونة المعلومات في جودتها، وتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار (اسية، 2017:72، Brito&Oliveira, 2016:104). ويجب التأكد من التحكم بالمعلومات وسلامتها، وتبادلها والاستباقية للتحكم في الداخل العمليات أو لمراقبة أدائها وتحقيق الأهداف (Hill et al., 2013:403 ، فطيمة، 2015:40 اوامر واخرون، 2016:98). ويحدد احتياجات المستفيدين من المعلومات بالمطلوب منها التي تساعدهم على انجاز وظائفهم الإدارية والتي تتميز بالدقة والنوعية والمجال (الطائي، 2004:232). وترى الباحثة من المهم والضروري متابعة مستجدات المعلومات في البيئة الخارجية بمتابعة الأسواق وانعكاس هذا على البيئة الداخلية للمنظمة والعمل فيها .

٤- **الموارد البشرية:** هي واحدة من تلك الموارد الرأسمالية للمنظمة، لا تزيد فقط من كفاءة وفعالية المنظمة ولكنها تعمل كمصدر تنافسي مميز لا يضاهاى (khan et al., 2014:375)، ووفقا لـ (ul-Haq & Kuchinke, 2016:54)، ذاتها على إدارتها على نحو فعال (Yıldız, 2014:56)، وتمثل مرونة الموارد البشرية بقدرتها على تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية والحالات الغير المتوقعة، وقدرة اتخاذ القرارات وحل المشاكل (اسية، 2017:69). ويقصد بالأداء البشري بالعاملين في المنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين، وهو من يحدد أداء المنظمة . (معمرى، 2019:63 ، فطيمة، 2015:40، امانة وأسماء، 2017:30).

وإن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة العاملين فيها، من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم (Akpapere et al., 2019:2)، وإنشاء مؤسسة أكثر قيمة، من الأشخاص المهرة لأداء الأنشطة الخاصة بها على نحو فعال (Babalola, 2016:936). يعرض الموظفون المشاركون عددًا من السلوكيات، والفوائد المحتملة لمنظماتهم، مثل البقاء متأخرًا، ووضع ساعات إضافية، مساعدة الزملاء، تبادل المعرفة وتقديم الإبداع والمشاركة في الحوار التنظيمي (موسى

ومحمد،2017:15, Popli&Rizvi,2016:968،معمرى،2019:61،Kareem,2019:37،عبد
المطلب،2017:30، Yıldız et al.,2014:787 وبن موسى،2013:155)،يميل الموظفون الى
افتراض ان الاحترام الذي يحصلون عليه او يتلقونه من منظماتهم يرمز الى تقدير منظماتهم لهم من
خلال تعامل مدراءهم معهم ، لانه يشعرهم بمهاراتهم ومواهبهم التي تعزز قيمة المؤسسة او فرق العمل
التي ينتمون اليها (ابراهيم وبلال،2015:320, Babalola,2016:935).وبالمقابل فان اكثر موارد
الشركة ندرة هم الأشخاص القائمون على العمل وليس راس المال وهو ما يبغى ايلاه الأهمية التي
يستحقها نظرا لتراكم المعرفة لديه عبر مسيرته وخبرته في الشركة (العمري
والسامرائي،2008:111).ويتم تعيين الافراد وتحديد مواقع المهن ومكافاتهم وتدريبهم من اجل تحقيق
اهداف المنظمة مضاف الى الترقية والنقل والتدريب والاختيار والتخطيط للاحتياجات المستقبلية
(الدوري،2013:282).

٣- العملية الداخلية

هناك فائدة في تطوير إجراءات العمل والاستراتيجيات والممارسات الإدارية وتحسين مهارات
الموظفين (Zoogah et al., 2015:14)،خلال تحسين العمليات الداخلية والتركيز على الهياكل
وتصميم وإعادة تصميم الاعمال بما يتلائم مع التغيرات البيئية واستراتيجية العمل (khan et
al.,2014:375, Chika&Odunayo,2020:307).وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية ملائمة للبقاء
والاستمرار بالعمل تجاه المنافسين، وتقديم قيمة الزبائن في القطاعات السوقية المستهدفة وارضاء
المساهمين بتحقيق موارد مالية وفيرة (اسية،2017:80) ، لذلك تعرف بانها مجموعة الأنشطة التي
تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ويتم من خلالها مقابلة وتلبية حاجات الزبائن وتحقيق
اهداف المساهمين (فاطنة،2018:109). (Hitt et al., 2007:416)،وأن الربحية والمبيعات وحصّة
السوق هي المعايير الأكثر استخدامًا كمؤشرات لها (Akpaprep et al.,2019:2).

وتأتي العمليات الداخلية بسرعة اتخاذ القرار من خلال اختصار صناعته،زيادة معدل الابتكار
،تقليل الصراع (اسية،2017:82, Chua et al., 2018:82)،كذلك شيوع روح الفريق والعمل
الجماعي بين الأعضاء،وارتفاع دافعيتهم،ولائهم للمنظمة كونك عضواً موثوقاً به في المنظمة وأداء
الأنشطة التي تساعد على تحسين العمل (بسام،2019:64, Choo,2013:776, Eydi,2013:462).
يحتل الاداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة
جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، (معمرى،2016:91, Brito&Oliveira,2019:60).

امنة وأسماء، 2017:30) بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة، وإنجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب (3:2019, Olabamiji, 2018:82, Chua et al.,) أداء الوظيفة المالية، يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق معدل مردودية (Daft, 2016:605). وترى الباحثة ان العمليات الداخلية تعد جوهر فعالية المنظمة الذي يتحقق من خلال هذا النشاط ويعزز مكانة المنظمة في السوق ونختصر الباحثة العمليات الداخلية بمحورين هما :-

١- **الكفاءة والفاعلية:-** تعرف الكفاءة على أنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة (منيرة، 2013:221)، وقياس النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة (بن موسى، 2013:155) (Taylor et al., 2014)، والقدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف (Yıldız et al., 2014:792, Wheelen&Hunger, 2012:401). فالفاعلية هي فعل للأشياء الصحيحة ويركز على المدخلات والمنتجات ، أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح (Lee, 2018:383 وامنة واسماء، 2017:36). من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفاعلية نجد بأن البعض يرى أن الفاعلية أشمل وأوسع من الكفاءة بل تتضمنها (علك ورزوقي، 2017:199)، إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد (ابراهيم وبلال، 2015:320 David& David, 2017:337. تتميز الكفاءة بانها نقط قوة خاصة بالشركة تسمح للشركة بالتميز بمنتجاتها وتلك التي يقدمها المنافسون او خفض الكلف عنهم (Hill et al., 2013:158)، وهو كمية المدخلات اللازمة لإنتاج ناتج معين، وكلما زاد مقدار مخرجات الى المدخلات زادت كفاءة الشركة، وقل عدد المدخلات التي تحتاجها لإنتاج ناتج معين، وانخفاض تكاليفها (3:2019, Olabamiji). من هنا نتوصل الباحثة الى نتيجة ان الكفاءة عمليات اما الفاعلية فهي نتائج.

٢- الإنتاج والإنتاجية

أ- **الإنتاج:** وتعد عملية الإنتاج بانها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة تقوم المنظمة بتقديمها الى الأسواق (الدوري، 2013:131). ويتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلتها، وإنتاج منتجات بجودة عالية أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلة والتأخر في تلبية الطلبات (Pounder, 1999:389، اسية، 2017:83).

وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة (اسية، 2017:77)، يشير الإنتاج إلى إنشاء سلعة أو خدمة، بالنسبة للمنتجات الملموسة، هذا يعني عمومًا التصنيع، بالنسبة للخدمات مثل العمليات المصرفية أو التجزئة، عادةً ما يحدث "الإنتاج"

أثناء تقديم الخدمة إلى الزبون، بالنسبة لشركة يحدث الإنتاج في كل مرة يظهر بها منتج مثل طائرة اوسفينة من خلال أداء أنشطتها بكفاءة (Krajewski et al., 2016:222)، تساعد وظيفة الإنتاج للشركة على خفض هيكل تكاليفها يمكن أن تؤدي وظيفة الإنتاج أيضاً أنشطتها بطريقة تتوافق مع جودة المنتج العالية، مما يؤدي إلى التمايز (وارتفاع القيمة) وانخفاض التكاليف لإنتاج الوحدة الواحدة (Hitt et al., 2007:416)

ب- الإنتاجية: تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية (الدوري، 2013:131). إن عملية تحليلها وتقييمها، تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالمنتجات و الخدمات ها. وتعلق باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة هناك ارتباط إيجابي بين الإنتاجية والأداء والقدرة على الربح وتعزيز السلامة وولاء الزبائن ورضاهم (Popli & Rizvi, 2016:967)، حيث تشير إنتاجية الموظف إلى المخرجات المنتجة له. والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية ومعدات مواد خام رأس المال المعلومات.. الخ (Sondakh et al., 2017:7682). أما الإنتاجية الرأسمالية تشير إلى الناتج عن دولار من رأس المال المستثمر في العمل). (Ostroff & Schmitt, 1993:1348). ومعظم الشركات التي تستخدم رؤوس أموالها بكفاءة عالية ولا تهدرها على الأصول أو الأنشطة غير المنتجة (يحيى، 2017:50، اسية، 2017:78)، (Daft, 2016:200). هذا يعني أن الإنتاجية مزيج من الأداء والاستخدام الاقتصادي للموارد (Krajewski et al., 2016:303)، ومقدار الموارد (الوقت والمال) التي تدخل في الإنتاج يتم التعبير عنها في شروط تكلفة وحدة الإنتاج) وأيضاً تقليل مخلفات الإنتاج، ويتضمن تدابير مثل تقليل الوقت السرعة من الموارد المهمة (Sondakh et al., 2017:7682)، وتعلم المهام المعقدة المرتبطة بالعديد من أساليب الإنتاج الحديثة من الأفراد ذوي المهارات الأعلى (عبد المطلب، 2017:35).

٤- الفئات الاستراتيجية المستهدفة (موردين وموزعين واصحاب المصالح والزبائن)

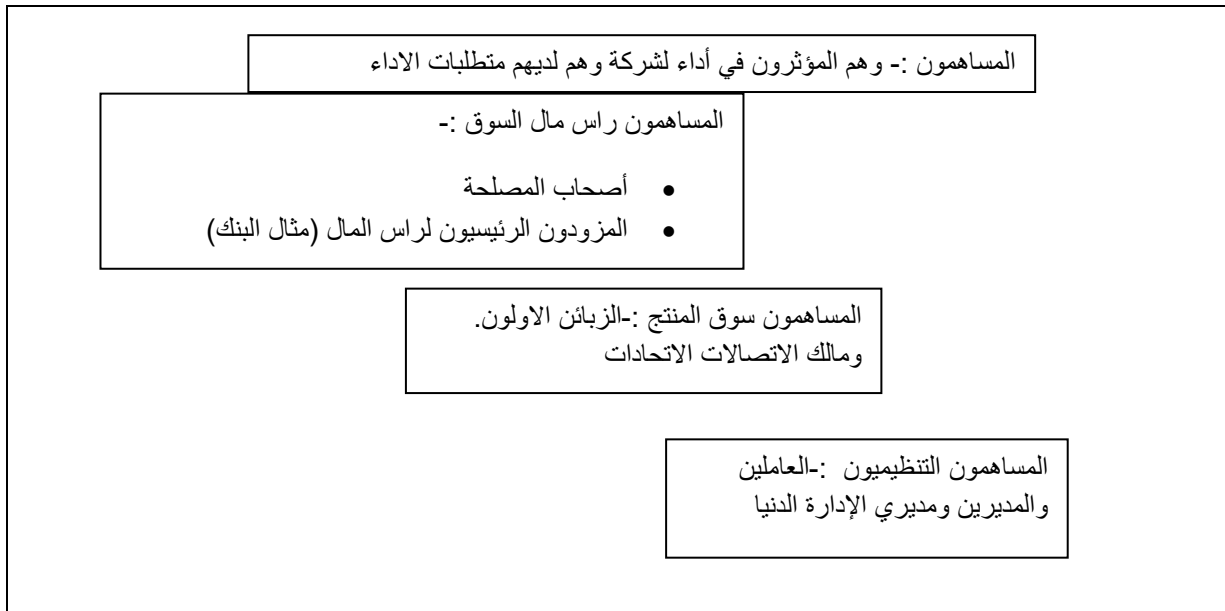
والتساؤل المهم هنا يتعلق بمعرفة ماهي هذه القوى والفئات التي تمتلك مصالح مختلفة بالمنظمة ولديها قدرة والإدارة المساهمة بتوجيه مسارات أدائها، وللإجابة على هذا التساؤل توضح حالة التنوع والاختلاف لهذه الفئات سواء بالاختلاف الحصص والمصالح والمطالب أو نوع المساهمة والمكافأة المتوقعة منها (الخفاجي والغالب، 2009:56). تغطي القضايا الأخلاقية التي يواجهها المدبرون الاستراتيجيون العديد من الموضوعات، ولكن معظمها يرجع إلى التضارب المحتمل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، والحقوق الأساسية لأصحاب المصلحة المهمين، بما في ذلك المساهمون

والزبائن، الموظفين والموردين والمنافسين (Hill et al., Kataria, 2013:59) و380:2013، وهذا التعارض يؤدي الى ان حسن نية أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال تعزيز العلاقة التجارية وجذب الزبائن، انهم يعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية، بالخاص الفعالية التنظيمية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه (Wheelen&Hunger,2012:74)، ان استراتيجية الشركة تحدد العلاقة الأخلاقية والمتفاهمة مع أصحاب المصلحة بالمساهمة في اعمال الشركة ،فان كل مكون للمجموعة له مصلحة مختلفة يعبرها عنها بطريقة أدائه للعمل بالمنظمة (Schuler& Jackson,2014:42).

وتعرف الشركة أصحاب المصلحة الاساسين وماذا تريد منهم وهي تراقبهم بشكل منهجي عبر نظام معلوماتي متكامل لاهتمامهم بتلبية مسؤولياتهم الاقتصادية والقانونية (Krajewski et al.,2016:305)، حيث يرغب الموظفون بالحصول على اجر عادل ومزايا إضافية، اما الزبائن يرغبون بمنتجات إضافية ذات قيمة وبسعر ملائم، المساهمون يرغبون في توزيع الأرباح وتقدير سعر السهم ، يرغب الموردون في دفع طلبات وفواتير التي يمكن التنبؤ بها ،يريد الدائنون الوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد ويتم بالشكل الطبيعي تنظيم العلاقات بين الشركة، وتأثيرها على الربحية وتوزيعها (Mansur et al.,2020:29). ويتم تعريف أصحاب المصلحة انهم يعملون على حماية المنظمة من أوجه عدم اليقين في بيئتها، وهم الأفراد والجماعات الذين يمكن ان تؤثر وتتأثر بتحقيق النتائج الاستراتيجية والذين لديهم واجب تنفيذ متطلبات أداء الشركة (Hitt et al., 2018,129) (Jaleha&Machuki,2018,129) (ومنييرة،2013:220)، انه أمر بالغ الأهمية لتحقيق أقصى قدر من المكاسب ستمكّن الشركة من الوفاء بالتزاماتها العديدة تجاه العديد من المساهمين الذين يتوقعون ذلك، ورؤية الشركة تنمو بالإيرادات والأرباح السنوية، (Krajewski et al., 2016:305) (David&David,2017:63)، نلاحظ ان المنظمة الأم دوما ما تحاول جذب الأشخاص الأقوياء الذين يشكلون لها مصدر قوة (عبد المطلب،2017:35)، ويتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة إما لخبراتهم والإمام بالمنظمة واحتياجاتها الإدارية أو بالارتباط والمشاركة مع المجموعات والمنظمات الخارجية التي يجب أن تتفاعل معها المنظمة إذا أرادت البقاء (David&David,2017:98). من الناحية النظرية تعمل مجالس الإدارة وفقاً للمستوى المؤسسي وذلك بدعم الأهداف التنظيمية إضفاء الشرعية والفعالية التنظيمية والمساهمات المالية (Daft,2016:200). ربطت سلطة مجلس الإدارة في ممارسة السيطرة على الوظائف التنظيمية مع وصول المجلس إلى الموارد النادرة التي تحتاجها المنظمة والتحكم فيها، وخاصة التمويل، حجم المنظمة لانها تحتاج إلى الحفاظ على الروابط مع بيئتها على النحو الذي يحدده الحجم (على أساس المبيعات) (Robbins&Judge,2018:225). ايضاً نسبة الدين / حقوق الملكية المرتفعة (مما يشير إلى الاعتماد على المقرضين)، اذن لديها نسبة عالية من المديرين الخارجيين

في المجلس، وهم أشخاصاً لم يكونوا أبداً أعضاء في إدارة المنظمة نفسها بل من المؤسسات المالية التي تعتمد عليها المنظمة المحورية لاكتساب مواردها الخارجية (Jaleha& Machuki,2018:129)، وللحفاظ على سلطة المجلس كمحركاً استراتيجياً بتبادل المعلومات داخلياً عبر استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، (Bouwman et al.,2005:220)، يتوقع المساهمون نمواً كبيراً في الإيرادات، لذا فإن القيام بالأعمال التجارية على مستوى العالم هو أفضل الطرق لتحقيق هذه الغاية، واكتساب المديرين فهماً للمنافسة العالمية، من خلال الأسواق والأسعار والموردين والموزعين، الحكومات والدائنين والمساهمين والزبائن في جميع أنحاء العالم بالسعر والجودة لمنتجات الشركة (David&David,2017:68).

ان الميزة الأكبر هي أن الشركات يمكنها كسب زبائن جدد لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي زيادة الإيرادات، النمو في الإيرادات والأرباح هو هدف تنظيمي مشترك وغالباً ما يكون توقعاً للمساهمين لأنه مقياس للنجاح التنظيمي. المزايا المحتملة لبدء أو استمرار أو توسيع العمليات الدولية، بعد مناقشة الرؤية (Robbins&Judge,2018:220). تتوقع كل مجموعة من أصحاب المصلحة من أولئك الذين يتخذون قرارات استراتيجية في الشركة، أي القيادة الوصول إلى أهدافها القيمة، هناك يمكن للزبائن تعظيم مصالحهم عندما تكون جودة وموثوقية منتجات الشركة، ولكن دون زيادة في الأسعار Kataria et al.,2013:60).



الشكل (١١) أنواع أصحاب المصلحة

Source:- Hitt ,M., A., Ireland ,R., D., and Hoskission,R., E., (2007),” Book Strategic Management Cometicitiveness and Globalizational ,7th edition ,Printed in the Onited States of America,pp.22.

(Taylor et al.,2014:568،Adriani et al.,2019:4)، يحدث التوقيت المناسب للتغيير الهيكلي عندما يدرك مديرو المستوى الأعلى أن الهيكل التنظيمي الحالي لم يعد يوفر التنسيق والاتجاه المطلوب للشركة لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح، لتعزيز الاثار الايجابية الكبيرة على أدائها،(Robbins&Judge,2018:22،Kataria et al.,2013:59، الأنشطة والضوابط تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية، وإثبات قيمة لأصحاب المصلحة في الشركة، وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي بشكل حاسم،(Hitt et al.,2007:25)،.الرؤساء التنفيذيون والتابعون ينظرون الى قيم أصحاب المصلحة مسألة مهمة لتقييم الفعالية التنظيمية في مجال النجاح الاقتصاد، بقيمة المساهم أو العائد على الأصول (ROA)، وتعزز رأس المال الاجتماعي لكل من الأعمال المستدامة والصالح العام،(Carter&Greer,2013:378،Jones,2013:405،Al-Khaled&Fenn,2020:7، والنجاح المستمر يخلق مجموعة واسعة من قادة المستقبل الملتزمين بهذه القيم ، والمعايير البناءة جزء لا يتجزأ من الشركة (Adriani et al.,2019:4،Ahmad et Humaidi&Balakrishnan,2015:312)، وبذلك يكون وجود مجلس إدارة قوي هدفه الأساسي هو الاستعداد لتكريس وقتهم وطاقاتهم للمنظمة، وأهدافه(Klein et al.,2013:244).خلق تركيزًا مبكرًا في حياة الشركة على فئات مبينة بالجدول ادناه ، تعزز نجاح الشركة

جدول (٢٥) به أنواع أصحاب المصلحة

التصنيف	التفصيل	المصدر
أصحاب المصلحة الخارجيون (الحلفاء)	(مثل الزبائن والموردين) الزبائن الأساسيون للشركة ، والموردون ، والمجتمعات المضيفة ، والنقابات التي تمثل القوة العاملة)	Jaleha& Machuki, 2018:129, Hitt et al., 2007:21
و أصحاب المصلحة التنظيميين	(إداريون وغير إداريين الموظفين)	
المساهمين	عبر جعل لاسهم الشركة قيمة من خلال الابتكار بالمنتوج والخدمة مصلحة في سوق رأس المال	
أصحاب	المساهمون والموردون الرئيسيون لرأس مال	Jones,

2013:404	الشركة يفضل أن يحصل المستثمرون على حد أدنى من العائد على استثماراتهم	المصلحة في سوق رأس المال
	قد تأتي عوائد عالية للزبائن نفسه اعادة قوتهم بالسوق عبر زبائن جيدون يدفعون سعر اعلى للمنتج	أصحاب المصلحة - زبائن الشركة
Taylor et al., 2014:568	(الزبائن، والموردين، والمجتمعات المضيفة، النقابات) تتعاون بينهم عندما تشارك الشركات في معارك تنافسية	أن أصحاب المصلحة سوق المنتج
	(الزبائن والموردون والمنافسون) استعادة ريادتها لخصتها في السوق	أصحاب المصلحة
	، ويشمل الزبائن والموظفين والموردين والموزعين والدائنين، والذين لديهم قدرة تفاوضية كافية للقيام بتأثير مباشر على أنشطة الشركة	أصحاب المصلحة الرئيسيين

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر

أخيرا ان أسلوب التعامل مع أصحاب المصلحة يتضمن في بناء علاقات إيجابية طويلة الأمد، وتوقعات إيجابية من علاقة المنظمة في أصحاب المصلحة، وتفاعل إيجابي اكبر ومبادرات بناءة، باعتماد فلسفة المشاركة مع أصحاب المصلحة. ورعاية شاملة ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة مع الشراكة الدائمة ليكون الجميع رابح (الخفاجي والغالبي، 2009:59). ويعد أصحاب المصلحة هم المسؤولين عن زيادة القيمة السوقية للشركة وتحقيق المتفق عليه او الحد الأدنى لجميع المجاميع المتعاملين في الشركة (الدوري، 2013:68)



الفصل الثالث

تحليل البيانات

المبحث الأول:- التحليل الأولي للبيانات
المبحث الثاني:- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

الفصل الثالث

تحليل البيانات

مقدمة

سيتم في هذا الفصل تحليل البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال توزيع الاستبانة لاستطلاع آراء عينة قصدية ، ومع اختلاف الجنس وسنوات الخدمة لمديري شركة الموائ العامة في البصرة . ويعد المنهج العلمي الذي سوف يستخدم بانه اسلوب التفكير والعمل من خلال تجميع البيانات ومن ثم التفكير المنطقي العلمي بتحليلها واستخراج النتائج المعقولة والمقبولة، ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الواقع أو الظاهرة كماهي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً وكيفاً. إن الأسلوب الوصفي التحليلي لا يقف عند جمع البيانات ووصف الظاهرة، بل يتجاوزها إلى تنظيم البيانات وتحليلها واشتقاق استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة .

اذ كان مجتمع العينة الشركة العامة لموائ العراق في البصرة ،وسنحاول ان نوضح رأي المديرين في هذا المجتمع على اساس "دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية " ان الاسلوب الذي اعتمدت عليه هنا هو الاستطلاعي للتعرف على رأي العينة حول تساؤلات الدراسة وماهي افكارهم ومن ثم وضع وصف صحيح ومنطقي لها بعد ذلك يتم استخدام الاسلوب التحليلي لاستخراج بطرائق علمية متطورة وباعتماد البرامج الاحصائية .

ان خطوات التحليل الاحصائي تتضمن تفريغ استمارة الاستبانة للحصول على بيانات عملية الاستطلاع بعد ذلك يتم اجراء بعض الاختبارات للتأكد من جاهزية بيانات الاستمارة ومن ثم اختبار مخطط الدراسة باعتماد اسلوب التحليل الاحصائي المناسب .

سوف نناقش في هذا الفصل مبحثين رئيسيين، يتناول المبحث الاول: تحليل البيانات اولياً، والذي سيتضمن ثلاث خطوات (1) التأكد من عدم وجود حالات متطرفة، (2) التأكد من صدق وثبات فقرات ومقاييس الدراسة، (3) التعرف على طبيعة توزيع البيانات (طبيعية او غير طبيعية). **المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي والاستدلالي**، الذي سيتضمن ثلاث خطوات (1) الإحصاء الوصفي، (2) تحليل الارتباط، (3) اختبار الفرضيات.



الفصل الثالث

المبحث الأول

التحليل الأولي للبيانات

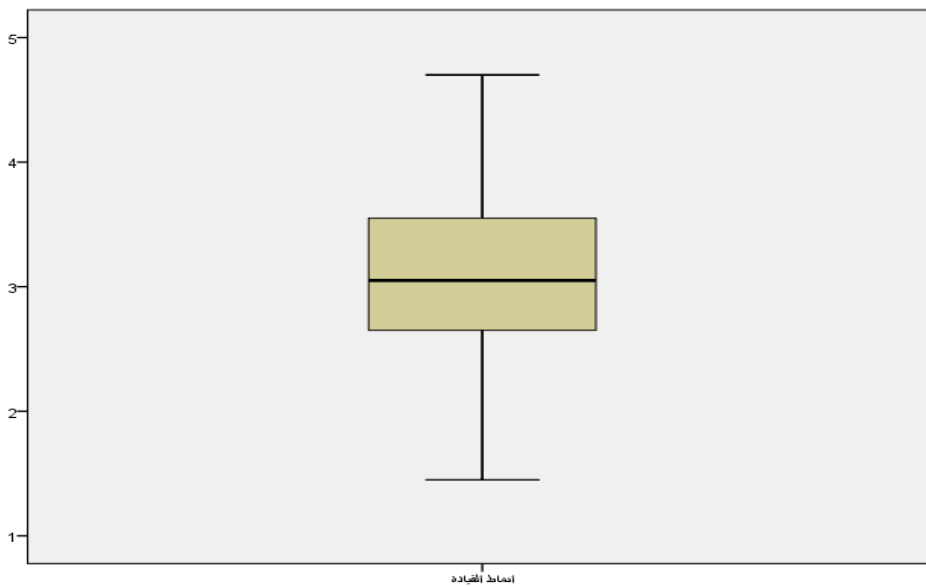
الفصل الثالث تحليل البيانات

المبحث الاول: التحليل الاولي للبيانات

يهدف هذا المبحث الى اختبار قوة واتساق فقرات المقاييس بشكل فردي, ومن ثم المقاييس بشكل كلي, وذلك قبل التعويل عليها في الإحصاء الوصفي والاستدلالي. في البداية, سيكون ذلك من خلال استبعاد الحالات (المتطرفة) والفقرات (الضعيفة) التي تؤثر بشكل سلبي على اتساق أدوات القياس, ومن ثم التعرف على ثبات وصدق المقاييس بشكل كلي, وأخيرا التأكد من طبيعة توزيع البيانات لتحديد الأسلوب الاحصائي المناسب.

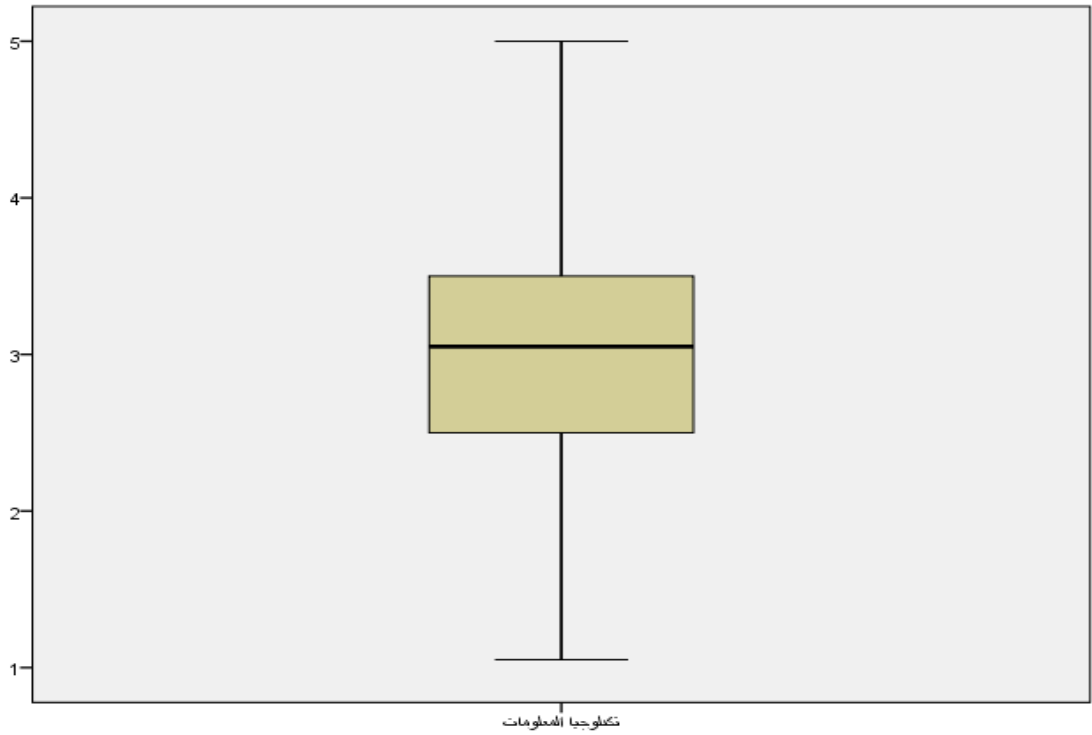
أولاً:- اختبار القيم المتطرفة

الخطوة الأولى تتضمن استبعاد الحالات التي اثرت سلبيا على اتساق البيانات. يتم هذا الاجراء من خلال أداة Explore في SPSS, يتم ذلك من خلال استبعاد (Cases) ذات التطرف الكبير عن اجمالي الحالات تأثيرها على البيانات وتناسقها وانسجامها. الاشكال (١٢) و(١٣) و(١٤) و(١٥) و(١٦) تشير الى تم جميع الحالات الـ 309 كانت متسقة ولا تحتوي على بيانات متطرفة. وعلى الرغم من ان الحالات رقم (106-120-237) كان فيها تطرف قليل في بيانات متغير الهوية التنظيمية فقط, فان اتساق تلك الحالات في بقية المتغيرات دفعا لعدم استبعادها. بالتالي, سوف يتم الاحتفاظ بجميع الحالات.

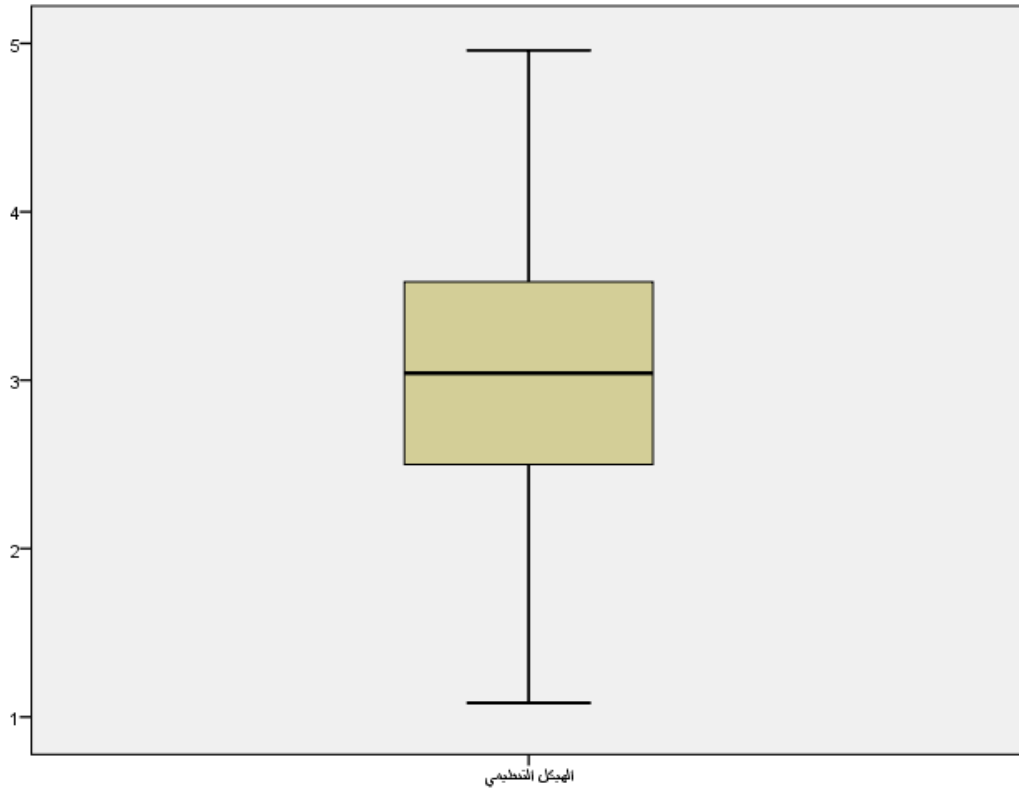


الشكل (١٢) اختبار القيم المتطرفة لانماط القيادة

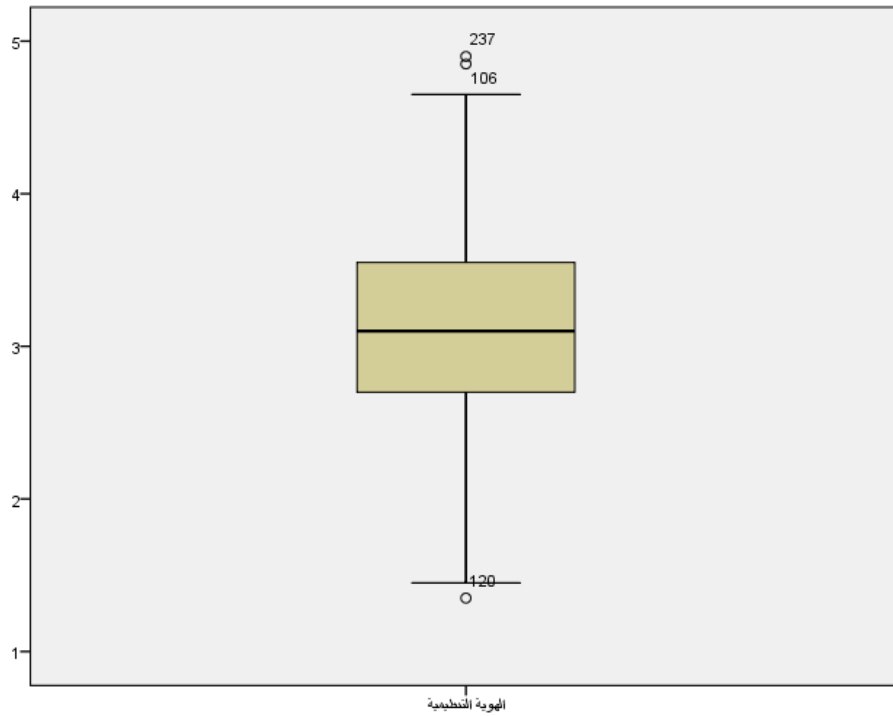
المصدر :-برنامج Spss.24



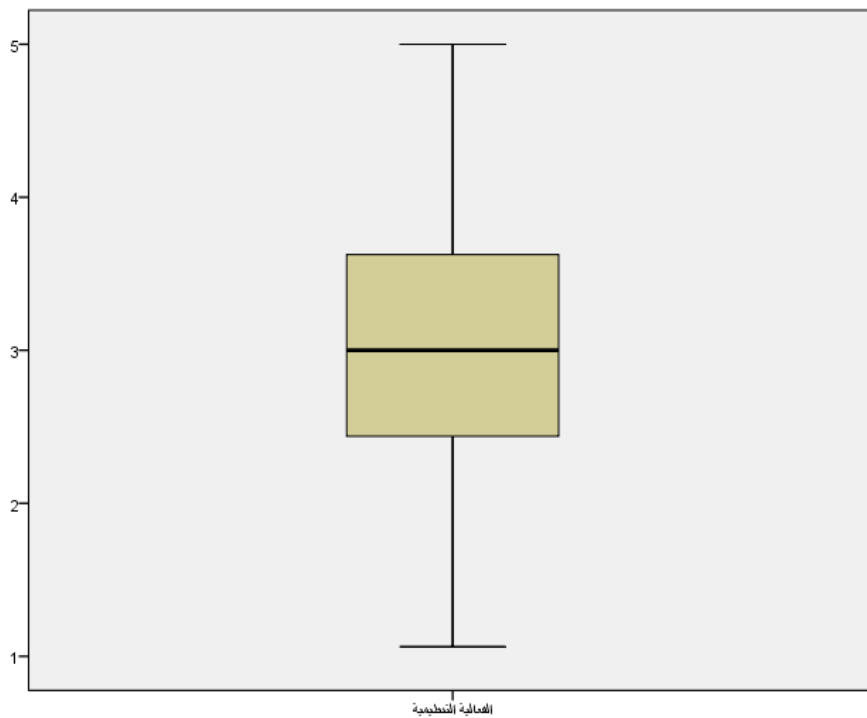
الشكل (١٣): اختبار القيم المتطرفة لتكنولوجيا المعلومات
المصدر :-برنامج Spss.24



الشكل (١٤): اختبار القيم المتطرفة للهيكل التنظيمي
المصدر :-برنامج Spss.24



الشكل (١٥): اختبار القيم المتطرفة للهوية التنظيمية
المصدر :-برنامج Spss.24



الشكل (١٦): اختبار القيم المتطرفة للفاعلية التنظيمية
المصدر :-برنامج Spss.24

ثانيا :- صدق وثبات المقاييس

صدق وثبات المقاييس

في البداية، سيتم التأكد من صدق مقاييس الدراسة الخمسة، وذلك من خلال التعرف على قوة واتساق فقرات المقاييس، والتعرف على قوة واتساق المقاييس ككل، وبعد ذلك فحص ثبات المقاييس. يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) الاداة الأكثر استخدام في هذا الشأن. إذ يحقق CFA ثلاث امور هما (١) فحص مدى صدق تمثيل المقياس لقياس مفهوم المراد قياسه، (٢) وفحص مدى توافق نموذج المقياس المفترض مع البيانات (مؤشرات جودة التطابق-Model Fit)، (٣) التأكد من ان المقاييس التي تقيس مفاهيم مختلفة متميزة بصورة جيدة (Singh, 2007:203). ومن الجدير بالذكر، انه يشترط في اختبار CFA ان يتجاوز حجم العينة الـ 200 مفردة (Kline, 2011:199). وهذا متحقق في الدراسة الحالية.

١- قياس صدق التقارب Convergent Validity

ان الغرض من صدق التقارب هو فحص مدى تجانس مكونات البناء في قياس المفهوم (Hair et al., 2017:112). يتم التأكد من مدى التقارب والتجانس سيكون من خلال: (١) التشبعات المعيارية (loading) لكل سؤال من الأسئلة، إذ ان تشبع كل سؤال يجب ان يتجاوز الـ(0.50) او (0.70)، (٢) معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted-AVE)، الذي يقبل عندما يتجاوز الـ(0.50) (Hair et al., 2010:680).

٢- جودة التطابق Model fit

إما فيما يخص معايير جودة التطابق فيتم استخراجها من خلال اختبار التطابق بين مصفوفة التغيرات (Covariance Matrix) للعوامل الداخلة مع المصفوفة المفترضة للنموذج. هذا التطابق يختبر من خلال مجموعتين من المعايير: (اولاً) مؤشرات التناسب المطلقة Absolute fit indices (غير النسبية): يتم ذلك من خلال التحقق من قيمتي معياري (Chi square/df و RMSEA) لغرض التعرف على التوافق العام بين النموذج النظري والبيانات. إذ يقبل النموذج عندما تكون قيمة (Chi square/df) اقل من (2)، وعندما تتراوح قيمة RMSEA ما بين الـ (0.05 الى 0.08). (ثانيا) مؤشرات التناسب التدريجية incremental fit indices (النسبية): من خلال التحقق من قيم (CFI و TLI و NFI) بهدف مقارنة النموذج المفترض الذي تم اختباره مع النموذج الفارغ (null model). إذ يقبل النموذج النظري للبيانات اذا تجاوزت قيم المؤشرات الثلاثة (0.90). (Widaman & Thompson, 2003:20).

٣- التحقق من الثبات Reliability

يعرف الثبات بكونه درجة ظهور نفس النتائج في حالة استخدام المقاييس لجمع البيانات مرة اخرى. لتحقيق هذا الغرض، سيتم التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α) لغرض التأكد من الثبات. قيمة الثبات المقبولة احصائيا يجب ان تكون اكبر من (0.70) لقيمتين (Hair et al., 2017:112). الجداول المرقمة (٢٦) و(٢٧) و(٢٨) و(٢٩) و(٣٠) والاشكال (١٧) و(١٨) و(١٩) و(٢٠) و(٢١)، تبين لنا نتائج اختبار صدق التقارب وجودة تطابق النموذج والثبات وكالاتي:

١- المتغير المستقل (أنماط القيادة)

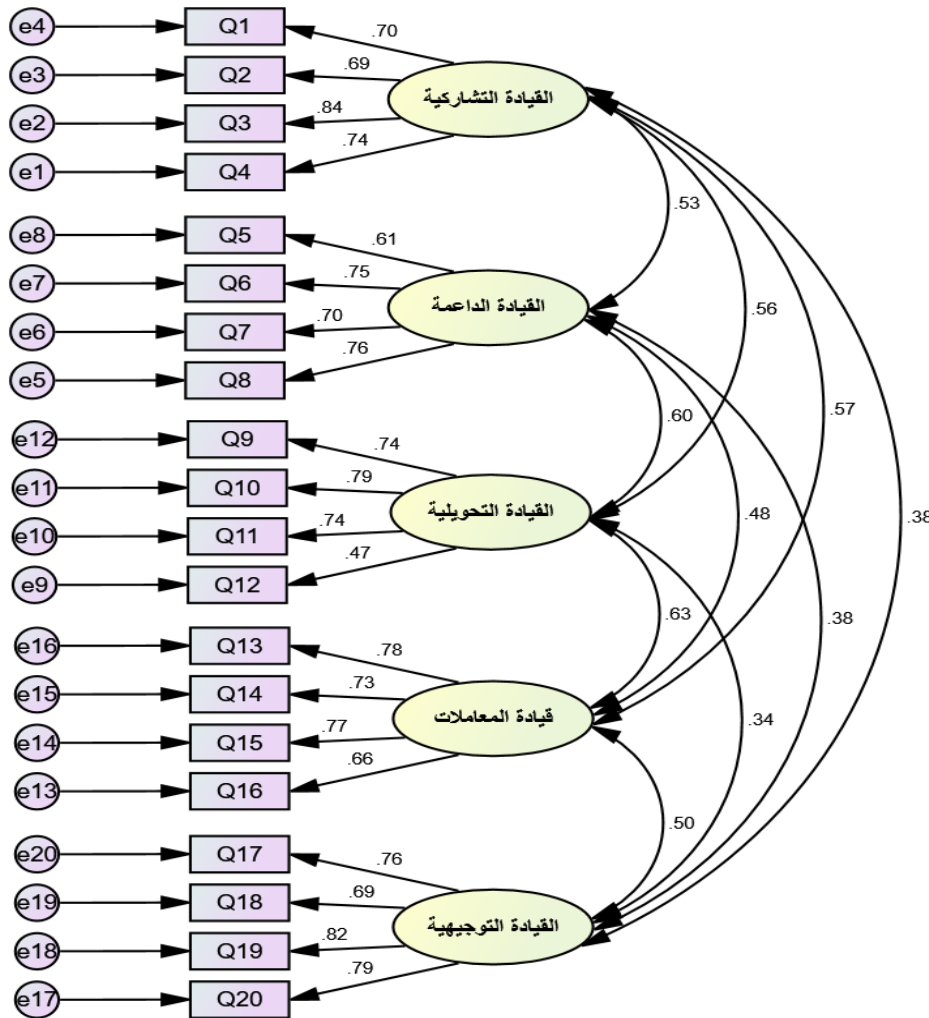
يتضمن هذا المتغير على (٢٠) فقرة مقسمة بالتساوي على خمسة ابعاد. والجدول رقم (٢٦) والشكل (١٧) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق ومعامل الثبات لهذا المتغير:

جدول (٢٦): الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير أنماط القيادة

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
القيادة التشاركية	Q1	0.701	0.557	0.737	0.893
	Q2	0.695			
	Q3	0.844			
	Q4	0.737			
القيادة الداعمة	Q5	0.611	0.502	0.669	0.906
	Q6	0.751			
	Q7	0.705			
	Q8	0.757			
القيادة التحويلية	Q9	0.744	0.577	0.703	0.888
	Q10	0.799			
	Q11	0.735			
	Q12	0.474			
قيادة المعاملات	Q13	0.782	0.541	0.719	0.879
	Q14	0.729			

			0.769	Q15	
			0.656	Q16	
0.879	0.770	0.588	0.760	Q17	القيادة التوجيهية
			0.689	Q18	
			0.820	Q19	
			0.792	Q20	
Before delete: RMSEA= .080; Chi square/df= 2.05; NFI= .858; TLI= .875; CFI= .881					
After delete: RMSEA= .065; Chi square/df= 1.99; NFI= .912; TLI= .923; CFI= .925					

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (١٧): نتائج اختبار CFA لمنغير أنماط القيادة

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

يتضح من الجدول (٢٦) والشكل (١٧) الاتي:

١- ان الفقرة (Q12) من بعد (القيادة التحويلية) تم حذفها من مقياس هذا المتغير لكون قيم التشبعات المعيارية لها كانت اقل من 0.47 أي اقل من 0.50، بالتالي اصبحت فقرات هذا المقياس (١٩) فقرة بدلاً من (٢٠). إضافة الى ذلك، فإن قيمة AVE قد كانت اكبر من (0.50) لانماط القيادة (تحديدا بعد الحذف). بناء على ذلك، هذا يؤشر على تحقق مؤشري صدق التقارب لانماط القيادة وعوامله الفرعية.

٢- ان جميع قيم معايير تطابق البيانات مع النموذج المفترض لمتغير انماط القيادة كانت في الحدود المقبولة، وهذا يشير الى ان النموذج المفترض له تطابق وتلائم بشكل مناسب مع بيانات العينة.

ان قيم الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ قد كانتا اعلى من (0.70) وبما يشير الى ثبات مقياس هذا المتغير بشكل مقبول احصائياً

٢- المتغير الوسيط الاول (تكنولوجيا المعلومات)

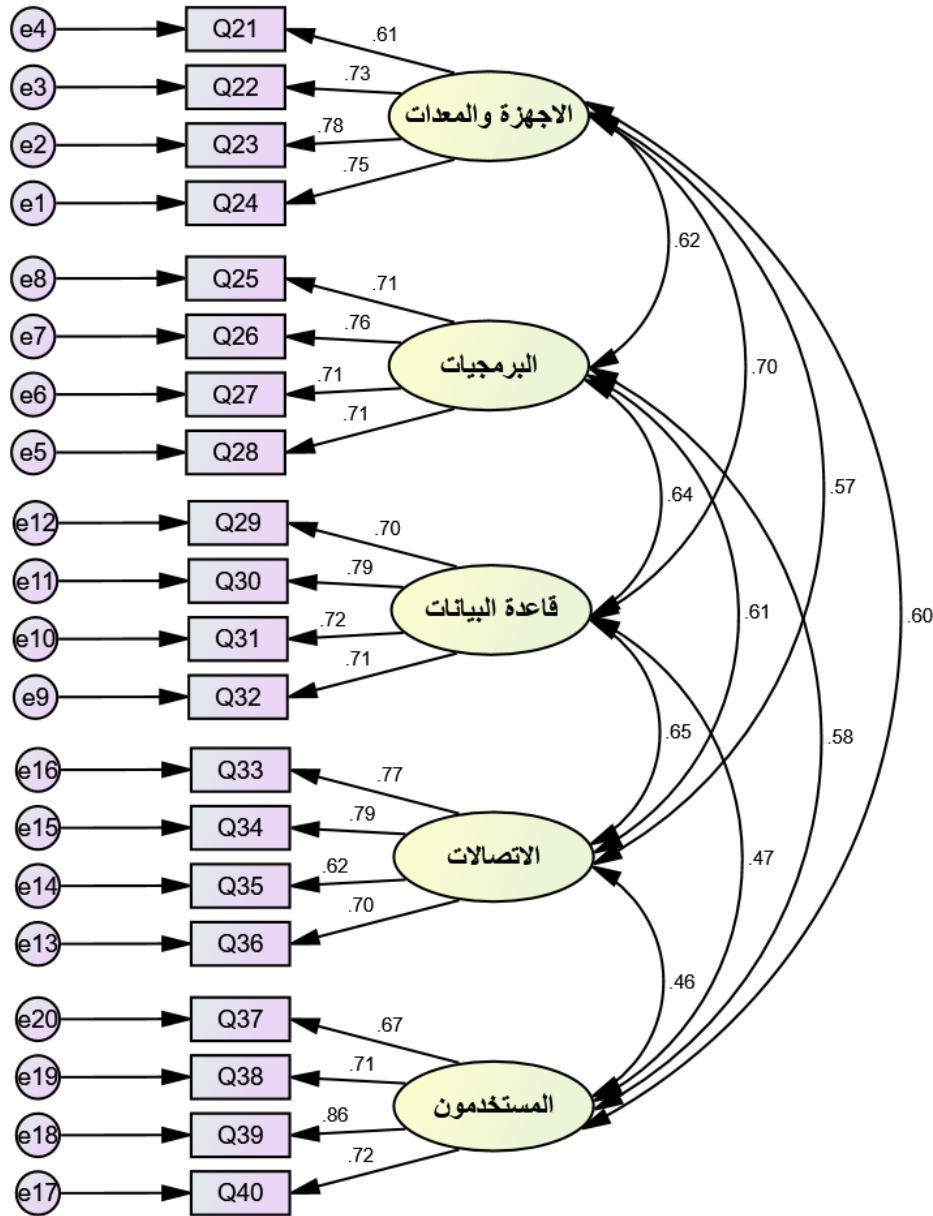
يتضمن هذا المتغير على (٢٠) فقرة مقسمة بالتساوي على خمسة ابعاد. والجدول رقم (٢٧) والشكل (١٨) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق ومعامل الثبات لهذا المتغير:

جدول (٢٧): الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير تكنولوجيا المعلومات

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
الاجهزة والمعدات	Q21	0.613	0.519	0.692	0.893
	Q22	0.730			
	Q23	0.781			
	Q24	0.747			
البرمجيات	Q25	0.706	0.519	0.692	0.906
	Q26	0.758			
	Q27	0.706			
	Q28	0.711			
قاعدة	Q29	0.702	0.538	0.714	0.888

			0.795	Q30	البيانات
			0.722	Q31	
			0.710	Q32	
0.879	0.696	0.523	0.771	Q33	الاتصالات
			0.787	Q34	
			0.621	Q35	
			0.701	Q36	
0.879	0.731	0.552	0.667	Q37	المستخدمون
			0.709	Q38	
			0.862	Q39	
			0.718	Q40	
RMSEA= .075; Chi square/df= 1.88; NFI= .915; TLI= .919; CFI= .922					

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (١٨): نتائج اختبار CFA لمتغير تكنولوجيا المعلومات

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

يتضح من الجدول (٢٧) والشكل (١٨) الآتي:

- ١- ان جميع الفقرات الـ (٢٠) كانت اعلى من 0.50، بالتالي يتم الاحتفاظ بجميع الفقرات. إضافة الى ذلك، فان قيمة AVE كانت اكبر من (0.50) لجميع الابعاد. بناء على ذلك، هذا يؤشر على تحقق مؤشري صدق التقارب لتكنولوجيا المعلومات وابعادها الفرعية.

الفصل الثالث

المبحث الأول :- التحليل الاولي للبيانات

٢- ان جميع قيم معايير تطابق البيانات مع النموذج المفترض لمتغير تكنولوجيا المعلومات كانت في الحدود المقبولة، وهذا يشير الى ان النموذج المفترض له تطابق وتلائم بشكل مناسب مع بيانات العينة.

٣- ان قيم الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ قد كانتا اعلى من (0.70) وبما يشير الى ثبات مقياس هذا المتغير بشكل مقبول احصائيا.

٣- المتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي)

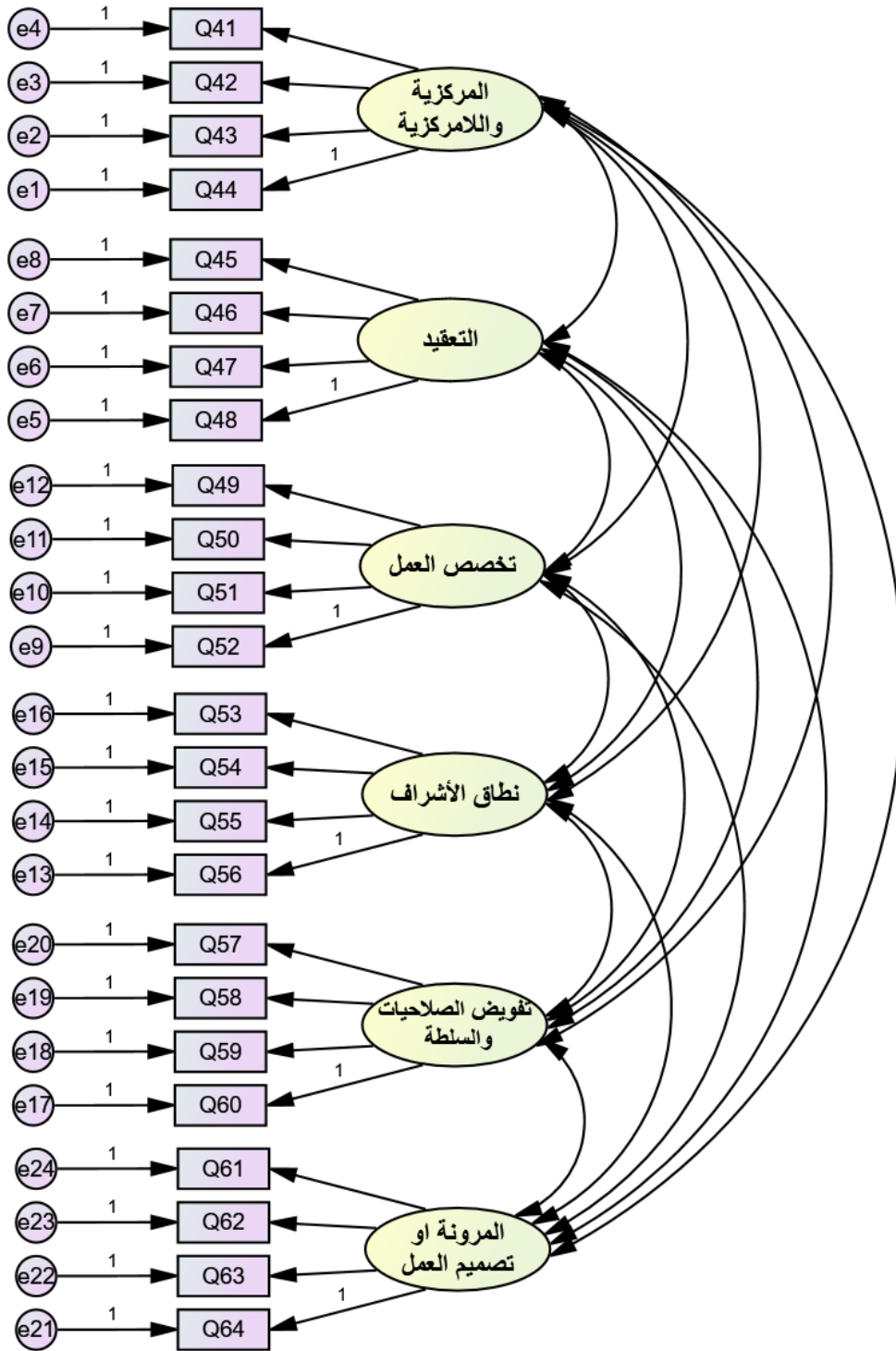
يتضمن هذا المتغير على (٢٤) فقرة مقسمة بالتساوي على ستة ابعاد. والجدول رقم (٢٨) والشكل (١٩) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق ومعامل الثبات لهذا المتغير:

جدول (٢٨): الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الهيكل التنظيمي

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
المركزية واللامركزية	Q41	0.705	0.635	0.815	0.893
	Q42	0.800			
	Q43	0.840			
	Q44	0.835			
التعقيد	Q45	0.688	0.508	0.677	0.906
	Q46	0.761			
	Q47	0.674			
	Q48	0.724			
تخصص العمل	Q49	0.697	0.507	0.676	0.888
	Q50	0.735			
	Q51	0.693			
	Q52	0.722			
نطاق الاشراف	Q53	0.707	0.500	0.667	0.879
	Q54	0.654			
	Q55	0.753			

			0.712	Q56	
0.879	0.710	0.534	0.703	Q57	تفويض الصلاحيات والسلطة
			0.780	Q58	
			0.735	Q59	
			0.702	Q60	
0.879	0.739	0.559	0.764	Q61	المرونة او تصميم العمل
			0.794	Q62	
			0.656	Q63	
			0.768	Q64	
RMSEA= .071; Chi square/df= 1.82; NFI= .905; TLI= .910; CFI= .917					

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (١٩): نتائج اختبار CFA لمتغير الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

يتضح من الجدول (٢٨) والشكل (١٩) الاتي:

١- ان جميع الفقرات الـ (٢٤) كانت اعلى من 0.50, لذلك سوف يتم الاحتفاظ بجميع الفقرات. إضافة الى ذلك، فان قيمة AVE كانت اكبر من (0.50) لجميع الابعاد. بناء على ذلك، هذا يؤشر على تحقق مؤشري صدق التقارب لمتغير الهيكل التنظيمي وابعاده الفرعية.

٢- ان جميع قيم معايير تطابق البيانات مع النموذج المفترض لمتغير الهيكل التنظيمي كانت في الحدود المقبولة، وهذا يشير الى ان النموذج المفترض له تطابق وتلائم بشكل مناسب مع بيانات العينة.

٣- ان قيم الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ قد كانتا اعلى من (0.70) وبما يشير الى ثبات مقياس هذا المتغير بشكل مقبول احصائيا.

٤- المتغير التفاعلي (الهوية التنظيمية)

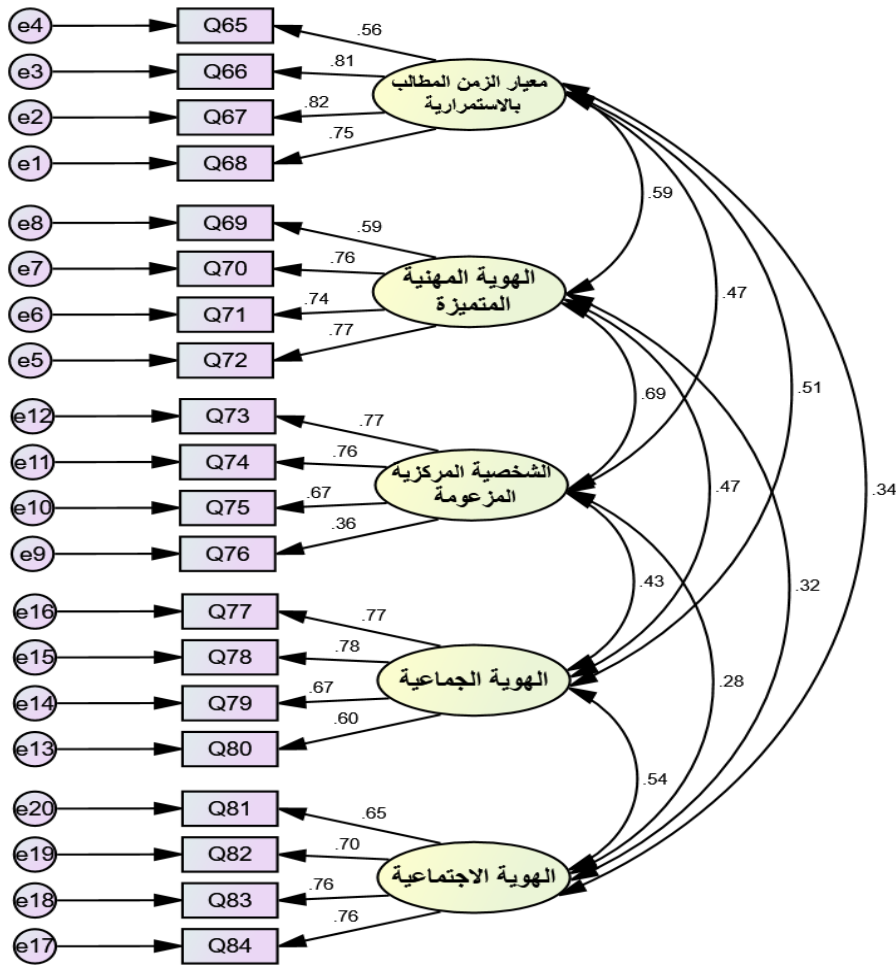
يتضمن هذا المتغير على (٢٠) فقرة مقسمة بالتساوي على خمسة ابعاد. والجدول رقم (٢٩) والشكل (٢٠) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق ومعامل الثبات لهذا المتغير:

جدول (٢٩): الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الهوية التنظيمية

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
معيار الزمن المطالب بالاستمرارية	Q65	0.558	0.549	0.728	0.893
	Q66	0.807			
	Q67	0.815			
	Q68	0.755			
الهوية المهنية المتتميزة	Q69	0.589	0.516	0.688	0.906
	Q70	0.755			
	Q71	0.743			
	Q72	0.772			
الشخصية المركزية المزعومة	Q73	0.771	0.540	0.655	0.888
	Q74	0.756			
	Q75	0.674			
	Q76	0.357			

0.879	0.670	0.502	0.771	Q77	الهوية الجماعية
			0.775	Q78	
			0.670	Q79	
			0.604	Q80	
0.879	0.684	0.513	0.646	Q81	الهوية الاجتماعية
			0.697	Q82	
			0.755	Q83	
			0.762	Q84	
<p>Before delete: RMSEA= .079; Chi square/df= 2.02; NFI= .877; TLI= .889; CFI= .901</p> <p>After delete: RMSEA= .072; Chi square/df= 1.95; NFI= .905; TLI= .909; CFI= .914</p>					

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (٢٠): نتائج اختبار CFA لمتغير الهوية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

يتضح من الجدول (٢٩) والشكل (٢٠) الاتي:

١- ان الفقرة (Q76) من بعد (الشخصية المركزية المزعومة) تم حذفها من مقياس هذا المتغير لكون قيم التشبعات المعيارية لها كانت اقل من 0.36 أي اقل من 0.50، على هذا الأساس، أصبحت عدد فقرات هذا المقياس (١٩) فقرة بدلاً من (٢٠). إضافة الى ذلك، فان AVE كانت اكبر من (0.50) للهوية التنظيمية (تحديدا بعد الحذف). بناء على ذلك، هذا يؤشر تحقق مؤشري صدق التقارب للهوية التنظيمية وابعاده الفرعية.

٢- ان جميع قيم معايير تطابق البيانات مع النموذج المفترض لمتغير الهوية التنظيمية كانت في الحدود المقبولة، وهذا يشير الى ان النموذج المفترض له تطابق وتلائم بشكل مناسب مع بيانات العينة.

٣- ان قيم الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ قد كانتا اعلى من (0.70) وبما يشير الى ثبات مقياس هذا المتغير بشكل مقبول احصائياً.

٥- المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

يتضمن هذا المتغير على (١٦) فقرة مقسمة بالتساوي على اربعة ابعاد. والجدول رقم (٣٠) والشكل (٢١) يبين قيم صدق التقارب ومؤشرات جودة التطابق ومعامل الثبات لهذا المتغير:

جدول (٣٠): الصدق وجودة التطابق والثبات لمتغير الهيكل التنظيمي

البعد	الفقرة	التشبعات	AVE	CR	Cronbach's α
تحقيق الأهداف	Q85	0.777	0.602	0.785	0.893
	Q86	0.818			
	Q87	0.756			
	Q88	0.751			
التركيز على الموارد	Q89	0.825	0.608	0.791	0.906
	Q90	0.812			
	Q91	0.756			
	Q92	0.722			
العمليات الداخلية	Q93	0.677	0.514	0.685	0.879
	Q94	0.760			
	Q95	0.752			

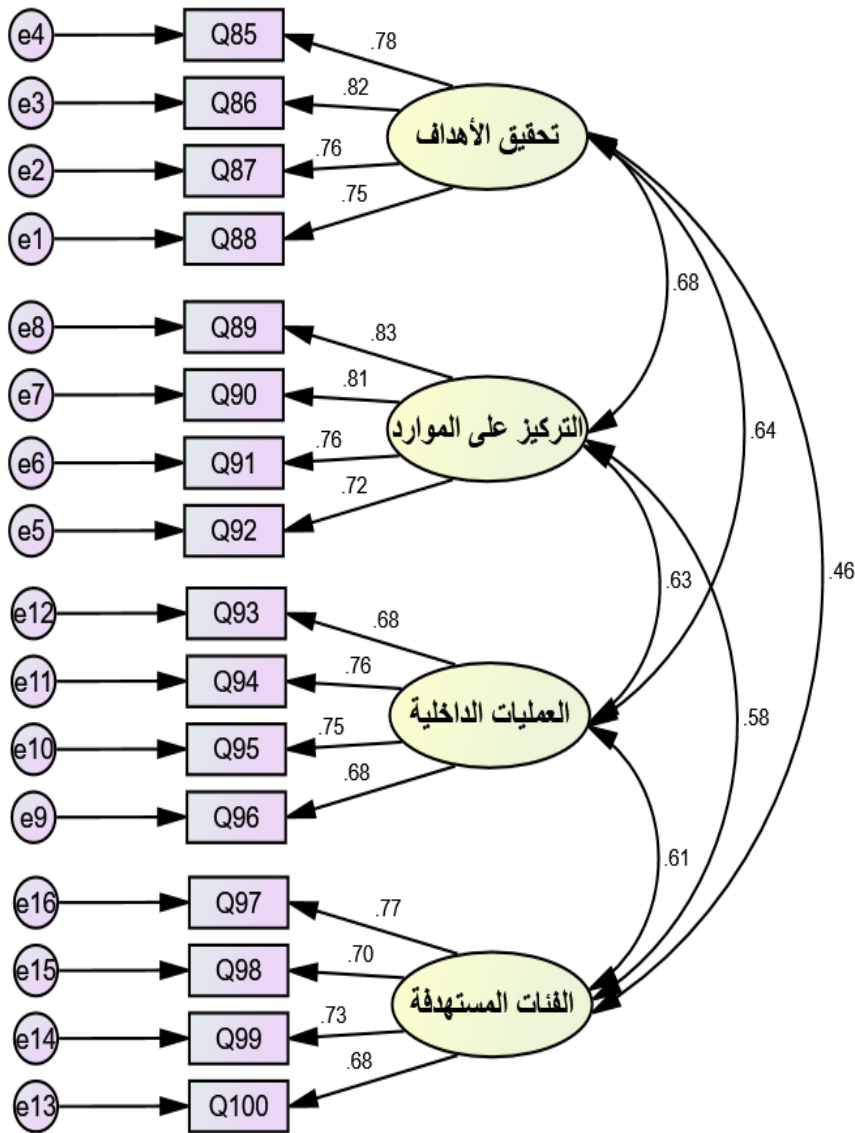
الفصل الثالث

المبحث الأول :- التحليل الاولي للبيانات

			0.675	Q96	الفئات المستهدفة
			0.773	Q97	
0.879	0.693	0.520	0.702	Q98	
			0.731	Q99	
			0.676	Q100	

RMSEA= .055; Chi square/df= 1.58; NFI= .915; TLI= .927; CFI= .936

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS



الشكل (٢١): نتائج اختبار CFA لمتغير الفعالية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

يتضح من الجدول (٣٠) والشكل (٢١) الآتي:

- ١- ان جميع الفقرات الـ (١٦) كانت اعلى من 0.50، بالتالي يتم الاحتفاظ بجميع الفقرات. إضافة الى ذلك، فان قيمة AVE كانت اعلى من (0.50) لجميع الابعاد. على هذا الأساس، فهذا الامر يؤشر على تحقق مؤشري صدق التقارب للفعالية التنظيمية وابعاده الفرعية.
- ٢- ان جميع قيم معايير تطابق البيانات مع النموذج المفترض لمتغير الفعالية التنظيمية كانت في الحدود المقبولة، وهذا يشير الى ان النموذج المفترض له تطابق وتلائم بشكل مناسب مع بيانات العينة.
- ٣- ان قيم الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ قد كانتا اعلى من (0.70) وبما يشير الى ثبات مقياس هذا المتغير بشكل مقبول احصائيا.

ثالثاً:- صدق التمايز Discriminant Validity

في النهاية، ولغرض استكمال اختبار صدق البناء التوكيدي، تم اجراء اختبار صدق التمايز لغرض التحقق من صدق البناء التوكيدي لمقاييس الدراسة الحالية، وهو مناظر لمفهوم التقارب، فهو يشير الى مدى التمايز في المقاييس التي تقيس مفاهيم مختلفة (Cooper & Schindler, 2014:257). بالتالي، سنقوم باجراء مطابقة بين معدل التباين المستخرج (AVE) مع مربع الارتباط بينهما Square Correlation-SC لكل زوجين من المقاييس. وبناء على ذلك، يتحقق صدق التمايز في حالة كون متوسط (AVE) لكل مقياسين اعلى من مربع الارتباط (SC) بينهما (Hair et al., 2010:694). الجدول (3-6) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣١): صدق التمايز لمتغيرات الدراسة

	قيادة التوجيهية	قيادة المعاملات	القيادة التحويلية	القيادة الداعمة	القيادة التشاركية	AVE / SC
قيادة التوجيهية	0.573	0.549	0.567	0.530	/	القيادة التشاركية
قيادة المعاملات	0.545	0.522	0.540	/	0.284	القيادة الداعمة
القيادة التحويلية	0.583	0.559	/	0.359	0.317	القيادة التحويلية
قيادة المعاملات	0.565	/	0.394	0.231	0.320	قيادة المعاملات
القيادة التوجيهية	/	0.252	0.118	0.142	0.142	القيادة التوجيهية
المستخدمون	الاتصالات	قاعدة البيانات	البرمجيات	الاجهزة والمعدات	AVE	

الفصل الثالث

المبحث الأول :- التحليل الاولي للبيانات

					SC				
0.521					0.521	0.528	0.519	/	الاجهزة والمعدات
0.521					0.521	0.528	/	0.387	البرمجيات
0.530					0.530	/	0.408	0.447	قاعدة البيانات
0.519					/	0.421	0.375	0.319	الاتصالات
/					0.214	0.220	0.338	0.359	المستخدمون
المرونة او تصميم العمل	تفويض الصلاحيات والسلطة	نطاق الإشراف	تخصص العمل	التعقيد	المركزية واللامركزية	AVE SC			
0.597	0.584	0.568	0.571	0.571	/	المركزية واللامركزية			
0.533	0.521	0.504	0.507	/	0.512	التعقيد			
0.533	0.520	0.504	/	0.450	0.445	تخصص العمل			
0.529	0.517	/	0.490	0.451	0.393	نطاق الإشراف			
0.546	/	0.408	0.350	0.281	0.277	تفويض الصلاحيات والسلطة			
/	0.261	0.310	0.202	0.232	0.116	المرونة او تصميم العمل			
الهوية الاجتماعية		الهوية الجماعية	الشخصية المركزية المزعومة	الهوية المهنية المتميزة	معيار الزمن المطالب بالاستمرارية	AVE SC			
0.531		0.526	0.545	0.533	/	معيار الزمن المطالب بالاستمرارية			
0.515		0.509	0.528	/	0.343	الهوية المهنية المتميزة			
0.527		0.521	/	0.471	0.216	الشخصية المركزية المزعومة			
0.508		/	0.188	0.223	0.260	الهوية الجماعية			
/		0.296	0.077	0.102	0.187	الهوية الاجتماعية			
الفئات المستهدفة		العمليات الداخلية		التركيز على الموارد	تحقيق الأهداف	AVE SC			

الفصل الثالث

المبحث الأول :- التحليل الاولي للبيانات

0.561	0.558	0.605	/	تحقيق الأهداف
0.564	0.561	/	0.464	التركيز على الموارد
0.517	/	0.391	0.404	العمليات الداخلية
/	0.366	0.330	0.215	الفئات المستهدفة

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

النتائج في الجدول أعلاه تبين لنا ان صدق التمايز متحقق وبشكل كبير وواضح. إذ ان جميع القيم التي تمثل متوسط معدل التباين المستخرج لكل زوجين من الأبعاد (AVE) أكبر من مربع الارتباط (SC) بينهما. النتائج تشير الى ان المقاييس التي تقيس مفاهيم مختلفة متميزة عن بعضها بالشكل المطلوب، على هذا الأساس، لا يحتمل وجود اي تداخل بين المقاييس الذي قد يؤدي الى قلق بشأن دقة النتائج التي سوف يتم التوصل اليها.

رابعاً:- اختبار التوزيع الطبيعي

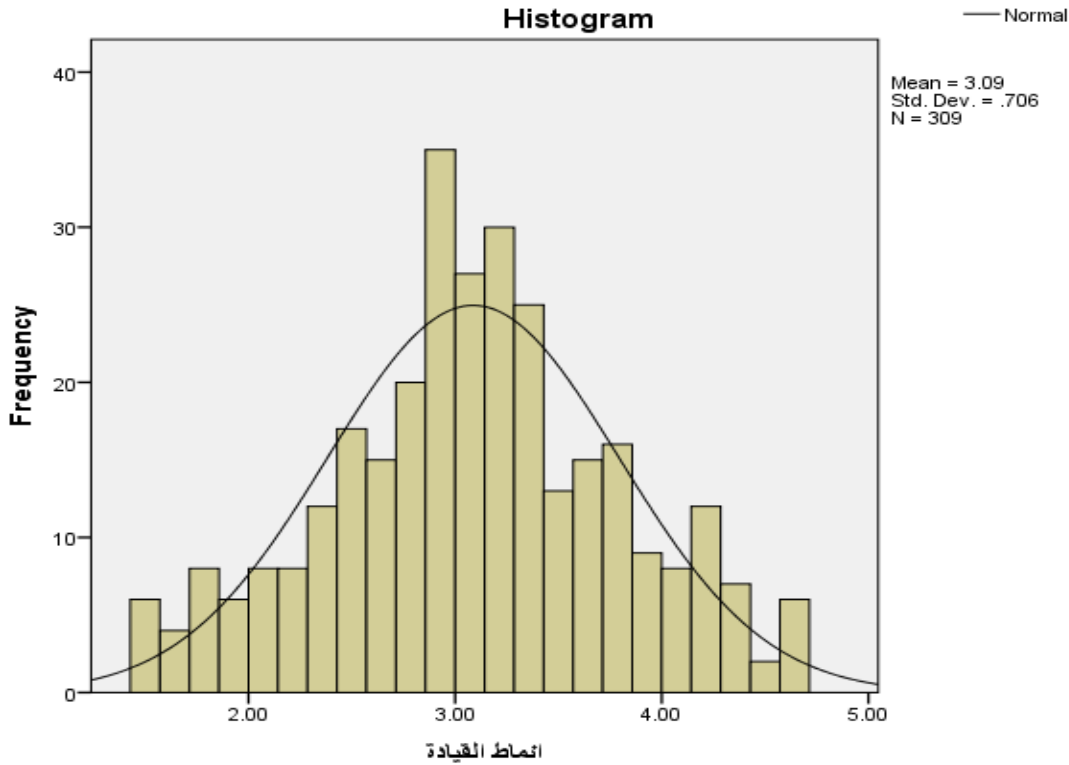
يتم اختيار أدوات الإحصاء وفقاً لطبيعة توزيع البيانات. إذ يكون الإحصاء المعلمي مناسب مع البيانات الموزعة توزيعاً طبيعياً، بينما الإحصاء اللامعلمي مناسباً للبيانات التي لا تتوزع بشكل طبيعي (Field, 2009:145). سوف يتم اختبار التمايل Skewness والتفطح Kurtosis للتأكد من طبيعة توزيع البيانات. وفقاً لهذا الاختبار، وبما ان مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة هو (0.05)، فإن التوزيع يكون طبيعياً عندما تكون قيمة Z للتمايل والتفطح في حدود (±1.96)، إذ تستخرج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفطح المحسوبة على الخطأ المعياري لها. بالإضافة الى ذلك، والجدول (٣٢) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٢): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z Kurtosis.	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.841	.276	-.232	-0.432	.139	-.060	انماط القيادة
-0.938	.276	-.259	-0.086	.139	-.012	تكنولوجيا المعلومات
-1.620	.276	-.447	0.842	.139	.117	الهيكل التنظيمي
0.304	.276	.084	-0.568	.139	-.079	الهوية التنظيمية
-1.909	.276	-.527	0.691	.139	.096	الفعالية التنظيمية

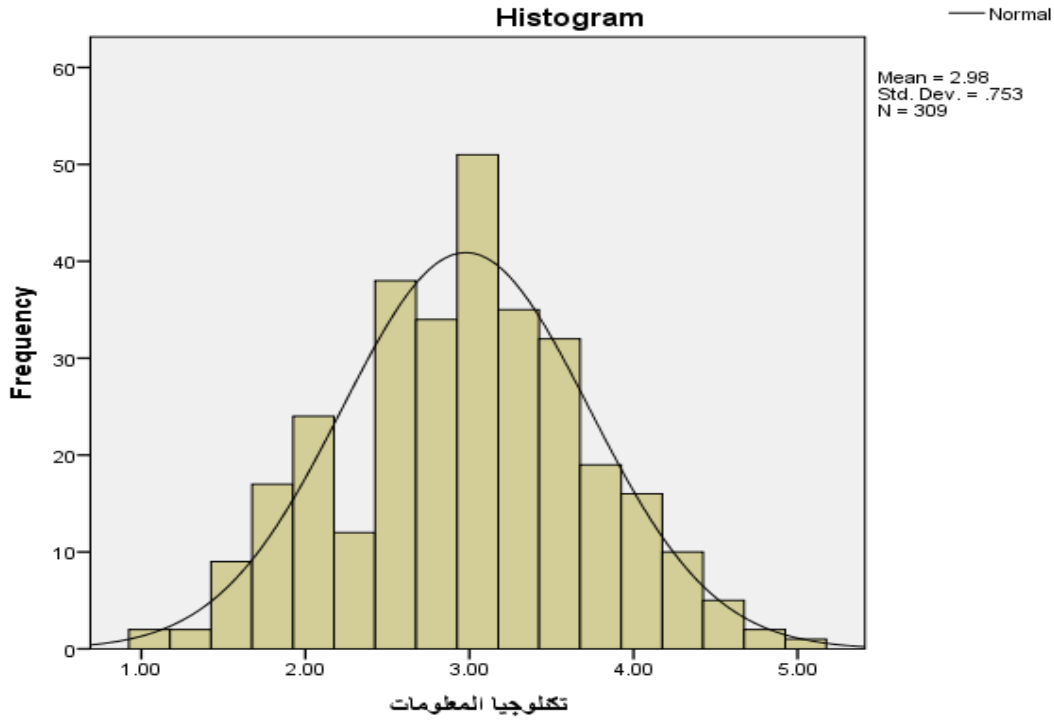
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

تأج اختبار التوزيع الطبيعي تبين لنا ان قيمة Z للتمايل والتفطح للمتغيرات الخمسة كانت في حدود (± 1.96) . هذا يؤشر على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي, بالتالي, فان الاحصاء المعلمي هو الانسب لتحليل البيانات. علاوة على ذلك، فأن الاشكال رقم (22,23,24,25,26) تبين لنا كذلك بان التوزيع طبيعي بشكل بياني ايضاً.



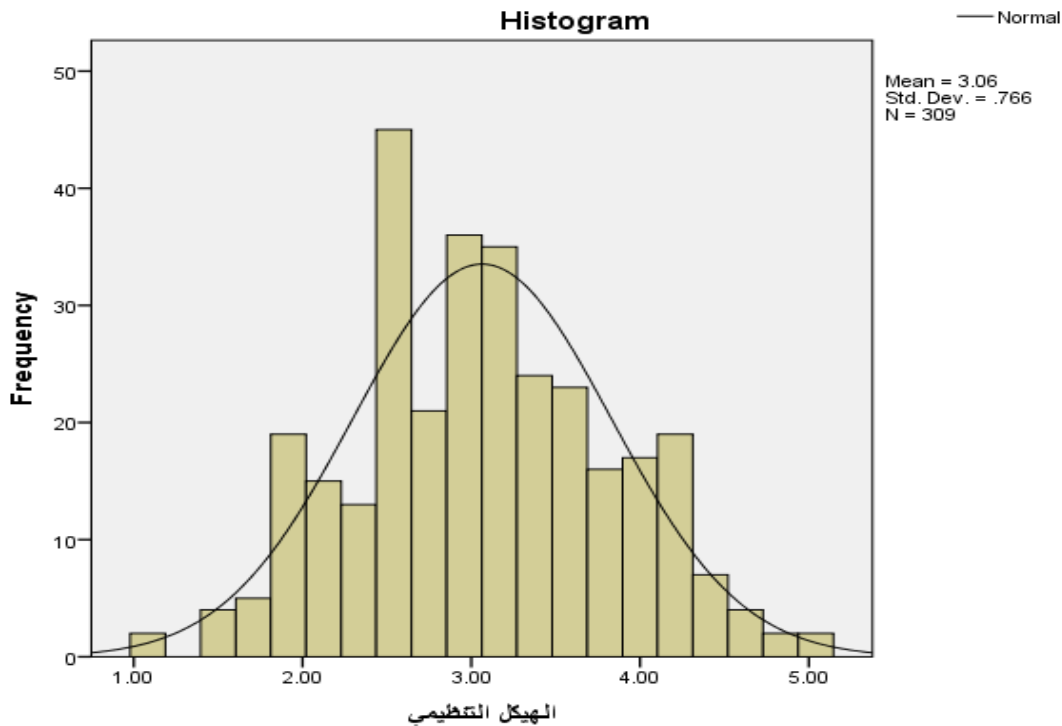
الشكل (٢٢): توزيع البيانات بيانيا لانماط القيادة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



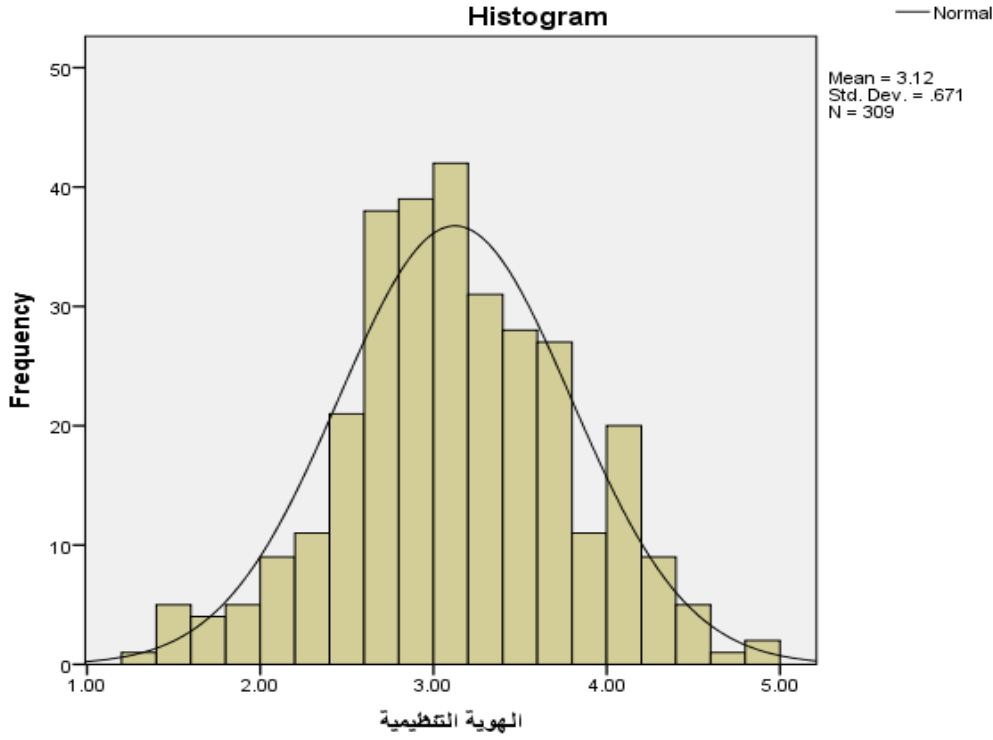
الشكل (٢٣): توزيع البيانات بيانيا لتكنولوجيا المعلومات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

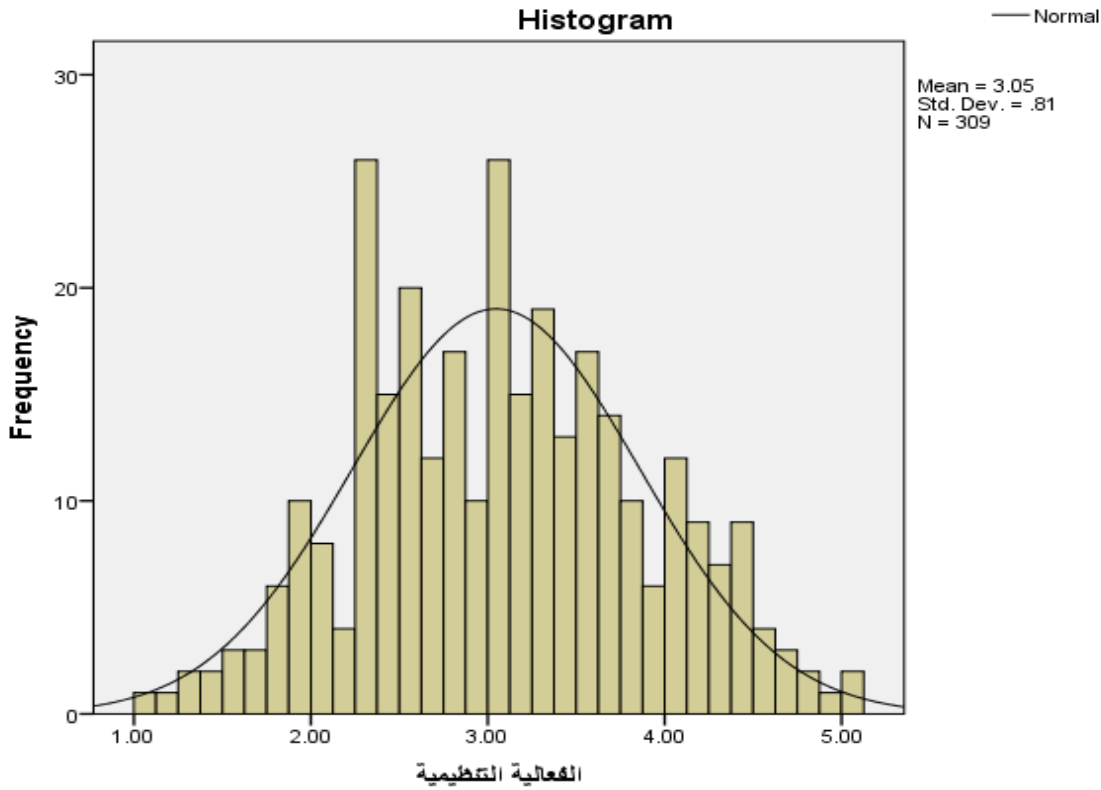


الشكل (٢٤): توزيع البيانات بيانيا للهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل رقم (٢٥): توزيع البيانات بيانيا للهوية التنظيمية
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل رقم (٢٦): توزيع البيانات بيانيا للفعالية التنظيمية
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الفصل الثالث

المبحث الثاني

الاحصاء الوصفي والاستنتاجي

المبحث الثاني

الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

مقدمة

يهدف هذا المبحث الى اجراء اختبار الإحصاء الوصفي للبيانات للتأكد بجاهزية البيانات لأجراء التحليل الاحصائي وتحليل الانحدار واختبارات مخطط الدراسة والفرضيات كما سيتم استخدام التحليل العاملي (الاستكشافي والتوكيدي) لتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية وقراتها المنبثقة عنها من وجهة نظر العينة المستجوبة.

أولاً:- خصائص العينة:

يعرض الجدول (٣٣) خصائص العينة البالغ عددها 309 مفردة:

جدول (٣٣): خصائص العينة

الفئات		التكرار	%	الفئات		التكرار	%
سنوات الخبرة	من ١ الى ١٠	46	14.9	المنصب الوظيفي	وكيل مدير شعبة	125	40.5
	من ١١ الى ٢٠	107	34.6		مدير شعبة	125	40.5
	من ٢١ الى ٣٠	118	38.2		معاون رئيس قسم	28	9.1
	من ٣١ الى ٤٠	38	12.3		رئيس قسم	28	9.1
	Total	309	100.0		معاون مدير عام	2	0.6
					مدير عام	1	0.3
العمر	من ٢٥ الى ٣٥	41	13.3	Total	309	100.0	
	من ٣٦ الى ٤٥	98	31.7	الفئات	التكرار	%	

8.1	25	اعدادية	المستوى الدراسي	42.1	130	من ٤٦ الى ٥٥		
8.4	26	معهد فني		12.9	40	من ٥٦ الى ٦٥		
76.4	236	بكالوريوس		100.0	309	Total		
3.6	11	دبلوم عالي		%	التكرار	الفئات		الجنس
3.2	10	ماجستير		79.6	246	ذكر		
0.3	1	دكتوراه		20.4	63	انثى		
100.0	309	Total		100.0	309	Total		

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24 بعد إعادة تنظيمها

يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة الذكور بنسبة 79.6% في حين كانت الاناث بنسبة 20.4%. الفئة العمرية من 46 الى 55 سنة كانت الأعلى بنسبة 42.1%, تليها لفئة من 36 الى 45 سنة بنسبة 31.7%. في حين كانت النسبة الأكبر 38.2% من ذوي الخبرة من 21 الى 30 سنة تليها فئة الخبرة من 11 الى 20 سنة بنسبة 34.6%. أيضاً, كانت نسبة العينة من مدير الشعبة ووكيله هي الاغلب بنسبة 40.5% لكل منهما. وأخيراً, كانت الفئة الأكبر من خريجي البكالوريوس 76.4%, فيما توزعت بقية الشهادات بنسب مختلفة.

ثانياً:- الإحصاء الوصفي:

يركز الإحصاء الوصفي على وصف سمات استجابة العينة تجاه المتغيرات وابعادها واسئلتها بالاعتماد على بعض الادوات الشائعة في الاحصاء. ان توزيع البيانات -كما ذكرنا سابقاً- طبيعي لذا, فان الادوات التي سوف تستخدم من ضمن ادوات الإحصاء المعلمي. تلك الادوات هي الوسط الحسابي (Mean) الذي هو واحد من مقاييس النزعة المركزية الأكثر شيوعاً, وهدفه اظهار مستوى استجابة اراء العينة تجاه متغيرات الدراسة, إضافة الى الانحراف المعياري (Standard Deviation) الذي هو واحد من أدوات مقاييس التشتت الأكثر شيوعاً, الذي يفحص مدى انحراف الاستجابات عن وسطها الحسابي. إضافة الى ذلك سوف يتم استخراج الخطأ المعياري (Standard Error) الذي يمثل مدى الخطأ المحتمل لتمثيل العينة لمجتمعها. أخيراً, سوف نعتمد كذلك على الأهمية النسبية لغرض التعرف على أهمية كل عنصر مقارنة بالعناصر الأخرى, والذي يستخرج من خلال قسمة الوسط الحسابي على (5). الجدير بالذكر انه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين (1) لا اتفق بشدة الى (5) اتفق بشدة. إذ يتم تصنيف مستوى الوسط

الفصل الثالث

المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

الحسابي وفق الآتي: (١) 1 الى 1.49 "لا اتفق بشدة", (٢) 1.50 الى 2.49 "لا اتفق", (٣) 2.50 الى 3.49 "محايد", (٤) 3.50 الى 4.49 "اتفق", (٥) 4.50 الى 5 "اتفق بشدة".

المتغير المستقل: أنماط القيادة

بالاعتماد على الـ (١٩) سؤال التي يتضمنها متغير أنماط القيادة، تم إجراء الإحصاء الوصفي للفقرات والابعاد والمتغير ككل. كما في الجدول (٣٤) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٤): الإحصاء الوصفي لأنماط القيادة

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Q1	انا استشير فريق العمل قبل اتخاذ اي قرار	3.21	0.064	1.121	64.14%
Q2	أستمع إلى اقتراحات الافراد العاملين والعمل بها	3.16	0.061	1.079	63.11%
Q3	اتناقش مع فريق عملي بمشاكل العمل	3.07	0.066	1.156	61.36%
Q4	انفذ مقترحات الافراد العاملين لتحقيق التميز بالعمل	3.15	0.067	1.174	62.91%
Q5	امنح فريق عملي الأمل وحل مشاكلهم	3.04	0.066	1.167	60.78%
Q6	اهتم وأتابع فريق عملي واصنع لهم مناخ عمل ودود	2.93	0.067	1.170	58.51%
Q7	اتحدثت مع فريق عملي وادعم جهودهم	2.94	0.063	1.106	58.83%
Q8	أشاركهم في عملية صنع القرار واخذ برأيهم	2.87	0.063	1.101	57.35%
Q9	(التأثير المثالي) انا مثالي بالعمل اعزز القيم والمعتقدات للعاملين وراعي أهدافهم الشخصية	2.99	0.062	1.087	59.74%
Q10	(الاستثارة الفكرية) احفز العاملين على التفكير واساعدهم على توسيع الرؤية والبصيرة وحل المشاكل الصعبة	2.85	0.066	1.154	56.96%
Q11	الاعتبار الفردي) اجعل سلوك الافراد العاملين متوافقا مع المفاهيم والاهداف الحالية للشركة	2.96	0.072	1.258	59.22%
Q13	(مكافأة مالية) امنح اتباعي مكافأة مالية ومعنوية مجزية لتعزيز سلوكهم الإيجابي بالعمل اليومي	3.17	0.067	1.171	63.30%

وانجاز المهام بنجاح					
60.91%	1.153	0.066	3.05	(العقاب) يمتثل الافراد العاملين لدي لقراراتي من اجل تجنب الإجراءات التأديبية	Q14
59.94%	1.095	0.062	3.00	(حل المشكلات) احافظ على سير العمل الحالي واستقراره بمراقبة الأخطاء وسرعة التصحيح وتقليل الخسائر وتجنبها مستقلا	Q15
65.95%	1.241	0.071	3.30	(مكافاة مشروطة) اقدم مكافاة طارئة مشروطة للافراد العاملين مقابل انجاز الأهداف المحددة بعد الاتفاق على الإنجاز	Q16
67.12%	1.270	0.072	3.36	اعطي توجيهات محددة للعاملين	Q17
63.43%	1.238	0.070	3.17	اوضح للعاملين دور كل منهم في العمل	Q18
66.28%	1.166	0.066	3.31	اضع معايير محددة لإنجاز المهام	Q19
66.54%	1.289	0.073	3.33	اطلب من العاملين التقيد بالقانون وتعليمات العمل في الانجاز للمهام	Q20
62.88%	0.923	0.053	3.14	القيادة التشاركية	
58.87%	0.897	0.051	2.94	القيادة الداعمة	
58.64%	0.922	0.052	2.93	القيادة التحويلية	
62.52%	0.812	0.046	3.13	قيادة المعاملات	
65.84%	1.029	0.059	3.29	القيادة التوجيهية	
61.75%	0.706	0.040	3.09	أنماط القيادة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا الآتي:

١) حصل المتغير ككل على وسط حسابي بلغ (3.09) مع أهمية نسبية بلغت (61.75%) وبمستوى استجابة "محايد". في حين كان الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للمتغير منخفضين نسبيا بما يشير الى تجانس جيد في بيانات العينة حول وسطها الحسابي، كما يدل على تمثيل العينة بشكل جيد لمجتمع الدراسة.

٢) حصل نمط القيادة التوجيهية على اعلى وسط حسابي بلغ (3.29) مع أهمية نسبية بلغت (65.84%)، بما يشير الى قدرة القادة على التوجيه كانت الاعلى. في حين حصل نمط

القيادة التحويلية على أدنى وسط حسابي (2.93) مع أهمية نسبية بلغت (58.64%)، بما يشير الى ان قدرة المدراء على التغيير والتحويل ليست بمستوى كبير.

٣) عند مقارنة أسئلة هذا المتغير نلاحظ انها تراوحت ما بين (2.85-3.36)، أي ان جميعها تقع في حدود مستوى استجابة متوسطة ومحيدة. السؤال الذي حصل على اعلى وسط حسابي كان السؤال رقم (Q17) " اعطي توجيهات محددة للعاملين"، في حين كان السؤال رقم (Q10) " (الاستثارة الفكرية) احفز العاملين على التفكير واساعدهم على توسيع الرؤية والبصيرة وحل المشاكل الصعبة" قد حصل على ادنى وسط حسابي.

٤) كانت قيم الاخطاء المعيارية للفقرات تتراوح ما بين (0.061 الى 0.073) وهي قليلة نسبيا وتشير الى امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على المجتمع. في حين كانت قيم الانحراف المعياري للابعاد واسئلتها ما بين (1.079 الى 1.289) وهي منخفضة نسبيا وتشير الى تجانس جيد في البيانات.

المتغير الوسيط الاول: تكنولوجيا المعلومات

بالاعتماد على الـ (٢٠) سؤال التي يتضمنها متغير تكنولوجيا المعلومات, تم اجراء الإحصاء الوصفي للفقرات والابعاد والمتغير ككل. الجدول (٣٥) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٥): الإحصاء الوصفي لتكنولوجيا المعلومات

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Q21	الشركة توفر جهاز حاسوب متطور لكل موظف مع ملحقاته من طابعة وسكرن وكامرات وسماعات وحاكيات	2.73	0.073	1.282	54.69%
Q22	تتميز الأجهزة بسعة تخزين عالية لبيانات الشركة بالإضافة الى ملاحقات خزن خارجية مثل الفلاش والهارد	3.06	0.066	1.159	61.10%
Q23	تتسم الأجهزة بالسرعة في معالجة البيانات واستخراج المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية خلال فترة قصيرة	3.00	0.063	1.102	60.00%
Q24	إمكانية ربط أجهزة الكمبيوتر مع بعضها	2.96	0.062	1.083	59.22%

الفصل الثالث

المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

				البعض الاخر من خلال شبكات الداخلية لنقل البيانات والمعلومات للمستفيدين	
58.19%	1.124	0.064	2.91	نستخدم برامج حديثة وتسهل وتسرع انجاز العمل اليومي	Q25
58.77%	1.057	0.060	2.94	هناك صيانة وتحديث مستمر متوفر لهذه البرمجيات بما يتلاءم مع التطورات	Q26
59.16%	1.070	0.061	2.96	تنفذ برامج الدعم التطبيقية والأخرى التشغيلية اكثر من مهمة بوقت واحد مثل كتابة التقارير والاحصائيات مثل برامج Excel, windows, Word	Q27
57.02%	0.989	0.056	2.85	استخدم تطبيقات التواصل الاجتماعي للتواصل مع زملائي لتبادل الملفات والكتب الرسمية المستعجلة	Q28
59.09%	1.101	0.063	2.95	يتوافر في الشركة نظام قاعدة بيانات شامل لكل الاعمال	Q29
59.09%	1.156	0.066	2.95	تتمتع البيانات الموجودة بالشركة بالدقة والموثوقية	Q30
64.08%	1.204	0.068	3.20	البيانات محفوظة بشكل امن وبسهولة يتم الرجوع اليها	Q31
61.23%	1.264	0.072	3.06	تساعد قواعد البيانات في الشركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات	Q32
61.23%	1.181	0.067	3.06	توجد شبكات داخلية للتواصل بين الاقسام في الشركة وتعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين وزملاء العمل	Q33
62.65%	1.104	0.063	3.13	تستخدم الشبكات الحالية بالشركة لعقد الاجتماعات الفيديو عن بعد او الاتصالات الصوتية لمناقشة الاعمال اليومية	Q34
58.25%	1.106	0.063	2.91	تساهم الشبكات الحالية بسرعة نقل المعلومات ما بين اقسام الشركة والإدارة العليا لاتخاذ القرارات اليومية	Q35
60.06%	1.152	0.066	3.00	استخدم البريد الالكتروني في المراسلات اليومية لربط مركز الشركة مع فروعها المنتشرة جغرافيا	Q36
59.61%	1.219	0.069	2.98	تمتلك شركتنا كادر ذو مهارات خاصة	Q37

				للتعامل مع الحاسوب وصيانة الحاسوب	
58.77%	1.190	0.068	2.94	اغلب الكوادر مؤهلة للعمل على البرمجيات المعقدة	Q38
59.09%	1.150	0.065	2.95	تدير كوادرنا الكفاءة قواعد بيانات ضخمة للشركة	Q39
59.61%	1.156	0.066	2.98	كوادرنا متفوقة بمجال الاتصالات والشبكات الداخلية والخارجية	Q40
58.75%	0.919	0.052	2.94	الاجهزة والمعدات	
58.28%	0.847	0.048	2.91	البرمجيات	
60.87%	0.953	0.054	3.04	قاعدة البيانات	
60.55%	0.908	0.052	3.03	الاتصالات	
59.27%	0.953	0.054	2.96	المستخدمون	
59.55%	0.753	0.043	2.98	تكنولوجيا المعلومات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا الآتي:

(١) حصل المتغير ككل على وسط حسابي بلغ (2.98) مع أهمية نسبية بلغت (59.55%) وبمستوى استجابة "محايد". في حين كان الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للمتغير قليلين نسبيا بما يدل على تجانس بيانات العينة حول وسطها الحسابي، كما يدل على تمثيل العينة بشكل جيد لمجتمع الدراسة.

(٢) حصل بُعد قاعدة البيانات على أعلى وسط حسابي بلغ (3.04) مع أهمية نسبية بلغت (60.87%)، بما يشير إلى تميز قواعد البيانات مقارنة ببقية المكونات. في حين حصل بُعد البرمجيات على أدنى وسط حسابي (2.91) مع أهمية نسبية بلغت (58.28%)، بما يوجه إلى وجود مشكلة في البرمجيات المعتمدة في العمل.

(٣) عند مقارنة أسئلة هذا المتغير نلاحظ أنها تراوحت ما بين (2.73-3.20)، أي أن جميعها تقع في حدود مستوى استجابة متوسطة ومحايدة. السؤال الذي حصل على أعلى وسط حسابي كان السؤال رقم (Q31) "البيانات محفوظة بشكل آمن وبسهولة يتم الرجوع إليها"، في حين كان السؤال رقم (Q21) "الشركة توفر جهاز حاسوب متطور لكل

موظف مع ملحقاته من تابعة وسكنر وكأمرات وسماعات وحاكيات" قد حصل على ادنى وسط حسابي.

٤) كانت قيم الاخطاء المعيارية للفقرات تتراوح ما بين (0.056 الى 0.073) وهي قليلة نسبيا وتشير الى امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على المجتمع. في حين كانت قيم الانحراف المعياري للابعاد وفقراتها ما بين (0.989 الى 1.282) وهي منخفضة وتشير الى تجانس جيداً في البيانات.

المتغير الوسيط الثاني: الهيكل التنظيمي

بالاعتماد على الـ (٢٤) سؤال التي يتضمنها متغير الهيكل التنظيمي, تم اجراء الإحصاء الوصفي للفقرات والابعاد والمتغير ككل. الجدول (٣٦) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٦): الإحصاء الوصفي الهيكل التنظيمي

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Q41	يتم اتخاذ القرار من الإدارة العليا بعد ان يتم تزويدهم بالمعلومات من المستويات الإدارية	3.04	0.069	1.219	60.78%
Q42	اتباع الأوامر الصادرة من الإدارة العليا واعمل على تنفيذها كونها صاحبة القوة والسلطة باتخاذ القرار	3.05	0.070	1.233	60.97%
Q43	أدير قسمي بسلطة لامركزية منحت حق اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وحل المشكلات	3.11	0.071	1.247	62.27%
Q44	اتخذ القرارات التشغيلية احل المشكلات اليومية الروتينية السلوك الإبداعي	3.12	0.068	1.197	62.46%
Q45	قسمي الحالي يتكون من عدد كبير من الشعب والوحدات الإدارية ولكل وحدة وشعبة عمل خاص	3.15	0.067	1.175	62.98%
Q46	ازدياد عدد موظفي القسم وتعدد المهام المكلفين بها دفع الإدارة الى زيادة الشعب والوحدات	3.06	0.070	1.238	61.10%
Q47	لكل شعبة ووحدة إدارية مدير خاص بها وهذا زاد من عدد المدراء المكلفين بالمناصب الإدارية	3.00	0.067	1.177	59.94%
Q48	العلاقات بين الأقسام والشعب واضحة وكل قسم يعرف المهام الخاص به ويعمل للصالح العام	3.29	0.067	1.170	65.83%

الفصل الثالث

المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

63.56%	1.150	0.065	3.18	كل موظف داخل القسم له عمل ومسؤولية محددة	Q49
62.07%	1.210	0.069	3.10	الموظف يعرف ما هو مطلوب منه ضمن تخصصه وشهادته وكفاءته	Q50
65.11%	1.180	0.067	3.26	يساهم توزيع العمل بإنجاز عمل القسم بالسرعة الممكنة وتحقيق الأهداف التنظيمية	Q51
60.97%	1.193	0.068	3.05	يحدد من خلال التخصص بالعمل الأخطاء ويتم معالجتها بسرعة وبشكل منظم	Q52
60.45%	1.221	0.069	3.02	الإشراف المباشر على العاملين يمنحني شرح سياسات عمل المنظمة وما هو مطلوب منهم القيام به واجعل منهم ميزة تنافسية للشركة	Q53
60.19%	1.180	0.067	3.01	يساعدني الإشراف المباشر بمراقبة إنجاز الأعمال اليومية للعاملين بما ينسجم مع التعليمات ويحقق الأهداف التنظيمية	Q54
61.81%	1.175	0.067	3.09	استطيع رصد سلوكيات العمل الجيدة والمبتكرة بما يخدم إنجاز مهام القسم وازيد من ولائهم للشركة واكفائهم عليها	Q55
59.42%	1.149	0.065	2.97	اعرف احتياجات العاملين كوني اقرب اليهم واوفرها لهم لتسهيل انجاز المهام المكلفين بها وارتنب معهم بعلاقة جيدة	Q56
64.01%	1.153	0.066	3.20	تساعدني الصلاحيات المخولة لي لاتخاذ قرارات التشغيلية اليومية وتحقيق الأهداف	Q57
63.62%	1.113	0.063	3.18	اشعر بالقوة في اتخاذ القرارات الخاصة بقسمي وتسريع الانجاز للمهام وتنظيم أنشطة العمل	Q58
61.23%	1.090	0.062	3.06	تساهم الصلاحيات والسلطة المخولة بتنفيذ الافكار الابداعية وتغير سلوكيات العاملين نحو الأفضل	Q59
63.56%	1.138	0.065	3.18	استطيع محاسبة الموظفين المخالفين في قسمي بما يمنع عرقلة العمل ومراقبتهم مباشرة وخلق قيمة	Q60
55.86%	1.194	0.068	2.79	استبدل الوظائف الفردية للقسم حسب متطلبات العمل وأهداف الشركة ومتطلبات البيئة الخارجية	Q61
55.66%	1.223	0.070	2.78	اعمل على توسيع مهام الوظائف وتطوير وحدات العمل بإدخال معدات جديدة في القسم مثل التكنولوجيا بما يحقق تطوير لاداء الشركة	Q62
57.67%	1.136	0.065	2.88	تقليص واجبات بعض الوظائف المكررة بما يتلاءم مع متطلبات العمل ويسرع انجاز الأهداف	Q63
59.03%	1.179	0.067	2.95	اثيري بعض الوظائف بالمهام والواجبات لتسهيل اكمال واجبات العمل المناطة بها وتكون اكثر	Q64

فعالية وسرعة لتحقيق الأهداف التنظيمية				
61.62%	1.036	0.059	3.08	المركزية واللامركزية
62.46%	0.945	0.054	3.12	التعقيد
62.93%	0.914	0.052	3.15	تخصص العمل
60.47%	0.921	0.052	3.02	نطاق الأشراف
63.11%	0.902	0.051	3.16	تفويض الصلاحيات والسلطة
57.06%	0.967	0.055	2.85	المرونة او تصميم العمل
61.27%	0.766	0.044	3.06	الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا الآتي:

١) حصل المتغير ككل على وسط حسابي بلغ (3.06) مع أهمية نسبية بلغت (61.27%) وبمستوى استجابة "محايد". من جهة أخرى، كان الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للمتغير منخفضين نسبياً بما يدل على تجانس جيد في بيانات العينة حول وسطها الحسابي، كما يدل على تمثيل العينة بشكل جيد لمجتمع الدراسة.

٢) حصل بُعد تفويض الصلاحيات والسلطة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.16) مع أهمية نسبية بلغت (63.11%)، بما يشير إلى وجود تفويض للسلطة بمستوى متوسط. في حين حصل بُعد المرونة أو تصميم العمل على أدنى وسط حسابي (2.85) مع أهمية نسبية بلغت (57.06%)، بما يؤشر إلى انخفاض مرونة العمل والوظائف.

٣) عند مقارنة أسئلة هذا المتغير نلاحظ أنها تراوحت ما بين (2.78-3.29)، أي إن جميعها تقع في حدود مستوى استجابة متوسطة ومحايدة. السؤال الذي حصل على أعلى وسط حسابي كان السؤال رقم (Q48) "العلاقات بين الأقسام والشعب واضحة وكل قسم يعرف المهام الخاص به ويعمل للصالح العام"، في حين كان السؤال رقم (Q62) "اعمل على توسيع مهام الوظائف وتطوير وحدات العمل بإدخال معدات جديدة في القسم مثل التكنولوجيا بما يحقق تطوير لاداء الشركة" قد حصل على أدنى وسط حسابي.

٤) كانت قيم الأخطاء المعيارية للفقرات تتراوح ما بين (0.065 إلى 0.071) وهي قليلة نسبياً وتشير إلى إمكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على المجتمع. لقد كانت قيم الانحراف

الفصل الثالث

المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

المعياري للابعد واسئلتها ما بين (1.090 الى 1.247) وهي منخفضة وتشير الى تجانس جيد في البيانات.

المتغير التفاعلي: الهوية التنظيمية

بالاعتماد على الـ (١٩) سؤال التي يتضمنها متغير الهوية التنظيمية, تم اجراء الإحصاء الوصفي للفقرات والابعد والمتغير ككل. الجدول (٣٧) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٧): الاحصاء الوصفي الهوية التنظيمية

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Q65	انا انتمي للشركة واحب عملي والاستمرار به واحسب تكاليف ترك العمل او اتجنب الاستقالة	3.09	0.067	1.173	61.81%
Q66	قيمي وقيم شركتي متلائمة وممتائلة وهذا يشعرني بالانتماء لها واحقق طموحاتي بها لعملي بما يتلائم بمهاراتي وكفائتي	3.06	0.066	1.154	61.23%
Q67	التزم بالقيم والعادات الراسخة بالقسم منذ تأسيس الشركة انها مؤشر إيجابي يربطني بها عاطفيا وذاتيا	3.13	0.066	1.158	62.59%
Q68	تزداد اهمية الشركة والعمل بها عندي كلما ازادت سنوات الخدمة بالعمل ولا استطيع ترك العمل بها	3.15	0.068	1.190	63.04%
Q69	اتقن المهام التي اقوم بها في قسمي وابقى بالشركة عن طيب خاطر وملتزم بالعمل	3.17	0.063	1.103	63.50%
Q70	اتعلم واحترف المهام التي اقوم بها في قسمي وانتمي الى مجموعة العمل المتميزة واجذب المتميزين الى قسمي	3.17	0.064	1.132	63.30%
Q71	امتلك قدرات ومهارات كبيرة لانجاز الاعمال المكلف بها	3.08	0.060	1.047	61.68%
Q72	اصنف نفسي كشخص محترف بالوظيفة الخاصة بي في قسمي وادعم الاخرين	3.11	0.061	1.065	62.14%
Q73	اشعر بتميز شخصيتي في مجموعة العمل بالقسم والشركة	3.12	0.059	1.042	62.39%
Q74	لدي قيم ومعتقدات تختلف عن باقي المجموعة بالشركة والتي تميزني عن الاخرين بامتلاك	3.11	0.059	1.040	62.27%

المعارف والمهارات				
65.63%	1.026	0.058	3.28	امتلاك خصائص وصفات شخصية فريدة في القسم تميزني بشخصيتي عن الآخرين
62.20%	1.123	0.064	3.11	انتمي الى مجموعة العمل اتفق معها بسمات مشتركة
56.96%	1.050	0.060	2.85	تتماثل معتقداتي وافكاري مع مجموعة العمل في الشركة
63.04%	1.009	0.057	3.15	اهدافي الشخصية جزء من اهداف مجموعة العمل في الشركة
65.31%	1.102	0.063	3.27	نتعاون انا ومجموعة العمل على تحقيق الاهداف المشتركة
62.91%	1.146	0.065	3.15	ابني علاقات عمل مع الجميع باختلاف طبقاتهم المجتمعية والعلمية
63.56%	1.153	0.066	3.18	أتعامل مع الجميع بأخلاقي باختلافهم كوني جزء منهم في العمل
61.17%	1.188	0.068	3.06	احترم زملاء العمل باختلافاتهم الدينية والعرقية وأتعاون معهم في المهام والوظائف
61.36%	1.286	0.073	3.07	يمكنني الانتقال من مجموعتي الحالية الى أخرى بحثاً عن ذاتي
62.17%	0.939	0.053	3.11	معيار الزمن المطالب بالاستمرارية
62.65%	0.862	0.049	3.13	الهوية المهنية المتميزة
63.43%	0.867	0.049	3.17	الشخصية المركزية المزعومة
61.88%	0.773	0.044	3.09	الهوية الجماعية
62.25%	0.949	0.054	3.11	الهوية الاجتماعية
62.48%	0.671	0.038	3.12	الهوية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا الآتي:

(١) حصل المتغير ككل على وسط حسابي بلغ (3.12) مع أهمية نسبية بلغت (62.48%) وبمستوى استجابة "محايد". من جهة أخرى، فقد الانحراف المعياري والخطأ المعياريين للمتغير منخفضين نسبياً بما يؤشر الى تشتت جيد ومتجانس في بيانات العينة حول وسطها الحسابي، كما يدل على تمثيل العينة بشكل جيد لمجتمع الدراسة

٢) حصل بُعد الشخصية المركزية المزعومة على اعلى وسط حسابي بلغ (3.17) مع أهمية نسبية بلغت (63.43%)، بما يدل على الميل نحو المركزية في بيئة العمل. في حين حصل بُعد الهوية الجماعية على أدنى وسط حسابي (3.09) مع أهمية نسبية بلغت (61.88%)، بما يشير الى انخفاض تفاعل وترابط المجاميع فيما بينها.

٣) عند مقارنة أسئلة هذا المتغير نلاحظ انها تراوحت ما بين (2.85-3.28)، أي ان جميعها تقع في حدود مستوى استجابة متوسطة ومحيدة. السؤال الذي حصل على اعلى وسط حسابي كان السؤال رقم (Q75) "امتلك خصائص وصفات شخصية فريدة في القسم تميزني بشخصيتي عن الاخرين"، في حين كان السؤال رقم (Q78) " تتماثل معتقداتي وافكاري مع مجموعة العمل في الشركة " قد حصل على ادنى وسط حسابي.

٤) كانت قيم الاخطاء المعيارية للفقرات تتراوح ما بين (0.057 الى 0.073) وهي قليلة نسبيا وتشير الى امكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على المجتمع. إضافة الى ذلك، فقد كانت قيم الانحراف المعيارية للابعاد واسئلتها ما بين (1.009 الى 1.286) وهي منخفضة وتؤشر الى تجانس جيد في البيانات.

المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

بالاعتماد على الـ (١٦) سؤال التي يتضمنها متغير الفعالية التنظيمية، تم اجراء الإحصاء الوصفي للفقرات والابعاد والمتغير ككل. الجدول (٣٨) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣٨): الإحصاء الوصفي للفعالية التنظيمية

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Q85	أهداف الشركة غاية وجود الشركة وتحفز السلوك الإيجابي	2.92	0.068	1.195	58.32%
Q86	اخطط مع الإدارة العليا لتحقيق اهداف الشركة لانسجامها مع اهدافي الشخصية	2.95	0.070	1.224	58.96%
Q87	تتحقق الغايات بالاستغلال الكفوء للموارد المادية والمالية والبشرية	2.99	0.068	1.202	59.81%
Q88	هناك معيار زمني لتحقيق الأهداف	2.94	0.069	1.214	58.90%

الفصل الثالث

المبحث الثاني :- الإحصاء الوصفي والاستنتاجي

59.22%	1.205	0.069	2.96	تمتلك الشركة موارد معلوماتية ذات جودة عالية تساعد في اتخاذ القرارات	Q89
60.97%	1.146	0.065	3.05	تحقق الشركة أرباح مالية كبيرة تستثمرها في المشاريع العملاقة لها	Q90
61.23%	1.113	0.063	3.06	تمتلك الشركة بنى تحتية متميزة من ابنيه ومرافق ومعدات وأجهزة ومركبات تساعد في إنجاز العمل	Q91
61.10%	1.108	0.063	3.06	تدريب الموارد البشرية ليكون ذو مهارات عالية كونهم مورد مهم لانجاز العمل	Q92
59.03%	1.220	0.069	2.95	هناك تعاون لإنجاز العمل المرغوب وفق المعيار المطلوب بالعمل بين الإدارة والعاملين	Q93
65.24%	1.203	0.068	3.26	تتسم العمليات التشغيلية بكفاءة استخدام الموارد وتعطي نتائج إيجابية	Q94
63.56%	1.172	0.067	3.18	تتنامي روح الفريق في أداء الأعمال اليومية بالتعاون والدقة بالإنجاز	Q95
61.88%	1.230	0.070	3.09	تتميز إجراءات العمل التشغيلية بالاتساق والتنظيم والإنتاجية المتميزة والسلاسة بالتنفيذ	Q96
66.02%	1.177	0.067	3.30	تتمتع الشركة بعلاقات جيدة مع الموزعين الذين يتعاقدون للعمل معها	Q97
60.52%	1.190	0.068	3.03	ترتبط الشركة بعلاقات عمل قوية مع الموردين للمواد التي تحتاجها	Q98
59.48%	1.203	0.068	2.97	تلتزم الشركة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الحكومية المشرفة	Q99
60.71%	1.257	0.072	3.04	تتبع الشركة رغبات الزبائن المستفيدين من خدماتها وتحقق لهم طلباتهم	Q100
59.00%	1.008	0.057	2.95	تحقيق الأهداف	
60.63%	0.958	0.054	3.03	التركيز على الموارد	
62.43%	0.958	0.054	3.12	العمليات الداخلية	
61.68%	0.918	0.052	3.08	الفئات المستهدفة	

60.93%	0.810	0.046	3.05	الفعالية التنظيمية
--------	-------	-------	------	--------------------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

بناء على النتائج في الجدول أعلاه يتبين لنا الآتي:

(١) حصل المتغير على وسط حسابي بلغ (3.05) مع أهمية نسبية بلغت (60.93%) وبمستوى استجابة "محايد". من جهة أخرى، فقد كان الانحراف والخطأ المعياري للمتغير منخفضين نسبياً بما يؤشر إلى تجانس جيد في بيانات العينة حول وسطها الحسابي، كما يدل على تمثيل العينة بشكل جيد لمجتمع الدراسة.

(٢) حصل بُعد العمليات الداخلية على أعلى وسط حسابي بلغ (3.12) مع أهمية نسبية بلغت (62.43%)، بما يدل على تفوق العمل الداخلي مقارنة بالأنشطة الأخرى. في حين حصل بُعد تحقيق الأهداف على أدنى وسط حسابي (2.95) مع أهمية نسبية بلغت (59.00%)، بما يشير إلى خلل في أنشطة تحقيق الأهداف العامة.

(٣) عند مقارنة أسئلة هذا المتغير نلاحظ أنها تراوحت ما بين (2.92-3.26)، أي إن جميعها تقع في حدود مستوى استجابة متوسطة ومحايدة. السؤال الذي حصل على أعلى وسط حسابي كان السؤال رقم (Q94) "تتسم العمليات التشغيلية بكفاءة استخدام الموارد وتعطي نتائج إيجابية"، في حين كان السؤال رقم (Q85) "أهداف الشركة غاية وجود الشركة وتحفز السلوك الإيجابي" قد حصل على أدنى وسط حسابي.

(٤) كانت قيم الأخطاء المعيارية للفقرات تتراوح ما بين (0.063 إلى 0.072) وهي قليلة نسبياً وتشير إلى إمكانية تعميم النتائج المتحصلة من العينة على المجتمع. إضافة إلى ذلك، فقد كانت قيم الانحراف المعيارية للأبعاد وأسئلتها ما بين (1.108 إلى 1.230) وهي منخفضة وتؤشر إلى تجانس مناسب في البيانات.

ثالثاً:- الارتباط بين المتغيرات

الارتباط بين المتغيرات

بالنظر لكون توزيع البيانات كان طبيعياً، سوف نعتمد على اختبار Pearson. معامل ارتباط Pearson هو بمثابة إشارة أولية تجاه العلاقات المفترضة، بالإضافة إلى التأكيد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي. وهو يحدد أيضاً اتجاه العلاقة بين المتغيرات وقوتها. إذ يكون اتجاه العلاقة

إما ايجابياً او سلبياً، الارتباط الإيجابي (+) يدل على ان الارتفاع في أحد المتغيرات يقابله ارتفاع في المتغير الثاني والعكس صحيح (علاقة طردية)، اما الارتباط السلبي (-) فيعني ان الارتفاع في أحد المتغيرات يقابله انخفاض في المتغير الثاني والعكس صحيح (علاقة عكسي). إما قوة العلاقة فتكون تامة (\pm) في حالة كون معامل الارتباط مساوي الـ (1.0)، وتكون قوية جداً (\pm) في حالة كون معامل الارتباط ما بين (0.99 الى 0.80)، وقوية (\pm) في حالة كونه يتراوح ما بين (0.79 الى 0.60)، ومتوسطة (\pm) في حالة كونه يتراوح ما بين (0.59 الى 0.35)، وضعيفة (\pm) في حالة كون معامل الارتباط اقل من الـ (0.34)، في حين تشير قيمة الـ (0) الى عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders et al., 2016:545).

16	17	18	19	20	21	22	23
المرونة أو إعادة تصميم العمل	مقياس الزمن المطالب بالاستمرارية	الهوية المهنية المتفيزة	الشخصية المركزية المرعومة	الهوية الجماعية	الهوية الاجتماعية	انحراط القيادة	تكامل جبا المعلومات
.332**	.545**	.426**	.442**	.492**	.341**	.785**	.585**
.311**	.361**	.539**	.555**	.393**	.306**	.771**	.469**
.363**	.290**	.516**	.577**	.399**	.207**	.706**	.574**
.411**	.361**	.430**	.462**	.591**	.425**	.711**	.620**
.313**	.284**	.223**	.227**	.377**	.596**	.691**	.398**
.474**	.489**	.509**	.487**	.344**	.274**	.571**	.741**
.333**	.396**	.501**	.516**	.402**	.320**	.562**	.733**
.342**	.294**	.373**	.469**	.408**	.191**	.591**	.759**
.339**	.288**	.342**	.416**	.492**	.260**	.572**	.723**
.348**	.375**	.357**	.357**	.250**	.323**	.507**	.760**
.340**	.678**	.582**	.448**	.440**	.344**	.392**	.525**
.481**	.526**	.673**	.635**	.480**	.337**	.459**	.602**
.450**	.416**	.511**	.557**	.530**	.340**	.480**	.594**
.556**	.511**	.394**	.312**	.677**	.455**	.441**	.524**
.511**	.465**	.392**	.361**	.421**	.466**	.416**	.439**
1	.456**	.410**	.421**	.485**	.386**	.447**	.447**
	1	.586**	.465**	.510**	.432**	.476**	.447**
		1	.687**	.473**	.320**	.547**	.504**
			1	.433**	.277**	.580**	.544**
				1	.544**	.579**	.459**
					1	.493**	.332**
						1	.681**
							1

24	25	26
البنكل التنظيمي	الهوية التنظيمية	الفعالية التنظيمية
.454***	.586***	.421***
.459**	.560**	.443**
.429***	.513**	.367***
.455**	.587**	.445**
.308**	.451**	.285**
.580**	.550**	.575**
.568**	.556**	.619**
.502**	.447**	.500**
.520**	.463**	.552***
.491**	.438**	.566**
.706**	.654**	.618**
.760**	.690**	.640**
.761**	.610**	.620**
.763**	.610**	.653**
.777**	.553**	.644**
.687**	.563**	.513**
.633**	.690**	.641**
.614**	.624**	.640**
.564**	.669**	.565**
.624**	.660**	.586**
.478**	.683**	.413**
.542***	.697**	.504***
.646**	.595**	.682**
1	.660**	.606***
	1	.642
		1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 23

الفصل الثالث المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي والاستنتاجي

بناء على النتائج المبينة في الجدول (39) يتضح لنا الاتي:

اولاً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

- ١- ان العلاقة بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية بلغت (0.504) وكانت إيجابية ومتوسطة بمستوى معنوية (0.01).
- ٢- ان العلاقة بين أنماط القيادة الخمسة والفعالية التنظيمية كانت إيجابية متوسطة (ضعيفة للقيادة التوجيهية) بمستوى معنوية (0.01).
- ٣- يلاحظ ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) لم تتجاوز الـ (0.700) وهذا دليل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين ابعاد المتغير المستقل (Saunders et al., 2009:463).

ثانياً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات)

- ١- ان العلاقة بين أنماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات بلغت (0.681) وكانت إيجابية وقوية بمستوى معنوية (0.01).
- ٢- ان العلاقة بين أنماط القيادة الخمسة وتكنولوجيا المعلومات كانت إيجابية ومتوسطة تراوحت ما بين (0.398 الى 0.620) بمستوى معنوية (0.01).

ثالثاً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي)

- ١- ان العلاقة بين أنماط القيادة والهيكل التنظيمي بلغت (0.542) وكانت إيجابية ومتوسطة بمستوى معنوية (0.01).
- ٢- ان العلاقة بين أنماط القيادة الخمسة والهيكل التنظيمي كانت إيجابية ومتوسطة (ما عدا نمط القيادة التوجيهية فكانت ضعيفة) تراوحت ما بين (0.308 الى 0.459) بمستوى معنوية (0.01).

رابعاً: علاقة الارتباط بين المتغيرين الوسيطين والمتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

- ١- ان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية بلغت (0.682) وكانت إيجابية وقوية على التوالي بمستوى معنوية (0.01).
- ٢- ان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية بلغت (0.606) وكانت إيجابية وقوية على التوالي بمستوى معنوية (0.01).

خامساً: علاقة الارتباط بين المتغير التفاعلي والمتغير المستقل والتابع

- ١- ان العلاقة بين الهوية التنظيمية وانماط القيادة بلغت (0.697) وكانت ايجابية وقوية على التوالي بمستوى معنوية (0.01).
- ٢- ان العلاقة بين الهوية التنظيمية والفعالية التنظيمية بلغت (0.642) و كانت ايجابية وقوية على التوالي بمستوى معنوية (0.01).
- ٣- ان العلاقة بين أنماط القيادة الخمسة والهوية التنظيمية (0.586, 0.451, 0.578, 0.513, 0.560) وكانت ايجابية متوسطة بمستوى معنوية (0.01).

رابعاً- اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل المسار Path Analysis المتوفر في برنامج الـ Amos لغرض اختبار فرضيات نموذج الدراسة الحالي. ان مخرجات تحليل المسار مشابهة لمخرجات تحليل الانحدار Regression analysis في الـ SPSS. لكن تحليل المسار يتميز بقدرته على استخراج التأثيرات غير المباشرة. في تحليل المسار تمثل قيمة Estimate قيمة معامل التأثير بينا (β) في تحليل الانحدار, بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري في كلا التحليلين, في حين تمثل النسبة الحرجة Critical ratio (C.R.) تقابل قيمة (t) الحرجة في تحليل الانحدار, واخيراً تمثل قيمة الـ (P) معنوية قبول الفرضية في كلا التحليلين. تقبل او ترفض الفرضية على اساس قيمتي الـ C.R و P, إذ يجب ان تتجاوز القيمة الحرجة الـ ± 1.96 , بينما يجب ان تكون قيمة t اقل من 0.05, لقبول الفرضية. الأقسام اللاحقة سوف توضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

اختبار الفرضيات الرئيسية للمتغيرات الوسيطة

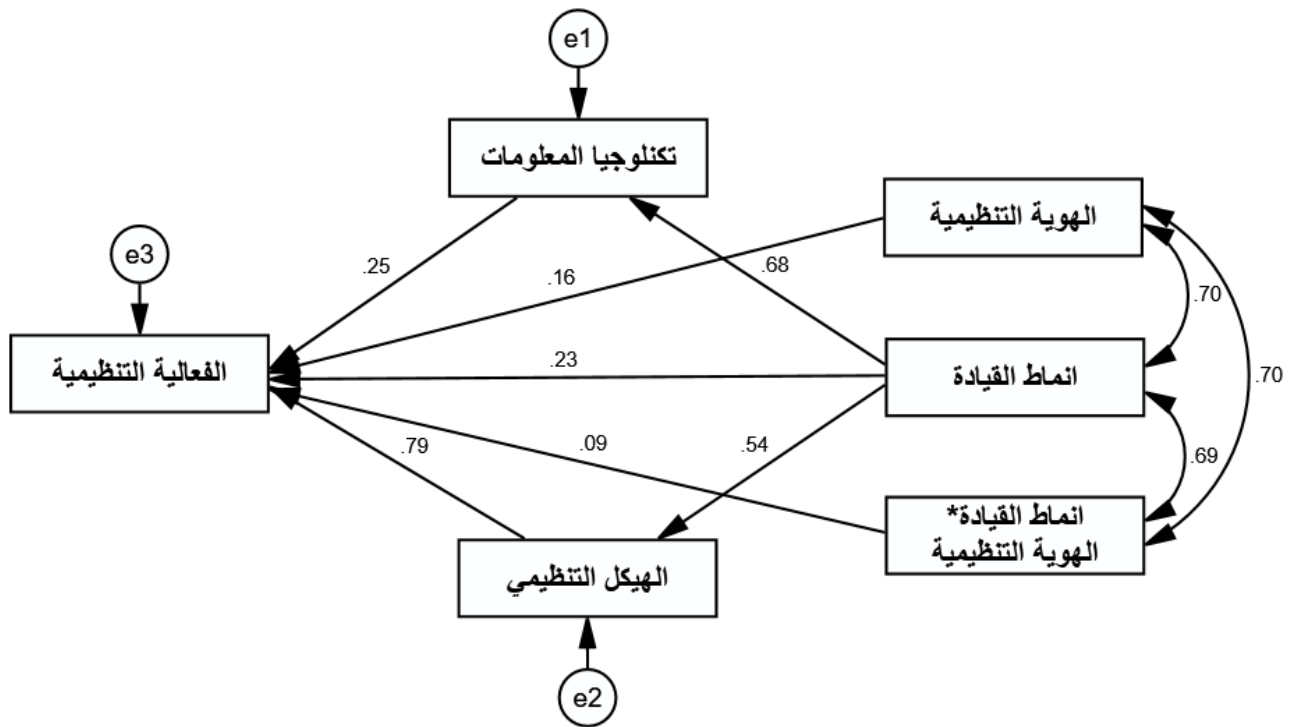
تم اختبار الفرضيات الرئيسية الثمان تم رسم نموذج من متغير مستقل (أنماط القيادة) وتابع (الفعالية التنظيمية) ومتغيرين وسيطين (تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي). من خلال تحليل المسار تظهر لنا النتائج في الجدول (٤٠) والشكل (٢٧)، يبينان نتائج اختبار الفرضيات:

الجدول (٤٠) اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرضيات	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
H1 أنماط القيادة ← الفعالية التنظيمية	.230	.110	2.157	.031	تقبل
H2 أنماط القيادة ← تكنولوجيا المعلومات	.681	.045	16.334	***	تقبل

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
تقبل	***	11.326	.052	.542	H3 أنماط القيادة ← الهيكل التنظيمي
تقبل	***	7.529	.032	.254	H4 تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	26.930	.028	.790	H5 الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	8.278	.021	.174	H6 أنماط القيادة ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	17.021	.025	.428	H7 أنماط القيادة ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
ترفض	.599	.526	.031	.090	H8 أنماط القيادة*الهوية التنظيمية ← الفعالية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24



الشكل (٢٧) اختبار الفرضيات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول والشكل اعلاه نستنتج الاتي:

١- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).

- ٢- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة في تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.01).
- ٣- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة في الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).
- ٤- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ٥- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ٦- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة في الفعالية التنظيمية من خلال المتغير الوسيط تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.01).
- ٧- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة في الفعالية التنظيمية من خلال المتغير الوسيط الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).
- ٨- الفرضيتان (H7, H6) كانتا بوساطة جزئية بسبب قبول فرضية التأثير المباشر.
- ٩- لا يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير أنماط القيادة على الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).

٢- اختبار الفرضيات الفرعية

بهدف اختبار الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الثمانية، في البداية تم رسم نموذج من نفس المتغيرات في الشكل (3-16) مع استبدال المتغير الرئيس أنماط القيادة بالأنماط الخمسة الفرعية له. أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثامنة، فقد تم اختبار تفاعل الهوية التنظيمية مع الأنماط الخمسة للقيادة ومدى تأثيرها في المتغير التابع الفعالية التنظيمية. الجدول (٤١) يظهر لنا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول (٤١) اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
ترفض	.167	-1.381	.027	-.045	الفعالية التنظيمية <---
تقبل	.025	2.245	.027	.071	الفعالية التنظيمية <---
تقبل	***	3.982	.029	.138	الفعالية التنظيمية <---
ترفض	.394	.853	.034	.030	الفعالية التنظيمية <---

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
ترفض	.229	-1.203	.021	-.033	الفعالية التنظيمية <---
تقبل	***	4.776	.044	.258	تكنولوجيا المعلومات <---
ترفض	.359	.917	.045	.049	تكنولوجيا المعلومات <---
تقبل	.001	3.216	.048	.190	تكنولوجيا المعلومات <---
تقبل	***	5.068	.054	.297	تكنولوجيا المعلومات <---
ترفض	.154	1.427	.035	.068	تكنولوجيا المعلومات <---
تقبل	.005	2.836	.052	.179	الهيكل التنظيمي <---
تقبل	***	3.481	.054	.219	الهيكل التنظيمي <---
ترفض	.340	.955	.057	.066	الهيكل التنظيمي <---
تقبل	.007	2.706	.065	.186	الهيكل التنظيمي <---
ترفض	.451	.754	.042	.042	الهيكل التنظيمي <---
تقبل	***	3.048	.021	0.064	القيادة التشاركية ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
ترفض	.251	0.545	.022	0.012	القيادة الداعمة ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
تقبل	.032	1.998	.019	0.047	القيادة التحويلية ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	3.895	.019	0.074	قيادة المعاملات ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
ترفض	.125	0.486	.035	0.017	القيادة التوجيهية ← تكنولوجيا المعلومات ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	4.273	.033	0.141	القيادة التشاركية ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	5.581	.031	0.173	القيادة الداعمة ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
تقبل	.008	2.080	.025	0.052	القيادة التحويلية ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات
تقبل	***	5.250	.028	0.147	H7d قيادة المعاملات ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
ترفض	.085	1.737	.019	0.033	H7e القيادة التوجيهية ← الهيكل التنظيمي ← الفعالية التنظيمية
تقبل	***	4.741	.015	.390	H8a القيادة التشاركية*الهوية التنظيمية <---
تقبل	.008	2.649	.022	.305	H8b القيادة الداعمة*الهوية التنظيمية <---
ترفض	.705	-3.78	.020	-.040	H8c القيادة التحويلية*الهوية التنظيمية <---
تقبل	.044	2.018	.017	.175	H8d قيادة المعاملات*الهوية التنظيمية <---
ترفض	.159	-1.409	.013	-.104	H8e القيادة التوجيهية*الهوية التنظيمية <---

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 24

ومن خلال الجدول اعلاه يتبين الاتي:

- 1- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- 2- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- 3- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- 4- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- 5- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- 6- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- 7- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).

- ٨- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ٩- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ١٠- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- ١١- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ١٢- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ١٣- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- ١٤- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ١٥- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- ١٦- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.01).
- ١٧- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.05).
- ١٨- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.05).
- ١٩- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٠- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات بمستوى معنوية (0.05).
- ٢١- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).

- ٢٢- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٣- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط للقيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٤- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٥- لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية (0.05).
- ٢٦- يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير نمط القيادة التشاركية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٧- يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير نمط القيادة الداعمة في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.01).
- ٢٨- لا يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير نمط القيادة التحويلية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- ٢٩- يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير نمط قيادة المعاملات في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).
- ٣٠- يوجد تأثير تفاعلي للهوية التنظيمية في علاقة تأثير نمط القيادة التوجيهية في الفعالية التنظيمية بمستوى معنوية (0.05).

مناقشة النتائج

النتيجة الأولى: -تأثير ايجابي لأنماط القيادة في الفعالية التنظيمية

اظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة بقبول الفرضية الرئيسية الأولى ان هناك تأثيراً ايجابياً لأنماط القيادة (الداعمة والتحويلية والتوجيهية والتشاركية والمعاملات) في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا اتفق مع ما توصل اليه الباحثين (العثماني، 2017، علوان، 2017) ، وكان للنمط (التوجيهي) نسبة اعلى من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري دليل يؤكد ان القادة داخل الشركة الأكثر توجيهها بالعمل، بينما سجلت القيادة التحويلية النسبة الأدنى دليل ان القادة في الشركة بنسبة قليل لديهم قدرة على تحويل الموظفين ومنحهم استقلالية وتحفيز فكري وامتلاك المهارات الفردية ، ونلاحظ قوة العلاقة الإيجابية بين الأنماط الخمسة مع الفعالية التنظيمية ولكن سجلت القيادة التوجيهية ادنى مستوى ارتباط بالعلاقة مما يدل برفض التوجيه وان

المؤوسين على دراية بعملهم ويحسنون إنجازهم ، وبذلك يساهم القادة في تحقيق الإنجاز للاهداف من خلال تنظيم العمليات اليومية في الشركة بشكل اكثر انسيابية ، وتوفير الموارد المالية والمادية واللوجستية والنادرة منها وتنظيم العلاقة بأصحاب المصلحة وسرعة الإنجاز للأعمال ليكونوا قادة فاعلين وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بعلاقة التأثير بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية بالاتفاق مع دراسة الباحثين (كشيدة،2016)، اما الفرضية الفرعية الأولى فقد تم رفض قبولها بوجود علاقة تأثير إيجابية بين (نمط القيادة التشاركية) و(الفعالية التنظيمية). اما الفرضية الفرعية الثانية عن علاقة (نمط القيادة الداعمة) في تحقيق الفعالية التنظيمية فقد لاقت القبول، وكانت الفرضية الثالثة عن علاقة (نمط القيادة التحويلية) في الفعالية التنظيمية قد لاقت القبول. والفرضية الرابعة عن علاقة (نمط قيادة المعاملات) وعلاقتها (بالفعالية التنظيمية) كانت (مرفوضة) ، واخيرا الفرضية الفرعية الخامسة بعلاقة مباشرة بين (نمط القيادة التوجيهية) و(الفعالية التنظيمية) وقد لاقت (الرفض). واتفقت مع دراسة الباحثين (Lor& Hassan,2017,Dunst et al., 2018) . ونلاحظ اننا ركزنا في دراستنا هذه على الأنماط الخمسة للقيادة المتمثلة بالـ(القيادة التشاركية ، الداعمة،التحويلية المعاملات ،التوجيهية) دعما من الدراسات السابقة ولاحظنا اهميتهم في دعم العمل الخدمي الذي تقدمه الشركة باتجاه تحقيق أهدافها وتحسين العمليات اليومية وتوفير الموارد النادرة من المالية واللوجستية والبشرية ، و اتفق هذا مع دراسة (بسام ، wamy& Swamy,2014,2019)، واستنتجت الدراسة انه ان الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة منذ تاريخ التأسيس ولان لديها نظم إدارية متعددة في القيادة اختلف باختلاف اسلوبهم وتفكيرهم وتوجههم ،ومن خلال هذه الدراسة، تم وصف الأنواع حسب تكرار وجودها داخل الشركة من حيث الأكثر استخداما الى الأقل ومساهمة كل نمط في تحقيق الفعالية التنظيمية الذي توافق مع الدراسات السابقة التي وضعتها الباحثة سلفا. وبالتالي نتوصل الى ان أنماط القيادة لها تأثير كبير على تحقيق الفعالية التنظيمية (إسماعيل ،2020) وينعكس هذا التأثير بدوره على تحسين الفعالية التنظيمية للشركة العامة لموانئ العراق في البصرة . اذا ما تم تطبيقها بشكلها الصحيح ضمن المعايير العلمية .مضاف الى ذلك ضرورة الوعي بالدور الكبير الذي تمثله القيادة كونه عنصر فاعل ومؤثر في تسير الأمور الداخلية والخارجية للشركة وبناء علاقة قوية مع أصحاب المصلحة (Elkhdr, 2019)

النتيجة الثانية :-تأثير ايجابي لانماط القيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات

اظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة بقبول **الفرضية الثانية** وتفرضها وان هناك تأثيراً ايجابياً لانماط القيادة (الداعمة والتحويلية والتوجيهية والتشاركية والمعاملات) في تكنولوجيا المعلومات وهذا اتفق مع ما توصل اليه الباحثان (Xue et al., 2018, Humaidi& Balakrishnan,2015، غفوري، ٢٠١٧) ، وكانت علاقة الارتباط قوية بين أنماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات ، وكانت نسبة الاستجابة للمديرين بوجود قواعد بيانات مقارنة ببقية الابعاد الأخرى ، وهذا دليل وان اي زيادة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير ما متوافر حالياً مع حسن الاستخدام والتوظيف تعد فرصة ذهبية لمد القيادات بالمعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات بشكل كبير ، وسرعة الإنجاز للاعمال ليكونوا قادة فاعلين.و ثم قبول **الفرضية الفرعية الاولى** ،التي تقول بوجود علاقة مباشرة بين (نمط القيادة التشاركية) (تكنولوجيا المعلومات) مع دراسة الباحثين (عاصم و ابراهيم ،2013، القواسمي ،2015)، اما **الفرضية الفرعية الثانية** عن علاقة (القيادة الداعمة) (تكنولوجيا المعلومات) كانت (مرفوضة) ، وكانت **الفرضية الثالثة** عن دور نمط (القيادة التحويلية) في (تكنولوجيا المعلومات) مقبولة، اما **الفرضية الفرعية الرابعة** بدور نمط (قيادة المعاملات) في (لتكنولوجيا المعلومات) لاقت القبول ، وأخيراً **الفرضية الفرعية الخامسة** بعلاقة دور (نمط القيادة التوجيهية) في (تكنولوجيا المعلومات) لاقت (الرفض). وبهذا نصل الى ان هناك علاقة تأثير مباشرة بين أنماط القيادة وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات. واتفقت مع دراسة الباحثين (عامر، 2014، خلفي، 2018) .. وبهذا تم قبول **الفرضية الرئيسية الرابعة** بعلاقة التأثير (تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق (الفعالية التنظيمية) ، لوجود ارتباط قوي بينهما قد سجل . لتوفير كل أدوات تكنولوجيا المعلومات، من أجهزة ومعدات وبرامجيات وشبكات وقواعد بيانات واشخاصا مدربون بشكل يساهم في الاستخدام الناجح كونهم مدربين وقادرين على استخدامها بشكل يحقق السرعة في انجاز الأهداف عبر العمليات اليومية ذات التقنيات المتطورة لتقديم افضل الخدمات للمستخدمين من أصحاب المصلحة (موردين وموزعين والمساهمين) وتوفير معلومات تحقق اصدار قرارات عالية الجودة بالاتفاق مع دراسة (Gençer&Samur,2016)، بتسهيل إجراءات العمل اليومي أي العمليات التشغيلية وسرعة الإنجاز للاعمال بقدرات موارد بشرية كفؤة وينعكس هذا بدوره على يقوي موقع الشركة لدى الزبائن وموقعها الاستراتيجي في انها الشركة العامة الوحيدة في العراق التي تنفرد بهذه الخدمات عبر منافذ العراق البحرية ان تكنولوجيا المعلومات تعد اداة تنموية مهمة جدا تحقق اهداف عالية في تحسين الاداء ولكن العبرة ،ليست

بالوصول عليها قدر التركيز على عملية الاستخدام الجيد والحفاظ عليها والوعي بأهميتها والفائدة من استخدامها مع التشجيع على الاستخدام بالاتفاق مع دراسة (Oberer & Erkollar, 2018).

وتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة مع تفرعاتها وتوضح لنا النتائج ان لانماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) تاثير مباشر وايجابي وبشكل متباين على تحقيق الفعالية التنظيمية بتوسط تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تحسين الأداء العامة للشركة العامة لموانئ العراق وبرز دورها في البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية (Arokiasamy et al., 2014) وتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين نمط (القيادة التشاركية) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال (تكنولوجيا المعلومات) ، ورفض الفرضية الفرعية الثانية للعلاقة بين نمط (القيادة الداعمة) في (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (لتكنولوجيا المعلومات) ، وقبول الفرضية الفرعية الثالثة للعلاقة بين نمط (القيادة التحويلية) في (الفعالية التنظيمية) من خلال (تكنولوجيا المعلومات) ، وقبول الفرضية الفرعية الرابعة للعلاقة بين نمط (قيادة المعاملات) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال (تكنولوجيا المعلومات) . واخيرا رفض الفرضية الفرعية الخامسة للعلاقة بين نمط (القيادة التوجيهية) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال (تكنولوجيا المعلومات).

النتيجة الثالثة :- تاثير أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي

وكانت نتائج الدراسة تؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة مع تفرعاتها وهي " علاقة التأثير الإيجابي بين (أنماط القيادة) و(للهيكل التنظيمي) من خلال نتائج التحليل الاحصائي، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (Zhou, 2013, Agbim et al., 2014). والانماط سجلت علاقة ارتباط قوي ماعدا (نمط القيادة التوجيهية) . كان ارتباطها ضعيف ، وكانت اعلى نسبة حصل عليها بعد (تفويض الصلاحيات) دلالة اكيدة على وجود نسبة متوسطة من تفويض الصلاحيات للمساهمة في اتخاذ القرارات وتسهيل إجراءات العمل ، بينما حصل بعد المرونة وإعادة تصميم العمل على ادنى مستوى مما يدل على انخفاض المرونة التي وضحت العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة (الداعمة، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات).

ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية توصلت الباحثة الى قبول الفرضية الفرعية الأولى ومفادها "من ان تأثير (نمط القيادة التشاركية) في تحقيق (الفعالية التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (للهيكل التنظيمي) . ان التخصص في العمل في الأقسام والشعب في اعلى مستوياته وكل فرد يعلم ما مطلوب منه وهو سر نجاح العمل في أنظمة الأقسام والشعب ، اما التعقيد وتوسيع المهام والوحدات للشعب والاقسام فكان في ادنى مستوى له ، وذلك يدل على عدم التلائم بين المهام والتعقيد والتوسع . وقبول الفرضية الفرعية الثانية وهي

وجود تأثير ايجابي (لنمط القيادة الداعمة) في تحقيق (الفعالية التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (للهيكل التنظيمي) ورفض **الفرضية الفرعية الثالثة** لدور نمط (القيادة التحويلية) في تحقيق (الفعالية التنظيمية) من خلال المتغير (الوسيط الهيكل التنظيمي)، كما قبلت **الفرضية الفرعية الرابعة** من دور نمط (قيادة المعاملات) في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للهيكل التنظيمي. و**الفرضية الفرعية الخامسة** هي دور (نمط القيادة التوجيهية) في تحقيق (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي) (الرفض). وتم قبول **الفرضية الرئيسية الخامسة** التي سجلت علاقة ارتباط إيجابية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية وسجلت اعلى مستوى ارتباط إيجابي بالاتفاق مع الدراسة (Janićijević, 2017). وبالتالي نصل الى ان الهيكل التنظيمي بتحقيق الفعالية التنظيمية، وبدرجات متفاوتة والتي تؤكد ان منح السلطة وتفويض الصلاحيات كان بمستوى عالي من قبل القادة بالشركة العامة لموانئ العراق الى المستوى الأدنى من الأقسام والشعب، بما يساهم بسرعة انجاز الاعمال الروتينية اليومية بالاتفاق مع دراسة (Taşgit&Sert, 2017 والابرووكاظم، 2018). وكان الفرع الأكثر قبولا وحصل على اعلى نسبة قبول من العينة هو ان العلاقات بين الأقسام كانت واضحة وكل قسم يعرف المهام الخاص به ويعمل للصالح العام وهذا يدل على التفاهات بين الأقسام في سبيل العمل الموحد الذي يحقق الانسجام لتحقيق الأهداف التنظيمية والعمل على الحفاظ على ديناميكية الحركة اليومية لانجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.

و**تم قبول الفرضية الرئيسية السابعة** وتفرعاتها للعلاقة الإيجابية بين (أنماط القيادة) و(الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط للهيكل التنظيمي مع تفرعاتها وقبول **الفرضية الفرعية الأولى** لعلاقة نمط (القيادة التشاركية) في الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي) (القبول) وكذلك قبول **الفرضية الفرعية الثانية** للعلاقة بين نمط (القيادة الداعمة) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي). وقبول **الفرضية الفرعية الثالثة** للعلاقة بين نمط (القيادة التحويلية) في (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي)، مع قبول **الفرضية الفرعية الرابعة** لعلاقة نمط (قيادة المعاملات) في (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي)، اما **الفرضية الفرعية الخامسة** فقد لاقت (الرفض) للعلاقة بين نمط (القيادة التوجيهية) في (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور الوسيط (للهيكل التنظيمي).

من خلال توضيح لأهداف الدراسة تبين لنا ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة، التحويلية والتوجيهية التشاركية، والمعاملات) لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال سلسلة الأوامر الصادرة من الأعلى الى الأسفل، ومضاف اليها ان توسيع الوحدات الإدارية وتشكيل اللامركزية بأدنى مستوى له كون الإدارة العليا لازالت توجيهية نحو تسير العمل اليومي، واتفقت مع دراسة (شيع


وعباس ، 2017)، وكثيرا ما منح السلطات وتفويض الصلاحيات للإدارة الدنيا لمحاولة تسير العمل اليومي بشكل اسرع وتقديم الخدمات للمستفيدين من الزبائن وأصحاب المصلحة (الفرا والحايك ، 2020). وهذا دليل واضح ان عينة الدراسة القصديّة التي تمثلت بمدراء الأقسام والشعب ووكلائهم على دراية كاملة بأهمية التفرعات الهيكلية مثل (التخصص بالعمل، وإعادة التصميم والمرونة بالعمل، والمركزية واللامركزية، والتعقيد، ونطاق الاشراف، والسلطة وتفويض الصلاحية) في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة بشكل متباين وبدرجات متفاوتة حسب أهميتها للشركة وبالتنسيق العلاقة مع التفرعات للانماط القيادية (الحميري و بريس، 2016). ومن النتائج الأخرى التي تم التوصل إليها ، ان نطاق الاشراف للموظفين من قبل القيادات العليا له دور كبير في التعرف القريب على العمال ومشاكلهم وإيجاد حلول مباشرة لها، وكان إعادة تصميم العمل والمرونة اقل نسبة للقبول من العينة لصعوبة الامر من وجهة نظرهم بعد انغماس الافراد في وظائفهم من سنوات التخوف من الفشل ، ان اعتماد الهياكل المرنة ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلاله يستطيع القادة التحكم بالعمل وتوجيه بشكل مباشر وتفهم اهم المعوقات وإيجاد الحلول من خلال الهيكل واتفق هذا مع دراسة الباحثين (Ogbo et al., 2015) .

النتيجة الرابعة:- دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية

يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثامنة وتفرعاتها وهي دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية لوجود علاقة الارتباط القوي بينهما وإيجابية ، وتفرعاتها من حيث علاقة أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للهوية التنظيمية، وهذا اتفق مع دراسة الباحثان (السيد أبو بكر، 2018، لفحل، 2018، براهمية، 2018). وقد حصلت الشخصية المركزية المزعومة على اعلى نسبة استجابة من بين العينة، اذ توضح ان هناك ميل نحو الشخصية المركزية المزعومة، بينما سجل بعد الهوية الجماعية ادنى مستوى منه وبذلك هناك ميل لعدم الانتماء للجماعات وهناك ضعف الترابط فيما بينها . وتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تبين للعلاقة بين نمط(القيادة التشاركية) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور التفاعلي (لهوية التنظيمية) ، وقبول الفرضية الفرعية الثانية للعلاقة بين نمط (القيادة الدائمة) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور التفاعلي (لهوية التنظيمية) ، ورفض الفرضية الفرعية الثالثة للعلاقة بين نمط (القيادة التحويلية) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور التفاعلي (لهوية التنظيمية) وقبول الفرضية الفرعية الرابعة للعلاقة بين نمط (قيادة المعاملات) مع (الفعالية التنظيمية) من خلال الدور التفاعلي


(الهوية التنظيمية) ، ورفض الفرضية الفرعية الخامسة للعلاقة بين نمط (القيادة التوجيهية) مع الفعالية التنظيمية من خلال الدور التفاعلي (الهوية التنظيمية)

ومما تقدم يتوضح لنا ن أنماط القيادة لازالت تدور حول تفرعات الهوية التنظيمية وتحتاج المزيد من الدراسة لتفسير تفرعاتها ، اذ وجدت الدراسة الحالية ان أنماط القيادة جميعهم المتواجدين بالشركة يهتمون لامور الهوية التنظيمية بنسب متدنية جدا غير واضحة ، وذلك لتركيزهم على أمور العمل ككل ، اذ لاحظنا من خلال النتائج الإحصائية عن تفرعات الهوية التنظيمية ان أنماط القيادة الخمسة يسعون وراء الشخصية المميزة بنسب مقبولة ، وان التأثير الجماعي للهوية له تأثير متوسط ، اما الهوية الاجتماعية فهم ينظرون اليها انها دليل التماسك الكلي للمجموعات داخلها والقيام بالعمل ، فمدراء الأقسام يعملون ان لكل قسم خصوصية من حيث الصفات اللازمة للتماسك والعمل وقيام فرق العمل لاداء المهام المتخصصة بمهمة معينة ، او مهمة متعددة الاختصاصات والتي تحتاج الى تعاون بين اعداد من المجموعات ، أي ربط العلاقات بين الأقسام واتفق هذا مع دراسة الباحثين (Gerpott et al.,2019، علي، 2020)، ونلاحظ ان البحث عن الخصائص الشخصية المتميزة كان من قبل نمط القيادة التحويلي فهو يلهم الافراد بشكل كبير ليتمتعوا بميزات شخصية فردية تميزهم عن غيرهم ، وبما ان القيادة التحويلية كانت بنسب منخفضة عن قريناتها في الشركة ، فالهوية التنظيمية لازالت تحتاج عن البحث ، لكننا اعتمدنا بالنتائج على ما توصلت اليه دراستنا من خلال الاستبانة وراي القيادات في الشركة ومدى الارتباطات بين أنماط القيادة والهوية التنظيمية وهذا كله له ارتباطات بالدراسة ويتفق معها (Haslam et al.,2017).



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات



الفصل الرابع

المبحث الأول

الاستنتاجات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض لأبرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة بعد اجراء التحليل الاحصائي لعينة الدراسة، واختبار الفرضيات التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر المخطط الفرضي والمتمثلة بـ" الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة و الفعالية التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق - البصرة. ومن ثم عرض التوصيات والمحددات التي اعترضتها وومقترح البحوث المستقبلية .

المبحث الاول :- الاستنتاجات

في هذا المبحث سوف نعرض النتائج التي أجابت على اهداف الدراسة التي صيغت بناء على مشكلة الدراسة:-

وهناك مجموعة من النتائج الفرعية التي توصلت اليها الباحثة من خلال الدراسة هي :-

١. بينت نتائج الدراسة ان أنماط القيادة (الداعمة والتحويلية) هي الأكثر استخداما وتأتي بعدها (المعاملات والتوجيهية والتشاركية)، هذا يدل على ان التنوع في أنماط القيادة كان متباين في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة وهذا التباين كان إيجابي في أنماط القيادات في تحقيق الأهداف وتحسين الفعالية التنظيمية .

٢. لكل نمط من القيادات مجموعة من الخصائص والصفات التي تميزه وتبين أوقات استخدامه واسبابها وماهي النتائج التي تتحقق منه ،اذ ان نمط (القيادة التوجيهية)الحاجة اليه ماسة متى ما تعرضت الشركة الى ضغط العمل وحالة طارئة لسرعة الإنجاز في ظل ظروف بيئة غامضة.وبذلك لمسنا استجابة العينة لسؤال التوجيه للمرؤوسين كان قوي وهي على تواجدها مستمر داخل الشركة لقيادة العمل ، ولا يخفى ان هذا النمط مهم في ظل الحاجة للإسراع بتقديم الخدمات للأصحاب المصلحة من موزعين وموردين وزبائن للشركة على المستوى المحلي والوطني .

٣. كشفت لنا النتائج من خلال تعدد أنماط القيادة داخل الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة يمكن تعزيز الادوار المختلفة وتجربتها تباعا، من خلال تعزيز دور المرؤوسين وتفاعلهم بنمط القيادة المختلفة .
٤. أشارت النتائج الى ان هناك استخدام اقل لنمط (القيادة التحويلية) ، هذا يدل على ان نمط القائد التحويلي المؤثرة على المرؤوسين قليل في الشركة العامة ، ويظهر القائد المهم بمستوى واضح للمرؤوسين ، وكذلك لا يعطي حق لهم بالتعبير عن انفسهم ولا يطابق سلوكهم مع ما مطلوب بل يحفزهم على التنفيذ فقط ، لا توجد مثالية بالعمل تلهمهم وتجعلهم يقلدونها بالقيم والمبادئ بتوفير كافة متطلبات العمل من مواد أولية ومالية ودعم لوجستي ملائم لانجاز الاعمال اليومية.
٥. اظهرت نتائج الدراسة ان قيادة المعاملات لها دور مقبول داخل الشركة من حيث تحفيز الافراد لتحقيق الأهداف عبر نظرية الثواب والعقاب ، ورفع مستوى الأداء اما بإعطائهم مكافأة مالية ما ان قدروا الوقت وقللوا الكلف بأدنى مستوى وحققوا الفعالية المطلوبة للإبقاء والاستمرار ، مع اعطاؤهم صلاحية حل المشكلات والرقابة على العمل بشكل يمنع الاختناقات بالخدمات ويمنع تراكمها ويعجل في تقديمها لطالبيها .
٦. ان تفعيل القيادة التشاركية تساهم بقوة داخل الشركة في إعطاء حق المشاركة للمرؤوسين بارائهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف ، لارائهم دور كبير في قناعتهم في سير العمليات التشغيلية وفق الخطط الموضوعة كونهم اشتركوا في صناعة المسار انهم جزء منه.
٧. ونلاحظ من خلال الدراسة الدور الكبير لنمط القيادة الداعمة في مساعدة المرؤوسين في منحهم الدعم والقوة للقيام باعمالهم ، ودعمهم في مجال العمل ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتوفير بيئة عمل ملائمة وصحية تساهم في تفوقهم وتحقيقهم الأهداف الفردية التي تتلائم مع الأهداف الام للشركة العامة لموانئ العراق في البصرة .
٨. واخيرا توصلت الباحثة ان أنماط القيادة الخمسة (القيادة الداعمة، التوجيهية ، التحويلية ، المعاملات ، التشاركية) لها دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية وان اختيار هذه الأنماط في الدراسة كان موفقا كونه اكد وجودها من خلال التطبيق وانها تحقق تفاعلا إيجابيا من تحقيق الأهداف، والالتزام الكامل بتوفير وتسيير تواجد الموارد ،مضاف الى توطيد العلاقة باصحاب المصلحة وتحقيق التوافق معهم .
٩. بينت نتائج الدراسة ان أنماط القيادة (التحويلية ، التشاركية والمعاملات) تعمل على توفير اجهزة ومعدات ، بما يكفي للقيام بالمهام اليومية من العمليات الإنتاجية للخدمات المقدمة للمستفيدين ، مضاف اليها شبكات داخلية ملائمة لحجم العمل المطلوب ونوعية الزبائن المتعاملين ، وقواعد

- البيانات تساهم في حفظ المعلومات والعودة اليها وقت ما يشاء أصحاب القرار من الإدارات بالمستويات المختلفة . اكثر من نمطي القيادة (الداعمة والتوجيهية) التي شكلت نسبة قبول .
- ١٠ . كشفت لنا النتائج من خلال استخدام أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) بشكل كبير في تحقيق الاستخدام الأفضل للبرمجيات مع التحديث المستمر للبرامج من الشركة الاصلية والحفاظ عليها من التلف ، من خلال الخبراء من (المبرمجين والأخصائيين للمعلومات ، ومدراء قواعد البيانات ، ومحلي نظم المعلومات) ، لما لهم من دور كبير في حفظ أنظمة تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة من خلال قسم تكنولوجيا المعلومات المستحدث في الشركة.
- ١١ . اوضحت نتائج الدراسة ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) ، يساهمون بقوة في حفظ الأجهزة والصيانة الدورية لها، لضمان استمرار العمل اليومي وإنجاز المهام بالشكل الذي يحقق السرعة في انجاز المعاملات للمستفيدين ولا يربك او ياخر العمل .
- ١٢ . أشارت النتائج الى ان أنماط القيادة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) في انشاء قواعد بيانات لارشيف الشركة العامة لموانئ العراق ي البصرة ، بشكل مركزي ولا مركزي للاقسام ليكون من السهولة الوصول اليه وبالسرعة الممكنة بعد توفير رقم سري للمستخدم لتحديد صلاحية الدخول والحفاظ على سرية المعلومات من السرقة .
- ١٣ . اظهرت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) ، تعمل لتفعيل شبكات الانترنت لتكون ذات خطوط واسعة المدى لتغطي جميع الأقسام في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة، لتتم الاستفادة منها في مجال المراسلات والتصفح للمواقع التشغيل للشركة أنيا في أثناء وقت العمل لتسهيل اداء المهام والواجبات.
- ١٤ . تأكد أنماط القيادة الخمسة بضرورة انجاز الاعمال الكترونيا وهو في طور التطوير ليكون نظام متكامل مستقبلا مضاف الى ان الشركة تدعم العمل في مؤائنها عبر المراقبة بالشاشات العرض المباشر للاعمال مثال ميناء الفاو الكبير موجودة داخل الشركة في غرف المدراء العاميين ليكونوا على اطلاع اول بأول بسير اعمال الانشاء ومراقبة تقدم العمل بدعم قسم (الإدارة الالكترونية).
- ١٥ . وتبين النتائج ان هناك شبكة داخلية متكاملة طور الانشاء ، تعمل على ربط اقسام الشركة كافة بعضها مع البعض الاخر ليتم نقل المعلومات وبما فيها الملفات الكترونيا فيما بينهم بشكل يحقق التواصل المستمر والسريع لانجاز الملفات ، ونعتقد ان هذه الشبكة تعد نقلة نوعية في مستقبل العمل في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة وسوف تحقق الإدارة الالكترونية وتنتهي

الإدارة التقليدية بشكل تدريجي لتواكب التطورات في الشركات الإقليمية المشابه لها عبر قسم (الإدارة الالكترونية).

١٦. من هذا نستنتج ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ،والمعاملات) لها تأثير كبير و ايجابي في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة ويساهم هذا في دعم الفعالية التنظيمية بشكل يؤدي تبوء الشركة المركز التنافسي الكبير الذي يجعلها متقدمة على قريناتها الاقليميات في الخليج العربي ولها القدرة على البقاء والنمو والاستمرار في هذه البيئة المعقدة المتغيرة .

١٧. واخيرا توصلت الباحثة من خلال راي القيادات الإدارية في الشركة بفحص الاستبانة انهم ينظرون الى المستقبل ذو رؤية تقنية عالية ،باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحول الى الموائ الذكية والادارة الالكترونية ،كون الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة تطمح مواكبة التطورات التقنية لتكون موائ العراق مشابه للموائ العالمية ذات الاستخدام الواسع للتكنولوجيا بعد ان أدخلت اغلب الكوادر الإدارية العليا دورات تقنية في البلدان الاوربية تمهيدا لهذا التغيير .

١٨. اظهرت النتائج ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ،والمعاملات)،يمتلكون مهارات التعامل مع المشاكل الطارئة ، ولديهم القدرة على حلها بسرعة اذا ما اتحيت لهم السلطة الكافية لذلك ، من خلال تطوير بدائل متعددة في المستويات الأدنى من اقسام وشعب متفرعة .

١٩. كشفت لنا الدراسة ان تفويض الصلاحية ضرورة ملحة لأنها تعترف بالقدرات الفردية للقيادات في المستوى الأدنى ،كما يساهم نطاق الاشراف المباشر على تعزيز العلاقة بين القائد الموجه والافراد العاملين وبالتالي تتعزز نمط القيادة التشاركية بمشاركة المشاكل معهم واخذ ارائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيزه .

٢٠. كما اوجدت الدراسة ان منح السلطات وتفويض الصلاحيات للمستوى الأدنى كانت بمستوى افضل لتسهيل سير العمليات الإدارية اليومية من قبل القيادات العليا وكانت الأكثر استجابة وقبولا لعينة الدراسة.

٢١. برهنت لنا النتائج ان أنماط القيادة من خلال الفرضيات الفرعية ان (الداعمة ،التشاركية والمعاملات) الأكثر قبولا ومساهمة بقوة في توجيه الاعمال مهما توسعت الأقسام والشعب وزادت عددها وتعقيدها،اما نمط القيادة (التحويلية والتوجيهية) كانت الأقل استجابة للعينة.

٢٢. برهنت النتائج ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ،والمعاملات)،ان المركزية ضرورية عندما تكون القرارات استراتيجية وتحتاج الى توجه من الإدارة العليا والسرعة كونها تتعلق بمصير الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة لتحتمل ميزة

تنافسية اما قريناتها في الخليج العربي من الشركات المماثلة لها بالعمل والخدمات ولها تقريبا نفس الزبائن والمستفيدين .

٢٣. توصلت الدراسة الى جانب الى ان أنماط القيادة الخمسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات) تباينت الأنماط القيادية حول الدعم للهيكل التنظيمي من خلال خصائص كل نمط وعلاقته بتفرعات الهيكل التنظيمي ، التي تباينت بين القوة والضعف في التأثير في تحقيق الفعالية التنظيمية

٢٤. أظهرت نتائج الدراسة ان أنماط القيادة الخمسة في هذه الدراسة (الداعمة ، التحويلية والتوجيهية التشاركية ، والمعاملات)، انها ترتبط بعلاقة إيجابية ، وهناك تفاعل مقبول من أنماط القيادة ودورها في الهوية التنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية ، يكمن في الاهتمام بالعمل الجماعي و فرق العمل ، مع متوسط اهتمام بالفرد وتميزه عن اقرانه وبروز شخصية تنمو بمرور الزمن وتحافظ على بقاؤها وتميزها بصفات فريدة.

٢٥. كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة متوسطة بين نمط القيادة التحويلية من حيث ارتباطها بالهوية الفردية المتميزة ،اذ من صفات القائد التحويلي رعاية الاعتبارات الفردية للأفراد والاهتمام بهم والتأثير بهم من حيث الالهام والمثالية بالمعايير والمبادئ والمعتقدات ، والتأكيد على ان هويتهم مستمدة منه فهو يحاول ان ينقل صفاته الى المروسين منهم رؤية منه بنقل الخبرات وكل ما يمتلكه من المهارات والقدرات ، وهذا كان بنسب متوسطة او محايدة لقلة نمط القيادة التحويلية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة ، ونلاحظ ان هذا النمط يمتلك صفات التأثير بالمرؤوسين ، اذا ما توفر بنسب اكبر من المتوسط سوف تظهر خصائص الهوية التنظيمية بنسبة كبيرة وواضحة للعيان

٢٦. وبينت النتائج الإحصائية التي قامت بها الدراسة بناء على اراء القيادات في الشركة ، ان نمط القيادة التوجيهية له تأثير متدني على الفعالية التنظيمية من حيث التركيز على الهوية الجماعية والهوية الاجتماعية ، بالتوجيه للعمل على مدار اليوم وطلب من مدراء الأقسام والشعب ، الحفاظ على الهوية الاجتماعية وتأكيد الالتزام بضوابط التعليمات المعمول بها في الشركة ، لما له من تأثير كبير يسهم في دعم الهوية الاجتماعية التي يرغب بها القائد التوجيهي امام المجتمع ككل. اذ انه يرسم مسارات عمل الشركة ويدعم توجهاتها والصورة التي لا بد ان تكون موجودة امام الجميع في المجتمع او بيئة العمل الخارجية واما أصحاب المصلحة ، بما يحقق وجودها الأهداف المرسومة للشركة.

٢٧. ووضحت نتائج الدراسة ان نمط القيادة التشاركية يدعم الهوية التنظيمية من حيث تعزيز حب العمل في نفس المرؤوس وحثه على الاستمرار بالعمل وانتماء للشركة، تحقيق الطموحات للمرؤوسين باعطاؤهم حق المشاركة في المناقشات وإعطاء رأيهم في اهم المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات ، هذا يساهم بربطهم عاطفيا بالشركة ،لتلائم القيم والمعتقدات الذاتية مع الشركة وترسخ كلما استمرت السنوات ، وهذا يحمل المرؤوس الولاء الكامل للعمل والوقوف مع الشركة اذا ما تعرضت لاي مشكلة ، وهذا يدعم تحقيق الأهداف من جهة ودعم العلاقة مع أصحاب المصالح من جهة أخرى من (موردين وموزعين والمساهمين والزبائن والإدارة العليا) فهنا الحفاظ على صورة الشركة امامهم بما يخدم المصالح وبنسب مرضية حسب النتائج الإحصائية.

٢٨. كما بينت النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان القيادة الداعمة بنسب مقبولة ومحايدة تعمل على دعم المهارات والقدرات التي يتميز بها الفرد عن اقرانه ، كما تدعم المرؤوسين المحترفين منهم وتعزز وجودهم بترقيتهم وثباتهم بالعمل ، كما نلاحظ ان هذا النمط من القيادة يبين ان المرؤوس يرى نفسه متميز عن اقرانه ، لأنها تجد ان هذا الدعم سوف يساهم في تحقيق الأهداف عبر تعديل وتميز المسارات اليومية للعمل وتهيئة مورد بشري متمكن ويحقق الفعالية التنظيمية ، ويدعم بقاء واستمرار الشركة في موقع تنافسي قوي امام مثيلاتها من الشركات في منطقة الخليج العربي.

٢٩. اما نتائج العلاقة ما بين القيادة المعاملاتية والهوية التنظيمية نحو تحقيق الفعالية التنظيمية ، فقد كانت من خلال الاخذ بالصفات الشخصية المميزة للفرد واستغلالها بتقديم مكافاة (مادية او معنوية تتمثل بالترقية الإدارية) أي استغلال الصفات الشخصية والهوية ، لدعم العمل عبر دراسة وتفهم اذا ما جاءت صحيحة يمكنها دعم جماعات العمل أي الهوية الجماعية في الأقسام ككل في رفع مستوى الاعمال اليومية وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد افضل بحال وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية ، ان دعم الهوية التنظيمية يمكن ان يتحقق عبر هذا النمط القيادي اذ تم منح وقت كافي لدراسته ، ويمكن ان يعزز بمبدا الثواب والعقاب عن العمل والانجاز التام للعمل ومنع الهدر بالموارد والوقت.

٣٠. مما تقدم نستنتج ان الهوية التنظيمية لها تاثير غير مباشر على تحقيق الفعالية التنظيمية ، الا اذا ما نظرت اليها أنماط القيادة بشكل يدعمها ، ويساهم في تنظيمها لصالح الشركة العامة لموائئ العراق في البصرة، من خلال دراسة الخصائص والصفات للأفراد والمجتمعات وتشكيل الهوية الاجتماعية وصورة الشركة ، وهذا يحتاج الى مزيدا من الدراسات والتوضيح والالمام بها ، بما يخدم الشركة ويحقق أهدافها ويحسن المسار الأهلي والمستقبلي .



الفصل الرابع

المبحث الثاني

التوصيات

المبحث الثاني

التوصيات

يمكن ان نحدد الآن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة واستنادا الى الاستنتاجات ولتحقيق الأهداف نأمل ان تقدم حلول مناسبة وحسب المتغيرات :-

أولاً:- التوصيات بمتغير أنماط القيادة والية تنفيذها بالشركة :- اذ تعد القيادة مهمة جدا لاي شركة وعامل مهم في تحسين داؤها وممارستها اليومية والعمليات التشغيلية، لذلك لابد للشركة العامة لموانى العراق من دعم هذه الأنماط الخمسة المذكور بدراستنا بشكل كبير من خلال الاتي :-

١- ضرورة الاهتمام بانماط القيادة الخمسة (الداعمة والتحويلية والتوجيهية والتشاركية والمعاملات) ،في الشركة العامة لموانى العراق في البصرة ، وذلك من خلال تحديد من هي الأكثر أهمية بالنسبة للشركة ، من حيث الاستنتاجات عن الخصائص والصفات والتاثير الأكبر على تسهيل عمل الشركة وتحقيق الفعالية التنظيمية .وكذلك من خلال التعرف على صفات كل نمط من الأنماط الخمسة في ظروفه الملائمة .

٢- نوصي باستخدام القيادة التشاركية في حالة الحاجة الى استشارة الافراد العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات في قضايا تحتاج الى القناعة والعمل الجماعي .

٣- ونوصي بالقيادة التوجيهية فتمارس متى ما وقعت الشركة في ظروف صعبة في ظل بيئية معقدة غامضة ومتقلبة والحاجة الى اتخاذ قرارات حازمة وسريعة لاستمرار العمل والخدمة للشركة للمستفيدين من الزبائن والموردين والموزعين وكذلك إرضاء أصحاب المصلحة من الإدارة العليا والمساهمين في الشركة من القوى الأخرى في المجتمع.

٤- اما القيادة الداعمة فهي متى ما ترى الإدارة العليا او في الأقسام ان بعض الافراد يتميزون ببعض الصفات التي تحتاج انماؤها ودعمها لتظهر القدرات والمهارات الملائمة والمناسبة لنجاح العمل في الشركة بوجود طاقات شابة

٥- من الضروري استخدام قيادة المعاملات لشغل المنافسة بين العاملين وتحديد المكافاة في سرعة انجاز العمل، وكذلك أسلوب العقاب متى ما لاحظت وجود موظفين متقاعسين عن العمل بدون مبرر عدا انهم لا يحبون العمل ، كذلك إمكانية المراقبة وحل المشكلات متى ما وقعت .

٦- تحسين وتوسيع استخدام القيادة التحويلية كونها من أنماط القيادة الملائمة في الشركة لما تملكه من صفات الالهام والمثالية والاعتبارية الفردية والتفكير الإبداعي كل هذه التفرعات منها تساهم بقوة في منح الافراد الكثير من القوة والدافع للتأثير بهم وتغيير عاداتهم وسلوكياتهم نحو الأفضل وأيضاً تدريبهم على التفكير الإبداعي ومنحهم حق المشاركة في تغيير الكثير في الشركة ويكونوا جزء منه ،وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية .

ثانياً :- التوصية المتعلقة بالمتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات) لا يخفى علينا أهمية تكنولوجيا المعلومات في عالم متغير سريع التغيير مع تطورات متسارعة لحدث التقنيات بمجال التكنولوجيا والمعلومات ودورها الكبير في تسير امور العمل والتحول الى العالم الرقمي بوجود القيادة الملائمة لهذا التحول ،لذلك نشيد بالشركة العامة لموانئ العراق بالتوجه نحو الاتي:-

١ . للقيادة المكانة الكبيرة والصوت الأكثر سمعا في توجيه الشركة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ،بكل ادواتها وتوفير بنى تحتية تتلائم مع حجم الشركة ومتطلبات التحول نحو الإدارة الالكترونية والموانئ الذكية ،والإسراع بهذا المشروع الالكتروني واستحداث التقنيات العالية للتكنولوجيا لتكون مشابهة للتطورات في الموانئ العالمية مثل ميناء سنغافورة وميناء همبورغ في المانيا.

٢ . الإسراع في انشاء شبكات الداخلية حيث هي طور الانشاء الان ،واكمالها ضمن المتطلبات للشركة وتوسيع التعامل بها مستقبلا للانتقال الى الإدارة الالكترونية ،والتي سوف يساهم في تغيير العمليات الداخلية نحو الإسراع في تقديم الخدمات للمستفيدين وأصحاب المصلحة ويخلق تميز تنافسي ورضاؤهم .

٣ . زيادة مستوى التطوير والتدريب للموارد البشرية في الشركة من خلال استخدام تقنيات التكنولوجيا العالية ،مضاف اليها تعيين واستقطاب كل من لهم تخصص في مجال التكنولوجيا وتوزيعهم على اقسام الشركة والتحكم بقيادة قسم الشركة المستحدث (قسم تكنولوجيا المعلومات) ليكونوا على علم مستمر باي مشاكل التي تتعرض لها الشبكة في داخل الشركة ومعالجتها بسرعة .

٤. الاهتمام بقواعد البيانات وتحديثها بشكل مستمر وزيادة الخزن والحفظ للمعلومات وتسهيل العودة اليها لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا والمستويات الأدنى .

ثالثاً:- توصيات متغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي):- يعد الهيكل التنظيمي العمود الأساسي في تمثيل البناء التنظيمي للشركة ويعد المحور الأساس الذي من خلال تسير العلاقات والعمليات التشغيلية لذلك نوصي الشركة العامة لموانئ العراق بالاتي:-

- ١- إعادة النظر في الهيكل الحالي واستحداث الهيكل التنظيمي الحديث كون الهيكل الحالي كان منذ عام ٢٠١٥ ويحتاج الى تحديث متكامل لتغيير الكثير من الأقسام والشعب والوحدات الإدارية عبر الاستحداث او الدمج او التوسع والتعقيد وزيادة عدد الموظفين لبيان الأسباب الموجبة له.
- ٢- نوصي باستمرار منح السلطات وتفويض الصلاحيات الى الإدارات الدنيا ،كونها الأكثر اتفاقاً من قبل العينة ان تكون مفيدة في مجال سرعة التسير للعمل وتحقيق الفعالية في العمليات التنظيمية وبالتالي السرعة في انجاز الاعمال بالاخص الروتينية منها.
- ٣- توسيع استخدام نطاق الاشراف لما له من تاثير كبير في قرب القائد من المرؤوسين والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم على تخطي مشاكل العمل وسرعة الإنجاز .
- ٤- ضرورة الاهتمام بالتعقيد وعدم النظر له بصورة سلبية كونه توسع شبكي للاقسام والوحدات الإدارية وبالتالي زيادة حجم الشركة ،ولابد ان ندرك أهميته كون الشركة العامة لموانئ العراق تعد هي الشركة الوحيدة في العراق في مجال النقل البحري وهي بوابة العراق نحو المنفذ البحري في الخليج لذلك من الطبيعي ان تتوسع وتتعدد اعمالها واقسامها لزيادة الطلب للخدمات البحرية وعدد الموظفين للحاجة لزيادة الإنتاجية الخدمية فهي عنصر إيجابي لها.
- ٥- اما ما يخص المركزية واللامركزية فنحن نوضح بضرورة استخدامها كليهما ، وذلك يعتمد على الظروف التي تواجه الشركة في حالة القرارات تكون استراتيجية وذات كلف مالية عالية او تكون القرارات مركزية مثل (الاستثمارات الكبيرة والاندماج والاستحواذ توسيع الموانئ او انشاء ميناء ضخم مثل ميناء الفاو الكبير)..... الخ اما في مجال اللامركزية فهي ضرورية لتسير بعض الاعمال الروتينية وشبه روتينية التي تسير الاعمال اليومية والتي تحتاج الى قرارات مهيكلة بسيطة ضمن حدود السلطة والتي تساهم أيضا في تقليل المهام الإدارية وثقلها على الإدارة العليا والسماح لها بالقيام باعمالها الأخرى

،مضاف الى ان اللامركزية تدرب الإدارة الوسطى والدنيا على اكتساب مهارات قيادية تؤهلهم للصعود الى مجالس الإدارة .

٦- اما التخصص وإعادة تصميم العمل ، تعد ضرورة ملحة للشركة لابد من ايلؤها اهتمام كبير فالتخصص يساعد المرؤوسين والقادة على اكتساب الخبرات الحالية والمستقبلية لمعرفة والقدرة على حل المشكلات المعقدة والتي تحتاج الى السرعة لانها تترك العمل وكذلك تمنع الاستعانة بخبرات خارجية للحفاظ على سرية معلومات الشركة ،وتساهم المرونة وإعادة التصميم من القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية نحو التغيير الداخلي للوظائف لتكون متلائمة مع احدث التطورات الإدارية ومتطلبات العمل داخل الشركة بما يساهم في تقديم افضل الخدمات للمستفيدين.

رابعاً:- توصيات المتغير التفاعلي الهوية التنظيمية :- تعد الهوية التنظيمية هي الجانب الخفي داخل المرؤوس الذي يتعزز بسلوكياته داخل الشركة من خلال مايقدمه من عمل لذلك نوصي الشركة العامة لموانئ العراق بالاتي :-

١- في مجال الهوية التنظيمية نوصي الشركة بضرورة عقد ندوات وورش معلوماتية حول الهوية التنظيمية بكل ابعادها ومحاولة الاستفادة منها بشكل يخدم الشركة العامة لموانئ العراق في مجال التطابق ما بين قيم ومعتقدات الافراد وثقافتهم مع ما تريد منهم الشركة القيام به ،لان هذا سوف يساهم في زيادة التعاون بين الافراد اذا ما اكتشفوا التطابق فيما بينهم ،كذلك يقضي على الاغتراب الوظيفي ويساعد العاملين على إيجاد أي تجمع او مجتمع وظيفي يلائمهم ويتناسب مع طموحاتهم وتوجهاتهم بالعمل .

٢- ونبين ان الهوية الفردية المميزة لها تأثير كبير على دمج كل القدرات والمواهب والمهارات في العمل ،لان هذا النوع من الافراد يساعد القادة كثيرا،لانه طموح ومهتم في مجال اكتساب الخبرات ذاتيا ويساهم في تميز عمله عن الاخرين وسرعة الإنجاز ، مضاف الى الاستمرارية بهذه الشخصية المتفوقة على مدار الزمن يضمن مستقبل افضل للشركة في مجال الكفاءات والمواهب .

٣- بما يخص الهوية الجماعية ،فان لكل قسم هوية خاصة به تميزه عن غيره ويمكن انشاء فرق عمل متعددة ومتنوعة تتسم بالتناسق والتوافق وقد تجذب الكثير من المهتمين بها الذين يمتلكون مواهب وخبرات وكفاءات تحقق طموحاتهم من خلال هذه التجمعات ،لانهما تتفق مع قيمهم ومعتقداتهم وهذا جميعه يساهم في تفوق الشركة بهذه الهويات الجماعية المتميزة عن غيرها .

خامسا:- توصيات المتغير التابع (الفعالية التنظيمية):- تعد مرتكزا أساسيا للإبقاء والاستمرار والنجاح في ظل المنافسة الشديدة والبيئة الديناميكية المتغيرة لذلك نوصي بالاتي :-

١- اما مجتمع الشركة فهو مجتمع متكامل متشكل من اسمها وشخصيتها وسمعتها وثقافتها ، وكل داخل جديد عليه الاندماج به والعمل ، بما يتلائم مع متطلبات الاندماج بها لان تمثل الشكل الخارجي اما المستفيدين من أصحاب المصلحة ومن الضروري الحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق النجاح .

٢- لغرض الاستمرار والنمو والبقاء على الشركة الاستمرار بما تقوم به من توفير المورد البشرية والمادي والمالي ليتلائم مع متطلبات العمل اليومي والحاجة لزيادة الإنتاجية من الخدمات ويرضي الزبائن عن الشركة .

٣- توسيع الأهداف الحالية وإعطاء رؤية مستقبلية عن مستقبل الشركة وتوفير كل الموارد لتحقيقها ، ولا بد ان تخدم أصحاب المصلحة ومتوافقة مع رؤيتهم وتوجهاتهم .

٤- دمج اهداف المرؤوسين مع اهداف الشركة وزيادة نسب تحقيقها لانها تساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة عطاؤهم في العمل

محددات الدراسة

تم بذل الكثير من الجهود الحثيثة من قبل الباحثة في هذه الدراسة ، واستخدمت خمسة متغيرات متنوعة مرتبطة بعلاقات مختلفة مع بعضها ، مضاف الى تفرعاتها . وتم اختيار اكبر شركة واقدمها في العراق والبصرة من حيث التأسيس وحجم العمل ، ولتاثيرها الكبير على مستوى العراق . وتوصلت الى العديد من النتائج المهمة والمثيرة لهذه الشركة العملاقة بخدماتها وعملها ، ولكن تبقى هناك بعض المحددات ، التي تعد مسالة طبيعية في الكثير من الأبحاث والدراسات التي تستمر بالنظر الى مشكلة الدراسة من نواحي متعددة والالمام بها في المستقبل عبر دراسات مستحدثة ولذلك نعمل على تلخيص المتطلبات للدراسات القادمة كما يلي :-

١- الدراسة الحالية اخذت الكثير من الوقت والمتغيرات كانت خمسة رئيسية مع تفرعاتها بالإمكان تقليل المتغيرات وإعادة الدراسة وملاحظة النتائج بوقت اقل .ويمكن بدل الاستبانة واستخدام دراسة حالة ومراقبة وملاحة ومتابعة النتائج ، ومدى التطابق مع ما وصلت اليه دراستنا الحالية ،ويمكن ان تعطي وضوح اكبر لرؤية الشركة واعمالها.

٢- العينة كانت قصدية محددة لذلك جعلتنا نتقيد براء الإدارات فقط في مجال البحث .

٣- قلة الأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعلاقتها، وبالأخص الهوية التنظيمية لذلك بذلت الباحثة جهود كبيراً من أجل الحصول على مقالات بهذا المجال.

البحوث المستقبلية

نقترح بالبحوث المستقبلية من خلال دراستنا على الآتي :-

- ١- يمكن أخذ نفس المتغيرات الخمسة مع تغيير أبعاد أنماط القيادة، بأخرى الأحدث لمحاولة اكتشاف أنماط الأخرى ومدى تواجدها في مجتمع الدراسة، باعتباره مجتمع كبير وواسع ويستحق الدراسة والبحث .
- ٢- متغير الهوية التنظيمية يحتاج المزيد من الدراسة والبحث في مجتمع دراسة أخرى، كونه مصطلح غامض بالنسبة لدراستنا الحالية فكانت كمفاهيم الدراسة محايدة أغلبها لذلك توسيع الدراسات المستقبلية مع متغيرات أخرى وبيان مدى فائدتها لمنظمتنا العراقية الخدمية والإنتاجية .
- ٣- أما بالنسبة لعينة الدراسة كانت محددة وشاملة وقصدية من القيادات الإدارية في الشركة العامة لموانئ العراق بالإمكان تغييرها وشمل بعض مسؤولي الوحدات وسماع وجهة نظرهم في مجال المتغيرات الخمس أعلاه .
- ٤- يمكن أخذ نفس المتغيرات وإجراء دراسة مقارنة ما بين الموانئ الموجودة في الشركة من حيث المنافسة والأفضلية بالعمل .
- ٥- إمكانية تنفيذ نفس الدراسة بمتغيراتها في مؤسسة أخرى والحصول على النتائج .



المصادر

العربية
والأجنبية



المصادر العربية

المصادر العربية

أولاً:- القرآن الكريم

ثانياً:- المصادر العربية

أ- الكتب

١. أبو كشك، سلمان صالح (2015)، "كتاب نظم المعلومات الإدارية"، الناشر الاكاديمون للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - عمان - الأردن.
٢. الدوري، زكريا مطلق، (2013) " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة الأولى، الناشر دار اليازوردي للنشر والتوزيع - عمان - الاردن
٣. الخفاجي، والغالبي، طاهر محسن (2009) " الإدارة الاستراتيجية -دار اليازوردي للنشر العلمي -الطبعة الأولى - عمان الأردن
٤. الطائي، محمد عبد الحسين ال فرج (2004) " نظم المعلومات الإدارية المتقدمة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - عمان - الأردن .
٥. العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى امين، (2008) " نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر"، الطبعة الأولى، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع -عمان - الأردن.
٦. قنديجلي، عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين عبد القادر، (2014) " نظم المعلومات الإدارية -الطبعة السادسة، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.
٧. ملائكة، عبد العزيز محمد، (2012)، " مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الاسلامي"، الطبعة الأولى - الناشر مكتبة المتنبي ، الدمام- المملكة العربية السعودية.
٨. ياسين، سعد غالب، (2019)، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، الناشر دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

ب- المجلات والدوريات

١. الابرو، هادي عبد الوهاب وكاظم، وسام بدر، (2018)، " دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العاقبة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية :دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية"، المجلة العربية للدارة، مج 38، ع1، ص81-108.
٢. احمد، مدثر سعد وحسب الله، عبد الحفيظ علي، (2015)، " أثر قدرات المنظمة على جودة المعلومات "دراسة علي المصارف التجارية العاملة بالسودان"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد(1)، ص70-57.

المصادر العربية

٣. اسماعيل، رضا مصليحي احمد، (2020) " تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة»، المجلة العربية للإدارة ، مج 40 ، ع 4، ص32-3.
٤. اوامر، شيروان عمر، احمد، سردار عبدالحميد وسول، نواره بختيار، (2015)، " دور متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية لعينة من مدراء مصارف القطاع الخاص في أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2)، ص192-174.
٥. الجبوري، حيدر جاسم، العطيوي، مهند حميد وجاسم، ازهار عزيز، (2018) " انعكاس الهوية الاجتماعية في الانتفاع الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة موظفي معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد — المجلد الخامس — العدد الثامن عشر، ص156-139.
٦. الجهاني، حسن مفتاح وامين، علي (2020)، دور تكنولوجيا المعلومات في منظمات الدولة الليبية"، international Journal of Management and Human Science (IJMHS), Volume 4, Issue 1, Pages 30-36.
٧. الحميري، بشار عباس وبريس، احمد كاظم، (2016)، " اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء يددم العمالي في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة"، مجلة اهل البيت (ع)، العدد (19)، ص58-17.
٨. السيد بكر، سوزان فؤاد، (2018)، " دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الاداريين في جامعة الازهر"، المجلة العربية للإدارة، مج 38 ، ع 2ع ، ص-167 190.
٩. الشخالي، شاكر جار الله ، (2006) ، "العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 33 ، العدد 1 ، ص125-111.
١٠. العامري، صالح مهدي محسن ، (2005) ، " العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (21) ، العدد (2) ، ص183-137.
١١. العثماني، عزام محمد حسن، (2017)، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في مدارس غزة"، قُدمت هذه الرسالة اتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى ،قطاع غزة.

المصادر العربية

١٢. الفراء، ماجد محمد عبد السلام واللواح ، نبيل عبد شعبان و(2007)، " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية (الإنسانية سلسلة الدراسات ،المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 461-506.
١٣. الفراء، ماجد محمد والحايك، عمر عبد الحليم،(2020)، " أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،المجلد(28)، العدد(2)،ص22-1.
١٤. المبيضين، هشام عثمان،(2015)، " نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية"،المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،المجلد(11)،العدد(2)ص508-481.
١٥. الوشاح،رحمة محمد ،الحيارى،خليل احمد وأبو زيد،محمد خير سليم،(2015)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات التحويلية ?لأردن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القصيم،المجلد(8)،والعدد(2)،ص113-79.
١٦. براهيمية،صونية،(2018)، " الهوية التنظيمية والية تفعيلها"،مجلة العلوم الاجتماعية،المجلد(15) العدد (27)،ص207-193.
١٧. جمعة ،محمود حسن ونوري ،حيدر شاكر ،(2011)، " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري)دراسة ديالى تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة"،مجلة الادارة والاقتصاد جامعة ديالى ،العدد 90،ص299.
١٨. خباية،علاء الدين،(2016)، " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – عدد (5) ،ص106-87.
١٩. عبدالفتاح،محمد زين العابدين وابوسيف،محمود سيدعلي،(2016)، " دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعلم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"،مجلة العلوم التربوية،العدد(1)،ص310-264.
٢٠. عبدالمطلب،إبراهيم عبد السلام احمد،(2017)، " أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الاداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية" ، مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد(18) ،العدد (1) ،ص43-28.

المصادر العربية

٢١. عاصم،خلود وإبراهيم،محمد،(2013)،" دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية،المجلد(2013)، العدد(4)،ص227-258.
٢٢. فاطنة،بلقرع،(2018)،" مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية،العدد(7)،ص113-94.
٢٣. علك،عبدالرزاق ورزوقي،نبراس ناجي،(2017)،" استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات"،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد(23)،العدد(95)،ص198-222.
٢٤. علوان،نوفل عبدالرضا،(2017)،" العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها بتحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لاراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد"،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،مج14،والعدد3،ص-1012 1055.
٢٥. محمود ،سماح (2010) ،" مجالات ممارسة الحرية الادارية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والعشرون ، ص178-145.

ج- الرسائل والاطاريح

١. ابراهيم،عزاز وبلال،قرين،(2015)،" الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة -SC SEG- دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير،قسم علوم التسيير، جامعة أكلي امحمد اولحاج - البويرة- الجزائر.
٢. الاخضر،صياحي،(2019)،" دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير- الجزائر.
٣. الاسدي ،عبود عبد الله ،(2008) ،"اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة " ، دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة مقدمة الى جامعة كربلاء ،كلية الادارة والاقتصاد.

المصادر العربية

٤. اسية، بن احمد، (2017)، " اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة اجلياليل اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
٥. امنة، بن سعاد كوثر واسماء، مولاي ملياني (2017)، " اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الاداء – دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز – عين تموشنت – مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية -قسم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت-الجزائر.
٦. امنة، جاهمني ورحمة، بن عبدة، (2018)، " دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الانتاج /دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية –بوعاتي -قالمة"، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قالمة- الجزائر.
٧. ايمان، زياني، (2014)، " تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، اوماش- بكسرة"، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خضير -بكسرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير - الجزائر.
٨. القواسمي، سوزان عوني عبدالله، (2015)، " أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة البنك التجاري الأردني) ، قدمت هذه الرسالة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الاعمال الالكترونية كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط.
٩. النذير ، عبدالله ثاني محمد (2010) ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية الاقتصادية "،دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر- نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة، جامعة السانوية وهران –كلية العلوم الاجتماعية، المدرسة الدكتوراليه لعلوم الاجتماعية والانسانية –تخصص علوم الاعلام والاتصال
١٠. الهاشمي، بعاج (2010) " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " – دراسة حالة سونغاز فرع الاغواط -2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع : إدارة أعمال، جامعة الجزائر ٣ ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير.
١١. بسام، حداد احمد، (2019)، " دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية في دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة، ام البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية

المصادر العربية

٢٠. عبادي، انس، (2014)، " دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات السورية- دراسة تطبيقية في شركة سيرتيل"، رسالة اعدت لنيل شهادة الماجستير في نظم المعلومات، كلية الاقتصاد، قسم الإحصاء ونظم المعلومات، جامعة حلب.
٢١. عبدالحكيم، ريموش وصلاح الدين، بولعمري (2016)، " أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين -دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر نظام LMD في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة-الجزائر.
٢٢. عبداوي، هناء، (2016)، " مساهمة في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة في شركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، في علوم التسيير، تخصص منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير -بسكرة- الجزائر.
٢٣. علي، عدي احمد صالح، (2020)، " الدور الوسيط للهيوية التنظيمية في العالقة بتن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك"، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير العلوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا -قسم إدارة الاعمال.
٢٤. عواد، يونس وإبراهيم، قدرى عثمان (2015)، " العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (73)، العدد (2)، ص 257-279.
٢٥. غفوري، زينب عبد الكريم، (2017)، " دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار المصرفي الائتماني (دراسة تحليلية اراء عينه من العاملين في مصرفي الرشيد والشرق الاوسط العراقي للاستثمار) الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف.
٢٦. فطيمة، مالك، (2015)، " دور واهمية المعلومات والاتصال على رفع معنويات العاملين دراسة حالة مديرية التجارة في البويرة"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم التسيير، جامعة اكلي منحد اولحاج، بوبيرة، الجزائر.
٢٧. قهيري، فاكنة، (2019)، " اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، الشعبة علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-الجزائر.

المصادر العربية

٢٨. كريمة، رماش وامينة عمران، (2015)، "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصالات الادارية – دراسة ميدانية في مركز الضرائب في ولاية ام البواقي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي- الجزائر.
٢٩. كشيدة، نسيم، (2016)، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قسم علم الاجتماع- الجزائر.
٣٠. لفحل، ليندة (2018)، " دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية في المنظمات العالمية – منظمة التجارة العالمية نموذجا"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الساسية، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة باتنة-1- الجزائر.
٣١. معمري، محمد، (2019)، " دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون /كوبا بولاية الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، التخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، جامعة محمد خضير-بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية-الجزائر.
٣٢. منيرة، سليمان، (2013) " دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز-باتنة – كجزء من نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة-الجزائر.
٣٣. موسى، جاهل ومحمد، نويرة، (2017)، " اثر المهارات القيادية على اداء العاملين – دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (المسيلة)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير اكاديمي، في علوم التسيير اختصاص إدارة اعمال تجارة دولية - المسيلة، العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير جامعة محمد بن بوضياف- الجزائر.
٣٤. هاشم، غسان علي محمد، (2013)، " أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال – جامعة سانت آلي نتس العالمية / قسم الدراسات العليا.
٣٥. يحيوي، ايمان، (2017)، " اثر تكنولوجيا المعلومات على اداء المؤسسات الخدمتية – دراسة عينة من المؤسسات في ام البواقي"، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-الجزائر.



المصادر الأجنبية

ReferencesA-Books

1. Bouwman,H.,Hooff,B.,V.,D., Wijngaert,L.,V.,D.,And DIJK,J.,V.,(2005)," Information And Communication Technology In Organizations",Adoption, Implementation, Use And Effects, Sage Publications London · Thousand Oaks · New Delhi, 1th Edition.
2. Cooper, D. R., And Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th Ed., Mcgraw-Hill Education.
3. Daft,R.,L.,(2015)," The Leadership Experience"6th Ed, Publication In Canda.
4. Daft,R.,L.,(2016)," Organization Theory And Design"12th Ed Publication In Canda.
5. David , F ., R ., & David ,F ., R .,(2017) ,” Strategic Management Concepts And Cases A Competitive Advantage Approach,” Sixteenth Edition, British Library Cataloguing-In-Publication Data
6. Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.
7. Gibson,J.,L.,Ivancevich,J.,M., Donnelly,J.,H.,& Konopaske,R.,(2012)," Organizations: Behavior, Structre, Processes, 14th Ed , Published By Mcgraw-Hill.
8. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., And Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th Ed. Pearson Prentice Hall.
9. Harry ,B ., Bart ,V ., D ., H ., Lidwien, V ., D ., W., & Jan, V ., D ., (2005),” Information And Communication Technology In Organizations”, Adoption, Implementation, Use And Effects,1th Edition , First Published In Great Britain
- 10.Hill,C., W. ,L., Schilling, M.,A., And Jones, G.,R.,(2017)," Strategic Management An Integrated Approach Theory & Cases",12ed, Printed In Canada.
- 11.Hill,S., W., Jones,G.,R.,& Schilling,M., A.,(2013) “Strategic Management An Integrated Approach”11th Edtion

- 12.Hitt ,M., A., Ireland ,R., D., & Hoskission,R., E., (2007),” Strategic Management Cometitiveness And Globalizational ,7th Edition ,Printed In The Onited States Of America.
- 13.Jones,G., R., & George,J., M., 2016 ,(Contemporary Management), Ninth Edition,Mcgraw-Hill Education
- 14.Jones,G.,R.,(2013),” Organization Theory Design And Change”, 7ed, Printer And Bound By Couriers The United States Of America
- 15.Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London
- 16.Kline, R. B. (2011). Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. 3rd Ed., New York:Guilford Press
- 17.Kothari . C. R. (2004). " Handbook Research Methodology :Method And Techniques" ,.2nd New Age International.
- 18.Krajewski,L.,J.,Malhotra,M.,K.,&Ritzman,L.,P.,(2016),” Operations Management Processes And Supply Chains",11th Ed, Published By Pearson Education © 2016.
- 19.Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). Book SPSS For Introductory Statistics: Use And Interpretation. 2nd Ed., Psychology Press.
- 20.Robbins,S.,P.,&Judge,T.,A.,(2016),”Essentials Of Organizational Behavior Globaled, Thirteenth Edition,Publish British Library
- 21.Robbins,S.,P.,&Judge,T.,A.,(2018),”Essentials Of Organizational Behavior Globaled, Fourteenth Edition,Publish British Library.
- 22.Saunders, M. N., Lewis, P. And Thornhill, A. (2016). Research Methods For Business Students. 7th Ed., Pearson Education Limited.
- 23.Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage PublicationsTurban,E., Volonino,L., And Wood,G.,R.,(2002),” Information Technology For Management Advancing Sustainable, Profitable Business Growth", Printed In The United States Of America 3th Edition

24. Turban, E., Volonino, L., And Wood, G., R., (2013), " Information Technology For Management Advancing Sustainable, Profitable Business Growth", Printed In The United States Of America 9th Edition
25. Wheelen , T., L ., & Hunger , J., D., (2012) ,” Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability ,13th Ed Edition Publishing By Prentice Hall.

26. B-Journal & Periodicals.

1. Abazeed, R., M., A., (2018), " Impact Of Transformational Leadership Style On Organizational Learning In The Ministry Of Communication And Information Technology In Jordan", International Journal Of Business And Social Science Volume 9 • Number 1, Pp.118-129.
2. Abu Bakar, M., A., K., Luan, W., S., Abu Samah, B., And Samah, B., A., (2008), " School Leadership And Information Communication Technology", The Turkish Online Journal Of Educational Technology – Tojet October 2008 Issn: 1303-6521 Volume 7 Issue 4 ,pp.82-91.
3. Abu-Nahleh, I., I., (2013), " The Role of Leadership Theories in Information Technology Acceptance "Case Study at Al-Hikma Pharmaceutical Company", Journal of Computer Science and Information Technology, Vol. 1 No. 2, pp.33-40.
4. Adriani, Z., Joeliaty, Hilmiana & Yunizar, (2019), " Improving Performance Through Transformational Leadership And Utilization Of Information Technology: A Survey In Mosque-Based Islamic Cooperatives In Indonesia Academy Of Strategic Management Journal Volume 18, Issue 2, pp.1-13.
5. Agbim , K., C., (2013), " The Impact Of Organizational Structure And Leadership Styles On Innovation", IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM), Volume 6, Issue 6, PP 56-63.
6. Agbim, K., C., Oriarewo, G., O., & Zeven, T., A., (2014), " Contribution Of Organisational Structure, Leadership & Relationship Styles And Innovation Process Toward Organisational Innovativeness Literature Review And Proposed

Framework", International Journal Of Economics, Commerce And Management, Vol. II, Issue 12, Pp.1-16.

7. Ahmad , Z., Haque , I ., Khan , M ., S ., & Khan , A ., A ., (2019),” Changing Hr Roles, HR Effectiveness And Its Impact On Organizational Effectiveness; A Study Of Indian Healthcare Firms”, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, Issue 11.

8. Ahmady,G.,A., Mehrpour,M., &Nikooravesh,A.,(2016) ," Organizational Structure",3rd International Conference On New Challenges In Management And Organization: Organization And Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social And Behavioral Sciences 230 , 455 – 462

9. Akanji , B ., Mordi , T ., Ajonbadi , H., And Sanni , B ., M ., (2018), “Impact Of Leadership Styles On Employee Engagement And Conflict Management Practices In Nigerian Universities”, Issues In Educational Research, 28(4),Pp.830-848.

10. Akerlof,A.,G.,& Kranton,R.,E.,(2005)," Identity And The Economics Of Organizations", Journal Of Economic Perspectives—Volume 19, Number 1—Pages 9–32.

11. Akhavan,P., Zahedi,M .,R., Dastyari,A., Abasaltian,A.,(2014)," The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Knowledge Management In Selected Research Organizations",International Journal Of Scientific Management And Development, Vol.2 (9), 432-440

12. Akparep,J.,Y., Jengre,E., Mogre,A.,A.,(2019),” The Influence Of Leadership Style On Organizational Performance At Tumakavi Development Association, Tamale, Northern Region Of Ghana”, Open Journal Of Leadership, 8, 1-22.

13. Akpoviroro ,K ., S., Bolarinwa , K ., I ., & Owotutu ,S ., O ., (2018) ,” Effect Of Participative Leadership Style On Employee’s Productivity”, International Journal Of Economic Behavior, Vol. 8, N. 1, 47-60

14. Al Khajeh,E.,H.,(2018),” Impact of Leadership Styles on Organizational Performance”, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2018 pp.1-10.

15. Al Rahbi,D., Khalid,K., &Khan,M.,(2017)," The Effects Of Leadership Styles On Teammotivation", Academy Of Strategic Management Journal Volume 16, Issue 2,Pp.1-14.
16. Alahmad,S.,Easa,N.,F.,Mostapha,N.,(2011),”The Effect Of Transformational Leadership On In The Innovation:Evidence From Lebanese Banks”. European Research Studies Journal Volume XXII, Issue 4, pp. 215-240.
17. Alawamleh,H.,S.,& Kloub,M.,A.,(2013)," Impact Of Organizational Structure On Knowledge Management In The Jordanian Insurance Companies: From The Perspective Of The Supervisory Leadership",International Journal Of Business And Social Science Vol. 4 No. 11;Pp.82-95.
18. Albert,S .,Ashforth,B., & Dutton ,J.,E.,(2000)," Organizational Identity And Identification :Charting New Waters And Building New Bridges", Academy Of Management Review,V.25,N.1,Pp.13-17
19. Ali,N.,M.,Jangaa,A.,Ismaila,M.,Kamala,S.,N.,M.,&Ali,M.,N.,(2015), Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture”, International Accounting And Business Conference 2015, Iabc , 31 , 161 – 169.
20. Al-Khaled, A., A., S., & Fenn ,C., J., (2020),” The Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance, Berjaya Journal Of Services & Management, Vol. 13, pp.55 – 62.
21. Allameh, S ., M ., Alinajimi, M .,& Kazemi, A ., (2012) ,” The Effect Of Self-Concept And Organizational Identity On Organizational Citizenship Behavior (A Case Study In Social Security Organization Of Isfahan City)”, International Journal Of Human Resource Studies, Vol. 2, No. 1,175-187.
22. Alowais , T ., M ., (2019) ,” Influence Of Transformational Leadership Style On Global Competitive Advantage Through Innovation And Knowledge”, Modern Applied Science; Vol. 13, No. 1,Pp.183-191.
23. Al-Qura'an , A., (2015), The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Change Management: Case Study At Jordan Ahli Bank”, IOSR

Journal Of Business And Management (IOSR-JBM), Volume 17, Issue 12 .Ver. I , PP 01-07

24. Altun, O., Cizreliogullar, M., N.,& Babayigir,M., V.,(2017),”The Impact Of Leadership Styles On Employees Performance In Organization” , Conference: The First International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability (Futourism 2017)At: Turke

25. Alzola, L.,M., Monroy, M.,F.,& Peñate, M.,H.,(2020),” Information Technology Capability And Organisational Agility: A Study In The Canary Islands Hotel Industry",Tourism Management Perspectives,33.,Pp.1-9

26. Amah, A., Weje, A., D., & Dosunmu , R., (2013),” Size And Organizational Effectiveness: Maintaining A Balance”, Advances In Management & Applied Economics, Vol. 3, No.5, 115-123.

27. Amanchukwu , R ., N ., Stanley , G ., J ., And Ololube , N ., P ., (2015),” A Review Of Leadership Theories, Principles And Styles And Their Relevance To Educational Management”, Management, 5(1): 6-14.

28. Andersen, J. A. & Jonsson, P. (2006), “Does Organization Structure Matter?: On The Relationship Between Structure, Functioning And Effectiveness”, International Journal Of Innovation And Technology Management, Vol. 3, No. 2, Pp. 237-263.

29. Arif,S., Akram,A.,(2018),” Transformational Leadership And Organizational Performance The Mediating Role Of Organizational Innovation", Seisense Journal Of Management, Vol. 1. Issue 3,Pp.59-75.

1- Arokiasamy,A.,R.,A.,Binabdulla,A.,G.,K.,&Ismail,A.,B.,(2014),” Correlation Between Cultural Perceptions, Leadership Style And Ict Usage By School Principals In Malaysia, volume 13 issue 3,pp.27-40.

30. Ashforth, B.,E.,& Mael, F.,A.,(1999),” Organizational Identity And Strategy As A Context For The Individual”, Advances In Strategic Management, Volume 13, Pages 19-64

31. Ashraf, G., & Abd Kadir, S., B., (2012), "A Review On The Models Of Organizational Effectiveness: A Look At Cameron's Model In Higher Education" , International Education Studies Vol. 5, No. 2,Pp.80-87.
39. Avolio, B., J., Walumbwa, F., O., Weber, T., J.,(2009),” Leadership: Current Theories, Research, And Future Directions”, Published In Annual Review Of Psychology 60 ,Pp. 421-449.
32. Awa, K.,I.,(2016),” Functional Structure And Operational Issues: An Examination Of Core Challenges And Remedies.” IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)", Volume 18, Issue 1 .Ver. III, PP 01-04.
33. Aydin, B., Ceylan, A., (2009), "The Role Of Organizational Culture On Effectiveness", Ekonomika A Management , 3 / 2009 Strana 33
34. Azadehdel,M., R., Ooshaksaraie,M.,& Rajabpour,S.,(2013),” The Relationship Between Organizational Identity With Performance In Gilan Gas Company Mohammad Reza Azadehdel”, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 5, No 5,Pp.286-302.
35. Aziz,A., Zaki,A., Ullah,S.,E.,(2020),” The Impact Of Dynamic Capabilities And Information System On Organizational Effectiveness In Cellular Communication Companies In", International Journal Of Informatics And Information System Vol. 3, No. 2, Pp. 81-93.
36. Babalola, S., S., (2016) ,” The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment”, The Journal Of Applied Business Research, Volume 32, Number 3,Pp.935-946.
37. Basol, E., Dogerlioglu, O.,(2014),” Structural Determinants Of Organizational Effectiveness", Journal Of Organizational Management Studies, Vol. 2014 Article ID 273364, 13 Pages
38. Beakana, A., N., (2017),” Effects Of Leadership Styles On Organisational Performance In Ahantaman Rural Bank Limited",Texila International Journal Of Management ,Volume 3, Issue 2,Pp.1-16.

39. Beaty ,R., E., & Silvia,P., J., (2012)," Why Do Ideas Get More Creative Across Time? An Executive Interpretation Of The Serial Order Effect In Divergent Thinking Tasks", *Psychology Of Aesthetics, Creativity, And The Arts*, 6(4), 309-319
40. Bell, C ., Chan , M ., Nel ,P ., (2014)," The Impact Of Participative And Directive Leadership On Organisational Culture: An Organisational Development Perspective", *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, Vol 5 No 23 ,Pp.1970-1985.
41. Benbya,H., Nan,N., Tanriverdi,H., &Yoo,Y.,(2020)," Complexity And Information Systems Research In The Emerging Digital World", *MIS Quarterly* Vol. 44 No. 1, Pp. 1-17.
42. Bhargavi,S.,& Yaseen,A.,(2016)," Leadership Styles And Organizational Performance," *Strategic Management Quarterly*, Vol. 4, No. 1, Pp. 87-117.
43. Brito , R ., B ., D ., & Oliveira , L ., B ., D ., (2016)," The Relationship Between Human Resource Management And Organizational Performance", - *Brazilian Business Review*, V.13, N.3.
44. Brown , E ., A ., (2008)," Dimensions Of Transformational Leadership And Relationship With Employee Performance In Hotel Front Desk Staff", A Thesis Submitted To The Graduate Faculty In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science, Iowa State University Ames, Iowa
45. Brown, K.,& Starkey,K.,(2000),"Organization Identity And Learning Apsychodynamic Perspective", *Academy Of Management Review* ,V.25,No.1,Pp.102-120.
46. Cameron, K., (1978)," Measuring Organizational Effectiveness In Institutions Of Higher Education ,*Administrati Science Quarterly* ,Vol.23,Pp.604-629.
47. Carter ,M ., S ., &Greer , C ., R ., (2013)," Strategic Leadership: Values, Styles, And Organizational Performance", *Journal Of Leadership & Organizational Studies* 20(4) 375–393.
48. Ceausu ,L., Murswieck, R., Kurth, B.,L., And Ionescu.,R.,(2017)," The Organizational Culture As A Support Of Innovation Processes, *International Journal Of Advanced Engineering And Management Research* Vol. 2 Issue 6,Pp.2392-2403.

49. Cetin ,M., Karabay, M., E., And Efe, M., N., (2012),” The Effects Of Leadership Styles And The Communication Competency The Case Of Turkish Banks”, 8th International Strategic Management Conference, Social And Behavioral Sciences 58K 227 – 235
50. Chen,S ., S., (2006),” Leadership Styles And Organization Structural Configurations”, The Journal Of Human Resource And Adult Learning, V.2, N.1,Pp.39-46.
51. Chika,J., E., E., & Odunayo, A.,(2020) ,” Conflict Management As A Tool For Increasing Organizational Effectiveness: A Review Of Literature, . International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 10(5), 299–311.
52. Chmanlal ,M.,J.,(2014),” Role Of Computer Applications And Tools In The Scientific Research Process", International Journal Of Research In Science And Technology, Vol. No. 3, Issue No. V,Pp.33-40.
53. Choo,C.,W.,(2013),” Information Culture And Organizational Effectiveness, International Journal Of Information Management / International Journal Of Information Management 33, 775–77.
54. Choudhary, A ., I ., Akhtar ,S ., A ., And Zaheer, A ., (2013),” Impact Of Transformational And Servant Leadership On Organizational Performance: A Comparative Analysis”, J Bus Ethics ,V. 116,N.2,:Pp.433–440
55. Chua, J ., Basit , A ., Hassan , Z ., (2018),” Leadership Style And Its Impact On Employee Performance”, International Journal Of Accounting & Business Management, Vol. 6 (No.1),Pp. 80-94.
56. Cokluk , O ., & Yilmaz ,K ., (2010),” The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools”, Bilig - Turk Dunyasi Sosyal Bilimler Dergisi, Number 54: 75-92.
57. Cole , M., S., & Bruch , A., H., (2006),” Organizational Identity Strength, Identification, And Commitment And Their Relationships To Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?”, Journal Of Organizational Behaviour, V. 27, 585–605

58. Cram , W., A ., & Wiener , M., (2020) ,” Technology-Mediated Control: Case Examples And Research Directions For The F Ections For The Future Of Organizational Control, Communications Of The Association For Information Systems, V.46,N.4, Pp71-91.
40. Dahie,A.,M., Aligees A.,A.,M.,& Mohamed,R.,A.,(2017),” Leadership Style And Organizational Commitment: Case Study From University Of Somalia”, International Journal Of Engineering Science And Computing, September, Volume 7 Issue No.9.
59. Darvishmotevali, M .,(2019),” Decentralization And Innovative Behavior: The Moderating Role Of Supervisor Support ,International Journal Of Organizational Leadership,V. 8,Pp. 31-45
60. Daryani , S ., M ., & Amini , A ., (2016) ,” Management And Organizational Complexity”, 3rd International Conference On New Challenges In Management And Organization: Organization And Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE Social And Behavioral Sciences ,230 ,359 – 366
61. Dobre , O.,I.,(2013),” Employee Motivation And Organizational Performance”, Review Of Applied Socio- Economic Research (Volume 5, Issue 1), Pp53-60.
62. Duan, Q., (2017),” A Study Of The Influence Of Learning Organization On Organizational Creativity And Organizational Communication In High Tech Technology”, EURASIA Journal Of Mathematics Science And Technology Education, 6.,(13),1817-1830.
63. Dunst,C.,J., Bruder,M.,B., Hamby,D.,W., Howse,R.,& Wilkie,H.,(2018),” Meta-Analysis Of The Relationships Between Different Leadership Practices And Organizational, Teaming, Leader, And Employee Outcomes”, Journal Of International Education And Leadership, Volume 8 Issue 2,Pp1-45.
64. Ebrahimi,P., Moosavi,S., M., Chirani,E.,(2016),” Relationship Between Leadership Styles And Organizational Performance By Considering Innovation In Manufacturing Companies Of Guilan Province”, Social And Behavioral Sciences 230 , 351 – 358

65. Ejimabo N., O., (2015),” The Influence Of Decision Making In Organizational Leadership And Management Activities”, Journal Of Entrepreneurship & Organization Management , 4:2.
66. Elkhdr,H.,R.,H.,(2019),” He Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review”, International Journal Of Scientific & Technology Research, V. 8, Issue. 02,Pp.58-56.
67. Eydi ,H., (2013), " Confirmatory Factor Analysis Of The Sport Organizational Effectiveness Scale According Competing Value Framework", Universal Journal Of Management 1(2): 83-92,Pp.83-92.
68. Eydi, H.,(2015),” Organizational Effectiveness Models: Review And Apply In Non-Profit Sporting Organizations”, American Journal Of Economics, Finance And Management Vol. 1, No. 5, Pp. 460-467
69. Fairhurst,G.,T.,& Connaughton,S.,L.,(2014),” Leadership: A Communicative Perspective", Journalspermissions. Vol. 10,N.(1) ,PP.7–35
70. Fatima , T ., Majeed , M ., And Saeed, I.,(2017),” Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior: The Moderated Mediation Model”, Business & Economic Review: Vol. 9, No.4 , Pp. 141-158
71. Flanagin,A.,J.,(2020),” The Conduct And Consequence Of Research On Digital Communication",Journal Of Computer-Mediated Communication 25 , 23–31.
41. Gençer,M.,S.,&Samur,Y.,(2016),” Leadership Styles And Technology: Leadership Competency Level Of Educational Leaders,Procedia - Social And Behavioral Sciences,V. 229, pp.226 – 233.
72. Gerpott ,F.,H., Quaquebeke,N.,V., Schlamp,S.,& Voelpean,S.,C.,(2019),” Identity Perspective On Ethical Leadership To Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay Of Follower Moral Identity And Leader Group Prototypicality"J Bus Ethics ,V.156,pp.1063–1078.
- 73.Glynn,M.,A.,(2000),” Wvhen Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within A Symphony Orchestra Mary",Organization Science, Vol. 11, No. 3, Pp. 285-298.

74. Gupta,P.,D.,(2011)," Literature Review: E-Leadership",Emerging Leadership Journeys, Vol. 4 Iss. 1, Pp. 1- 36.
75. Hao,M.,J., & Yazdanifard,R.,(2015),"How Effective Leadership Can Facilitate Change In Organizations Through Improvement And Innovation", Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management ,Volume 15 Issue 9 Version 1.0 .,pp.1-6.
76. Haslam,S., A., Steffens,N.,K., Peters,K.,. Boyce,R.,A., Mallett,C.,G .,& Fransen,K.,(2017)," A Social Identity Approach To Leadership Development The 5R Program", Journal Of Personnel Psychology, DOI: 10.1027/1866-5888/A000176,pp.1-12.
- 77.Hassan, M., Anwar, M .,A., Rafique,Z. ,& Saeed ,S.,(2014)," The Impact Of Organizational Structure On Employees' Creativity: A Sector Based Study", Information And Knowledge Management, Vol.4, No.8,Pp.109-120.
78. Hasson, F., Mckenna, H., P .,& Keeney ,S.,(2016 Delegating And Supervising Unregistered Professionals: The Student Nurse Experience,Journal Of Nursing Management, 2016, 24, 676–685.
79. Howard ,J. ,A.,(2000)," Social Psychology Of Identities, Annu. Rev. Sociol. 2000. 26:367–93.
42. Humaidi , N ., & Balakrishnan , V ., (2015) ," Leadership Styles And Information Security Compliance Behavior: The Mediator Effect Of Information Security Awareness", International Journal Of Information And Education Technology, Vol. 5, No. 4.Pp.311-318.
- Hurduzen,R., E.,(2015)," The Impact Of Leadership On Organizational Performance",ESA-Practical of science ,V.3,issue.1(7),pp.289-294.
43. Hwang , S ., J ., Quastb ,L.,N., Centerb ,B ., A ., Chungb, C., T ., N ., Hahn , H., J ., Wohkittel , J .,(2015)," The Impact Of Leadership Behaviours On Leaders' Perceived Job Performance Across Cultures: Comparing The Role Of Charismatic, Directive, Participative, And Supportive Leadership Behaviours In The U.S. And Four

- Confucian Asian Countries”, Human Resource Development International, Vol. 18, No. 3, pp. 259–277.
44. Ibrahim, A., U., & Daniel, C., O., (2019),” Impact of leadership on organizational performance”, Published with Open Access at Journal BiNET, Vol. 06, Issue 02: 367-374.
80. Igbaekemen, G. O. & Odirwri, J. E. (2015). Impact Of Leadership Style On Organization Performance: A Critical Literature Review. Arabian Journal Of Business And Management Review, 5(5), 1-7.
45. Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect Of Leadership Style On Employee Performance. Arabian Journal Of Business And Management Review, 5(5), 1-6.
81. Jalagat, R., C., & Al-Habsi, N., A., S., (2017),” Evaluating the Impacts of IT Usage on Organizational Performance”, European Academic Research Vol. V, Issue 9, pp.5111-5164.
82. Jaleha , A., A., & Machuki , V., N., (2018),” Strategic Leadership And Organizational Performance: A Critical Review Of Literature”, European Scientific Journal December 2018 Edition Vol.14, No.35.
83. Janićijević, N.,(2013),” The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure ”, Economic Annals, V. LVIII, No. 198, Pp35-60.
84. Jorge Dias, M., A., M., & E Borges, R., S., J., (2016),” Performance And Leadership Style: When Do Leaders And Followers Disagree?”, Mackenzie Management Review (Revista De Administração Mackenzie – Ram), 18(2), Pp.104-129.
46. Jovita, O., U., Chibuzor, A., A., & Onyemachi, U., C., (2019),” Green Management And Organizational Effectiveness”, Strategic Journal Of Business And Social Science (Sjbs) Volume 2. Issue 2, Pp.1-23.
85. Jung, C., S., (2012), Navigating A Rough Terrain Of Public Management: Examining The Relationship Between Organizational Size And Effectiveness”, Journal Of Public Administration Research And Theory, 53, 663-686.

86. Jyoti, J. & Bhau, S. (2015). Impact Of Transformational Leadership On Job Performance: Mediating Role Of Leader – Member Exchange And Relational Identification. *SAGE Open*, 5(4), 1-13.
47. Kadiyono ,A ., L ., Sulistiobudi , Haris , I ., Haris , Wahab, A ., M ., K ., Ramdani , I ., Purwanto , A ., Mufid , A ., Muqtada , M ., R ., Gufron , M ., Nuryansah, M ., Nuryansah , M ., Ficayuma, L ., A ., Fahlevi ,M ., Sumartiningsih , M .,(2020),” Develop Leadership Style Model For Indonesian Teachers Performance In Education 4.0 Era”, *Sys Rev Pharm*,V.11,N.(9),pp.363-373.
48. Kahai ,S ., S ., Sosik , J ., J ., And Avolio ,B ., J .,(2004),” Effects Of Participative And Directive Leadership In Electronic Groups”, *Group & Organization Management*, Vol. 29 No. 1,pp. 67-105.
87. Kalay,f.,& Lynn,G.,S.,2016,” The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: An Empirical Research In Turkey”, *Journal Of Business, Economics And Finance (JBEF)*, ISSN: 2146 – 7943, Vol.5(1),pp.125-137.
49. Kalsoom , Z ., Khan , M ., A ., And Zubair , S ., S ., (2018),” Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan”, *Industrial Engineering Letters*, Vol.8, No.3,Pp.23-30.
88. Kareem ,M., A .,(2019),” The Impact Of Human Resource Development On Organizational Effectiveness: An Empirical Study”, *Management Dynamics In The Knowledge Economy*”, Vol.7 No.1, Pp.29-50.
89. Kataria , A ., Rastogi , R .,& Garg , P., (2013), “Organizational Effectiveness As A Function Of Employee Engagement”, *South Asian Journal Of Management*,V.20,N.4,Pp.56-73.
90. Keskes,I.,(2014),” Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions”, V.10,N.(1),pp.26-51.

50. Kesting , P ., Uhøi , J . P ., Song , L ., J .,And Niu , H ., (2015) ,” The Impact Of Leadership Styles On Innovation Management - A Review And A Synthesis”, Journal Of Innovation Management, V.3, N.4 Pp. 22-41.
51. Khan , S ., & Anjum , M ., A ., (2013) ,” Role Of Leadership Style And Its Impact On Getting Competitive Advantage”, European Journal Of Applied Sciences,V. 5,N. (2),pp. 53-61.
91. Khan, R., Rehman, A.,U., &Fatima, A.,(2009),"Transformational Leadership And Organizational Innovation: Moderated By Organizational Size",African Journal Of Business Management Vol.3 (11), Pp. 678-684.
92. Khan, S., Asghar, M. & Zaheer, A. (2014). Influence Of Leadership Style On Employee Job Satisfaction And Firm Financial Performance: A Study Of Banking Sector In Islamabad, Pakistan. Actual Problem In Economics, 155, 374-384.
93. Khan,Z. ,A., Nawaz, A., And Khan, I.,(2016)," Leadership Theories And Styles: A Literature Review", Journal Of Resources Development And Management, Vol.16,Pp.1-6.
94. Klein,A., S., Wallis,J.,& Cooke,R.,A.,(2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study . Journal of Management & Organization, 19, pp 241-254 doi:10.1017/jmo.2013.34
52. Koech , P ., M ., & Namusonge , G ., S ., (2012),” The Effect Of Leadership Styles On Organizational Performance At State Corporations In Kenya”, International Journal Of Business And Commerce Vol. 2, No.1:Pp. [01-12].
95. Kościelniak, H., Puto, A.,(2015)," BIG DATA In Decision Making Processes Of Enterprises", International Conference On Communication, Management And Information Technology, Procedia Computer Science,V. 65 , pp.1052 – 1058.
96. Lambert,E.,G., Paoline ,E.,A.,& Hogan,N.,L.,(2006)," The Impact Of Centralization And Formalization On Correctional Staff Job Satisfaction And Organizational Commitment: An Exploratory Study",Criminal Justice Studies, Vol. 19, No. 1,, Pp. 23–44.

53. Lauro,S.,D.,& , Tursunbayeva ,A., Antonelli, G., & Martinez, M.,(2020),” Organizational And Corporate Identity On Social Media: A Literature Review, International Journal Of Business And Management; Vol. 15, No. 4.
97. Lee,C.,S.,(2018),” Authentic Leadership and Organizational Effectiveness: The Roles of Hope, Grit, and Growth Mindse”, International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 118 No. 19, 383-401
98. Lejeune, C., & Vas ,A., (2009), " Organizational Culture And Effectiveness In Business Schools:A Test Of The Accreditation Impact" , Journal Of Management Development Vol. 28 No. 8,Pp.728-742.
54. Litwin, A. S. (2011). Technological Change At Work: The Impact Of Employee Involvement On The Effectiveness Of Health Information Technology [Electronic Version] Industrial & Labor Relations Review, V. 64,N.(5), pp.863-888.
55. Longe, O. J. (2014). Leadership Style Paradigm Shift And Organisational Performance: A Case Of The Nigerian Cement Industry. African Research Review, 8(4), 68-83.
99. Lor,W., & Hassan,Z.,(2017)," The Influence Of Leadership On Employee Performance Among Jewellery Artisans In Malaysia",International Journal Of Accounting & Business Management ,Vol. 5 (No.1), Page: 14-33.
38. Lepisto,D., A., Crosina,E., &Pratt,M.,G.,(2015)," Identity Work Within And Beyond The Professions: Toward A Theoretical Integration And Extension", Western Michigan University Scholarworks At WMU.
56. Luthra , A ., & Dahiya, R ., (2015),” Effective Leadership Is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership And Communication”,International Journal Of Management & Business Studies, Vol. 5, Issue 3, Pp.42-48.
57. Maciejczyk, A.,(2016)," Challenges Of Control In Functional Organization Structures: Example Of Outsourcing Sector", Journal Of Economics And Management", Vol. 25 (3),Pp.48-62.

58. Maduenyi,S.,Oke,A.,O.,&Ajagbe,M.,A.,(2015),”Impact of Organizational Structure on Organizational Performance”,International Conference on African Development Issues (CU-ICADI),(2015),Social and Economic Models for Development Trach.
59. Maghviroh, R ., E., (2012) ,” Leadership Style Toward Competitive Advantage Of Business Education”, The 6th Balkan Region Conference On Engineering And Business Education & The 5th International Conference On Engineering And Business Education & The 4th International Conference On Innovation And Entrepreneurship.
60. Mahdi , O ., R ., Mohd ,E ., S ., B ., G ., & Almsafir M ., K ., (2014) ,” Empirical Study On The Impact Of Leadership Behavior On Organizational Commitment In Plantation Companies In Malaysia”, 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013, Procedia - Social And Behavioral Sciences 109 , 1076 – 1087.
61. Malik , W ., U ., Javed , M ., And Hassan, S ., T .,(2017),” Influence Of Transformational Leadership Components On Job Satisfaction And Organizational Commitment”, Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences, Vol. 11 (1), 147-166
62. Mano ,B., T., Thoyib,A., Maskie, G.,&Djumahr,”(2014),” Effect Of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture And Leader Innovation On Leader Performance (Study In Jayapura City Government), International Journal Of Business And Management Invention,V.3 Issue 10,Pp.28-39
63. Mansur, T., Sanusi, A.,& Triatmanto ,B., (2020),” The Effect Of Employee Engagement And Job Satisfaction On Effectiveness Through Organizational Changes: A Case Study Of BLUD East Java Province ”, International Journal Of Advances In Scientific Research And Engineering (Ijasre), Volume 6, Issue9,Pp.24-35.
64. Masoud,M.,P.& Kahnoog,N.,H.,(2013),” Organizational Structure And Organizational Effectiveness”, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(6)1071-1078.

65. Men,L., R.,(2014)," Why Leadership Matters To Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, And Employee Outcomes", Ournal Of Public Relations Research, 26: 256–279.
66. Meraku,A.,(2017)," Role Of Leadership In Organizational Effectiveness", Journal Of Economics, Business And Management, Vol. 5, No. 11,Pp.336-340.
67. Mesu , J ., Sanders , K ., And Riemsdijk , M ., V ., (2015)," Transformational Leadership And Organisational Commitment In Manufacturing And Service Small To Medium-Sized Enterprises The Moderating Effects Of Directive And Participative Leadership", Personnel Review Vol. 44 No. 6,Pp.970-990.
68. Miscenko, D., Day, D.,V.,(2016)," Identity And Identification At Work", Organizational Psychology Review , Vol. 6(3) 215–247
69. Mkhelmer,I.,(2018),"The Impact Of Leadership Styles On Business Scucces:Acase Study On Smes, In Ammans Arabianjournal Of Business An Management Review,V.81,N.2,Pp.1-9.
70. Muda,W., H., N., W., Khairunesa Isa A ,Othman ,A., N., ,Atim ,A., And Wen ,J.,K., (2020)," Employee Commitment Effect On Organizational Effectiveness: Malaysian Perspective On A Mediator Roles In Leadership Style , Journal Of Southwest Jiaotong University / Vol.55 No.2
71. Mujib, H.,(2017)," Organizational Identity: An Ambiguous Concept In Practical Terms<http://Www.Mdpi.Com/Journal/Admsci>.
72. Mwai,G. , Namada,J. & Katuse,P.,(2018)," Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness In Non-Governmental Organizations?", International Journal Of Business And Management; Vol. 13, No. 8,Pp.52-64.
73. Nasir,H.,M., , Nordin,R. , Abu Seman,S.,A., & Rahmat,A.,(2014)," The Relationship Of Leadership Styles And Organizational Performance Among IPTA Academic Leaders In Klang Valley Area, Malaysia", Business & Entrepreneurship Journal, Vol.3, No.2, 45-65.

74. Nayeemunnisa , A. ,&Gomathi , S ., (2020) ,” Understanding Organizational Capabilities: Review Literature”, Understanding Organizational Capabilities: Review Literature, Vol 7, Issue 9,413-415
75. Nwokocha, I. & Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus Between Leadership Styles, Employee Retention And Performance In Organizations. European Scientific Journal, 11, 186- 209.
76. Oberer,B., & Erkollar,R.,(2018),” Leadership 4.0: Digital Leaders In The Age Of Industry 4.0”, International Journal Of Organizational Leadership,15,Pp.1-9.
77. Odule, T., J., Adesina, A., O., Usman, M., A.,& Afoloruso, A., A.,(2020),” Big Data Analytics As A Solution For Enhancing Organisational Performance”, International Journal Of Information Security, Privacy And Digital Forensics Vol. 4, No. 1,Pp.65-78.
78. Ogbo,A.,I., Chibueze,N., F., Christopher ,O.,C., & Anthony,I . ,A.,(2015),” Impact Of Structure On Organizational Performance Of Selected Technical And Service Firm In Nigeria”, Corporate Ownership & Control / Volume 13, Issue 1, Continued – 10.
79. Olabamiji , O., (2019),” Corporate Governance Dimensions And Organizational Performance: A Pragmatic Investigation From Nigerian Banks”, Asian Journal Of Advanced Research And Reports”, 7(2): 1-7.
80. Oldham , G., R., & Hackman ,J., R., (1981), " Relationships Between Organizational Structure And Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks" , Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1, Pp. 66-83
100. ollan,D.,N., & Roussel,J.,(2017),” Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya”, International Journal of Business and Social Science Volume 8 , Number 7 ,82-98.
81. Orazem, B.,(2014),” Value Of IT Service Management For Small And Medium-Sized Enterprises Leveraging Cloud Computing , Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In IT

Service Management In The Northampton Business School Of The University Of Northampton, 2014.

82. Osborne, S. ,& Hammoud, M.,S.,(2017)," Effective Employee Engagement In The Workplace" International Journal Of Applied Management And Technology, Volume 16, Issue 1, Pages 50–67.

83. Ostroff, C., & Schmitt , N.,(1993),"Configurations Of Organizational Effectiveness And Efficiency ", Academy Of Management Journal,Vol.36,No.6,Pp.1345-1361.

84. Pennings, J., M.,(1975)," The Relevance Of The Structural-Contingency Model For Organizational Effectiveness ", Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 3, Pp. 393-410.

85. Popli,S., & Rizvi,I., A.,(2016)," Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style", Global Business Review 17(4) 965–979.

86. Pounder,J., (1999) ," Organizational Effectiveness In Higher Education Managerial Implications Of A Hong Kong Study", Educational Management & Administration , Vol 27(4) 389–400.

87. Pranasari,D.,(2020)," The Influence Of Effective Leadership And Organizational Trust To Teacher's Work Motivation And Organizational Commitment" Media Ekonomi dan Manajemen, Volume 35 Issue 1, January 2020, 75-91.

88. Puni, A ., Ofei , S ., B ., & Okoe ,A .,(2014)," The Effect Of Leadership Styles On Firm Performance In Ghana", International Journal Of Marketing Studies; Vol. 6, No. 1,Pp.177-185.

89. Puusa,A.,(2006)," Conducting Research On Organizational Identity, EJBO Electronic, Journal Of Business Ethics And Organization Studies, Vol. 11, No. 2.

101. Qbal ,N., Anwar, S, & Haider N.,(2015)," Effect Of Leadership Style On Employee Performance", Arabian Journal Of Business And R A Management Review, Volume 5 ,Issue 5,Pp.1-6.

90. Qureshi, M., A., & Ab Hamid, K., B., (2017), "Impact Of Supervisor Support On Job Satisfaction: A Moderating Role Of Fairness Perception", International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol. 7, No. 3, Pp.235-242.
91. Rafferty ,A ., E ., & Griffin , M ., A ., (2004) ," Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions", The Leadership Quarterly 15 , 329 – 354.
92. Rafferty ,A ., E ., & Griffin , M ., A ., (2006) ," Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership And Supportive Leadership", Journal Of Occupational And Organizational Psychology , 79, 37–61
93. Raman ,A.,& Shariff ,S. ,B.,(2017)," Relationship Between Technology Leadership, ICT Facility, Competecy, Commitments And Teachers Practices On Implementations With Effective Teachers Management Tasks In Schools, Scholedge International Journal Of Multidisciplinary & Allied Studies, Vol.04, Issue 09 , P. 88-96.
94. Raman,A.,& Thannimalai, R.,(2019),"Importance Of Technology Leadership For Technology Integration: Gender And Professional Development Perspective, SAGE Open October-December 2019: 1–13.
95. Ravasi ,D., Schultz ,M.,(2006)," Responding To Organizational Identity Threats: Exploring The Role Of Organizational Culture", Academy Of Management Journal, Vol. 49, No. 3, 433–458.
96. Reimann ,B., C., (1975)," Organizational Effectiveness And Managements Public Values A Canonical Analysis," Academy Of Management Journal, Volume 18, Number 2,Pp.224-241.
97. Roccas, S.,& Brewer, M.,B.,(2002)," Social Identity Complexity", Personality And Social Psychology Review," Vol. 6, No. 2, 88-106.
98. Sadq, Z., M., Othman, B., & Mohammed ,H., O., (2020), " Attitudes Of Managers In The Iraqi Kurdistan Region Private Banks Towards The Impact Of Knowledge Management On Organizational Effectiveness" , Management Science Letters ,10 , 1835–1842

99. Saether,E.,A.,(2019)," Motivational Antecedents To High-Tech R&D Employees' Innovative Work Behavior: Self-Determined Motivation, Person-Organization fit, Organization Support Of Creativity, And Pay Justice", Journal Of High Technology Management Research 30,Pp1-12
100. Saleh,R.,M.,M., Nusari,M., Habtoor,N.,& Isaac,O.,(2018)," The Effect Of Leadership Style On Organizational Performance: Organizational Commitment As A Mediator Variable In The Manufacturing Sector Of Yemen", International Journal Of Management And Human Science (IJMHS), Volume 2, Issue 4, Pages 13-24.
101. Sánchezel ,E.,G., Morales,V.,J.,G.& Rojas,R.,M.,(2018)," Influence Of Technological Assets On Organizational Performance Through Absorptive Capacity, Organizational Innovation And Internal Labour Flexibility", Sustainability 2018, 10, 770; Doi:10.3390/Su10030770.
102. Sargolzaee, A., R., Moghaddam ,F.,N., Tanideh ,H.,P., & Shahreki,M.,(2017),"An Analysis Of The Relationship Between Organizational Identify And Organizational Structure In Electricity Company In Sistan And Baluchestan An Province", Revista QUID (Special Issue), 2456-2463.
103. Sartori ,R., Favretto, G., Ceschi,A.,(2013), "The Relationships Between Innovation And Human And Psychological Capital In Organizations: A Review", The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 18(3), Article 2.
104. Scott,S., G., LANE,V.,R., (2000)," A Stakeholder Approach To Organizationl Identity",* Academy Of Management Review, Vol. 25, No. 1, 43-62.
105. Seering ,S., NG,F., YAO,Z.,& Kaufman, G.,(2018), Applications Of Social Identity Theory To Research And Design In Social Computing", Applications Of Social Identity Theory To Research And Design In Social Computing, Vol. 2, No. CSCW,Pp.1-34.
106. Shaoa , Z ., Fenga , Y ., &Hub ,Q ., (2017), "Impact Of Top Management Leadership Styles On ERP Assimilation And The Role Of Organizational Learning", / Information & Management 54 , 902–919.

107. Shi,K.,(2021),” Organizational Structure Differentiation and Evolution of International Corporations Based on Company-Atom Analogy in the Mobile Internet Era”, Hindawi Mobile Information Systems, Volume 2021, Article ID 5291973, 10 pages.
108. Sibanda, M., & Ramrathan, D., (2017),”Influence Of Information Technology On Organization Strategy”, Foundations Of Management, Vol. 9,Pp.191-202.
109. Sivarajah,U., Kamal, M.,M., Irani, Z., Weerakkody, V.,(2017),” Critical Analysis Of Big Data Challenges And Analytical Methods”, Journal Of Business Research, 70,Pp.263-286.
110. Skakona ,J ., Nielsenb, K., Borgb,V., & Guzmanc, J., (2010),” Are Leaders’ Well-Being, Behaviours And Style Associated With The Affective Well-Being Of Their Employees? A Systematic Review Of Three Decades Of Research”, Work & Stress, Vol. 24, No. 2,Pp. , 107-139.
111. Sluss,D. ,M.,& Ashforth, B.,E.,(2007),” Relational Identity And Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships”, Academy Of Management Review, Vol. 32, No. 1, 9–32.
112. Solomon, A. & Steyn, R., 2017, ‘Leadership Style And Leadership Effectiveness: Does Cultural Intelligence Moderate The Relationship?’, Acta Commercii 17(1), PP.453.
113. Somech ,A ., & Wenderow , M ., (2006) ,” The Impact Of Participative And Directive Leadership On Teachers’ Performance: The Intervening Effects Of Job Structuring, Decision Domain, And Leader-Member Exchange”, Educational Administration Quarterly Vol. 42, No. 5 , 746-772
114. Somech ,A ., (2005),” Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches To Managing School Effectiveness”, Educational Administration Quarterly Vol. 41, No. 5, 777-800.
115. Sondakh , O. , Christiananta ,B., &Ellitan,L.,(2017),” Measuring Organizational Performance: A Case Study Of Food Industry Smes In Surabaya-Indonesia”,

- International Journal Of Scientific Research And Management (IJSRM), Volume||5||Issue||12||Pages||7681-7689
116. Sougui ,A., O., Bon,A. ,T., Mahamat, M.,A., &Hassan, H.,M.,H., (2016)," The Impact Of Leadership On Employee Motivation In Malaysian Telecommunication Sector:, Galore International Journal Of Applied Sciences And Humanities Vol.1; Issue: 1,Pp.59-68.
117. Stair, R .,M.,& Reynolds, G.,W.,(2010)," Principles Of Information Systems A Managerial Approach",9ed, Printed In The United States Of America.
118. Stein ,M. ,K. , Galliers , R. ,D., & Markus, M.,L.,(2013)," Towards An Understanding Of Identity And Technology In The Workplace", Journal Of Information Technology, 28, 167–182.
119. Stets, J., Burke, P .,J.,(2000)," Identity Theory And Social Identity Theory", Social Psychology Quarterly 2000. Vol. 63. NO. 3.224-237.
120. Stets, J.,E.,& Burke ,B.,J.,(2000),"Identity Theory And Social Identity Theory ",Social Psychology Quarterly, Vol. 63, No. 3, Pp. 224-237.
121. Swamy , N.,G.,S.,& Swamy, D.,R.,(2014)," Leadership Styles ", Advances In Management Vol. 7(2),pp.57-62.
122. Taşgit,Y.,E.,& Sert,H., T.,(2017)," The Reflections of Leadership Types on Organizational Structure: A Research on SME at Düzce", Journal of Business Research-Türk, 9/4 ,pp. 530-550
123. Taylor ,C., M., Cornelius ,C.,J., & Colvin, K., (2014), "Visionary Leadership And Its Relationship To Organizational Effectiveness ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 ,No. 6, Pp. 566-583.
124. Tonder , C., & Lessing, B.,(2003)," From Identity To Organization Identity: The Evolution Of A Concept", SA Journal Of Industrial Psychology, 29 (2), 20-28.
125. Toprak, M., Inandi, B. & Colak, A.L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study In Educational Organizations. International Journal Of Educational Methodology, 1(1), 19-25.

126. Tran, S.,(2017)," GOOGLE: A Reflection Of Culture, Leader, And Management" ,International Journal Of Corporate Social Responsibility,V.2,N.,10,Pp1-14.
127. Tushnova, Y., Rashchupkina, Y., & Khachatryan, N.,(2019)," Features Of Professional Identity Of Students “Helping” Occupations With Different Levels Of Self-Efficacy ",SHS Web Of Conferences 70, 08041 (2019)
128. Ul-Haq,M.,A.,& Kuchinke,K.,P.,(2016)," Impact Of Leadership Styles On Employees’ Attitude Towards Their Leader And Performance: Empirical Evidence From Pakistani Banks", Future Business Journal, Vol. 2, Iss. 1, Pp. 54-64.
102. Voet, J.,V ., D., (2014),"The Effective And Specificity Of Change Management In A Public Organization: Transformational Leadership And Bureaucratic Organizational Structure ," European Management Journal ,V.32,Pp.373-382.
129. Waziri ,A ., Y ., Ali , K., N ., &Aliagha, G ., U ., (2015), “The Influence Of Transformational Leadership Style On ICT Adoption In The Nigerian Construction Industry”, Asian Social Science, Vol. 11, No. 18,Pp.123-133.
103. Wen,T.,B., Ho,T.,C.,F., Kelana,B.,W.,Y., Othman,R., & Syed,O.,R.,(2019),” Leadership Styles in Influencing Employees’ Job Performances”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9), 55–65.
130. Wen,T.,B.,(2019),” Leadership Styles in Influencing Employees’ Job Performances International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9), 55–65.
131. Widaman, K. F., & Thompson, J. S. (2003). On specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological methods*, 8(1), 16-37.
132. Woszczyzna, K., S.,(2015)," Leadership And Organizational Culture As The Normative Influence Of Top Management On Employee's Behaviour In The Innovation Process",Business Economics And Management 2015 Conference, BEM2015, Procedia Economics And Finance 34 , 396 – 402.

133. Xue,B., Xu,F.,& Warkentin,M.,(2018),” Critical Role Of Ethical Leadership On Information Security Climate And Employee ISP Violation Behavior”, Ethical Security Leadership, Proceedings Of The 13th Pre-ICIS Workshop On Information Security And Privacy, San Francisco, December 13, 2,pp. 1-12.
134. Yasir , M., Imran , R ., Irshad , M., K ., Mohamad , N ., A ., And Khan, M ., M ., (2016), “Leadership Styles In Relation To Employees’ Trust And Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations”, SAGE Open,N.10.Pp.1-12.
135. Yila , F ., Tang , S ., C ., Lee , Y ., C ., And Chen Lin , C., (2020), “Transformational Leadership And Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagement”, SAGE Open,N.10,Pp.1-20.
136. Yıldız , E ., (2014),” A Study On The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Performance And A Model Suggestion”, International Journal Of Research In Business And Social Science”, Vol.3 No.4.
137. Yildiz ,B., (2018),” The Effect Of Organizational Identity And Entrepreneurial Orientation On The Corporate Reputation: A Propositional Review “,Journal Of Global Strategic Management | V. 12 | N. 2,Pp.87-94.
138. Yıldız ,S ., Baştürkb , F ., & Bozc ,I ., T ., (2014) ,” The Effect Of Leadership And Innovativeness On Business Performance”, Procedia - Social And Behavioral Sciences 150 ,785 – 793.
139. Yoon ,J., Kim M. & Shin J. ,(2016)” Confidence In Delegation And Leadership Of Registered Nurses In Long-Term-Care Hospitals”, Journal Of Nursing Management,24, 676–685.
140. Yukl, G., (1999),” An Evaluative Essay On Current Conceptions Of Effective Leadership”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8 (1), 33–48.
141. Zeb ,A., Ahmad,S., &Saeed,G.,(2019),” Leadership Effectiveness And Organizational Performance: Exploring Gaps In The Existing Literature”, Business & Economic Review, Vol. 10, No.1 , Pp. 95-106.

142. Zhang X, Qian, J, Wang B, Jin Z, Wang, J., & Wang, Y., (2017) "Leaders' Behaviors Matter: The Role Of Delegation In Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior. *Front. Psychol.* 8:920.
143. Zheng,W., Yang,B., McLean,G., N.,(2010)," Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research* 63 763–771.
144. Zhou, Y., M.,(2013)," Designing For Complexity: Using Divisions And Hierarchy To Manage Complex Tasks", *Organization Science*, Vol. 24, No. 2, Pp. 339–355.
145. Zollo,L.,Laudano,M.,C.,Boccardi,A.,&Ciappe,C.,(2018)," From Governance To Organizational Effectiveness: The Role Of Organizational Identity And Volunteers' Commitment",*Journal Of Management And Governance*, <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9439-3>
146. Zoogah ,D., B., Peng ,M.,W., & Woldu, H., (2015)," Institutions, Resources, And Organizational Effectiveness In Africa, *The Academy Of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 1, 7–31.
147. Zziwa, G.,(2014),"Does The Organizational Structure Affect The Management Of Universities In Uganda? An Empirical Analysis ",*Journal Of Education Administration And Policy Studies* ,V.6,N.8,Pp.159-169.

C. Dissertation & Thesis

1. Al Busaidi,I.,S.,A.,(2020)," Leadership Styles, Organisational Politics And Employees' Performance: The Perspectives Of Leaders And Employees From The Oil And Gas Industry In Oman", A Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, University Of Salford Salford Business School.
2. Almohamadi , S.,A.,(2011)," The Relation Between Strategic Choice And Organisational Structure And Their Impact On Organisational Effectiveness",Exploration Study Of Sample Suggestions From Managers In Some Iraqi State Industrial Companies, To St Clements International University

As Part Of The Requirements For The PH.D Degree In Business Administration .

3. Calkins,S.,A.,(2013),” Guiding Leadership in the Development and Management of Organizational Culture A Case Study of an Organizational Culture Change Effort”, A Leadership Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For A Master of Arts in Organizational Leadership, St. Catherine University.
4. Deshler,L., M., (2013),” Promoting Library Leadership: How to Develop Leaders through Multidisciplinary Post-Graduate Coursework at St. Catherine University. An Action Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Organizational Leadership, St. Catherine University St. Paul, Minnesota
5. Mousavikhah,M.,(2013),” Transformational Leadership In Software Project”, Master Of Science Thesis INDEK 2013:05 KTH Industrial Engineering And Management Industrial Management. Master of Science Thesis Stockholm, Sweden 2013.
6. Oražem,B.,(2014),” Value Of It Service Management For Small And Medium-Sized Enterprises Leveraging Cloud Computing”, Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In It Service Management In The Northampton Business School Of The University Of Northampton, 2014, Ljubljana, Slovenia.
7. Shields,M.,A.,(2018),” Leader Perspectives on Factors that Shape Their Change Leadership Practice”, Practice. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: https://sophia.stkate.edu/maol_theses/33
8. Smith ,R ., (2015),” Advantages And Barriers To Transformational Leadership Implementation In A Scientific Laboratory”, Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Applied Management And Decision Science, Walden University.

9. Von, V., (2009), " Measuring Organizational Complexity And Its Impact On Organizational Performance – A Comprehensive Conceptual Model And Empirical Study", Von Der Fakultät VII (Wirtschaft Und Management) Der Technischen Universität Berlin, Zur Erlangung Des Akademischen Grades Doktor Der Wirtschaftswissenschaften (Doctor Rerum Oeconomicarum) Genehmigte Dissertation.

الملاحق

Appendix :O الملاحق II

ملحق (١) الكتب الرسمية لاستحصال الموافقة للمعلومات

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF BASRAH
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
وحدة الدراسات العليا

Re. :
Date:

المرجع :
التاريخ : ١٠/١٠/٢٠٢٠

م/ تسجيل مهمة

م/ شركة العامة نمواتي العراق / قسم الدراسات والتخطيط / جامعة نمواتي العراق
المرجع :
التاريخ : ١٠/١٠/٢٠٢٠

تحية طيبة
يرجى تسجيل مهمة طالبة الدراسات العليا دكتوراه (عرفات ناصر جالتلال) في قسم إدارة الأعمال
وتم عرض حصولها على البيانات والمعلومات المتعلقة باطروحاتها الموسومة بـ (تأثير انعطاف
القيادة على الفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي
والتأثير الهوري التنظيمية).

أ.م.د. عبد الحسين توفيق شبلبي
العميد
٢٠٢٠/١٠/١٥

أحمد عبد الله محمد
م.م. / إدارة الأعمال
١٠/١٠/٢٠٢٠

تمسخه منه الى
- قسم إدارة الأعمال
- الدراسات العليا مع الأوليات.
- الصارفة.

هنادي / نظم

شعبة الخدمات الإدارية
أرشيفه الوارد
وحدة الدراسات العليا

II الملاحق O: Appendix

GENERAL CO. FOR PORTS OF IRAQ
PLANNING & FOLLOW UP DEPT.
Research & Studies Section.



الشركة العامة لموانئ العراق
قسم التخطيط والمتابعة
شعبة البحوث والدراسات
العدد: ب.د / ٦٦٢
التاريخ: ٢٠٢١ / ٦ / ٢١

No:

Date

١٤٤٣ / ٥ / ٢٠
٢٠٢١ / ٦ / ٢١


مدراء موانئ وأقسام وشعب الشركة كافة.

م/ تسهيل مهمة

إشارة الى هامش السيد معاون المدير العام للشؤون الفنية على أصل مذكرة قسم التخطيط والمتابعة / شعبة السياسات العامة والمرافق نسخة منه.
نرجو تسهيل مهمة طالبة الدكتوراه (عرفات ناصر جاسم) لملا استمارة الاستبيان.
... للتفضل بالاطلاع .. مع التقدير.

المرافقات:-

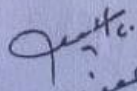
مذكرة + استمارة استبيان.


هدى هادي عبد العباس
مدير قسم التخطيط والمتابعة
٢٠٢١ / ٦ / ٢٠



صورة عنه الى:-

قسم التخطيط والمتابعة.
شعبة البحوث والدراسات/- مع الأوليات.


هدى هادي عبد العباس

Appendix :O الملاحق II

ملحق (٢)

دراسات سابقة للباحثين تتعلق ببعض متغيرات الدراسة لسنوات سابقة

ت	اسم الدراسة والباحث	المتغيرات ومكان التطبيق
1	Leadership styles in information technology projects Thite,2000	المتغير المستقل :- أنماط القيادة (التحويلية والمعاملات) المتغير التابع تكنولوجيا المعلومات المشاريع
2	Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? Schepers et al.,2005	المتغير المستقل :- أنماط القيادة (تحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- قبول التابعون للتكنولوجيا
3	Leadership in Information Technology: Leadership theories, perspectives and ethical dilemmas Malcolm,2017	المتغير المستقل : أنماط القيادة (تحويلية وخدمة) المتغير الوسيط :- ريادة الاعمال ونظريات القيادة (الرجل العظيم والسلوكية والظرفية) ونمط القيادة التحويلية المتغير التابع :- تكنولوجيا المعلومات
4	How Leadership and new Technology Influence the Work Environment - Experiences taken from Swedish organizations Wreder,2009	المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- بيئة عمل صحية ومتوافقة
5	Examining the Role of Transformational Leadership in Technology Adoption: Evidence from Bruneian Technical & Vocational Establishments (TVE) Seyal,2015	المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- المؤسسات المهنية
6	Leadership of Information Technology in Education Schoeny,2002	المتغير المستقل :- أنماط القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- التعليم
7	Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders Gençer& Samur,2016	المتغير المستقل :- نمط القيادة التحويلية والمعاملات المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- القادة او المعلمين التربويين
8	Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government) Mano et al. ,2014	المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط:- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- الثقافة التنظيمية والابداع والأداء
9	The Role of Nursing Leadership in Successful Technology Implementation	المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات

Appendix :O الملاحق II

المتغير التابع :-	Vogelsmeier& Cawiezell:2009	
المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- الكفاءة الذاتية	study on Impact of Self Efficacy on Leadership Effectiveness in IT Companies Niyogi& John,2017	10
المتغير المستقل :- القيادة الإدارية المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- تطوير الوظائف المعاصرة	Traditional And Virtual Performance Management Functions In The Age Of Information Technology Mujtaba& McFarlane,2005	11
المتغير المستقل :- نمط القيادة(الداعمة والتحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط:- تصورات الموظفين المتغير التابع :- الأداء وبيئة العمل	Employee Perceptions of Leadership Styles That Influence Workplace Performance Wren,2018	12
المتغير المستقل :- تقبل التكنولوجيا المتغير التابع :- تقبل المستخدمون لها وتحسين الأداء	How Is Technology Accepted By Users? A Review Of Technology Acceptance Models And Theories Alomary& Woollard,2015	13
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (التوجيهية والتشاركية والداعمة) متغير الوسيط :- الإدارة الوسطى المتغير التابع :- الأداء الوظيفي	Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management Saleem et al.,2020	14
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (التشاركية مع التحويلية) المتغير الوسيط :- نظريات القيادة المتغير التابع :- إدارة التعليمية	A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management Amanchukwu et al.,2015	15
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (تشاركية وظرفية) المتغير الوسيط :- إعادة الهيكلة لاستغلال الفرص المتغير التابع :- تكنولوجيا المعلومات	The Role Of Leadership Theories In Information Technology Acceptance "Case Study At Al-Hikma Pharmaceutical Company Nahleh,2013	16
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (التحويلية والمعاملات) المتغير الوسيط :- الأداء التنظيمي المتغير التابع :- الشركات الكينية	The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya Koech & Namusonge,2012	17
المتغير المستقل :- قبول التكنولوجيا المتغير التابع :- المنظمات	Technology Acceptance In Organizations Stewart,2013	18
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- الاتصالات التكنولوجية المتغير التابع :- الشركات النيجرية المتوسطة	Impact of information and communication technology in Nigerian small-to medium-sized enterprises Okundaye& Dwyer:2018	19
المتغير المستقل : القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- عوامل تعزيز الاستخدام المتغير التابع تكنولوجيا المعلومات	Transformational Leadership in Technology Post-Adoption Period: A Motivational Factor for Acquiring Technology	20

Appendix :O الملاحق II

	Enhancement Information Yurov&Potter,2001	
المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- استراتيجية المنظمة	Influence Of Information Technology On Organization Strategy Sibanda& Ramrathan,2017	21
المتغير المستقل :- تكنولوجيا الانترنت المتغير الوسيط :- المؤسسات الخدمية المتغير التابع :- الوكالات التجارية	Investigation the effect of Internet Technology on Performance of services organizations with e-commerce orientations Feizollah et al.,2014	22
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- مدراء المتغير التابع :- الأداء التنظيمي	Information Technology's Role In Organizations' Performance Chirani& Tirgar :2013	23
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط الابداع المتغير التابع : المؤسسات المتوسطة والصغيرة	The Effect Of Information And Communication Technology In Innovation Level: The Panama Smes Case Peñalba et al.,2015	24
المتغير المستقل : العوامل المحددة المتغير الوسيط :- الفعالية التنظيمية المتغير التابع :- المؤسسات الصحية	THE DETERMINANT FACTORS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS ATA PRIVATE HOSPITAL IN TANGERANG Raynata et al.,2020	25
المتغير المستقل :- الاستراتيجية المتغير الوسيط :- الرؤية الرسالة الهدف المتغير التابع :- العمليات التنظيمية	The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) on the Organizational Operations AIDhaheeri et al.,2020	26
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- التجارة الالكترونية المتغير التابع :- المؤسسات الصغيرة	Information Technology Factors Influence the Adoption to Ecommerce in Small and Medium Scale Organizations in Sri Lanka: A Research Agenda Kuruwitaarachchi et al.,2020	27
المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- تطوير العمليات المتغير التابع :- تطوير الاستراتيجية	Impact of Information Technology in Developing Organizational Strategies and Processes Ansari,2013	28
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- إنتاجية الموظفين المتغير التابع :- مصرف شيراز ايران	The Effects of Information Technology (IT) on Employee Productivity in Shahr Bank (Case study of Shiraz, Iran) Rezaei et al .,2014	29
المتغير المستقل :- الابعاد التنظيمية والتكنولوجية المتغير الوسيط :- الأشخاص المتغير التابع :- مواصفات البرمجيات	People, Organizational and Technological Dimensions of Software Requirements Specification Belfo,2012	30

Appendix :O الملاحق II

المتغير المستقل :- تعزيز الفعالية التنظيمية المتغير الوسيط :- التدريب والتطوير للوظائف	Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition Tahsildari& Shahnaei,2015	31
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- المعلومات المتغير التابع :- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا	Impact of information and communication technology in Nigerian small-to medium-sized enterprises Okundaye& Dwyer,2018	32
المتغير المستقل :-تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- أداء الموظفين المتغير التابع :- وزارة الداخلية الكويتية	Effect of the Components of Information Technology adoption on Employees Performance of Interior Ministry of Kuwait State Al-Hawary& AlDafiri,2017	33
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- أصحاب المصلحة المتغير التابع :- الميزة التنافسية	Information Technology and Competitive Advantage. The Role of the Ownership Structure Cámara et al.,2003	34
المتغير المستقل : تكنولوجيا المعلومات التغير الوسيط :-المرونة في تحسين الفعالية المتغير التابع :- منظور صناعة البناء	Dimensions of information technology infrastructure flexibility in improving management efficacy of construction industry perspective: A conceptual study Nurshuhada Zainon& Salleh,2011	35
المتغير المستقل :- تكامل التكنولوجيا المتغير الوسيط :- القيادة التكنولوجية المتغير التابع :- المؤسسات التعليمية	Technology Integration And Technology Leadership In Schools As Learning Organizations Cakir,2012	36
المتغير المستقل :- تكنولوجيا معلومات المتغير الوسيط:- الأداء الاستراتيجي وبناء القدرات المتغير التابع :- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اوغندا	Impact of Technology on the Business Strategy Performance Relationship in Building Core Competence in Uganda Small Medium Enterprises (SME's) Donat,2010	37
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- الميزة التنافسية المتغير التابع :- شركة الأغذية جولستان	Impact Of Using Information Technology On Creating A Sustainable Competitive Advantage For Companies; (Case Study: Golestan Food Companies) Aslizadeh,2014	38
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- دعم ابداع الموظف المتغير التابع :- منظور إدارة المعرفة	Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective Gressgård et al.,2014	39
المتغير المستقل :- الشبكات المركزية	A Centralized Network Management	40

Appendix :O الملاحق II

المتغير الوسيط :- تطبيق الإدارة الاكاديمي المتغير التابع :- شبكات المؤسسات الصغيرة	Application for Academia and Small Business Networks Gedia&Perigo ,2018	
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- ميزة تنافسية المتغير التابع :- حالة دراسية امانة	Management Of Information Technology For Competitive Advantage: A Savvy Case Study Chukwunonso et al. ,2011	41
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- تحسين التعليم المتغير التابع :- تحقيق الفعالية بالاداء	The Impact of Information and Communication Technology (ICT) on Educational Improvement Keikha& Yaghoubi,2011	42
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- الأداء التنظيمي المتغير التابع :- المؤسسات الصغيرة	Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses Mercader et al.,2006	43
المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- الوظائف الإدارية المتغير التابع :- الاستراتيجية	Traditional And Virtual Performance Management Functions In The Age Of Information Technology Mujtaba&McFarlane,2005	44
المتغير المستقل :- القيادة (تحويلية وخادمة) المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- نظريات القيادة والمعضلات الأخلاقية	Leadership in Information Technology: Leadership theories, perspectives and ethical dilemmas Malcolm,2017	45
المتغير المستقل :- قيادة التمريض (التحويلية) المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- المؤسسات الصحية	The Role of Nursing Leadership in Successful Technology Implementation Vogelsmeier&Cawiezell,2009	46
المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- الثقافة والابداع والأداء التنظيمي	Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government) Mano et al.,2014	47
المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- المؤسسات المهنية	Examining the Role of Transformational Leadership in Technology Adoption: Evidence from Bruneian Technical & Vocational Establishments (TVE) Seyal,2015	48
المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- بيئة العمل	How Leadership and new Technology Influence the Work Environment - Experiences taken from Swedish organizations Wreder,2008	49

Appendix :O الملاحق II

المتغير المستقل :- القيادة (التحويلين والمعاملات) (المتغير الوسيط :- فاعلية العمليات المتغير التابع :- شركات تكنولوجيا المعلومات	Study on Impact of Self Efficacy on Leadership Effectiveness in IT Companies Niyogi&John,2017	50
المتغير المستقل :- تكنولوجيا المعلومات المتغير الوسيط :- افضل الممارسات العملية المتغير التابع :- البحث العلمي	Information Technology Uses In Research: Best Practices and Recommendations Kamayani&Mugisidi,2017	51
المتغير المستقل :- القيادة المتغير الوسيط :- تكنولوجيا المعلومات المتغير التابع :- التعليم	Leadership of Information Technology in Education Schoeny,2006	52
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (تحويلية ومعاملات) المتغير الوسيط كفاءة العمليات المتغير التابع :- ميزة تنافسية	Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage Khan& Anjum,2013	53
المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- إدارة المعرفة والابداع المتغير التابع :- ميزة تنافسية	Influence Of Transformational Leadership Style On Global Competitive Advantage Through Innovation And Knowledg Alowais,2019	54
المتغير المستقل :- القيادة التحويلية المتغير الوسيط :- مشاركة العمل المتغير التابع :- الأداء الوظيفي	Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement Yi Lai et al.,2020	55
المتغير المستقل :- أنماط القيادة (التشاركية والتوجيهية) المتغير الوسيط :- مشاركة الموظفين المتغير التابع :- الأداء الوظيفي	Effect of Leadership Style on Employee Performance Iqbal et al.,,2015	56
المتغير المستقل :- القيادة التشاركية المتغير الوسيط :-تحفيز الموظفين المتغير التابع :- تعزيز الإنتاجية	Effect Of Participative Leadership Style On Employee's Productivity Akpoviroro Et Al.,2018	57

II الملاحق O : Appendix

ملحق (٣) معلومات الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة

جدول يوضح عدد العاملين في الشركة العامة لموانئ العراق للسنوات من عام ٢٠١٠ ولغاية
٢٠١٩

السنوات	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
٢٠١٠	٩١٧٩	١٠٢٩	١٠٢٠٨
٢٠١١	٨٩١٤	١٠٢٦	٩٩٤٠
٢٠١٢	٨٧٧٠	١٠٢١	٩٧٩١
٢٠١٣	٩١٣٩	١٠٤٢	١٠١٨١
٢٠١٤	٩٠٤٦	١٠٤٤	١٠٠٩٠
٢٠١٥	٨٦٩٨	١٠٠٦	٩٧٠٤
٢٠١٦	٨٥٠١	٩٩٤	٩٤٩٥
٢٠١٧	٨١٠٦	٩٩١	٩٠٩٧
٢٠١٨	٧٩٨١	١٠٢٥	٩٠٠٦
٢٠١٩	٧١٩٢	٩٤٢	٨١٣٤

نبذة تاريخية عن الموانئ

- في عام ١٩١٩ بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى بدأ تطوير ميناء البصرة و تحويله من ميناء عسكري للقوات البريطانية إلى ميناء تجاري و تحت السيطرة العراقية ، حيث تم تطوير الأرصفة و جلب معدات كاملة لتشغيله وإنشاء سقائف و مخازن و أحيطت المنطقة بسياج حديدي و تشكيل وحدة شرطة للمحافظة على الأمن داخل الميناء .
- عام ١٩٢٢ أصبحت إدارة الموانئ تحت إشراف وزارة المالية .
- عام ١٩٣١ بحضور الملك فيصل الأول افتتحت بناية مديرية الموانئ العامة في المعقل.
- عام ١٩٣٩ تحولت مهمة الإشراف على الميناء إلى وزارة المواصلات و الأشغال .
- عام ١٩٥٦ أصبحت مصلحة الموانئ العراقية مستقلة بموجب قانون رقم (٤٠) .
- عام ١٩٧٦ أصبحت الموانئ مؤسسة بالقانون رقم (٧) .
- عام ١٩٨٧ أصبحت الموانئ منشأة .
- عام ١٩٩٧ تأسست الشركة العامة لموانئ العراق بموجب قانون الشركات رقم (٢٢) .



الموقع الإقليمي لجمهورية العراق

أنشطة ومهام الموانئ العراقية

- أعمال الشحن و التفريغ لمختلف الصادرات و الواردات إلى القطر عبر الموانئ.
- عمليات الإرساء و الإقلاع للسفن القادمة والمغادرة لموانئ العراق.
- الدلالة البحرية للسفن في المياه الإقليمية العراقية.
- القيام بأعمال الحفر وتطهير وتأثير الممرات الملاحية وتعميقها وإنارتها.
- تنفيذ المشاريع الخاصة بتطوير الموانئ أو خدمة أنشطتها الرئيسية و الثانوية.
- أعمال التسفين و الصيانة والإصلاح للسفن المحلية و الأجنبية.
- تقديم الخدمات التي تحتاجها السفن والوحدات البحرية.
- أعمال الإنقاذ و الانتشال في المياه الإقليمية.
- خدمات الاتصالات والإسكان وبقية الخدمات العامة.
- أعمال الصيانة الآلية للمعدات والمكانن والآليات وشبكات الماء والكهرباء .
- تدريب وتأهيل ملاكات الشركة لكافة الاختصاصات والمهن البحرية والتفريغ لشحن.

١ - ميناء أم قصر

يقع الميناء بالقرب من الخليج العربي على بعد (٧٥) كم من المدخل الغربي لمدينة البصرة. بسبب التزايد بحركة التجارة الخارجية وحصول اكتظاظ في ميناء المعقل دعت الحاجة إلى التفكير بإنشاء ميناء جديد وبسبب قرب المنطقة من الخليج العربي وعدم مرور البواخر بالقنوات الملاحية ولعمق المنطقة مما يساعد في استقبال بواخر ذات غاطس أكبر أدت تلك الأمور إلى بناء الميناء عام (١٩٦٥).

يتكون الميناء من جزئين ، الجنوبي (الأرصفة القديمة) وتحتوي تسعة أرصفة للبضائع العامة إضافة إلى رصيف للحبوب (السايلو) والجزء الشمالي يتكون من عشرة أرصفة للبضائع الاعتيادية مع رصيف للحاويات ورصيف للدرجة (RORO) ورصيف لبواخر المسافرين.

الميناء مجهز برافعات كهربائية ورافعات للحاويات إضافة إلى معدات المناولة المختلفة.

عدد الأرصفة في الميناء (٢١) رصيف مختلفة الاختصاصات.

طاقة الميناء التصميمية (٧,٥) مليون طن / سنة.

طاقة الميناء المتاحة (١٣,٦) مليون طن / سنة.

٢ - ميناء خور الزبير.

يقع الميناء على بعد (٦٠) كم عن مركز مدينة البصرة و (١٠٥) كم عن النهاية الشمالية للخليج العربي و (١٢) ميل بحري عن ميناء أم قصر. في عام (١٩٧٠) تمت المباشرة ببناء نواة الميناء أنجز العمل في عام (١٩٨٩) وبوشر بتشغيله إلا أنه توقف عن العمل بسبب حرب الخليج الأولى. تم حفر قناة خور الزبير للملاحة (القناة الداخلية) بطول (٢٤) كم لربط قناة خور عبد الله ومنه إلى الخليج العربي.

يحتوي الميناء على رصيفين اختصاصيين لمعمل الحديد والصلب ورصيفين من الخرسانة المسلحة والركائز الحديدية الأسطوانية لأغراض استيراد خامات الحديد وتصدير الحديد الإسفنجي وهناك أيضا خمسة أرصفة اختصاصية بطول (٢٥٠) م مع الملحقات تشمل مخازن اختصاصية لخزن سجاد اليوريا والفوسفات والمعدات اللازمة لتحميل السماد الكيماوي وتوجد أيضا ثلاثة أرصفة حديدية للبضائع العامة بطول (١٨٠) م مع رافعات كهربائية عدد (١٢) وساحات مبلطة للخزن وشوارع وخطوط سكك إضافة إلى الأبنية والخدمات. عدد أرصفة الميناء (١٢) والمستخدم منها حالياً (٨) أرصفة تجارية و (٣) أرصفة للمنتجات النفطية ورصيف واحد خدمي لإرساء الزوارق والساحبات.

٣ - ميناء أبو فلوس.

يعتبر ميناء أبو فلوس أصغر الموانئ العراقية حيث يتكون من ثلاثة أرصفة للبضائع العامة ، ويعد الميناء من الموانئ التجارية الخاص بالحمولات العامة (المتنوعة) .أنشأ على أثر أزمة التكديس والاحتفاظ عام ١٩٧٤ ، حيث تم المباشرة ببناء أرصفته عام ١٩٧٥ وأنجزت عام ١٩٧٦ .

يقع الميناء على شط العرب في ضفته الغربية في منطقة تبعد حوالي (٢٠) كم عن مركز مدينة البصرة جنوباً ويتكون من ثلاثة أرصفة فولاذية طول كل رصيف (١٧٥) م وعرض (١٨) متر أي إن طول الواجهة الأمامية للميناء (٥٢٥) م ونصبت على هذه الأرصفة (٩) رافعات كهربائية بمعدل ثلاثة لكل رصيف بطاقة (٥) طن لكل منها كما ألحقت بالميناء ساحات بعرض (٢٠٠) م أنشأت عليها مخازن بطول (٧٥) م وعرض (٣٣) م حالياً الميناء يعمل لاستقبال البواخر والنجات.

طاقة الميناء التصميمية (٧٥٠) ألف طن/سنة.

طاقة الميناء المتاحة (١٣٥٠) ألف طن / سنة.

٤ - ميناء المعقل.

تأسس الميناء عام ١٩١٩ وهو الميناء الأول بالنسبة إلى موانئ العراق ، يقع الميناء على ضفاف شط العرب ويبعد بـ (١٣٥) كم عن النهاية الشمالية للخليج العربي وتبلغ الواجهة الأمامية للأرصفة (٢,٥) كم ومرسى للجنايب بطول (٥٠٠) م يحتوي الميناء بالإضافة إلى المرسى (١٣) رصيف تبلغ مساحة الرصيف بحدود (٤٠٠٠) م^٢ وتحتوي أرصفة الميناء على (٤٥) رافعة كهربائية و (٢٥) سقيفة ومخزن بقياسات مختلفة.

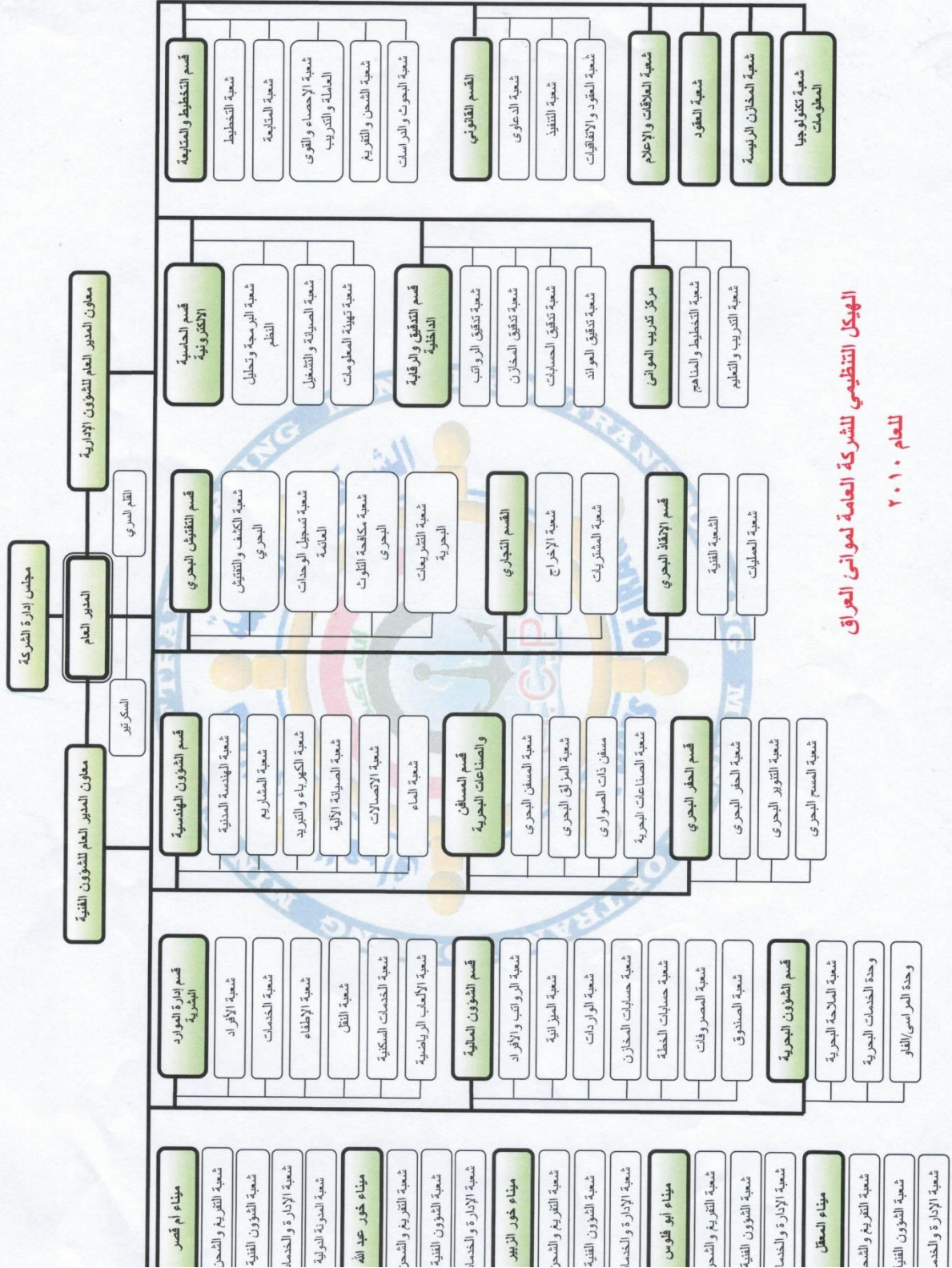
إن مخازن الميناء موزعة على الأرصفة ومهياة لخزن مختلف البضائع المفرغة من البواخر وتختلف قابلية الخزن فيها بالنسبة للحمولات المكبسة والحمولات المتنوعة هذا بالإضافة للمساحات المكشوفة لاستقبال الحمولات الثقيلة.

توقف العمل بالميناء منذ الحرب العراقية الإيرانية عام ١٩٨٠ . ويعمل الميناء حالياً بطاقات محددة. الطاقة المتاحة مليون طن / سنة.

عدد الأرصفة المستخدمة حالياً والتي تم تأهيلها (٦) أرصفة بطاقة تصميمية (٢٥٠) ألف طن / سنة / رصيف إضافة إلى تأهيل (٦) مخزن لخزن البضائع.

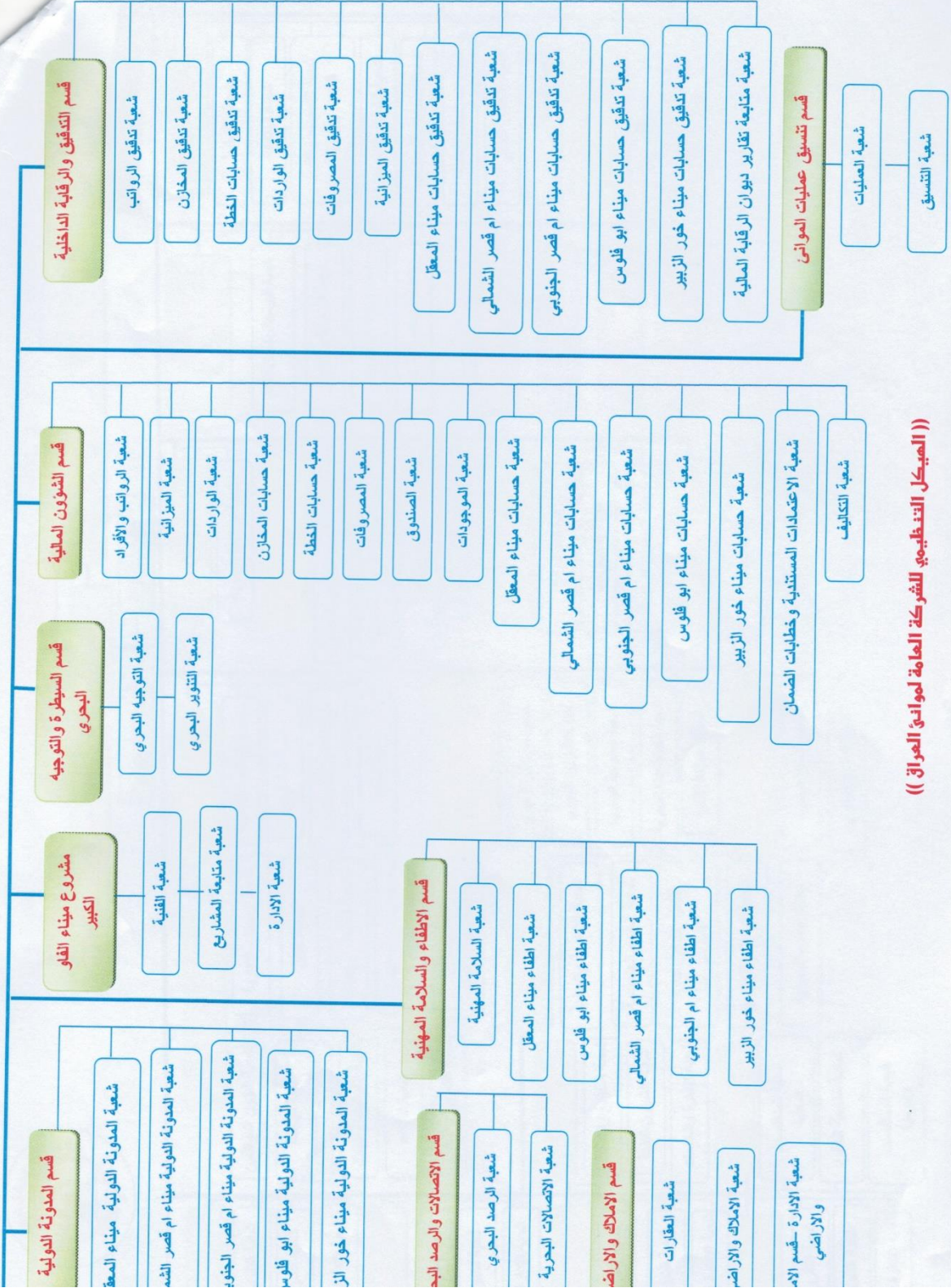
٥ - الموانئ النفطية .

تقوم شركتنا بتقديم الخدمات البحرية والتي تشمل الإرشاد والإقلاع والإرساء لنقلات النفط العملاقة التي تؤم موانئنا النفطية في (ميناء البصرة وميناء العميق والرحوي) .



الهيكـل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق
للعام ٢٠١٠





((الهيكل التنظيمي للشركة العامة لموانئ العراق))

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة القياس (استمارة الاستبانة) حسب مكان العمل		
ت	الاسم الثلاثي واللقب العلمي	مكان العمل
١	أ.د. صلاح الكبيسي	جامعة بغداد -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٢	أ.د. ناظم جواد عبد الزيدي	جامعة بغداد -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٣	أ.م.د. هديل كاظم سعيد	جامعة بغداد -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٤	أ.م.د. اسيل علي مزهر	جامعة القادسية -كلية الإدارة والاقتصاد
٥	أ.م.د. مصطفى حسين حسن	جامعة الموصل -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٦	أ.م.د. يزن سالم محمد	جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٧	أ.م.د. عبد الحسن عباس حسن الفتلاوي	جامعة كربلاء -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
٨	أ.م.د. فاضل عباس حسن	جامعة التقنية الجنوبية -العمارة
٩	أ.م.د. صفاء محمد هادي هاشم	الكلية التقنية الإدارية-قسم إدارة الاعمال
١٠	أ.م.د. علي غياش محمد	الكلية التقنية الإدارية -قسم إدارة الاعمال
١١	أ.م.د. عبد السلام إبراهيم عبيد	الكلية التقنية الإدارية -قسم إدارة الاعمال
١٢	أ.م.د. وميض عبد الزهرة خضير رحيم	جامعة البصرة -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
١٣	أ.د. راضي عبد الله علي	جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
١٤	أ.د. محمد حسين منهل	جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
١٥	أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام	جامعة البصرة -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال
١٦	أ.م.د. عروبة رشيد علي البدران	جامعة البصرة -كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال

ملحق (٥)

جامعة البصرة

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

رسالة إلى الاساتذة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل

الاستاذة الدكتورة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول ((الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية)) دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمؤاني العراق واستهدفت الدراسة عينة شاملة (من مدراء الاقسام ومعاون مدير ومدير شعبة) وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن الإجابة على الفقرات هي (اتفق بشدة، اتفق/اتفق نسبياً/لا اتفق/ لا اتفق بشدة)

مع خالص الشكر والتقدير

طالبة الدكتوراه

عرفات ناصر جاسم

المشرف

أ.د. طاهر محسن منصور

II الملاحق O : Appendix

الاستبانة

الجنس :- ذكر انثى

المنصب الوظيفي

سنوات الخبرة الوظيفية من ١ الى ١٠ سنوات من ١١ الى ٢٠ سنة
من ٢١ الى ٣٠ سنة من ٣١ الى ٤٠ سنة

العمر من ٢٥ الى ٣٥ من ٣٦ الى ٤٥
من ٤٦ الى ٥٥ من ٥٦ الى ٦٥

المستوى الدراسي اعدادية معهد تقني بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

الملاحق O: Appendix II

استمارة الاستبانة المقدمة للمحكمين

أولا :- المتغير المستقل (أنماط القيادة) :- النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف ولتحقيق مستوى من الأداء الوظيفي (Saleh et al.:2018:3)	
١. القيادة التشاركية :- بانه الذي يستثير الخاضعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قرارهم ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي الى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال (Akpoviroro :2018:49)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	انا استشير فريق العمل قبل اتخاذ اي قرار
٢	أستمع إلى اقتراحات الافراد العاملين والعمل بها
٣	اتناقش مع فريق عملي بمشاكل العمل
٤	انفذ مقترحات الافراد العاملين لتحقيق التميز بالعمل
٢. القيادة الداعمة :- تشمل القيادة الداعمة سلوك القيادة مثل التحدث إلى الناس ، ودعم جهودهم ، ومنحهم الأمل ، وحل مشاكلهم ، والمشاركة في عملية صنع القرار ، القادة الداعمون هم أولئك الذين يظهرون اهتمامًا بأتباعهم ويؤسسوا مناخًا جماعيًا منفتحًا وودودًا وودودًا (Der Voet:2014:375)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك اتو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	امنح فريق عملي الأمل وحل مشاكلهم
٢	اهتم وأتابع فريق عملي واصنع لهم مناخ عمل وودود
٣	اتحدثت مع فريق عملي وادعم جهودهم
٤	أشاركهم في عملية صنع القرار واخذ برأيهم
٣. القيادة التحويلية :- عندما شجع القادة أتباعهم على رفع مستوى معنوياتهم ، الدافع والمعتقدات والتصورات والتحالف مع أهداف المنظمة (ollan & Roussel :2017:86)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	اعمل على تغير القيم والمعتقدات للعاملين
٢	اساعد العاملين على توسيع الرؤية والبصيرة
٣	اجعل سلوك الافراد العاملين متوافقا مع المفاهيم الحالية للشركة
٤	اساهم في تغير افكار العاملين ومشاعرهم تجاه الشركة
٤. قيادة المعاملات :- تركز القيادة الإدارية على الإشراف وأداء وتنظيم عمل المجموعة ، وخاصة عندما يكون القائد ذو ذكاء عاطفي وتوجيه ذلك الذكاء نحو انجاز المعاملات اليومية واعطاء فرص اكبر للافراد للمشاركة في المعاملات التشغيلية (Whittington:2009:1862)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	

II الملاحق O: Appendix

ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	اشرف وانظم عمل مجموعتي	
٢	اوجه المجموعة لانجاز المعاملات اليومية	
٣	امنح مجموعة العمل فرصة تشاركية اكبر لانجاز المهام اليومية التشغيلية	
٤	اتفهم أفراد مجموعتي واساعدهم على تخطي صعاب العمل	
٥. القيادة التوجيهية :- يعرف القائد التوجيهي " بأنه يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله ودور كل فرد بالمجموعة ، وهو يرتب العمل حسب الاولوية والاهمية ، ويضع معايير محددة للانجاز ثم يطلب من التابعين التقيد بالقانون والتعليمات التي تقود الى انجاز العمل (النذير : 2010:108)		
يرجى الاشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	اعطي توجيهات محددة للعاملين	
٢	اوضح للعاملين دور كل منهم في العمل	
٣	اضع معايير محددة لانجاز المهام	
٤	اطلب من العاملين التقيد بالقانون والتعليمات العمل في الانجاز للمهام	
ثانياً:- المتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات) :- وهي تلعب دورا مهما لتغلب الناس على قيود الوقت والمسافة والتواصل وتبادل المعلومات او العمل معا ، هناك تقنيات مختلفة لها دورا مهما في هذه العملية ، التقنيات المستخدمة لإنشاء اتصالات عن بعد والتقنيات المستخدمة في مجال التخزين ومعالجة وتوفير البيانات (معلومات تقنية) (Bouwman et al. :2005: 22)		
١- <u>الاجهزة والمعدات</u> :- وتشمل جميع الاجهزة والمعدات المستخدمة لادخال البيانات ومعالجتها و تخزينها وتداولها واستقبالها وبنها للمستفيدين (الاسدي:2008:59)		
يرجى الاشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	الشركة توفر جهاز حاسوب متطر لكل موظف	
٢	توفير اجهزة متطورة ذات سعة تخزين عالية	
٣	تتميز الاجهزة بالسرعة في العمل والدقة	
٤	يتوافر جميع البنى التحتية وملحقات الكمبيوتر للموظف	
(٢) <u>البرامجيات</u> :- انها مجموعة منظمة من التعليمات والايجازات في سياق منطقي تصدر وتعطي للحاسوب من اجل تمكينه من تنفيذ عمل معين ،وهي بذلك تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية، لتؤدي مختلف التطبيقات والمكونات المطلوب منها(عقيلي :2020 :177)		
يرجى الاشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	البرامج التي تستخدم في العمل جميعها حديثة وتسهل وتسرع انجاز العمل	
٢	هناك صيانة وتحديث مستمر متوفر لهذه البرمجيات بما يتلائم مع التطورات	
٣	تتوافر لدي ولدى الافراد العاملين مهارات الاستخدام للبرامجيات بشكل متقن بمجال	

Appendix :O الملاحق II

	الإعمال	
٤	استخدم تطبيقات التواصل الاجتماعي للتواصل مع زملائي لتبادل الملفات والكتب الرسمية المستعجلة	
٣. <u>قاعدة البيانات</u> :- هي المادة الخام التي تنتج منها المعلومات ، وجودة وموثوقية وسلامة يجب الحفاظ على البيانات حتى تكون المعلومات مفيدة (Turban et al.:2013:38)		
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	يتوافر في قسمي نظام قاعدة بيانات شامل لكل الاعمال	
٢	تتمتع البيانات الموجودة بالقسم بالدقة والموثوقية	
٣	البيانات محفوظة بشكل امن وبسهولة يتم الرجوع اليها	
٤	تساعد قواعد البيانات في قسمي في اتخاذ القرار وحل المشكلات	
٤. <u>الاتصالات</u> :- تشير الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى الإرسال الإلكتروني لإشارات الاتصالات ، بوسائل مثل الهاتف والراديو والتلفزيون (فطيمة:2015:28)		
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	توجد شبكات داخلية للتواصل بين الاقسام في الشركة	
٢	تستخدم الشبكات الحالية بالشركة لعقد الاجتماعات الفيديو عن بعد	
٣	تساهم الشبكات الحالية بسرعة نقل المعلومات ما بين قسمي والادارة العليا وباقي الاقسام	
٤	استخدم البريد الالكتروني في المراسلات اليومية	
٥. <u>المستخدمون</u> :- وهم الكوادر المؤهلة والمدربة لتنفيذ النشاطات المختلفة لذلك فان العناصر البشرية يجب ان تكون ذات مستويات وكفاءات (امنة ورحمة 2018:17)		
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب		
ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	يملك كادرنا مهارات خاصة للتعامل مع الحاسوب	
٢	الكوادر مؤهلة للعمل على البرمجيات المعقدة	
٣	تتعامل كوادرن الكفوة على قواعد بيانات ضخمة	
٤	كوادرن متفوقة بمجال الاتصالات	
ثالثا :- المتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي) :- هو إطار للأدوار والمسؤوليات والسلطة والتواصل العلاقات التي تم تصميمها عمدا لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها (Agbim:2013:57)		
١- <u>المركزية واللامركزية</u> :- يحدد التمايز الرأسي للشركة المكان الذي تتركز فيه سلطة اتخاذ القرار في التسلسل الهرمي مثلا هل قرارات الإنتاج والتسويق مركزية في مكاتب مديري المستوى الأعلى ، أم أنها		

الملاحق O: Appendix II

لامركزية لمديري المستوى الأدنى؟ أين تقع مسؤولية قرارات البحث والتطوير؟ هل القرارات الإستراتيجية والمالية الهامة يتم دفعها إلى وحدات التشغيل أم أنها مركزة في أيدي الإدارة العليا؟ وما إلى ذلك (Hill er al.:2017:388)

ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	سلطة اتخاذ القرار مركزية لدى الإدارة العليا	
٢	اتباع الأوامر من التسلسل الهرمي للإدارة العليا	
٣	أدير قسمي بسلطة لامركزية منحت حق اتخاذ بعض القرارات	
٤	الإدارة العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية وتمنحنا سلطة القرارات التشغيلية	

(٢) التعقيد :- أنها تستند إلى علاقات السبب والنتيجة المبسطة, نتيجة ارتفاع ضغط الاختيار و قرارات آلية التسلسلات الهرمية الطويلة يمكن أن تحدث العديد من المشاكل في التسلسلات الهرمية الطويلة التي قد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة والفعالية التنظيمية وتزداد التعقيد كلما كانت البيئة مستقرة (Von:2019:3)

ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	الهيكل القسم متشعب بزيادة الشعب والوحدات الإدارية	
٢	القسم بحاجة إلى زيادة عدد الوحدات الإدارية لزيادة عمل القسم	
٣	يحتوي القسم على أكبر عدد من المدراء لحجمه الكبير المعقد وزيادة العمل	
٤	البيئة الخارجية مستقرة والزيادة بعدد وحدات وشعب في القسم نابع من الحاجة إليها ولا تضر بعمل القسم ولا تبطئ منه	

(٣) :- تخصيص العمل: المعروف أيضًا باسم تقسيم العمل يعني تقسيم العمل في مهام مختلفة وتشغيلية ومخصصة بحيث يمكن إنجاز العمل بأقل قدر من المخلفات والحد الأقصى الناتج بدلاً من أن يشارك كل فرد في المؤسسة في كل خطوة من خطوات تطوير المنتجات والخدمات (Hassan et al.:2014:113)

ت	مضمون الفقرة	راي المحكم
١	كل موظف داخل القسم له عمل محدد	
٢	الموظف يعرف ما هو مطلوب منه ضمن تخصصه وشهادته	
٣	يساهم توزيع العمل بإنجاز عمل القسم بالسرعة الممكنة	
٤	يحدد من خلال التخصص بالعمل الأخطاء ويتم معالجتها بسرعة	

٤. نطاق الأشراف:- أنهم يهتمون بموظفيهم ويوفرون الأمن والرفاهية والمساعدة القيمة بإنجاز العمل ، و ابتكار السلوكيات في الخطوط الأمامية ولديهم قدرة أكبر لتفسير سياسات المنظمة ، واتخاذ القرارات التشغيلية اليومية ، وتنفيذ التدريب العملياتي وتأكيدها تأثيرها داخل المنظمة (Darvishmotevali: 2019:23)

(

Appendix :O الملاحق II

يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
	راي المحكم
١	أوضح للعاملين ما مطلوب منهم القيام به
٢	أراقب إنجاز الأعمال اليومية للعاملين بما ينسجم مع التعليمات
٣	أكافئ سلوكيات العمل الجيدة والمبتكرة بما يخدم إنجاز مهام القسم
٤	أوفر كل احتياجات العاملين لتسهيل إنجاز المهام المكلفين بها
٥. تفويض الصلاحيات والسلطة :- تفويض المسؤوليات إلى المديرين والموظفين ذوي المستويات المنخفضة, تعطي اللامركزية مزيد من القوة والاستقلالية للموظفين من المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات, هيكل لامركزي يُظهر المزيد من التحكم وتدفق الأفكار والتعليقات والقرارات من الأسفل إلى الأعلى (Janićijević:2017:69)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
	راي المحكم
١	تساعدني الصلاحيات المخولة لي لاتخاذ قرارات التشغيل اليومية
٢	اشعر بالقوة في اتخاذ القرارات الخاصة بقسمي وتسريع الانجاز للمهام
٣	تساهم الصلاحيات والسلطة المخولة بتنفيذ الافكار الابداعية وتغير سلوكيات العاملين نحو الافضل
٤	استطيع محاسبة الموظفين المخالفين في قسمي بما يمنع عرقلة العمل
٦. المرونة او تصميم العمل :- وهي العملية التي يقرر بها المديرين مهام وظيفية فردية والسلطة تعكس هذه الوظيفة الطريقة التي يتم بها ربط الأشخاص والمعدات والأهداف والإجراءات بالمواقع التنظيمية ويجب الاختيار من بين عدد لا يحصى من الأطر البديلة للوظائف والإدارات (Ahmadya et al.:2018:456)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
	راي المحكم
١	استبدل الوظائف الفردية للقسم حسب متطلبات العمل وأهداف الشركة
٢	اعمل على توسيع مهام الوظائف بإدخال معدات جديدة في القسم
٣	تقلص واجبات بعض الوظائف بما يتلاءم مع متطلبات عمل القسم
٤	اثري بعض الوظائف بالمهام والواجبات لتسهيل اكمال واجبات العمل المناطة بها
المتغير النفاعلي (الهوية التنظيمية) :- هي مجموعة من الادعاءات المؤسسية - أي وجهات النظر المعلنة صراحة حول ماهية المنظمة وتمثل التوقعات التي تؤثر على تصورات أعضائها للسمات المركزية والدائمة والمميزة للمؤسسة من خلال توفيرها مع روايات شرعية ومتسقة تسمح لهم لبناء شعور جماعي بالذات (Akerlof& Kranton:2005:12)	
١. معيار الزمن المطالب بالاستمرارية :- مهمة لأنها تشير إلى جودة الأساس ، وأن لدى المنظمة ما يكفي من الجوهر والأهمية والدعم والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الفرد وثقته، مع تقدم عمر المنظمة	

الملاحق O: Appendix II

الجديدة وربما نموها ، تميل هويتها الجينية إلى أن تصبح أكثر إثراء (Ashforth& Mael:1999:26)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	انا احب عملي بالقسم ومنغمس به
٢	قيمي وقيم قسمي متلائمة ومتماثلة وهذا يشعرني بالانتماء له
٣	التزم بالقيم والعادات الراسخة بالقسم منذ تاسيس الشركة
٤	تزد اهمية القسم والعمل به عندي كلما ازادت سنوات الخدمة بالعمل
٢. الهوية المهنية المتميزة :- هي مؤشر على مستوى إتقان النشاط المهني, أحد المؤشرات لتقييم تشكيل الهوية المهنية هي الموقف من نفسك كمستقبل وحاضر المحترفين هنا يمكننا التحدث عن كل من الحقيقي والمتوقع لـ التصنيف الذاتي المهني (Schultz & Hernes:2013 :4)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	اتقن المهام التي اقوم بها في قسمي
٢	اتعلم واحترف المهام التي اقوم بها في قسمي
٣	امتك قدرات ومهارات كبيرة لانجاز الاعمال المكلف بها
٤	اصنف نفسي كشخص محترف بالوظيفة الخاصة بي في قسمي
٣. الشخصية المركزية المزعومة :- الهوية هي جوهرها النفسي الاجتماعي (الذات والآخر ، الداخلي والخارجي، الوجود والعمل ، التعبير عن الذات لصالح أو ضد أو رغم ، ولكن بالتأكيد ردا على الآخرين . إنه كلاهما أولئك الذين يعمل المرء من أجلهم وعمل المحبة (Sluss&Ashforth:2007:10)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	اشعر بتميز شخصيتي في مجموعة العمل بالقسم
٢	لدي قيم ومعتقدات تختلف عن باقي المجموعة بالقسم
٣	امتك خصائص وصفات شخصية فريدة في القسم
٤	افعالتي معروفة واخلق جو من العمل والقي احترام وتقدير زملاء
٤. الهوية الجماعية :- هي معرفة الشخص بأنه ينتمي إلى فئة أو مجموعة اجتماعية و هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم هوية اجتماعية مشتركة أو يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الفئة الاجتماعية (Stets&Burke:2000:2250)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	انتتمي الى مجموعة العمل داخل قسمي
٢	تتمثل معتقداتي وافكاري مع مجموعة العمل في القسم

Appendix :O الملاحق II

٣	اهدافى الشخصية جزء من اهداف مجموعة العمل فى القسم
٤	نتعاون انا ومجموعة العمل على تحقيق الاهداف المشتركة
٤. الهوية الاجتماعية :- ابدى باحثو العمليات الجماعية مؤخرًا اهتمامًا متزايدًا بحقيقة أن معظم الأفراد هم أعضاء فى نفس الوقت فى مجموعة اجتماعية متعددة مجموعات (Miscenko& Day:2016:3)	
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) فى المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	لا يعرقل اختلاف الدين واللون والعقيدة بينى وزملاء العمل بأداء المهام فى القسم
٢	أتعامل مع الجميع بأخلاقى باختلافهم كوني جزء منهم فى العمل
٣	احترم زملاء العمل باختلافاتهم الدينية والعرقية وأتعاون معهم فى المهام
٤	ابنى علاقات عمل مع الجميع باختلاف طبقاتهم المجتمعية والعلمية
المتغير التابع :- (الفعالية التنظيمية) :- الدرجة التى تستطيع بها الشركة تحقيق أهدافها وبمعنى اخر اكثر وضوحا ان الشركة تنسم بالفعالية متى ما حققت أهدافها وامتلاكها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وامتلاكها قدرات بشرية ومادية ومالية نادرة وارتباطها بعلاقات جيدة مع محيطها الخارجى من زبائن وموردين وموزعين ومؤسسات حكومية(Aziz et al.:2020:81)	
١. تحقيق الأهداف :- هي الغايات المرغوبة التي تسعى الشركة الوصول اليها مثل تكون الأولى بعالم الأعمال وتحقق أرباح مالية وتمتلك مورد بشري مميز او تكنولوجيا عالية(116:2013: Amah et al.)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) فى المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	أهداف الشركة غاية وجود الشركة
٢	هناك تناسق بين أهداف الشركة وأهدافى الشخصية
٣	تتماثل أهداف الشركة مع أهداف الأقسام
٤	يسعى الجميع لا دارك الأهداف وسرعة تحقيقها
٢. التركيز على الموارد :- كل ما تمتلكه الشركة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وبشرية متميزة تخلق للشركة ميزة تنافسية بها وتجعلها اكثر استقرار وقدرة على البقاء بالعمل(Reetu et al.:2020:2972)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) فى المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	تمتلك الشركة موارد معلوماتية ذات جودة عالية تساعد فى اتخاذ القرارات
٢	تحقق الشركة أرباح مالية كبيرة تستثمرها فى المشاريع العملاقة لها
٣	تمتلك الشركة بنى تحتية متميزة من ابنيه ومرافق ومعدات وأجهزة ومركبات تساعدنا فى إنجاز العمل
٤	تدريب الموارد البشرية ليكون ذو مهارات

II الملاحق O: Appendix

عالية كونهم مورد مهم لانجاز العمل	
٣. <u>العمليات الداخلية</u> :- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق، وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة، توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي (Bevan&Bajorek:2015:95)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	هناك تعاون لإنجاز العمل المرغوب وفق المعيار المطلوب بالعمل
٢	هناك تعاون بين الإدارة والعاملين لإنجاز المهام والعمليات
٣	تتنامي روح الفريق في أداء الأعمال اليومية بالتعاون والدقة بالإنجاز
٤	تمتلك الموارد البشرية الكفاءة والفعالية الملائمة لإنجاز الأعمال الموكلة لها
٤. <u>الفئات المستهدفة</u> :- مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه، تحديد وجهة نظر، أصحاب المصلحة الرئيسيين تعتبر الفعالية ذات أهمية قصوى (Kiani & Kahnoog:2013:1071)	
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب	
ت	مضمون الفقرة
١	تتمتع الشركة بعلاقات جيدة مع الموزعين الذين يتعاقدون للعمل معها
٢	ترتبط الشركة بعلاقات عمل قوية مع الموردين للمواد التي تحتاجها
٣	تلتزم الشركة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الحكومية المشرعة
٤	تلبي الشركة رغبات الزبائن المستفيدين من خدماتها وتحقق لهم طلباتهم

اسم المحكم مع اللقب العلمي :-

الجامعة :-

الملاحظات الاخرى

الملحق (٦)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا /دكتوراه

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

م/ برنامج الدكتوراه استثمارية استبانة المقدمة لعينة الدراسة

الاستاذ الفاضل والاستاذة الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد ...

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة بـ (الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية) ، التي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال التي تروم الباحثة الحصول عليها ((وتركز الدراسة على مديري الأقسام ووكيل مدير القسم ومدير الشعبة ووكيل مدير الشعبة)).

نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا" لأنكم سوف تخصصون جزءا" من وقتكم للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة ، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات التأثير ايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى الذي يساعد على تحسين فعالية شركتكم وكونكم اصحاب الشأن بذلك .

ملاحظات مهمة :-

- يرجى الاجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال واحد من دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارية كلها للتحليل .
 - يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رايك في ضوء ما تعكسه ادراكاتك للموضوع او الفقرة المطروحة .
 - شاكرين تعاونكم معنا على انجاح هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق .
- تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

II الملاحق :O Appendix

طالبة الدكتوراه
عرفات ناصر جاسم

المشرف
أ.د. طاهر محسن منصور

الاستبانة

الجنس :- انثى

المنصب الوظيفي

من ١١ الى ٢٠ سنة من ١ الى ١٠ سنوات سنوات الخبرة الوظيفية
 من ٣١ الى ٤٠ سنة من ٢١ الى ٣٠ سنة

من ٣٦ الى ٤٥ من ٢٥ الى ٣٥ العمر
 من ٥٦ الى ٦٥ من ٤٦ الى ٥٥

بكالوريوس معهد تقني اعدادية المستوى الدراسي

الملاحق O: Appendix II

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

استمارة الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة

أولاً :- المتغير المستقل (أنماط القيادة) :- النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف ولتحقيق مستوى من الأداء الوظيفي (Saleh et al.:2018:3)

١. القيادة التشاركية :- بانه الذي يستثير الخاضعين له ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قرارهم ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي الى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال " (Akpoviroro ,2018:49)

يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
١	انا استشير فريق العمل قبل اتخاذ اي قرار					
٢	أستمع إلى اقتراحات الافراد العاملين والعمل بها					
٣	اتناقش مع فريق عملي بمشاكل العمل					
٤	انفذ مقترحات الافراد العاملين لتحقيق التميز بالعمل					

٢. القيادة الداعمة :- تشمل القيادة الداعمة سلوك القيادة مثل التحدث إلى الناس ، ودعم جهودهم ، ومنحهم الأمل ، وحل مشاكلهم ، والمشاركة في عملية صنع القرار ، القادة الداعمون هم أولئك الذين يظهر اهتمامًا بأتباعهم ويؤسسوا مناخًا جماعيًا منفتحًا وودودًا وودودًا (Der Voet,2014:375)

يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
١	امنح فريق عملي الأمل وحل مشاكلهم					
٢	اهتم وأتابع فريق عملي واصنع لهم مناخ عمل ودود					
٣	اتحدث مع فريق عملي وادعم جهودهم					
٤	أشاركهم في عملية صنع القرار واخذ برأيهم					

٣. القيادة التحويلية :- عندما شجع القادة أتباعهم على رفع مستوى معنوياتهم ، الدافع والمعتقدات والتصورات والتحالف مع أهداف المنظمة (ollan & Roussel ,2017:86)

يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
١	(التأثير المثالي) انا مثالي بالعمل اعزز القيم والمعتقدات للعاملين واراعي أهدافهم الشخصية					
٢	(التحفيز الفكري) احفز العاملين على التفكير واساعدهم على توسيع الرؤية والبصيرة وحل المشاكل الصعبة					
٣	الاعتبار الفردي) اجعل سلوك الافراد العاملين متوافقا مع المفاهيم والاهداف الحالية للشركة					

Appendix :O الملاحق II

					٤ (الدافع الملهم) اساهم في تغير أفكار العاملين ومشاعرهم تجاه الشركة و اراعي منفعة المجموعة و تطوير انفسهم مع ترقية ملائمة لقدراتهم
٤. <u>قيادة المعاملات</u> :- تركز القيادة الإدارية على الإشراف وأداء وتنظيم عمل المجموعة ، وخاصة عندما يكون القائد ذو ذكاء عاطفي وتوجيه ذلك الذكاء نحو انجاز المعاملات اليومية واعطاء فرص اكبر للأفراد للمشاركة في المعاملات التشغيلية(Whittington,2009:1862)					
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب					
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	(مكافاة مالية) امنح اتباعي مكافاة مالية ومعنوية مجزية لتعزيز سلوكهم الإيجابي بالعمل اليومي وانجاز المهام بنجاح				
٢	(العقاب) يمثل الافراد العاملين لديّ لقراراتي من اجل تجنب الإجراءات التأديبية				
٣	(حل المشكلات) احافظ على سير العمل الحالي واستقراره بمراقبة الأخطاء وسرعة التصحيح وتقليل الخسائر وتجنبها مستقلا				
٤	(مكافاة مشروطة) اقدم مكافاة طارئة مشروطة للأفراد العاملين مقابل انجاز الأهداف المحددة بعد الاتفاق على الإنجاز				
٥. <u>القيادة التوجيهية</u> :-يعرف القائد التوجيهي " بأنه يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله ودور كل فرد بالمجموعة ، وهو يرتب العمل حسب الاولوية والاهمية ، ويضع معايير محددة للإنجاز ثم يطلب من التابعين التقيد بالقانون والتعليمات التي تقود الى انجاز العمل (النذير : 108:2010)					
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب					
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	اعطي توجيهات محددة للعاملين				
٢	اوضح للعاملين دور كل منهم في العمل				
٣	اضع معايير محددة لإنجاز المهام				
٤	اطلب من العاملين التقيد بالقانون والتعليمات العمل في الانجاز للمهام				
ثانياً:- <u>المتغير الوسيط الأول (تكنولوجيا المعلومات)</u> :- وهي تلعب دورا مهما لتغلب الناس على قيود الوقت والمسافة والتواصل وتبادل المعلومات او العمل معا ، هناك تقنيات مختلفة لها دورا مهما في هذه العملية ، التقنيات المستخدمة لإنشاء اتصالات عن بعد والتقنيات المستخدمة في مجال التخزين ومعالجة وتوفير البيانات (معلومات تقنية) (Bouwman et al.,2005: 22)					
١- <u>الأجهزة والمعدات</u> :- وتشمل جميع الاجهزة والمعدات المستخدمة لإدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتداولها واستقبالها وبثها للمستفيدين (الاسدي،2008:59)					
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب					
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	الشركة توفر جهاز حاسوب متطور لكل موظف مع ملحقاته من طابعة وسكرن وكامرات وسماعات وحاكيات				
٢	تتميز الأجهزة بسعة تخزين عالية لبيانات الشركة بالإضافة الى				

Appendix :O الملاحق II

ملاحظات خزن خارجية مثل الفلاش والهارد						
					٣	تتسم الأجهزة بالسرعة في معالجة البيانات واستخراج المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية خلال فترة قصيرة
					٤	إمكانية ربط أجهزة الكمبيوتر مع بعضها البعض الاخر من خلال شبكات الداخلية لنقل البيانات والمعلومات للمستخدمين
<p>(٢) البرمجيات :- انها مجموعة منظمة من التعليمات والايجازات في سياق منطقي تصدر وتعطي للحاسوب من اجل تمكينه من تنفيذ عمل معين ،وهي بذلك تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية، لتؤدي مختلف التطبيقات والمكونات المطلوب منها(عقيلي، 177: 2020)</p>						
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا	لا
١	نستخدم برامج حديثة وتسهل وتسرع انجاز العمل اليومي					
	هناك صيانة وتحديث مستمر متوفر لهذه البرمجيات بما يتلاءم مع التطورات					
٣	تنفذ برامج الدعم التطبيقية والأخرى التشغيلية اكثر من مهمة بوقت واحد مثل كتابة التقارير والاحصائيات مثل برامج Word ,Excel, windows					
٤	استخدم تطبيقات التواصل الاجتماعي للتواصل مع زملائي لتبادل الملفات والكتب الرسمية المستعجلة					
<p>٣. قاعدة البيانات :- هي المادة الخام التي تنتج منها المعلومات ، وجودة وموثوقية وسلامة يجب الحفاظ على البيانات حتى تكون المعلومات مفيدة(Turban et al.,2013:38)</p>						
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا	لا
١	يتوافر في الشركة نظام قاعدة بيانات شامل لكل الاعمال					
٢	تتمتع البيانات الموجودة بالشركة بالدقة والموثوقية					
٣	البيانات محفوظة بشكل امن وبسهولة يتم الرجوع اليها					
٤	تساعد قواعد البيانات في الشركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات					
<p>٤. الاتصالات :- تشير الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى الإرسال الإلكتروني لإشارات الاتصالات ، بوسائل مثل الهاتف والراديو والتلفزيون (فطيمة، 28: 2015)</p>						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا	لا
١	توجد شبكات داخلية للتواصل بين الاقسام في الشركة وتعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين وزملاء العمل					
٢	تستخدم الشبكات الحالية بالشركة لعقد الاجتماعات الفيديو عن بعد او الاتصالات الصوتية لمناقشة الاعمال اليومية					
٣	تساهم الشبكات الحالية بسرعة نقل المعلومات ما بين اقسام الشركة والادارة العليا لاتخاذ القرارات اليومية					

Appendix :O الملاحق II

					٤	استخدم البريد الإلكتروني في المراسلات اليومية لربط مركز الشركة مع فروعها المنتشرة جغرافيا
<p>٥.المستخدمون :- وهم الكوادر المؤهلة والمدربة لتنفيذ النشاطات المختلفة لذلك فان العناصر البشرية يجب ان تكون ذات مستويات وكفاءات (امانة ورحمة، 2018:17)</p>						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تمتلك شركتنا كادر ذو مهارات خاصة للتعامل مع الحاسوب وصيانة الحاسوب					
٢	اغلب الكوادر مؤهلة للعمل على البرمجيات المعقدة					
٣	تدير كوادرنا الكفاءة قواعد بيانات ضخمة للشركة					
٤	كوادرنا متفوقة بمجال الاتصالات والشبكات الداخلية والخارجية					
<p>ثالثا :- المتغير الوسيط الثاني (الهيكل التنظيمي) :- هو إطار للأدوار والمسؤوليات والسلطة والتواصل العلاقات التي تم تصميمها عمدا لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها (Agbim,2013:57)</p>						
<p>١- المركزية واللامركزية :- يحدد التمايز الرأسي للشركة المكان الذي تتركز فيه سلطة اتخاذ القرار في التسلسل الهرمي مثلا هل قرارات الإنتاج والتسويق مركزية في مكاتب مديري المستوى الأعلى ، أم أنها لامركزية لمديري المستوى الأدنى؟ أين تقع مسؤولية قرارات البحث والتطوير؟ هل القرارات الإستراتيجية والمالية الهامة يتم دفعها إلى وحدات التشغيل أم أنها مركزة في أيدي الإدارة العليا؟ وما إلى ذلك (Hill,Jones&Schilling,2017:388)</p>						
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يتم اتخاذ القرار من الإدارة العليا بعد ان يتم تزويدهم بالمعلومات من المستويات الإدارية					
٢	اتباع الأوامر الصادرة من الإدارة العليا واعمل على تنفيذها كونها صاحبة القوة والسلطة باتخاذ القرار					
٣	أدير قسمي بسلطة لامركزية منحت حق اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وحل المشكلات					
٤	اتخذ القرارات التشغيلية احل المشكلات اليومية الروتينية السلوك الإبداعي					
<p>(٢) التعقيد :- أنها تستند إلى علاقات السبب والنتيجة المبسطة، نتيجة ارتفاع ضغط الاختيار و قرارات آلية التسلسلات الهرمية الطويلة يمكن أن تحدث العديد من المشاكل في التسلسلات الهرمية الطويلة التي قد تؤدي إلى انخفاض الكفاءة والفعالية التنظيمية وتزداد التعقيد كلما كانت البيئة مستقرة (Von,2019:3)</p>						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	قسمي الحالي يتكون من عدد كبير من الشعب والوحدات الإدارية					

Appendix :O الملاحق II

					ولكل وحدة وشعبة عمل خاص
					٢ ازيداد عدد موظفي القسم وتعدد المهام المكلفين بها دفع الإدارة الى زيادة الشعب والوحدات
					٣ لكل شعبة ووحدة إدارية مدير خاص بها وهذا زاد من عدد المدراء المكلفين بالمناصب الإدارية
					٤ العلاقات بين الأقسام والشعب واضحة وكل قسم يعرف المهام الخاص به ويعمل للصالح العام
<p>(٣) - تخصيص العمل: المعروف أيضاً باسم تقسيم العمل يعني تقسيم العمل في مهام مختلفة وتشغيلية ومتخصصة بحيث يمكن إنجاز العمل بأقل قدر من المخلفات والحد الأقصى الناتج بدلاً من أن يشارك كل فرد في المؤسسة في كل خطوة من خطوات تطوير المنتجات والخدمات (Hassan et al.,2014:113)</p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>					
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	كل موظف داخل القسم له عمل ومسؤولية محددة				
٢	الموظف يعرف ما هو مطلوب منه ضمن تخصصه وشهادته وكفاءته				
٣	يساهم توزيع العمل بإنجاز عمل القسم بالسرعة الممكنة وتحقيق الأهداف التنظيمية				
٤	يحدد من خلال التخصص بالعمل الأخطاء ويتم معالجتها بسرعة وبشكل منظم				
<p>٤. نطاق الإشراف:- أنهم يهتمون بموظفيهم ويوفرون الأمن والرفاهية والمساعدة القيمة بإنجاز العمل ، وابتكار السلوكيات في الخطوط الأمامية ولديهم قدرة أكبر لتفسير سياسات المنظمة ، واتخاذ القرارات التشغيلية اليومية ، وتنفيذ التدريب العملياتي وتأکید تأثيرها داخل المنظمة (Darvishmotevali, 2019:23)</p> <p>(</p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>					
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	الإشراف المباشر على العاملين يمنحني شرح سياسات عمل المنظمة وما هو مطلوب منهم القيام به واجعل منهم ميزة تنافسية للشركة				
٢	يساعدني الإشراف المباشر بمراقبة إنجاز الأعمال اليومية للعاملين بما ينسجم مع التعليمات ويحقق الأهداف التنظيمية .				
٣	استطيع رصد سلوكيات العمل الجيدة والمبتكرة بما يخدم إنجاز مهام القسم وازيد من ولائهم للشركة واكفائهم عليها				
٤	اعرف احتياجات العاملين كوني اقرب اليهم واوفرها لهم لتسهيل انجاز المهام المكلفين بها وارتبط معهم بعلاقة جيدة .				
<p>٥. تفويض الصلاحيات والسلطة:- تفويض المسؤوليات إلى المديرين والموظفين ذوي المستويات المنخفضة، تعطي اللامركزية مزيد من القوة والاستقلالية للموظفين من المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات ، هيكل لامركزي يُظهر المزيد من التحكم وتدفق الأفكار والتعليقات والقرارات من الأسفل إلى الأعلى (Janićijević,2017:69)</p> <p>يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>					

Appendix :O الملاحق II

ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تساعدني الصلاحيات المخولة لي لاتخاذ قرارات التشغيلية اليومية وتحقيق الأهداف					
٢	اشعر بالقوة في اتخاذ القرارات الخاصة بقسمي وتسريع الانجاز للمهام وتنظيم أنشطة العمل					
٣	تساهم الصلاحيات والسلطة المخولة بتنفيذ الافكار الابداعية وتغير سلوكيات العاملين نحو الأفضل					
٤	استطيع محاسبة الموظفين المخالفين في قسمي بما يمنع عرقلة العمل ومراقبتهم مباشرة وخلق قيمة					

٦. المرونة او تصميم العمل :- وهي العملية التي يقرر بها المديرون مهام وظيفية فردية والسلطة تعكس هذه الوظيفة الطريقة التي يتم بها ربط الأشخاص والمعدات والأهداف والإجراءات بالمواقع التنظيمية ويجب الاختيار من بين عدد لا يحصى من الأطر البديلة للوظائف والإدارات (Ahmadya et al.,2018:456)

يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	استبدال الوظائف الفردية للقسم حسب متطلبات العمل وأهداف الشركة ومتطلبات البيئة الخارجية					
٢	اعمل على توسيع مهام الوظائف وتطوير وحدات العمل بإدخال معدات جديدة في القسم مثل التكنولوجيا بما يحقق تطوير لاداء الشركة					
٣	تفويض واجبات بعض الوظائف المكررة بما يتلاءم مع متطلبات العمل ويسرع انجاز الأهداف					
٤	اثيري بعض الوظائف بالمهام والواجبات لتسهيل اكمال واجبات العمل المناطة بها وتكون اكثر فعالية وسرعة لتحقيق الأهداف التنظيمية					

المتغير التفاعلي (الهوية التنظيمية) :- هي مجموعة من الادعاءات المؤسسية - أي وجهات النظر المعلنة صراحة حول ماهية المنظمة وتمثل التوقعات التي تؤثر على تصورات أعضائها للسمات المركزية والدائمة والمميزة للمؤسسة من خلال توفيرها مع روايات شرعية ومتسقة تسمح لهم لبناء شعور جماعي بالذات (Akerlof& Kranton,2005:12)

١. معيار الزمن المطالب بالاستمرارية :- مهمة لأنها تشير إلى جودة الأساس ، وأن لدى المنظمة ما يكفي من الجوهر والأهمية والدعم والقدرة على البقاء لضمان استثمار مشاركة الفرد وثقته، مع تقدم عمر المنظمة الجديدة وربما نموها ، تميل هويتها الجينية إلى أن تصبح أكثر إثراء (Ashforth& Mael,1999:26)

يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب

ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	انا انتمي للشركة واحب عملي والاستمرار به واحسب تكاليف ترك					

الملاحق O: Appendix II

					العمل او اتجنب الاستقالة	
					٢	قيمي وقيم شركتي متلائمة ومتماثلة وهذا يشعرني بالانتماء لها واحقق طموحاتي بها عملي بما يتلائم بمهاراتي وكفائتي
					٣	التزم بالقيم والعادات الراسخة بالقسم منذ تأسيس الشركة انها مؤشر إيجابي يربطني بها عاطفيا وذاتيا
					٤	تزداد اهمية الشركة والعمل بها عندي كلما ازادت سنوات الخدمة بالعمل ولا استطيع ترك العمل بها
<p>٢. الهوية المهنية المتميزة :- هي مؤشر على مستوى إتقان النشاط المهني, أحد المؤشرات لتقييم تشكيل الهوية المهنية هي الموقف من نفسك كمستقبل وحاضر المحترفين هنا يمكننا التحدث عن كل من الحقيقي والمتوقع لـ التصنيف الذاتي المهني (Schultz & Hernes, 2013: 4)</p> <p>يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	اتقن المهام التي اقوم بها في قسمي وابقى بالشركة عن طيب خاطر وملتزم بالعمل					
٢	اتعلم واحترف المهام التي اقوم بها في قسمي وانتمي الى مجموعة العمل المتميزة واجذب المتميزين الى قسمي					
٣	امتلك قدرات ومهارات كبيرة لانجاز الاعمال المكلف بها					
٤	اصنف نفسي كشخص محترف بالوظيفة الخاصة بي في قسمي وادعم الاخرين					
<p>٣. الشخصية المركزية المزعومة :- هي جوهرها النفسي والاجتماعي (الذات والآخر ، الداخلي والخارجي، الوجود والعمل ، التعبير عن الذات لصالح أو ضد أو رغم ، ولكن بالتأكيد ردا على الآخرين ، إنه كلاهما أولئك الذين يعمل المرء من أجلهم وعمل المحبة (Sluss & Ashforth, 2007: 10)</p> <p>يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	اشعر بتميز شخصيتي في مجموعة العمل بالقسم والشركة					
٢	لدي قيم ومعتقدات تختلف عن باقي المجموعة بالشركة والتي تميزني عن الاخرين بامتلاك المعارف والمهارات					
٣	امتلك خصائص وصفات شخصية فريدة في القسم تميزني بشخصيتي عن الاخرين					
٤	افعالي معروفة واخلق جو من العمل والقى احترام وتقدير الزملاء واعمل على تطوير قدراتي دوما					
<p>٤. الهوية الجماعية :- هي معرفة الشخص بأنه ينتمي إلى فئة أو مجموعة اجتماعية و هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم هوية اجتماعية مشتركة أو يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الفئة الاجتماعية (Stets & Burke: 2000: 2250)</p> <p>يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب</p>						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

Appendix :O الملاحق II

بشدة						
					١ انتمي الى مجموعة العمل اتفق معها بسمات مشتركة	
					٢ تتماثل معتقداتي وافكاري مع مجموعة العمل في الشركة	
					٣ اهدافي الشخصية جزء من اهداف مجموعة العمل في الشركة	
					٤ نتعاون انا ومجموعة العمل على تحقيق الاهداف المشتركة	
٤. <u>الهوية الاجتماعية</u> :- ابدى باحثو العمليات الجماعية مؤخرًا اهتمامًا متزايدًا بحقيقة أن معظم الأفراد هم أعضاء في نفس الوقت في مجموعة اجتماعية متعددة مجموعات (Miscenko& Day,2016:3)						
يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك او عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	ابني علاقات عمل مع الجميع باختلاف طبقاتهم المجتمعية والعلمية					
٢	أتعامل مع الجميع بأخلاقي باختلافهم كوني جزء منهم في العمل					
٣	احترم زملاء العمل باختلافاتهم الدينية والعرقية وأتعاون معهم في المهام والوظائف					
٤	يمكنني الانتقال من مجموعتي الحالية الى أخرى بحثا عن ذاتي					
المتغير التابع :- (<u>الفعالية التنظيمية</u>) :- الدرجة التي تستطيع بها الشركة تحقيق أهدافها وبمعنى اخر اكثر وضوحا ان الشركة تنتم بالفعالية متى ما حققت أهدافها وامتلاكها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وامتلاكها قدرات بشرية ومادية ومالية نادرة وارتباطها بعلاقات جيدة مع محيطها الخارجي من زبائن وموردين وموزعين ومؤسسات حكومية(Aziz et al.:2020:81)						
١. <u>تحقيق الأهداف</u> :- هي الغايات المرغوبة التي تسعى الشركة الوصول اليها مثل تكون الأولى بعالم الأعمال وتحقق أرباح مالية وتمتلك مورد بشري مميز او تكنولوجيا عالية(116:2013 Amah et al.)						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	أهداف الشركة غاية وجود الشركة وتحفز السلوك الإيجابي					
٢	اخطط مع الإدارة العليا لتحقيق اهداف الشركة لانسجامها مع اهدافي الشخصية					
٣	تتحقق الغايات بالاستغلال الكفوء للموارد المادية والمالية والبشرية					
٤	هناك معيار زمني لتحقيق الأهداف					
٢. <u>التركيز على الموارد</u> :- كل ما تمتلكه الشركة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وبشرية متميزة تخلق للشركة ميزة تنافسية بها وتجعلها اكثر استقرار وقدرة على البقاء بالعمل(2972:2020 Reetu et al.)						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تمتلك الشركة موارد معلوماتية ذات جودة عالية تساعد في اتخاذ القرارات					
٢	تحقق الشركة أرباح مالية كبيرة تستثمرها في المشاريع العملاقة لها					
٣	تمتلك الشركة بنى تحتية متميزة من ابنيه ومرافق ومعدات وأجهزة ومركبات تساعد في إنجاز العمل					

Appendix :O الملاحق II

					٤	تدريب الموارد البشرية ليكون ذو مهارات عالية كونهم مورد مهم لانجاز العمل
٣. <u>العمليات الداخلية</u> :- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق، وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة، توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي (Bevan&Bajorek:2015:95)						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	هناك تعاون لإنجاز العمل المرغوب وفق المعيار المطلوب بالعمل بين الإدارة والعاملين					
٢	تتسم العمليات التشغيلية بكفاءة استخدام الموارد وتعطي نتائج إيجابية					
٣	تتنامي روح الفريق في أداء الأعمال اليومية بالتعاون والدقة بالإنجاز					
٤	تتميز إجراءات العمل التشغيلية بالاتساق والتنظيم والإنتاجية المتميزة والسلاسة بالتنفيذ					
٤. <u>الفئات المستهدفة</u> :- مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه، تحديد وجهة نظر ،أصحاب المصلحة الرئيسيين تعتبر الفعالية ذات أهمية قصوى (Kiani & Kahnog:2013:1071)						
يرجى الإشارة إلى مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية بوضع علامة (√) في المربع المناسب						
ت	مضمون الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	تتمتع الشركة بعلاقات جيدة مع الموزعين الذين يتعاقدون للعمل معها					
٢	ترتبط الشركة بعلاقات عمل قوية مع الموردين للمواد التي تحتاجها					
٣	تلتزم الشركة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الحكومية المشرفة					
٤	تلبى الشركة رغبات الزبائن المستفيدين من خدماتها وتحقق لهم طلباتهم					

ملحق (٧)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / الدكتوراه

م // دراسة تمهيدية

الاستاذ الفاضل.. الست الفاضلة ...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...
نهديكم أطيب التحيات ...

تروم الباحثة في إعداد الدراسة الموسومة ب(الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية) ولغرض التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومن اجل تحديد المشكلة الواقعية للدراسة تضع بين أيديكم الدراسة التمهيدية المتضمنة مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة من اجل التعرف على طبيعة المشكلات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مع العلم أن البيانات التي ستحصل عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط ، ولن يتم الكشف عنها لأي جهة خارجية ونرغب في حين يتم اضافة الاسم ومركز العمل لغرض التوثيق للدراسة ويذكر بها بصورة عامة فقط ، فضلاً عن إمكان طلب التوضيح وجهاً لوجه عن فحوى الأسئلة في إثناء الإجابة عنها ,وبهذا ستكون إسهاماتكم ومشاركاتكم مساعدة فاعلة في تقديم النتائج الحقيقية ولكي تكون الدراسة بالمستوى المطلوب للمساعدة في حل المشكلات شاكرين تعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح سائلين المولى عز وجل لكم التوفيق على مساهمتكم لنا في إنجاح هذه الدراسة .

مع أسمى عبارات التقدير والامتنان

طالبة الدكتوراه
عرفات ناصر جاسم

المشرف
ا. د ظاهر محسن منصور

II الملاحق O : Appendix

١- فيما يخص العلاقة بين انماط القيادة وتكنولوجيا المعلومات

السؤال الاول :- حسب رايك أي انواع القيادة الاتية (التشاركية ،الداعمة ، التوجيهية ، المعاملاتية ،التحويلية) لها دور كبير في توافر الاجهزة والمعدات التكنولوجية (حاسوب وملحقاته , اجهزة العرض المرئي ومكبرات الصوت و اجهزة الارشفة الالكترونية للكتب الرسمية) وهل تكفي لأداء المهام والواجبات اليومية للموظف وتزيد من فعالية المؤسسة التي تعمل بها وتقضي على الرتابة والروتين اذا كانت الاجابة (كلا) ماهي الاسباب راجيين تحديدها ؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني :- هل تدعم القيادة شبكات الانترنت والبريد الإلكتروني والبرامج الادارية والتفاعلية للتواصل وتجعلها مفتوحة الاستخدام بمدى واسع وتكفي تغطيتها باستفادة الموظفين بالأعمال اليومية والاتصالات منها بشكل كافٍ، وهل هناك صيانة دورية للأجهزة والمعدات مع توفير امن المعلوماتية من قبل القسم المتخصص بالتكنولوجيا اذا كانت الاجابة ب(لا) حدد الاسباب المانعة واهم المشكلات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث :- حسب رايك أي انواع القيادة (المعاملاتية ، التحويلية ، التوجيهية ، الداعمة ،التشاركية) الاكثر تأثير على دعم وجود قواعد البيانات محدثة بشكل دوري عن معلومات الموظفين وعن اعمال الشركة واجراءات العمل اليومي بشكل يسهل لكل الوصول اليها والاستفادة منها " بالشركة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٢- العلاقة بين انماط القيادة والهيكل التنظيمي

السؤال الرابع :- برأيك من هي اكثر انواع القيادة (التشاركية ، التحويلية ، المعاملاتية ،الداعمة ، التوجيهية) تعطي حق الموظف بالمشاركة باتخاذ القرارات والاستماع الى رأي ،وما هي الاسباب والمشكلات ؟ وايهما افضل مركزية اتخاذ القرار ام منح الصلاحية للمستوى الادنى لمدراء الاقسام ؟

II الملاحق O : Appendix

.....
.....
.....
.....
السؤال الخامس :- حسب رأيك هل هناك تعقيد بالهيكل التنظيمي والشركة ليست بحاجة الى التوسع في الاقسام والشعب وزيادة عدد الموظفين لأنك تراه ليس من صالح العمل كونه يزيد الرتبة والالتكالية بين الموظفين ؟

.....
.....
.....
.....
السؤال السادس :- هل تؤيد منح السلطة والصلاحيات لمدراء الاقسام والشعب لاتخاذ القرارات وزيادة نطاق الاشراف ومنحهم حق العقاب والثواب للموظف ودورهم في الرقابة على الموظف يسهم في كفاءة العمليات اليومية ؟ اشرح وجهة نظرك لنا باختصار.

.....
.....
.....
.....
السؤال السابع :- بصفتك مدير قسم او شعبة هل تعتقد ان التخصص بالعمل الملائم ما بين اختصاص الشهادة والواجبات المكلف بها الموظف الطريق الافضل لزيادة الاداء اليومي للموظفين وكفاءتهم ؟ وكلما تم تصميم الوظائف بما يتلائم مع الشهادة والمهنية كانت ذو كفاءة وفاعلية بالعمل وضح وجهة نظرك لنا ؟

3- العلاقة ما بين القيادة والهوية التنظيمية

.....
.....
.....
.....
السؤال الثامن :- برأيك اي انواع القيادة (التشاركية ، التحويلية ، المعاملاتية ، الداعمة ، التوجيهية) لها دور حاسم في زيادة تفاعلية الموظف مع مجموعته وانغماسه مع الوظيفة واسم الشركة وتشجيعه على تحقيق ذاته وتكوين شخصية قيادية بارزة له ولماذا ؟ وهل هناك تسهيل للترقية الادارية معتمدين على الكفاءة الشخصية ؟

II الملاحق O : Appendix

السؤال التاسع :- هل تعتقد ان الموظف يميل الى التواصل مع المجموعات التي تحقق طموحاته واهدافه الشخصية التي هي جزء من هدف المجموعة متمثلة بالتطوير الذاتي والترقية للمنصب والمكافاة المالية ما هو رأيك انت ؟

.....

.....

.....

٤- العلاقة ما بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية

السؤال العاشر :- هل تعتقد بان تكنولوجيا المعلومات واستحداث قسم مخصص لها في شركتك ساهم في زيادة اداء الموظفين وتسهيل اعمالهم اليومية عن طريق تسهيل الاتصالات الالكترونية مع الافراد انفسهم داخل المؤسسة وخارج المؤسسة ممن لهم علاقة بالشركة واعمالها والتركيز على الموارد المادية والبشرية للشركة من العلاقة مع المردين وتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها الشركة وسر بقاؤها واستمرارها في ظل المنافسة العالمية اعطنا رأيك بذلك

.....

.....

.....

.....

٥- العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

السؤال الحادي عشر:- هل تعتقد ان الهيكل التنظيمي الحالي فعال وكفوء بشكل كبير لتحقيق اعمال الشركة من خلال تسهيل العمليات اليومية والتنسيق بين الاقسام بالعمل مع الاشراف المباشر وسرعة اتخاذ القرارات وجعل المورد البشري اكثر اداء ويحقق اهداف الشركة ويحسن علاقتها مع شركاء العمل الخارجين ويجعلها تبقى مستمرة في مكانتها ؟ واذا كانت اجابتك (لا) اعطي مقترحاتك للتطوير ؟

.....

.....

.....

.....

٦- العلاقة بين انماط القيادة والفعالية التنظيمية

السؤال الثاني عشر :- برأيك اي نوع من انواع القيادة الاتية (التشاركية ، التحويلية ، المعاملاتية ، الداعمة ، التوجيهية) لهو دور كبير في تحقيق الاهداف والحصول على الموارد المادية والبشرية لاستمرار بقاء الشركة بالعمل والتشجيع الافراد ليكونوا كفؤين بالعمليات اليومية ويحققوا اهدافهم مع بناء علاقات جيدة مع اصحاب المصالح للشركة ؟

II الملاحق O : Appendix

.....

.....

.....

.....

٧- العلاقة بين الهوية التنظيمية والفعالية التنظيمية

السؤال الثالث عشر :- هل تعتقد برايك ان الدور الشخصي للفرد وبحثه عن التميز والترقية للمنصب الاداري والاندماج بالمجموعات الفعالية وبناء علاقات العمل مع الموردين والموزعين يحقق اهداف الشركة ويجعلها قوية ومستمرة بالعمل؟ وماهي صفات الفرد الملائمة بالعمل غير ذلك؟

.....

.....

.....

.....

قائمة بأسماء السادة الذين تمت مقابلتهم لإجراء الدراسة التمهيديّة الشركة العامة لموانئ العراق مجتمع الدراسة

ت	الاسم	المركز الوظيفي	مكان العمل
١			

أي ملاحظات اخرى مشكورا

.....

.....

.....

.....

Appendix :O الملاحق II

ملحق (٨)

ت	الاسم	المنصب الوظيفي
١	احمد خلف تجيل عيسى الركابي	مدير قسم الموارد البشرية
٢	عبد الحميد نعيم منسف جودة	معاون مدير قسم الموارد البشرية
٣	مرتضى حيدر غيلان سلمان	مدير القسم المالي
٤	مرتضى عبد الحافظ مال الله	معاون مدير القسم المالي
٥	ايداد علي غلوم علي التميمي	مدير القسم التجاري
٦	سلام محمد خلف هندال البهادلي	معاون مدير القسم التجاري
٧	رعد موسى محسن الشيميلوي	القسم القانوني
٨	عبد الرضا حميد مهيش مطرود المالكي	معاون القسم القانوني
٩	مازن جواد رسن جاسم العقابي	مدير قسم التدقيق
١٠	أنور علي حسين خضير العيداني	معاون قسم التدقيق
١١	محمد جاسم محمد صالح	مدير قسم التخطيط
١٢	نجم الدين عبد الله نجم	معاون مدير قسم التخطيط
١٣	عبد الجبار عبود زبون حسين الفرجي	مدير قسم الأملاك والأراضي
١٤	هنادي عبد الرزاق عبد الواحد حسن العطبي	معاون مدير قسم الشؤون الهندسية
١٥	مازن خريبط فالح حسن الاسدي	مدير ميناء ام القصر الشمالي
١٦	ايداد كاظم مناتي مجيد الكيم	مدير ميناء ابو فلوس
١٧	حسين حميد ضيغم خجيتير المالكي	قسم الشؤون البحرية
١٨	باسم سعود حمد عساف الامارة	قسم الحفر البحري
١٩	مسلم محمد مسلم حمادي الديوان	هيئة المسح البياني
٢٠	نوال يوسف يعقوب	مدير شعبة الإحصاء والقوى العاملة والتدريب

Abstract

The purpose of the study is to reveal the extent to which the role of leadership patterns (autonomous variables) in organizational effectiveness (subordinate variables) is influenced by the existence of information technology, organizational structure (intermediate variables) and organizational identity (interactive variables) through a survey of a sample of managers (senior management), department managers, associates, people managers and divisions. As a comprehensive sample focused on the State Company for Ports of Iraq-Basra as one of the major companies influencing Iraq's economy and established more than 100 years ago, the importance of the study is to keep abreast of technological developments in studying the company's experience under different leadership patterns and understand and illustrate what is best for this technical impact.

To achieve the purpose of the study, a hypothetical model was formulated containing the five variables of the study, using a questionnaire based on previous studies to ascertain the impact among the variables and distributed to the specific intentional study (managers) only and numbering 309 of the 33 divisions and divisions according to the company's structure. Then analyze the results collected using statistical analysis programs (SPSS.V.22, AMOS.V.22). In addition to conducting a preliminary study to identify the problem of the study, meet the managers and explain the dimension and importance of the study to the company.

The results of the study showed a positive relationship between leadership patterns and organizational effectiveness, and the role of patterns is very strong once brokered by information technology and organizational structure, they will have a significant role in achieving the goals and enhancing the presence of the State Company of Iraq Ports with great competitiveness in its market with its human and material resources and high productive capacity From services to customers and good relationships with stakeholders, there is also a medium or neutral relationship to the impact of organizational identity on the strength of the company's internal cohesion and its support in achieving organizational effectiveness. Based on the foregoing, a set of conclusions and recommendations were formulated by the researcher.

Keywords for study: - Leadership patterns, information technology, organizational structure, organizational identity, organizational effectiveness.

Ministry of higher education and scientific research

University of Basrah

College of administration and economic

Department of business administration



The mediating role of information technology, organizational structure, and the interactive role of organizational identity in the impact of leadership styles on organizational effectiveness.

An analytical study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Ports of Iraq - Basra

Dissertation introduction

To the Council of the College of Administration and Economics at the University of Basra, which is part of the requirements for obtaining a PhD in Business Administration

Submitted by the Student

Arafat Naser Jasim AL-Yousuf

Under the supervision of

Dr.Taher Mohsin Mansoor Algalibi

1444.H

2022M