



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية ادارة واقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ادارة الموارد البشرية واثرها على النجاح التنظيمي

بحث تقدمت به الطالبة

زهراء علي محمد

إلى كلية ادارة واقتصاد - قسم ادارة الاعمال

وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بإشراف الدكتور:

عقيل قاسم

٢٠٢٤ م

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾ (١)

صدق الله العلي العظيم

سورة النساء

الإهداء

إلى قدوتي الأولى... أغلى البشر
من رفعت راسي عالياً افتخاراً به
من علمني وشجعني ودفعني لأكون ما أنا عليه
الذي علمني الحرف الأول وكيف أمسك القلم، وكيف أخط الكلمات وكيف أفكر واجتهد في دراستي

والدي

إلى تلك الثابتة بين حنايا قلبي
إلى التي عشت في كنفها أنهل من عطفها وحنانها
إلى شجرتي التي لا تذبل
إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين
إلى التي ما بين رسالتي ورسالتها شتان
إلى من رسالتها صنّعت من أوراق الصبر وأنارت لي ظلام العمر
إلى من رسالتها تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء
أسأل الله لها العمر المديد وحسن الخاتمة

والدتي

إلى من زينوا حياتنا وملئوها بالحب والحنان والرفق
إخواننا وأخواتنا وأصدقائنا وصديقاتنا
وإلى اساتذتنا الغاليين امد الله بعمرهم
.....وإلى من كان لهم بصمه ظاهره أو باطنه ولهم أثر في هذا الجهد المتواضع

الباحثة

الشكر والتقدير

من لم يشكر الناس..... لم يشكر الله

نتقدم بالشكر أولاً لله العليم القدير الذي أتمّ نعمته علينا ووقفنا في إنجاز هذا البحث، نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أثار لنا الدرب بفكره وعلمه وتوجيهه وإرشاده. ونخص بذلك الاستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور عقيل قاسم فقد كان لأسلوب إشرافه الراقى الذي جمع بين الجدية في المتابعة والتعامل الإنساني الرفيع بصمه بارزه في إنجاز هذا العمل فله منا خالص التقدير والاحترام.

و الشكر والتقدير موصول كذلك إلى كلية الادارة والاقتصاد وأعضاء هيئة التدريس فيها الذين نهلنا من ينابيع علمهم ومعرفتهم.

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة.

وأخيراً نسأل الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا البحث ومن الله العون والتوفيق.

الباحثة

المستخلص

يحظى موضوع إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي بعناية متزايدة لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والليذان لهما تأثير كبير على مستقبل المنظمات المعاصرة. هدف البحث هو الكشف عن واقع تقييم أداء إدارة الموارد البشرية لدى عينة البحث، وفيما لو كانت هذه الإدارة مؤهلة لقيادة جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد نحو النجاح المنظمي ولهذا الغرض صيغت فرضيتين رئيسيتين الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بإبعاده (التخطيط – التنظيم – الرقابة) والنجاح المنظمي بإبعاده (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي والنشاط العملي وتطوير المنظمة والقيادة والإدارة والتقييم والمراجعة) والفرضية الثانية وجود تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين، ولتحقيق اختبارات الفرضيتين أنفأ المذكورة .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستلخص
هـ	قائمة المحتويات
١	المقدمة
٢	الفصل الأول (المنهجية العلمية للبحث)
٤	الفصل الثاني (الجانب النظري)
٢٧	الفصل الثالث (الجانب العملي للبحث)
٣١	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
٣٤	المصادر والمراجع

المقدمة

أصبحت الإدارة الفاعلة لعملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية تقوم على فلسفة ادارية ترى في العاملين عقولاً مفكرة وليس مجرد أفراد، فالموارد البشرية الفاعلة لأية منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد. القادرين والراغبين في هذا الأداء وبشكل كفوء، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم، وتزيد من فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر نظم يحسن تصميمها وتطويرها لغرض تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييم أدائها. إذ توفر عملية تقييم الأداء قاعدة معلومات تستفيد منها إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنظمة في وضع سياسات موضوعية للموارد البشرية تسهم في خلق ونجاح المنظمة. فالدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الانسجام بين الاهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تطورت عملية تقييم الأداء في الوقت الحاضر إذ أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه بناءً على أسس وأساليب تقييم موضوعية لغرض الحكم على الانجازات ويعود سبب هذا التطور إلى التقدم الصناعي والتوسع الكبير الذي طرأ على المنشآت العامة الأمر الذي زاد من حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق إداراتها وحتم ضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة العاملين فيها ومن : ثم كفاءة هذه المنشآت في تحقيق النجاح التنظيمي بوصفه أنا المورد البشري هو أهم مورد التحقيق ذلك النجاح ويحاول هذا البحث اختيار نوع العلاقة ما بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ومالها من تأثير في تحقيق النجاح التنظيمي. إذ يحاول البحث اختبار علاقة التأثير والارتباط ما بين متغيراتها من خلال إطار عمل محدد في ضوء الدراسات السابقة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وعلاقة ذلك بالنجاح التنظيمي

الفصل الاول

الاطار المنهجي

تضمن هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة يبدأ من المشكلة ببعديها المعرفي الميداني، و أهميتها وأهدافها، ومخطط الدراسة الفرضي، وفرضياته.

أولاً: مشكلة الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة بما يأتي:

- ١- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة و متغيراتها
- ٢- ما طبيعة ومستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي لدى عينة الدراسة.
- ٣- هل تمتلك المنظمة المبحوثة استراتيجيات إدارة موارد بشرية مؤهلة لقيادة المنظمة نحو سلم النجاح المنظمي.
- ٤- هل هناك تأثير ما بين إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي .

ثانياً: أهمية البحث

نظراً إلى أهمية إدارة الموارد البشرية و النجاح المنظمي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى:

- ١- المساهمة في إعداد إطار فكري لموضوعات الدراسة و تقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها.
- ٢- إثارة الدوافع لدى الدائرة المبحوثة في ظاهرة إغفال أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها الجوهري في قيادة المنظمة نحو النجاح المنظمي.
- ٣- تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة، ولاسيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق و التي لها دور كبير و فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمرانية.
- ٤- تقديم استطلاعاً وصفيًا عن مدى تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة باعتباره احد الاركان الرئيسية في تحقيق النجاح المنظمي.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- التعريف بأهمية إدارة الموارد البشرية و النجاح المنظمي ، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العامة.
- ٢- الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة المنظمة نحو النجاح المنظمي.
- ٣- ترسيخ ثقافة منظمية لدى عينة الدراسة، بوجود السعي لتحقيق النجاح المنظمي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
- ٤- توضيح طبيعة الاثر ما بين إدارة الموارد البشرية و النجاح المنظمي في المنظمات العراقية.

٥-التوصل إلى أنموذج واقعي للدراسة يربط بين متغيرات الدراسة بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.

تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للوزارة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي للوزارة.
رابعا- فرضيات الدراسة:

في ضوء التأثير ما بين إدارة الموارد البشرية و النجاح المنظمي فقد تم بلورة فرضيات الدراسة إلى الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ما بين إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي في مجتمع الدراسة و منها تنبثق الفرضيات الفرعية:

أ- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية تحليل الوظيفة في النجاح المنظمي.

ب- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار في النجاح المنظمي.

ج- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية التدريب و التطوير في النجاح المنظمي.

سادسا: حدود الدراسة

١-الحدود المكانية:

شملت الدراسة الحالية كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل .

٢-الحدود الزمانية:

وتتمثل بمدة إعداد الدراسة الميدانية ، والتي امتدت للفترة ما بين ١/٤/٢٠٢٤ و لغاية

٣٠/٤/٢٠٢٤ .

٣-الحدود البشرية

تم اختيار الموظفين والاساتذه في جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد

الفصل الثاني

الاطار النظري

سنتناول في الاطار النظري للبحث مبحثين يتضمن المبحث الاول منه ادارة الموارد البشرية اما المبحث الثاني فسنستعرض النجاح المنظمي وعلى النحو الاتي :-

المبحث الاول

ادارة الموارد البشرية

اولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت التعابير التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة ، فهناك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد ان تطور المفهوم اطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة معينة (هاشم، ١٩٩٠ : ١٤٠). وتجمع الاتجاهات الحديثة بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمذ أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولوجيا وعلم السلوك المنظمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة ، حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونةً حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هو المسؤول عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والبيئة (الهيبي، ٢٠٠٠ : ١٩-٢٠). وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها او استبدالها.

وبدأت المنظمات خلال السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الأساسية والمباشرة في تحقيق ربحية المنظمة ومن الجدير بالذكر صعوبة تخيل أيما منظمة تستطيع أن تحقق الكفاءة والفاعلية في عملها من دون وضع برامج ونشاطات فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد عرفت إدارة الموارد البشرية والتي يرمز لها (HRM) على أنها "الإدارة الفعالة والمسؤولة عن الأشخاص بالعمل" كذلك هي التي تتفحص ما يمكن أو ما يتوجب عمله لتجعل من الأشخاص العاملين أكثر إنتاجية أو أكثر ايفاءً بمتطلبات العمل.. كذلك عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية

اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بالعدالة".

ومما تقدم يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها "التخطيط المنظم والتنسيق للعمليات المنظمة الأساسية لتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتقويم والتحفيز والحماية".

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن لكل وظيفة داخل المنظمة أهدافها. وعلى هذا الأساس وضع الكتاب مجموعة من الأهداف لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن توضيحها بما يأتي:

١. تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها.
٢. توظيف مواهب وقدرات قوة العمل بشكل جيد وكفوء.
٣. تجهز المنظمة بموظفين مدربين ومحفزين بشكل جيد.
٤. تحقق رضى الموظفين إلى حدٍ ما.
٥. تطور وتحافظ على عمر العمل الذي يجعل من التوظيف في المنظمة شيئاً مرغوباً فيه.
٦. نقل وتوصيل سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
٧. المساعدة في دعم وإدامة السياسات والممارسات الأخلاقية ودعم السلوك المسؤول اجتماعياً.
٨. تحرك التغيير إلى تحقيق ميزة تنافسية متبادلة للأفراد والمجاميع والمؤسسة والجمهور .

ثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية.

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية.. إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي:

- ١- تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة .
- ٢- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف المنظمة والفردية.
- ٣- وتتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً لطبيعة الاعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.

- ٤- وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة . كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوافر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة .(عباس، ٢٠٠٣، ٢٩)
- ٥- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها . ومساهمتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات وعمليات المنظمة ، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل
- ٦- وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة. ويمكن القول أن هناك نوعين من الأدوار تقترن بإدارة الموارد البشرية وهي: التركيز العملياتي دور تشغيلي.

١. التركيز الاستراتيجي دور استراتيجي.

وللأسف أن المفهوم السائد تاريخياً للموارد البشرية يندرج على أنها وظيفة استشارية ، مما جعل البعض يميل إلى النظر إليها على أنها أقل مما هلي عليه اذ تطرق رأي من تلك الآراء الى أن إدارة الموارد البشرية في الغالب وظيفة تشغيلية للغاية وبأن نشاطات الموارد البشرية ليست استراتيجية على الإطلاق وبالمقابل فقد أكد رأي آخر وهو الأكثر توسعاً هو أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في موائمة وتكييف استراتيجية الشركة . ويظهر هنا دورها في تكييف الممارسات الفردية للموارد البشرية لتلائم مع الاستراتيجيات الكلية والتنافسية . ومن ثم توافر الموارد البشرية والبرامج المطلوبة لتنفيذ تلك الاستراتيجية الكلية (Gary Dessler, 2003: 12).

وبعد زيادة المؤثرات الخارجية على المنظمات أصبح من الضروري على المنظمات استغلال امكانياتها كافة لمجابهة هذه التأثيرات وإعادة النظر بكثير من أنشطتها والتفكير بطريقة مختلفة مركزة على المداخل الاستراتيجية في أغلب جوانب وأنشطة العمل. وبرزت منظمات ناجحة بشكل كبير نتيجةً لوضعها مجموعة من الاستراتيجيات الجيدة لإدارة الموارد البشرية، وتأكيداً على التخطيط الجيد. تعني إدارة الموارد البشرية استراتيجياً "ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات المنظمي ة التي تدعم الابتكار والمرونة"، وبشكل أنموذجي تصوغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا

استراتيجية أعمال الشركة. وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنطلق لتحديد المسارات والإجراءات التي تستخدمها الموارد البشرية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية.

هنالك نشاطات عديدة اضطلعت بها ادارة الموارد البشرية ، وقد تطورت هذه النشاطات من نشاطات بسيطة تمارسها هذه الإدارة إلى نشاطات أكثر تعقيداً . سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات التقليدية ، وقد يعود سبب هذا التعقيد إلى التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية . وهذا ما حدا بالباحث إلى ذكر اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية وحسب تصنيفات الكتاب والباحثين بالجدول الاتي .

تصنيفات وظائف ادارة الموارد البشرية وحسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	اسم الكاتب او المؤلف	تصنيف الأنشطة
١	(Noe et al, 1994: 57)	١. تحليل وتصميم العمل. ٢. الاختيار. ٣. التدريب والتطوير ٤. إدارة الأداء. ٥. هيكل الأجور والحوافز والمزايا. ٦. علاقات العمل والعاملين.
٢	(Gomez-majia,etal, 1998: 20-22)	١. تخطيط الموارد البشرية. ٢. تحليل العمل وتصميمه. ٣. تقييم الأداء. ٤. التدريب والتطوير المهني. ٥. التحفيز. ٦. الاختيار والتعيين .
٣	(Ivancevich, 1998: 5)	١. الإذعان والمطاوعة لفرص التوظيف المتساوية . ٢. تحليل العمل. ٣. التدريب والتطوير. ٤. علاقات العمل. ٥. تخطيط الموارد البشرية. ٦. اختيار وتشجيع الموظف. ٧. تقييم وتعويض الإنجاز. ٨. السلامة والصحة.
٤	(Dessler,2003: 2)	١. تنظيم تحليلات الوظيفة. ٢. تخطيط احتياجات العمل. ٣. اختبار المرشحين للوظيفة. ٤. بناء التزام الموظف . ٥. توجيه وتدريب الموظفين الجدد. ٦. تقييم الاداء . ٧. الحوافز والفوائد. ٨. الاتصالات . ٩. تدريب وتطوير المدراء .

<p>١. تخطيط الموارد البشرية.٢. التدريب والتطوير.٣. التحفيز. ٤. الأجور والرواتب.٥. صيانة الموارد البشرية.٦. علاقات العمل. ٧. الاختيار.</p>	<p>(عباس، ٢٠٠٣: ٤٨)</p>	<p>٥</p>
<p>صنفها على أنها أنشطة مدعمة وأخرى وظيفية أ- الأنشطة المدعمة ١. تحليل قدرات الأفراد والوظائف. ٢. تقييم الأداء للأفراد. ٣. تخطيط الموارد البشرية ب- الأنشطة الوظيفية ١. الاختيار للوظائف والتعيينات. ٢. التدريب والتطوير. ٣. التعويضات. (الأجور والحوافز والمزايا)</p>	<p>(البرادعي، ٢٠٠٥: ٢٣)</p>	<p>٦</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها.

المبحث الثاني النجاح المنظمي

ينظر الفرد اليوم الى المنظمة من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى ان هذه المنظمة ذات سمعة جيدة من خلال ماتقدمه من خدمات في مجال اختصاصها ومنهم من يرى ان المنظمة لاتحظى بسمعة جيدة وهذا يفسر، ان الخدمات التي تقدمها غير جيدة، وهذا يقود الى التساؤل ... هل ان المنظمة الاولى منظمة فاعلة بحيث تقدم خدمات ذات كفاءة وفاعلية جيدة؟ والمنظمة الثانية هل ان خدماتها ليست بنفس الكفاءة والفاعلية التي تقدمها الاولى.

ولأجل التغطية النظرية للنجاح المنظمي نحاول من خلال هذا المبحث تناول الآتي :

أولاً : النجاح المنظمي :

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد معايير النجاح للمنظمات كذلك المنظمات نفسها حيث اخذت مفهوم كل من الكفاءة والفاعلية كاساس لنجاحها، وذلك بعد ان اخذت البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات بالتغيرات السريعة، لذا رأأت هذه المنظمات انه من غير الممكن ان يحسب نجاح المنظمة على احد المعيارين، اضافة الى ذلك فان بقاء المنظمة وتطورها ونموها المتواصل كل هذه يجعل من المنظمة ناجحة.

يعني النجاح لغة واصطلاح في اللغة العربية وطبقا لقاموس مجمع اللغات لـ (السابق) (941:1985) بلوغ النتيجة المطلوبة، كذلك هو يعني (الظفر بالحوائح) طبقا لقاموس مختار الصحاح (الرازي 646:1981) ويعني في اللغة الانكليزية (success) طبقا لقاموس المورد (البلبكي ، 925:1971) المنزلة الرفيعة تعني نجح او افلح و شخص ناجح او عمل ناجح واحراز المنزلة الرفيعة تعني النهاية المفضلة او الوصول الى السمو على وفق قاموسوفي اللغة الفرنسية يؤشر الى تحقيق نتيجة جديدة او البلوغ والارتقاع طبقا لقاموس والنجاح يؤشر "انجاز جميع الاهداف" اما اذا تحقق عدد منها والآخرى في طريق الانجاز، فذلك يشير الى محدودية في النجاح، ويظهر الفشل حين لاينجز أي منها (سيباني) كذلك يعني كسر الحدود والقيام بالعمل الاكثر انجازا .

والنجاح المنظمي مازال يكتنفه الغموض، وعدم وضوح الاطر المنظمي ة والاجرائية، إذ ان المفاهيم التي وردت في ادبيات الباحثين كنجاح المنظمة ، والنجاح التنافسي، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح الطويل الامد، والنجاح التشغيلي كلها تصب في مفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهوما شاملا، اما الاختلاف في المسميات فيعود الى الاختلاف في المداخل وفي النظر الى النجاح من منظور داخلي او خارجي او مرحلي (دهام، 2005: 10) كذلك ان نجاح المنظمة يقوم على فكرتين اساسيين وهما:-

١- يميل الى الدمج بين اكثر من مدخل لقياس الفاعلية، وهي اهداف والنظم والعملية الداخلية والمنفيعين.. الخ والتي سيتم التطرق اليها لاعتقاد الباحثين والمفكرين ان ذلك سيؤدي الى اعطاء صورة كلية عن المنظمة، يقترب من حقيقتها قدر الامكان.

٢- الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لاهدافها (الفاعلية) أي غير المباشرة مضافا اليها مؤشرات النجاح في استخدامها الامثل للموارد المتاحة لها (الكفاءة) أي المباشرة. (الركابي 2004، ٣٢٨) وقد مهدت العديد من الدراسات لهذا المفهوم وتبنته وعملت على اظهاره الى الواقع العملي، ومنها دراساتوالذي يجمع بين ثلاثة من مداخل تفسير الفاعلية، ويقدم مدخلا جديدا اسماه "الاطار المتعدد لمتغيرات الفاعلية" لتسهيل مهمة المحلل الاداري في فهم العمليات الداخلية للمنظمة، والنظر الى مفهوم نجاح المنظمة بشكل متكامل، ويعتقد (الشماح وحمود 1989:341) بان نجاح المنظمة هو الفاعلية والكفاءة، وان مفهوم نجاح المنظمة هو اشم من أي من هذين المفهومين، ان النظر الى نجاح المنظمة من خلال الاداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والانتاجية او تحقيق ربح او عائد مستهدف او اجراء بعض برامج التحسين في اطار الجودة الشاملة واعادة الهندسة والمقارنة المرجعية يعد نظرة ضيقة لاتجدد النجاح طويل الامد في الاسواق التنافسية لان هذه جميعها يمكن تقليدها او استنساخها بسهولة.

اما (Daft, 2001: 260-261) فعد نجاح المنظمة بقدره ادارتها في الحصول على المعرفة والخبرات والافكار، والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة، وهو ما لايتحقق الا بادارة ناجحة للمعرفة، ومراعاة لحقيقة ان نجاح المنظمات المناظرة قد يكون انتقالا لها، او ولوجا الى الاسواق التي تتعامل معها المنظمة، او اقتناصها لفرص جديدة بعد ان حققت اهدافها في الوقت المحدد.

ان النجاح يعتمد على التكنولوجيا والحصة السوقية، ومصادر التمويل المحلية اصبحت نظرة قاصرة لاتستطيع وحدها تفسير سر النجاح، انما يكمن سر النجاح في قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها مع قدرتها على التغيير المستمر، وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب وتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الامد وغيرها.

اما (الركابي، 1999، ٢٢) فينظر الى منظور مرحلي ويقول بان "مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي وقد اتخذ من مداخل الفاعلية اساسا لمفهوم نجاح المنظمة وعرف النجاح الاستراتيجي بانه "قدرة المنظمة على البقاء ولتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها" ويرى اخرون ان النجاح من خلال التوافق الاستراتيجي يصفه بانه

مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق انشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لكافة اصحاب المصلحة لتحقيقها اهدافها الاستراتيجية.

يستخلص من هذه التعريفات للنجاح المنظمي انه .

أ- ان نجاح المنظمة يشتمل من الكفاءة والفاعلية، بالرغم من كونها مؤشرين اساسين في تحديد درجة هذا النجاح، وان المنظمة الكفوءة والفاعلة ستنجح بقدرتها على البقاء، وتبني الاهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها. (العزاوي، ٢٠٠٨، ١٢٢).

ب- ان مفهوم النجاح مشكلة ادراكية للمنظمات ، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديده والقدرة على استيعابه والتركيز على عوامل منظمية من دون غيرها في تفسيره وهذا جعل من المنظمات عدم قدرتها على تحديد مفهوم النجاح حيث كل منظمة تنظر له من وجهة نظرها.

ج- ان النجاح المنظمي ينظر له من خلال نظرة شمولية تحقق التلائم بين المعايير طويلة الامد وقصيرة الامد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، ويبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح فيسمى بنجاح طويل الامد، او نجاح تنافسي ونجاح منظمي استراتيجي وهذا مايناسب بيئة الاعمال الحالية وذلك للتغيير البيئي الكبير.

د- ان النجاح المنظمي كونه قد اكد على (التكنولوجيا، او الحصة السوقية او الايرادات قد يوفر نظرة قاصرة في التفسير ويلغي دور المورد البشري العامل في تحقيقه، لاسيما وان النجاح يجب ان يتضمن نظرة طويلة الامد، مع تحديد لكافة العوامل التي تتيح للمنظمة النجاح المستمر.

من ذلك نرى ان ظهور مفهوم النجاح المنظمي عد الكفاءة والفاعلية معيارين لقياسه، واصبحت المنظمات على اختلافها تسعى لتوسم بخصائص المنظمات الناجحة التي من ابرزها.

- نظرتها للبيروقراطية كعدو رئيس، ورغبتها في الانجاز وتشجيع التفكير المبدع، مع عد العاملين جزءا من ثقافة التفوق المنظمي واستمراريتها في تقديم السلع او الخدمات التي اثبتت نجاحها، وعدم التوسع في مجالات لا تمتلك فيها معرفة .

- المنظمة الناجحة تسال نفسها باستمرار ماهو عملنا؟ مالذي تريده البيئة ومايلتزمها؟ ومخرجات هذه الاسئلة ان كانت توافق وتلائم البيئة فان ذلك سيحقق لها النجاح.

- المنظمة نتيجة تبنيتها الكفاءة والفاعلية وجعلها واحدا مكمل للآخر فان ذلك سيؤدي من ان المنظمة الكفوءة ستحقق فاعلية وهذه الفاعلية ستعمل على الاستمرار ونتيجة هذا الاستمرار البقاء وهذا ركن من اركان المنظمات الناجحة.

- وترى (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٢٤) ان المنظمة الناجحة تتسم بجملة خصائص وذلك على خلفية ايمانها بان هذا النجاح قد ينتج عن سمة واحدة (المرونة العالية، والحرص على راحة الزبائن او عن التزامها بخطوات النجاح التي حددها (Gish, 2002, 1-6) في الآتي :
- ١- التاكيد من وضوح اهدافها وتعريف العاملين والشركاء بها.
 - ٢- تحليل عمليات المنظمة والتاكيد من كفاءة الانشطة المنظمة.
 - ٣- التاكيد من توافق المنتج او الخدمة مع توقعات المستفيدين.
 - ٤- توفير القيمة عبر تطوير خطة تكنولوجية تركز على اهدافها، يليها تحديد النتائج المرغوب بها مع شركاء الاعمال، وتخطيط التدريب اللازم للعاملين.

لذا من ذلك نستنتج ان مفهوم النجاح المنظمي الذي تم التطرق اليه يتفق مع ما جاءت به الاستبانة التي اعددها الباحث واخذ عاملي الكفاءة والفاعلية معيارا لقياسه.

ثانياً : مقاييس النجاح المنظمي

يعرف (Paris, 2000:3) مقاييس النجاح بانها تلك المقاييس التي نعتقد بانها تبين لنا اثر اعمالنا، وهي قد تكون معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيراً الى اهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الاساسية فيما اذا كانت تتلائم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات وهذا ما اطلق عليه علم الحلقة المزدوجة، وان تحديد المقاييس للنجاح يخلق له رؤية وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل، ولبيان مقاييس النجاح المنظمي وقد اعتمدت المنظمات عدد من المعايير لقياس النجاح المنظمي ، والجدول الاتي يبين ما طرحه الكتاب والباحثين من هذه المقاييس.

جدول معايير قياس النجاح المنظمي

ت	الكاتب	السنة	المقياس
١	الركابي	٤٧:١٩٨٩	الفاعلية (درجة تحقيق الاهداف، التكيف) الكفاءة (رضا العاملين، درجة تقبل الجمهور للرسالة التي تقدمها الادارة، الكلفة)
٢	Brown and Laverick	١٩٢:١٩٩٤	تطوير اعمال المنظمة
٣	الرحيم	٥٢:١٩٩٦	الفاعلية (درجة تحقيق الاهداف مجسدة في خدمة المجتمع، التعليم العالي والبحث العلمي).
٤	الشماع وحمود	١٩٨٩	الفاعلية والكفاءة
٥	Pinell	١:١٩٩٥	مشاركة الزبون، والفجوة بين رغبة الزبون وما تقدمه المنظمة
٦	العقدي	٥٢:١٩٩٧	الكفاءة والفاعلية
٧	Heuer	٢١:١٩٩٩	الكفاءة لقياس المنظمات الغير هادفة للربح
٨	الركابي	١٩٩٩	النجاح الاستراتيجي من خلال التكيف ، النمو، البقاء
٩	Stringer	٢٠٠٠	المدخل الشمولي (تدريب، تطوير، مكافآت، رواتب، تخطيط، التعاقب، ادارة الموارد، التخطيط ، الاستثمار الفعلي، والمتوقع)
١٠	Phillips	٢٠٠٤	السوق ، الزبون، العمليات المالية، الافراد، البيئة، الشركاء
١١	Hitt	٢٠٠٣	المرونة، راس المال الفكري، محفظة المهارات، الكفاءات الجوهرية
١٢	Orion	٢٠٠٥	الزبون، العمليات، التطوير الداخلي
١٣	Impact	٢٠٠٥	الرؤية الاستراتيجية، تخطيط الأداء،النشاط العملي،تطوير المنظمة،أختيار الأفراد،ثقافة المنظمة،القيادة والإدارة،التطوير الشخصي،التقييم والمراجعة

المصدر : أعداد الباحث على وفق ما عكسته الأدبيات المشار إليها في الجدول
ومن ماتقدم من اراء حول مقاييس النجاح المنظمي نجد ان هناك تداخلا بين هذه
المعايير لقياس النجاح ووفق التعريف نجد ان هناك معايير ادراكية او كمية قابلة للقياس في
تلمس نجاح المنظمات ومنها المنظمات الحكومية الغير هادفة للربح من خلال الكفاءة، وهذه
المنظمات، منظمات المجتمع المدني والمنظمات الانسانية)

ووجدنا ان معياري الكفاءة والفاعلية هما الاكثر شيوعا وتكرارا في رأي الباحثين في قياس نجاح المنظمات وان هذه لها الاثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح ويرى الباحث ان الاختيار سيكون على معياري الكفاءة والفاعلية حيث ان التعدد في المعايير سيعطي دقة اكبر ومؤشرات جيدة عن النجاح المنظمي اكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة وهذا ما اختاره الباحث.

١ : الكفاءة Efficiency

أ _ المفهوم

الكفاءة هي الاداء السليم للشيء بواسطة الات جيدة وافراد مهرة (المصري، 1985: ٧٦) كذلك هي، عمل الاشياء بشكل صحيح ، وعدها باحثين على انها معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية، والمعلومات المتاحة (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٤) ، وان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات وقد ركز (Daft ، 1992:46) على انها الاستخدام الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي ركز على الجانب المادي، اما فقد نظروا الى ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.

ويحدد (الركابي، ١٩٩٩: ١١٦) ان الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، ومؤشراتها في هذه الحالة تكون كمية، على الرغم من الاختلاف المظهري في مفاهيم الكفاءة فان ذلك لا ينفى ارتكازها على حقائق مشتركة وان اهم مقاييس الكفاءة هي:

١- الكفاءة، ودورها في رفع كفاءة المنظمة او انخفاضها وعلاقتها بالعائد المتحقق عنها. (السلمي، ١٩٧٠: ١٧).

٢- رضا العاملين، ان رضا العاملين وولائهم مؤشرات مهمة لكفاءة الاداء، ومما يوجب تعزيزهما لضمان استثمار الطاقات المنظمة بالشكل الامثل في الاجل البعيد.

٣- الاقتصاد، الكيفية التي تنجز بها الانشطة المتعلقة بالاهداف، وهذه تتمثل بنسبة المدخلات الى المخرجات، لاجل تحديد قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها في اطار الموارد المتاحة.

٤- الدور القيادي، هو ان قيادة المنظمة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها، وتحفز العاملين على تنفيذها مما يضمن للمنظمة التوازن في ادائها (Powell, 1987: 168)
(Knauff et al, 1991:8) .

٥- الكفاءة التشغيلية حيث يرى (الخلايلة، 2000 : 108) ان الكفاءة التشغيلية للمنظمة تعد العامل الرئيسي في تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح والتدفقات النقدية المجزية والاستمرار في المستقبل وتقاس الكفاءة التشغيلية من خلال المعادلة الاتية (Rose , 1999:176).

النفقات التشغيلية

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{العائد التشغيلي}}{100 \times \text{النفقات التشغيلية}}$$

العائد التشغيلي

٦- الكفاءة الادارية، يعرفها (مكاوي وعداسي ، 1988 : 92) بانها نسبت التكاليف الى الايرادات اذ تقيس كفاءة الادارة وتقاس الكفاءة الادارية من خلال المعادلة الاتية :

اجمالي التكاليف

$$\text{الكفاءة الادارية} = \frac{\text{الاييرادات}}{100 \times \text{اجمالي التكاليف}}$$

اجمالي الايرادات

وكلما كانت نسبة التكاليف الى الايرادات أقل كانت الادارة كفوءة، ونظرا لما تم ذكره من مفاهيم ومقاييس للكفاءة يرى ان الكفاءة مفهوم ضيق وهي تشير الى العمل الداخلي للمنظمة وانها تشير الى كمية الموارد المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات كما انها تشير الى الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات ، وتهتم بالعمل على وفق الموارد المحدودة والتي بموجبها يجب ان تصل الى هدفها.

ب - مراحل الكفاءة

أما المراحل التي مر بها مفهوم وقياس الكفاءة المنظمي ة فيمكن تأشيرها بالآتي:

١- قياس الاداء المالي. يقصد به استخدام المؤشرات المالية والتي يفترض انها تعكس تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة، ومن هذه المؤشرات (نمو المبيعات، والربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، والعائد على حق الملكية). (Vankatraman and Ramonujam, 1986:804)

٢- مقاييس الاداء المالي والتشغيلي: وتعتمد على مقاييس السوق او المقاييس المعتمدة على القيمة والمقاييس المعتمدة على القيمة تكون مناسبة اكثر من المقاييس المالية. وكذلك يرى (Letts et al, 1990:16) انه دورة حياة المنظمة في قياس كفاءة المنظمات غير الهادفة

- للريح، انطلاقاً من تباين مستويات الطاقة التنظيمية وكفاءة البرامج في كل مرحلة من مراحلها (العزاوي، 2008: ١٦).
- وترى ذلك في المراحل الآتية:
- ١- مرحلة البداية: يقتصر دور المنظمة في بناء نشاطها وتحقيق بعض الأهداف القصيرة الأمد.
 - ٢- المنظمة الجديدة توضع فيها أسس النجاح وتعتمد عناصر عديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، مع الارتكاز على برامج ملائمة لرسالة المنظمة، وقيادة وملاكات مؤهلة وميزانية قوية، وبناء الطاقات للتحويل إلى المراحل اللاحقة.
 - ٣- الاندماج مع النمو تعزز المنظمة فيها طاقاتها وتطور عملياتها وملاكاتها ومواردها، ثم ترتقي بقيادتها وموازنتها لتستقر في نشاطاتها وتواصل النمو.
 - ٤- التوسع. تنمو فيها برامج المنظمة، وإذا فشلت في التوسع إما أن توسع برامجها، أو تشارك أعضائها في اقتراح أفضل الطرائق لزيادة التأثير في المستفيدين، أو تعول على استراتيجيات الإصلاح للتأثير في برامج التغيير.
- (العزاوي ، 2008 :124).

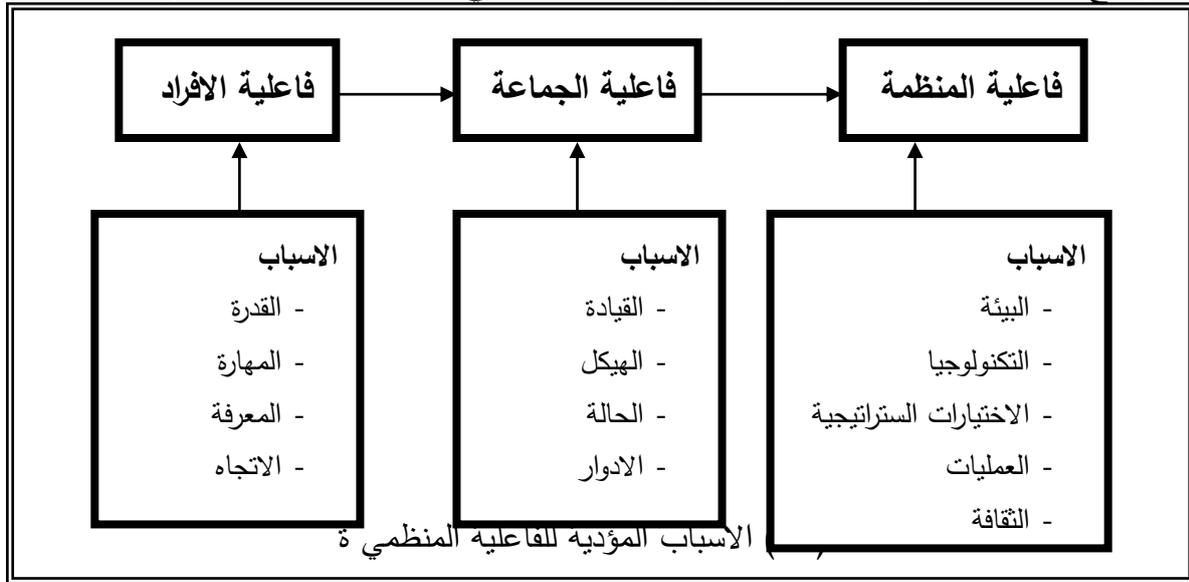
٢ : الفاعلية Effectiveness.

أ _ المفهوم

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية وشكلها الذي يلائم كل المنظمات، وذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، ونتيجة لهذا التباين في وجهات النظر للبعض منهم من بسط تحديد الفاعلية واعتبرها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، ومنهم من اعتبرها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها، والاتي وجهات نظر العلماء والباحثين في تعريفهم للفاعلية.

ان مفهوم الفاعلية معقد ومتعدد الأبعاد (Cameron, 1984: 235-286) ويصفها كل من (Ivancevich and Mattoson, 2002:21) بأنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتركيز على الجوانب الإنسانية يرى أنها الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض (Narayanan & Nath, 1993:157) في حين عرفها آخرون بأنها مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة وأسهم فيها الفرد جزئياً، كإنتاج وكمية الإنتاج المتحققة والمبيعات الفاعلية هي محصلة العوامل الأخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنعوية المواد الأولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات الفجائية (السالم وصالح ، ١٩٩١ : ٣٥) ويرى البعض الآخر على أن الفاعلية هي وضوح الأهداف والقدرة على إنجازها (Benton, 1973) أما الكاتبان (Steers & ungson & mansday 1985:72) فيرون أن الفاعلية هي إمكانية

المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها ويذهب في الاتجاه ذاته علماء اخرون حيث يرون ان فاعلية المنظمة هي قدرتها على استخدام موارد محددة، لتحقيق هدف محدد قابل للقياس (Robbins: 1988:297) وعرفها (Hodge & Anthony, 1988:297) (Robbins: 1990:49) قابلية وقدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الاهداف. كذلك عرفت على انها نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، وقدرتها على التكيف مع البيئية الخارجية والحصول على المدخلات وتحويلها الى مخرجات، وتحقيق الاستقرار والنجاح في تحديد زبائنها وتلمس حاجاتهم (Robbins, 1998: 483) وعرفها (Hall, 1992:250) ان الفاعلية هي قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها وعرفها (آل ياسين، 1998: 127) هي التركيز على الجوانب الانسانية، وافاد (Gibson, 2003:15) ان مصطلح الفاعلية يشق من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في اطار علاقات السبب والتاثير، وأشار الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الافراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة والشكل الاتي يوضح العلاقة ما بين هذه المستويات والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى.



الا ان (Thomas and Waterman, 1982:62) قد وضح ثمانية خصائص او

معايير للمنظمة الفاعلة وهي كالآتي:

- ١- التأكيد على الانجاز .
- ٢- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم .
- ٣- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- ٤- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين .

- ٥- تفهم العاملين لاهداف التنظيم والتفاعل معها .
- ٦- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة .
- ٧- بساطة الهيكل المنظمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
- ٨- اقتصار الرقابة المركزية على الامور الاساسية واتاحة الحرية للتصرف والابداع .

وبما انه لكل منظمة اهداف ومعايير ترغب في تحقيقها وهي ان حققت هذه المعايير حققت فاعليتها وقد لخص (Row, et al, 1986 , 84) (Daft, 1992:50-60) الفاعلية المنظمي ة بالاتي:

- ١- شيء مركب ومعقد وهو ذات ابعاد مختلفة ومتعددة .
- ٢- ماتملكه من مفهوم لها اهداف عديدة .
- ٣- تتضمن الاداء ونجاح المنظمة في البيئة .
- ٤- تتطلب ادارة استراتيجية وقيادة ريادية .

ب - مداخل الفاعلية

تطرق المفكرون والباحثون الى جملة من مداخل الفاعلية فمنهم من عدها ثلاثة مداخل، ومنهم من عدها اربعة مداخل (ال ياسين، ١٩٩٨ : ١٢٤) لذا هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية المنظمي ة، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، مدخل العملية الداخلية، مدخل موارد المنظمة، اما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل قيم التنافس ومدخل ادارة الجودة الشاملة.

١-مدخل الهدف

وهو اكثر المداخل شيوعا واستخداما في الدراسات المنظمي ة وفيه المنظمة تعمل من اجل تحقيق اهداف محدودة في بيئة معينة، ولان المنظمات لاتستطيع ان تعمل من دون ان يكون لها اهداف تعمل على تحقيقها وان هذه الاهداف مخطط لها، لذا يرى ان فاعلية المنظمة تكمن في مدى تحقيق المنظمة لاهدافها لا من خلال الوسائل لها.

وان هذا المدخل يتضمن الاهداف التشغيلية والرسمية، وقد ظهر هذا المدخل في اواخر النصف الاول من القرن الماضي ويصف الفاعلية وفق منظور مدخل الهدف، هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة اهدافها تحت ظروف معينة، ومن مزايا هذا المدخل انه يعد اكثر طريقة منطقية في تقدير فاعلية المنظمة، كذلك هو يعرف الفاعلية بصيغة تحقيق الهدف (ال ياسين، ١٩٩٨ : ١٢٤) لذا يفترض مدخل الهدف ان المنظمة عقلانية وان الانجاز يصبح مقياسا للفاعلية ولكن استخدام هذا المدخل في قياس الفاعلية المنظمي ة يستوجب وجود افتراضات

أخرى يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار إذا انجز الهدف، ولكي يكون المقياس ناجح لا بد من وجود الافتراضات الآتية

- ١- يجب أن تكون هناك أهداف نهائية .
- ٢- يجب أن يُعرف الهدف ويكون مفهوماً بصورة كافية .
- ٣- يجب أن يكون هناك اتفاق تام على الأهداف .
- ٤- أن تكون الأهداف قابلة للقياس .
- ٥- من المفضل أن تكون قليلة ليسهل أوزانها (سلمان، ٢٠٠٥: ١٢٠) .

وبما أن مدخل الهدف قد حظي بقبول كبير بين الإداريين كون الأهداف تكون فيه واضحة وقابلة للتحقيق وسهولة قياسها، إلا أنه ظهرت فيه مشاكل كثيرة وعيوب وتم انتقاده من قبل علماء الفكر المنظمي، كون هناك أهداف متناقضة في المنظمة وذلك من خلال تضارب أهداف الإدارة التي تسعى إلى زيادة أرباحها وأهداف العاملين الذين يطمحون إلى زيادة أجورهم وكذلك الحال مع المستهلك الذي يرغب في منتج ذو كلفة منخفضة وذو جودة عالية، وأن من الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل الآتي:

- ١- الأهداف متغيرة بتغير البيئة .
- ١- الأهداف تصبح شكلية وليست أهدافاً استراتيجية .
- ٢- الأهداف حالات مثالية، وهو أن تحقيق الهدف قد يكون مقياساً غير واقعي للفاعلية المنظمي، فالأهداف قواعد وهي حالات مثالية.
- ٣- تعددية الأهداف، يعظم المنظمات وخصوصاً الكبيرة منها أهداف متعددة تسعى إلى تحقيقها في الوقت نفسه، وفي بعض الأحيان تحقيق هدف معين يكون على حساب الهدف الآخر (Cameron , 1978: 632) .

لهذا فإنه من الصعوبة تقويم الفاعلية هنا وخصوصاً في تحديد الأهداف وصعوبتها والتي هي تعد مؤشراً أساساً في عملية التقويم .

فوائد هذا المدخل، أنه يستخدم في منظمات الأعمال خاصة بسبب سهولة قياس الأهداف من خلال المخرجات ويكون ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الأستثمار . (Daft,1989:102)

٢ - مدخل موارد النظام

تحول الاتجاه في أواخر النصف الأول من القرن العشرين من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في قياس فاعلية المنظمة وظهرت في آداب الإدارة عدة نماذج أخذت بشكل أو بآخر، من

نظرية النظم ، وتعد دراسة (Geargopo Wos and)
 (Tannenbum, 1957) من أوائل الدراسات في استخدام مدخل النظم لتحليل فاعلية المنظمات
 (الركابي 1999:119) وبموجب هذا المدخل تعد الفاعلية قابلية المنظمة على إستغلال البيئة
 بشكل مطلق أو نسبي للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة (Griffin,1993:82) ويركز
 هذا المدخل على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية المنظمي ة (السالم ، ٢٠٠٠ ،
 ٤٤-٤٥) كذلك ينظر مدخل النظم للفاعلية المنظمي ة للمنظمة بأنها عناصر متفاعلة ، وإن
 الفاعلية لكل الأنظمة تكمن في العلاقة بين مختلف أجزاء المنظمة وبيئتها
 (Narynan:2000:471) وكذلك عرف (القيوتي) هذا المدخل بأنه تحقيق الحد الأعلى من
 عناصر دورة المدخلات والعمليات والمخرجات والأداء والحفاظ عليها ، فضلاً عن ذلك المدى
 الذي يمكنها من التأقلم مع المعلومات المرتدة إليها من البيئة (القيوتي ، ١٩٨٨ ، ٥٦) ، لذا
 تعنى فاعلية المنظمة وفق هذا المدخل ، قابلية المنظمة على إستثمار بيئتها في الحصول على
 الموارد النادرة والمهمة (Daft , 2001:67)

ومن أهم المؤشرات لهذا المدخل هي :

- أ - كفاءة العمليات .
- ب - كفاءة الحصول على الموارد .
- ج- التكيف مع البيئة .
- د - سرعة الاستجابة .
- هـ- رضا الزبون .
- و - رضا العاملين .
- ح- تكامل الأنظمة الداخلية (سلمان : ٢٠٠٥ ، ١٢٤) .

وإن من إن من الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل والتي طرحها كل من
 (Etzioni , 1971:52) (السالم ٢٠٠٠ : ٤٥)

- الأهتمام الكبير في الوحدات الرئيسية في المنظمة ذات الصلة في تحقيق هدف المنظمة
 وتجاهل الوحدات الثانوية التي لا ترتبط مباشرة بعملية تحقيق الهدف للمنظمة بشكل مباشر ،
 وهذا نتيجة عدم التوافق بين هذه الوحدات مما يؤدي الى عدم تحقيق الهدف بشكل متوازن
 وعدم تحقيق المنظمة للفاعلية وأن كلفة هذا المدخل أعلى من مدخل الهدف .
- صعوبة قياس بعض المعايير مثل ، معيار إستجابة المنظمة للبيئة المتغيرة وكذلك يعطي
 هذا المدخل الأهمية نفسها بالوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف .

وأن أغلب التطبيقات لهذا المدخل تظهر في المواقف التي تتسم بعدم وضوح أو عدم ارتباط المدخلات بالمرجات . مثال ذلك أن الجامعات والكليات تستند في قياسها على مدخل موارد النظام ، حيث التركيز على توفير الموارد الكافية ، ذلك أن النهايات (الأهداف) ستحقق عندما تتوفر تلك الموارد فالأهتمام مركز على المدخلات دون اختيار النتائج ويعد مدخل الموارد مفيداً عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التطبيق ، ففي العديد من المنظمات غير الهادفة للربح يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاية الداخلية ، فمثلاً قياس أثر الجامعة وخصوصاً في المجتمع قد يكون مستحيلاً لذلك تلجأ الجامعات عادة الى هذا المدخل . (آل ياسين ١٩٩٨ ، ١٢٨- ١٢٩) وفي هذه الحالة يظهر إن هذا المدخل ذو فائدة كبيرة وخاصة عندما تكون المقاييس الأخرى غير متاحة أو صعبة التطبيق كما أن هذا المدخل يمتاز بسرعة النتائج على الرغم من إن قابلية الحصول على الموارد تبدو أقل أهمية من استخدام تلك الموارد . (Daft :1989:99) .

٣ - مدخل العملية الداخلية

تتحدد الفاعلية وفق هذا المدخل على صحة وكفاءة المنظمة داخلياً (Daft,1992:51) أو أنها تكامل المنظمة والأفراد الذي يقود الى أنسيابية وكفاية في العمليات (Griffin,1993:82) وإن عمل هذا المدخل يكون من خلال تحديد أهداف المنظمة أي المستفيدين وتبقى الصلة بالمنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلاً في هذا المدخل ، حيث أن المجاميع الخارجية والداخلية تمثل ضغوطاً كبيرة على المنظمة وإن الأستجابة لهذه الضغوط تصلح لأن تكون مقياساً للفاعلية أحسن من المقاييس المنفردة (سلمان، ٢٠٠٥: ١٢٤)

ويتضح مما سبق إن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية ، وإنما يركز على الميكانيكات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في إستخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكتابات (Daft 1989:100) يتبين إن المدخل قد ركز على العملية الداخلية والنشاطات الداخلية للمنظمة ، ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وأنه قدم نظرة محددة للفاعلية التنظيمية ، لأنها تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال أتصافها بالتغير السريع . (آل ياسين ، ٢٠٠١ : ٨)

وإن أهم المؤشرات الخاصة بفاعلية المنظمة من وجهة نظر هذا المدخل قد تضمنت

الآتي :

- ثقافة المنظمة العالية وأجواء العمل الجيدة .

- التكايف والأنسجام بين أفراد المنظمة وتعزيز الروح المعنوية .
- ضرورة أن يكون متخذ القرار على علم كافي بالمعلومات الواردة له .
- أن يكون هنالك اتصال بين جميع مكونات المنظمة عمودياً وأفقياً .
- المكافآت المالية والمعنوية للمدراء نتيجة إداثهم وتطوير مرؤسيهم من خلال خلق مجموعة عمل فاعلة .
- ضرورة التفاعل والتفاهم في حل الصراعات بين المشاركين من أجل مصلحة المنظمة.

٤ - مدخل المنتفعين

هذا المدخل من المداخل الحديثة ، حيث برز المدخل في أواخر السبعينات من القرن الماضي ، ويفترض المدخل إن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية (Robbins , 1990:63) وهو قابلية المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الأشباع لطموحات الجماعات الاستراتيجية المرتبطة بها (الركابي ، ٢٠٠٤ ، ٣٢٣) كذلك يؤكد هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة عالية من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية ، ويهتم هذا المدخل ، كمدخل النظم بالعمليات والأنشطة الداخلية ولكنه يركز أكثر على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة (الركابي ، ١٩٩٩ : ١٢٠)

وترى أهمية هذا المدخل من خلال قوته ونظرتة الواسعة والشمولية للفاعلية ، وإختيار عوامل البيئة المختلفة فضلاً عن العوامل الداخلية للمنظمة ، كذلك يأخذ بنظر الاعتبار أهمية المنتفعين المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يجري قياسها رسمياً في المداخل التقليدية السابقة يضاف الى ذلك إن هذا المدخل يحتوي على معايير متعددة تستخدم في الوقت نفسه بضمنها ما يتعلق بالمدخلات والعمليات الداخلية والمخرجات ، ويؤكد على عدم وجود معيار مفرد للفاعلية (Daft,2001:70)

لذا فقد سعى هذا المدخل الى الأخذ بالمعايير ، للمداخل الثلاثة حيث أن كل مدخل من هذه المداخل له جوانبه المعينة ولايحتوي على كل المعايير والمقاييس ، لقياس فاعلية المنظمة ، حيث إن المنظمة قادرة على حصول ما تريد من الموارد والأمكانيات لكنها لم تستطيع تحقيق أهدافها وذات تماسك داخلي وعلاقات جيدة ولكنها تفشل في البيئة الخارجية .

من المشاكل التي تواجه هذا المدخل هي :

- رغبات المستهلك والتغيير السريع في رغبات المنتفعين وكثرتهم مما يدعو الى عدم الاعتماد على هذا المدخل .

- الدقة في الحصول على المعلومات ، مما يؤدي صعوبة التأكد من النتائج وقياسها
(Robbins,1990:67) .

- أبعاد النجاح التنظيمي

يمثل النجاح التنظيمي قضية مركزية في الدراسات التنظيمية، وغالبا ما يعتقد أن النمو مؤشر مناسب للنجاح التنظيمي، ويتم تحديد النجاح التنظيمي من خلال الموارد الداخلية، ويمكن أن تكون هذه الموارد أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعرفة والخبرة والمهارات المتراكمة (Al- Dhaafri, et al.,2013:69) ، وبعد النجاح اسمى هدف تسعى لتحقيقه المنظمات، لذلك تسعى المنظمات من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية إلى استخدام أساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالخطط والاستراتيجيات مثلاً ولمفهوم نجاح المنظمات بعدان رئيسيان هما: (رضوان، ٢٠٢١: ١٢١)

1. النجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية.

2. النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة .

أذن الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، إذ إن الكفاءة مؤشر للنجاح في الأمد القريب وذلك من خلال الأرباح التي تحققها، بينما تعد الفاعلية مؤشر للنجاح في الأمد البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. ومما لا شك فيه إن دور المنظمات أمر لا مفر منه لتحسين أي بلد ونجاح أي بلد يعتمد على نجاحها التنظيمي ووفقاً لـ (Wall)، فإن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية على المدى الطويل وإنشاء هيكل إدارة هادف، وتطوير الكفاءات الرئيسية.

إن الأبعاد الرئيسية للنجاح التنظيمي تتمثل بالآتي: (هاشم، ٢٠٢١: ٦٥)

١. الموارد (Resources) من أهم تلك الموارد هو رأس المال البشري فهو أحد الأنواع الأربعة للأصول المدارة في المنظمات، وهي الأصول المادية مثل الأرض والمباني والمعدات وغيرها، والأصول المالية مثل الأسهم والأوراق المالية وغيره، والأصول البشرية هم الأفراد الأكفاء الذين لديهم القدرة على تقديم الخدمات إلى المنظمات في حين تشمل الأصول غير الملموسة براءات الاختراع والتصاميم وما إلى ذلك، وهذه الأصول ضرورية وحيوية بدرجات متفاوتة في عمليات أي منظمة، ومع ذلك تعمل الأصول البشرية في المؤسسات على التحكم في استخدام الأصول الأخرى وتوجيهها وإدارتها من أجل تحقيق

الأهداف التنظيمية ، لذلك نلاحظ أن المنظمات تحاول تحقيق ميزة تنافسية من أجل تحقيق المزيد من النجاح واكتساب حصص سوقية أكثر في منظور فترة قصيرة، وبالتالي يجب على المنظمة محاولة فهم أي من أصولها الملموسة والأصول غير الملموسة تؤثر على استدامة الميزة التنافسية أكثر فالموارد إما ملموسة على سبيل المثال، مالية أو مادية أو غير ملموسة (على سبيل المثال، معرفة الموظف وخبراته ومهاراته وسمعة المنظمة)، ويتم تعبئتها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، وأشار (جرانت) إلى أنه يمكن تحديد وتقييم الموارد المادية بسهولة لأن الموارد المادية والموارد المالية يتم تسجيلها في البيانات المالية للمنظمة، ويشمل المورد المادي الأراضي والمباني الحجم والموقع والتجهيزات والمعدات والآلات والأدوات مع التطور التقني، في حين تشير الموارد المالية إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح.

٢. ب الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) يمكن استخدام مفهوم الهيكل لكل شيء على سبيل المثال، المبنى عبارة عن هيكل للعلاقة بين السقف والجدران، وهيكل جسم الإنسان يتكون من العلاقات بين العظام والأعضاء والدم والأنسجة وكذلك بالنسبة للهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأفراد والجماعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسقها، كما عرف الهيكل التنظيمي على أنه هيكل أو تسلسل هرمي للمؤسسة وكيف تعمل مكوناتها معا لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك يشمل الهيكل التنظيمي الإدارات والموظفين ومسؤولياتهم والموارد وما إلى ذلك بالإضافة إلى العلاقات بينهم وبشكل عام، يمكن تعريف السياق الهيكلي للمنظمة بأنه التخصيص الرسمي الأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطة العمل ودمجها، وتحليل ووصف التكوين الهيكلي للمنظمة بتفصيل أكبر، ويمكن استخدام أبعاد فرعية أو متغيرات مختلفة، بما في ذلك المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي والتمايز أو التعقيد (العمودي و / أو الأفقي) ، وقد يتأثر الهيكل التنظيمي جزئيا بالبيئة الخارجية للمنظمة، حيث تشير الأبحاث إلى أن المنظمات قد لا تكون فعالة في بيئة معقدة سريعة التغير وعلى العكس من ذلك كلما كانت البيئة مستقرة زاد احتمال فاعلية هيكل المنظمة وإجراءاتها التنظيمية.

٣. الإدارة (Management): يعتقد كاتز أن مسؤوليات الإدارة عادة ما تكون موجهة نحو المهام، وأنها تنطوي على تطوير الموظفين، وتوجيه الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية، وحل النزاعات مع الحفاظ على الأخلاق والانضباط (Algahtani، ٢٠١٤:٧٤)، وقد تم إنشاء الإدارة كوسيلة للحد من الفوضى في المؤسسات، لجعلها تعمل بشكل أكثر فعالية

وكفاءة مع الوظائف الأساسية للإدارة، كما حددها فيول لأول مرة عام (١٩١٦م)، هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتحكم، فهذه الوظائف لا تزال تمثل مجال الإدارة إلى يومنا هذا، ويقدم جورج تيري تعريفاً أكثر تفصيلاً للإدارة، فيعرف الإدارة بأنها عملية " تتكون من التخطيط والتنظيم والتشغيل والتحكم، ويتم تنفيذها لتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق استخدام الأفراد والموارد الأخرى، وبالنسبة للكثيرين، فإن التمييز بين القيادة والإدارة أمر مبرك أكثر مما هو مفيد للناس، والذي أكثر فائدة هو التفكير في القيادة والإدارة كعمليات مميزة ومكاملة أكثر منها مواقف، فتصبح القيادة بعد ذلك أحد الأدوار التي يحتاجها المديرون ليتمكنوا من لعبها، ولتخليص الفرق فإن الإدارة تدور حول التعامل مع التعقيد، حيث توفر درجة من النظام والاتساق للأبعاد الفنية مثل جودة وربحية المنتجات، أما القيادة على النقيض من ذلك تدور حول العلاقات، وبالتالي يتعلق الأمر بالقدرة على التأثير على الأشخاص لكي يتصرفوا بالطريقة المرجوة فكلاهما ضروري للنجاح ونلاحظ أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي ستجمع بين القيادة القوية والإدارة الفعالة وتسعى لتطوير إمكانات موظفيها في كلا المجالين.

٤. العملية (Process): العملية هي ترتيب للأنشطة من البداية إلى النهاية، لها مدخلات من حيث الموارد والمعلومات، ومخرجات محددة النتائج التي يتم إنتاجها، ويمكننا تعريف العملية على أنها أي سلسلة من الخطوات التي يبدأها حدث ما يحول المعلومات أو المواد أو الالتزامات إلى منتج معين (Kale، ٢٠١٩:٢٢٥) وقد تم تعريف العملية بأنها ترتيب للموارد والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات تلبي احتياجات فيعرف الزبائن الداخلية أو الخارجية. كما تعرف العمليات بأنها مجموعة الأنشطة التي تخلق قيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات. أما (Silver، ٢٠٠٤: ٢٧٤) فيعرف العملية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تأخذ نوعاً واحداً أو أكثر من المدخلات وتقوم بإنشاء مخرجات أو نتائج ذات قيمة للزبائن من خارج المؤسسة وداخلها، إلى جانب التصنيع والخدمات (Heizer, et al، ٢٠١٧: ٧) ، وهناك ثلاثة أنواع من العمليات الرئيسية في المؤسسات: العمليات الأساسية والدعم والإدارة العمليات الأساسية هي العمليات التشغيلية للشركة وتؤدي إلى إنتاج المخرجات المطلوبة من قبل الزبون الخارجي، أما عمليات الدعم فهي تلك التي تمكن العمليات الأساسية من الوجود، فيما تتعلق عمليات الإدارة بأنظمة إدارة عمليات المؤسسة نفسها بإدارة العمليات الأساسية أو عمليات الدعم، أو تهتم بالتخطيط على مستوى الأعمال، وعادة ما يتم تحديد العمليات التجارية في الشركة من

خلال تنظيم مقابلات مع الإدارة على مستويات مختلفة من المنظمة، وتشمل هذه المستويات الإستراتيجية والتجارية والتشغيلية.

٥. إدارة المعرفة (knowledge management) مر تطور المجتمعات بثلاث مراحل، كانت السنوات التي سبقت عام (١٨٠٠م)، العصر الزراعي الذي كان الشاغل الرئيسي للمجتمعات هو الحصول على الأراضي وإنتاج الغذاء، وفي أواخر القرن الثامن عشر، دخلت المجتمعات العصر الصناعي وجلبت هذه الحقبة التي استمرت حتى أوائل (١٩٦٠م) المصانع والإنتاج الواسع للمجتمعات في تلك الحقبة، كانت المزايا التنافسية تعتمد على عوامل مثل الأرض والعمل ورأس المال، وفي أواخر الستينيات بدأت المجتمعات في تجربة حقبة جديدة تسمى عصر المعرفة أو عصر المعلومات، هذا العصر الذي يستمر حتى اليوم يوفر تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد الميزات التنافسية في هذا العصر على التعلم بشكل أسرع من المنافسين وإيجاد المعرفة الحصرية، ومع ذلك فإن الأرض والعمل ورأس المال هي موارد مهمة للإدارة، ولكن يتم استبدال أهميتها بالمعرفة التي تعتبر مصدرا للنجاح التنظيمي ، وفي الوقت الحاضر تعتبر المعرفة هي الجوهر الأساسي للمنافسة، ولا سيما المعرفة الضمنية، ويمكن أن تكون مصدرا للميزة لأنها فريدة من نوعها، ومحمولة بشكل غير مثالي، وغير قابلة للكمال وغير قابلة للاستبدال، وتعد إدارة المعرفة عملية منهجية، يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة للمؤسسة لتحقيق النجاح والتقاطها ومشاركتها واستغلالها، وتهتم بتوفير المعرفة الصحيحة للمعالج الصحيح مثل الإنسان أو الكمبيوتر، في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، والغرض العام من إدارة المعرفة هو جعل المعرفة قابلة للاستخدام لأكثر من فرد على سبيل المثال للمنظمة ككل، ويشير (Gunjal، ٢٠١٩: ٣٧) الى ان إدارة المعرفة (KM) هي عملية جمع وإدارة وتقاسم رأس المال المعرفي للموظفين في جميع أنحاء المنظمة.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

سيتم في هذا المبحث التعرف على مستويات ابعاد ومتغيرات البحث في الكلية المبحوثة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وفي الوقت نفسه سيتم التعرف على علاقات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، كما سيتم التعرف على مدى تناسق فقرات البحث حسب اجابة العينة المبحوثة لها ومدى ثبات المقياس من خلال التحليل العاملي ومعامل الفا كرونباخ.

اولا: التحليل الوصفي لابعاد ومتغيرات البحث ومعاملات الارتباط: يتكون البحث من متغيران الاول مستقل هو ادارة الموارد البشرية والتابع النجاح التنظيمي ، اذ تتكون ادارة الموارد البشرية من ثلاث ابعاد (التخطيط- الرقابة – التنظيم)، اما النجاح التنظيمي يتكون من خمس ابعاد وهي (الموارد، الهيكل، الإدارة ، العملية، ادارة المعرفة)، سيعرض جدول (1) الوصف الاحصائي لإبعاد البحث ومتغيراته، وسيخلص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما واي بعد او متغير يحصل على وسط فرضي اعلى من (3) يعد مقبول والعكس بالعكس، ثم سيتم عرض مدى علاقة الابعاد والمتغيرات مع بعضها البعض من خلال معامل الارتباط.

جدول (1) التحليل الوصفي لابعاد ومتغيرات البحث ومعاملات الارتباط

المتغيرات والابعاد	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التخطيط	3.83	0.46	1	.447**	.561**	.216	.365**	.282**	.176	.257**	.216	.370**
التنظيم	3.99	0.36		1	.433**	.370	.413	.321	.385	.373	.381	.369
الرقابة	3.94	0.41			1	.438	.481	.385	.346	.400	.455	.501
ادارة الموارد البشرية	3.93	0.19				1	.359	.455	.372	.418	.405	.551
الموارد	4.00	0.51					1	.443	.424	.525	.579	.313
الهيكل	3.98	0.61						1	.724**	.534	.625	.370
الإدارة	3.99	0.50							1	.588	.665	.353
العملية	4.01	0.49								1	.650	.398
ادارة المعرفة	4.02	0.58									1	.306
النجاح التنظيمي	4.00	0.16										1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ويلاحظ من الجدول (1) النتائج التالية:

١. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية ومعامل الارتباط لها: اظهرت النتائج ان ادارة الموارد البشرية حصلت على وسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.١٩) وانه حصل على معامل ارتباط بالنجاح التنظيمي (٠.٥٥) وهي علاقة ايجابية ومعنوية طبقا الى مستوى المعنوية التي كانت اقل من (٥%)، اما ابعاد التخطيط هي كالاتي:

أ. الوصف الاحصائي للمتغير الرقابة الاستراتيجية من خلال (المستوى الاعلى) ومعامل الارتباط لها: اظهرت النتائج ان المستوى الاعلى حصلت على وسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٤٦) وانه حصل على معامل ارتباط بالنجاح التنظيمي (٠.٣٧) وهو ايجابي وعلاقة معنوية طبقا الى مستوى المعنوية التي كانت اقل من (٥%)، وقد حصلت على الترتيب (٤) من بين الابعاد الاخرى.

ب. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية من خلال (المستوى الاوسط) ومعامل الارتباط لها: اظهرت النتائج ان المستوى الاوسط حصلت على وسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٣٦) وانه حصل على معامل ارتباط بالنجاح التنظيمي (٠.٣٧) وهي علاقة ايجابية ومعنوية طبقا الى مستوى المعنوية التي كانت اقل من (٥%)، وقد حصلت على الترتيب (١) من بين الابعاد الاخرى.

ت. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ادارة الموارد البشرية من خلال (المستوى الالادنى) ومعامل الارتباط لها: اظهرت النتائج ان المستوى الأدنى حصلت على وسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٤١) وانه حصل على معامل ارتباط بالنجاح التنظيمي (٠.٥٠) وهي علاقة ايجابية ومعنوية طبقا الى مستوى المعنوية التي كانت اقل من (٥%)، وقد حصلت على الترتيب (٣) من بين الابعاد الاخرى.

٢. الوصف الاحصائي للمتغير التابع النجاح التنظيمي: اظهرت النتائج ان النجاح التنظيمي حصل على وسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.١٦) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، اما الوصف الاحصائي لابعاد النجاح التنظيمي كالاتي:

أ. اظهرت النتائج ان الموارد حصل على وسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٥١) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، وقد حصل على الترتيب (٤).

ب. حسب النتائج التي بينت ان الهيكل حصلت على وسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٦١) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، وقد حصل على الترتيب (٥).

ت. على وفق النتائج التي بينت ان الإدارة حصلت على وسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٥٠) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، وقد حصل على الترتيب (٤).

ث. حسب النتائج التي بينت ان العملية قد حصلت على وسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٤٩) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، وقد حصل على الترتيب (٢).

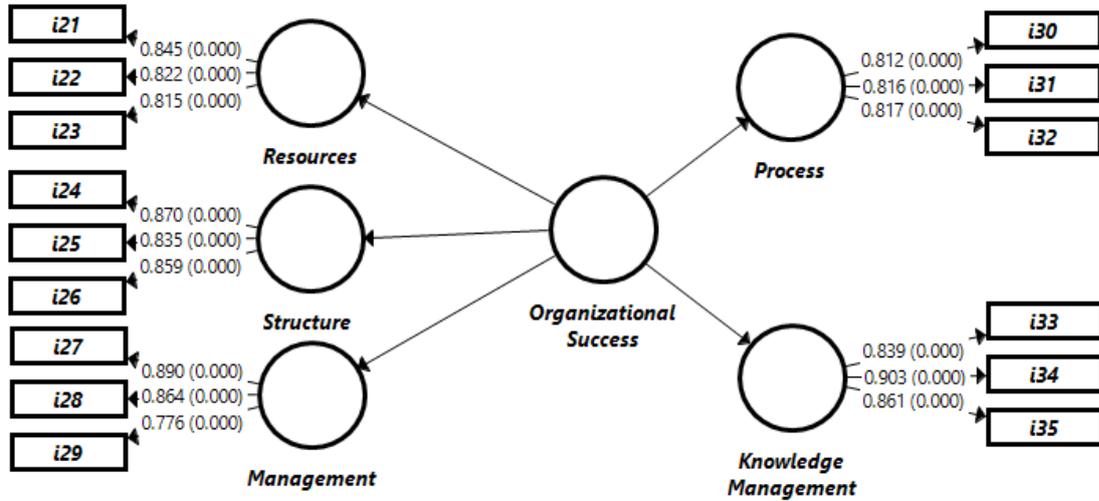
ج. حسب النتائج التي بينت ان ادارة المعرفة قد حصلت على وسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٥٨) وقد كان اعلى من الوسط الفرضي (٣) اي انه ضمن المستوى المقبول، وقد حصل على الترتيب (١).

ثانيا : التحليل العاملي لفقرات البحث : سيتم في هذه الفقرة قياس مدى تناسق اجابات العينة على فقرات البحث من خلال استخراج نسب التشبع لكل فقرة اذ يوفر البرنامج التطبيقي (SMART PLS) مستوى تشبع لكل فقرة ومستوى معنوية لكل منها واذا كانت نسبة التشبع اقل من (٠.٠٥) تقبل نسبة التشبع والعكس بالعكس سيتم حذفها من التحليل القادم:

١. التحليل العاملي لفقرات ادارة الموارد البشرية: اذ تتكون ادارة الموارد البشرية من ثلاث ابعاد (التخطيط - التنظيم - الرقابة) وكل بعد يتكون من (٣) فقرات. وتبين ان جميع ابعاد المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية (التخطيط- التنظيم - الرقابة) كانت عند المستوى المقبول استنادا الى مستوى المعنوية التي سجلت نسب اقل من (٥%) اي ان

المقياس يمتاز بالتناسق التي تعكس وضوح الفقرات وانتمائها للهدف المراد قياسه وكفاية العينة.

٢. التحليل العاملي لفقرات النجاح التنظيمي: اذ يتكون النجاح التنظيمي من خمسة ابعاد (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية وادارة المعرفة) وكل بعد يتكون من (٣) فقرات، ويظهر الشكل (3) نسب التشعب ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات الابعاد، الهدف هو قياس تناسق اجابات العينة:



الشكل (3) معامل نسب التشعب للنجاح التنظيمي

وحسب النتائج التي اظهرتها الاشكال (3) تبين ان جميع ابعاد المتغير التابع النجاح التنظيمي (الموارد، الهيكل، الإدارة، العملية وادارة المعرفة) كانت عند المستوى المقبول استنادا الى مستوى المعنوية التي سجلت نسب اقل من (٥%) اي ان المقياس يمتاز بالتناسق التي تعكس وضوح الفقرات وانتمائها للهدف المراد قياسه وكفاية العينة.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث: تم افتراض في منهجية البحث فرضيات الاولى تختبر علاقة تأثير ادارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي، وسيتم استخدام اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج التطبيقي (SMART PLS) في استخلاص النتائج اذ يظهر النتائج في الجداول، وسيتم الاعتماد على كل من معامل التأثير ومعامل التحديد في قياس علاقة التأثير اما رفض او قبول الفرضية سيتم الاعتماد على مستوى معنوية (٠.٠٥):

اختبار الفرضية الرئيسية: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجبة ادارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي على المستوى الكلي، اي ان النجاح التنظيمي دالة حقيقية للرقابة الاستراتيجية وان اي تعديل او تغيير في ادارة الموارد البشرية سيتبعه تغير مماثل ايجابي في النجاح التنظيمي، وسيتم اختبار العلاقة باستخدام الانحدار البسيط بين المتغيرين، وسيتم استخدام الجدول (2) التي يوفرها البرنامج، والتي تعرض بعض احصاءات اختبار تحليل الانحدار البسيط وهي كالآتي:

الجدول (2) معامل علاقة التأثير لادارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Strategic Thinking -> Organizational Success	0.876	0.875	0.023	37.694	0.000

يلاحظ من الجدول (2) نتائج علاقات التأثير التي سجلها المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي ، اذ كان مقدار التأثير (٠.٨٨) وهو ايجابي يعني ان اي تغير او زيادة وحدة واحدة في ادارة الموارد البشرية سوف يؤدي الى زيادة في النجاح التنظيمي، كما ان العلاقة معنوية وذلك لان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٥%) . وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الخاتمة

اولاً: الاستنتاجات

- ١- إن تحليل نتائج البحث أظهرت بصورة عامة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمستوى اهتمام جيد، وهذا ما يدل على تفعيل بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة والاستناد إليها بصورة أساسية في النهوض بمستوى أداء الوزارة نحو بر الأمان.
- ٢- بينت النتائج وجود رؤية وتخطيط استراتيجي في المنظمة المبحوثة تعمل على تحديد غاياتها طويلة الأمد وتبني التخطيط المستمر في عملها ، وهي ما تعد الركيزة الأساسية في نجاح اية منظمة إذا ما أرادت ضمان النجاح في أدائها.
- ٣- أظهرت النتائج أن النشاط العملياتي في المنظمة المبحوثة قد جاء بمستوى اهتمام جيد من خلال تنفيذ الأعمال المطلوبة من قبل الإدارة وبدون أخطاء كبيرة إلى جانب أنها تحدد بدقة أغلبية النشاطات الرئيسة المطلوبة منها.
- ٤- توصل الباحث إلى أن المنظمة المبحوثة تسعى إلى تطوير عملها بصورة مستمرة من خلال المواكبة والتكيف مع أغلبية التغيرات الخارجية ومما ساعد على ذلك استنادها إلى التفكير الاستراتيجي في تحديد حاجاتها إلى جانب وجود ثقافة التغيير بشكل مستمر .
- ٥- تميزت المنظمة المبحوثة بوجود قيادات إدارية بمستوى اهتمام جيد وتحرص على حصول التطوير والتجديد وغالباً ما تتميز بأنماط التفكير الحديث، ولاسيما أنها تحرص في أهدافها الرئيسة على تطوير قيادتها مما يعد النقطة الرئيسة التي تساعد على تحقيق النجاح في عملها.

ثانياً : التوصيات

- ١- زيادة الاهتمام بنشاطات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد عبر تشكيل وحدة تنظيمية تخص هذه النشاطات على ان تربط بشكل مباشر بالادارة العليا وذلك من خلال الاستعانة بهيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي وتحدد مواقع الضعف في تطبيق التدريب والتطوير .

- ٢- اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي توضح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف لتنفيذ برامج الكفاءة والفاعلية الشاملة بكافة الاطراف المسؤولين والفئات الاجتماعية واحتياجات المجتمع مع توفير جميع الموارد المالية الضرورية لذلك.
- ٣- التعاون مع الدوائر التابعة للمنظمة المبحوث وكوارها العلمية في اعداد هذه الاستراتيجية، لما لها من كوادر علمية متخصصة ذات كفاءة عالية قادرة على مساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها الانتاجية والاجتماعية.

المصادر

- ١- منقذ محمد ، ٢٠٠٠ . نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي . جامعة بغداد .
- ٢- حسن ، راوية ، ١٩٩٩ . السلوك في المنظمات . الدار الجامعية الاسكندرية ص ٢٤٣ .
- ٣- الحسيني ، فلاح حسن ، ٢٠٠٠ ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط١، دار وائل للنشر ، عمان الأردن .
- ٤- الحكاك ، حسن ، ١٩٧٥ . نظرية المنظمة . دار النهضة العربية - بيروت .
- ٥- درة ، عبد الباري ، والمدهون ، موسى والجزراوي ابراهيم ، ١٩٩٤ . الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ، منهج علمي وتحليلي ، ط١ ، المركز العربي للخدمات الطلابية - عمان .
- ٦- الدوري ، زكريا ، ٢٠٠٣ ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .
- ٧- الرازي ، محمد بن أبي بكر عبد القادر (١٩٨١) ، "مختار الصحاح" بيروت، دار الكتاب العربي .
- ٨- الركابي ، كاظم نزار ، ٢٠٠٤ . الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط١، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
- ٩- السابق ، جروان (١٩٨٥)، "معجم اللغات" دار السابق ، بيروت ، لبنان .
- ١٠- السالم ، مؤيد سعيد ، ١٩٨٨ . نظرية المنظمة : مداخل وعمليات . بغداد ، مطبعة سفين .
- ١١- السالم ، مؤيد سعيد ، ٢٠٠٠ . نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي . ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
- ١٢- السلمي ، علي ، ١٩٩٨ . إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر التوزيع - القاهرة .
- ١٣- السيد ، أسماعيل محمد . الإدارة الإستراتيجية . ط١ ، مطبعة المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر .
- ١٤- الشماع ، خليل محمد حسن ، ١٩٩٩ . مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال . ط١ ، دار السيرة للنشر والتوزيع - الأردن .

- ١٥- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم ، ١٩٨٩ . نظرية المنظمة . ط ١ ، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة .
- ١٦- شو ، رفن ، ١٩٨٦ . ديناميكيات الجماعة . مترجم ، مصري ضبورة ومحي الدين حسين ، القاهرة ، دار المعارف .
- ١٧- شوقي ، حسن علي ، ١٩٩٧ . نظرية القرارات الإدارية ، مدخل في الإدارة . ط ١ ، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- ١٨- العديلي ، ثامر محمود ، ١٩٩٥ . السلوك الأنساني والتنظيمي ، منظور مقارن . معهد الإدارة العامة - الرياض .
- ١٩- عساف ، عبد المعطي محمد ، ١٩٩٩ . السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة . جامعة عمان - الأردن .
- ٢٠- العمري ، ابراهيم ، ١٩٧٩ . الأفراد والسلوك التنظيمي . دار الجامعات المصرية .
- ٢١- العميان ، محمود سلمان ، ٢٠٠٤ . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط ٢ ، دار وائل للنشر - عمان .
- ٢٢- القطامين ، أحمد ، ٢٠٠٢ . الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تصفية . ط ١ ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع . ص ٢١٠ .
- ٢٣- المغربي ، كامل محمد ، ١٩٩٥ . السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط ٢ ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .

الرسائل والأطاريح

- ٢٤- آل سعود ، عبدالعزيز بن عبدالرحمن بن عبدالعزيز ، ٢٠٠٧ . الأنماط القيادية وأثرهما في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام . دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه - جامعة دمشق .
- ٢٥- آل ياسين ، محمد محمد حسن ، ١٩٩٨ . إدراك عدم التأكد السيئ وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والأثر . دراسة ميدانية في

- عينة من شركات القطاع الصناعية المختلط العراقي ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .
- ٢٦- جلاب ، أحسان دهش ، ٢٠٠٤ . التوافق بين إستراتيجية التكليف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في خدمة الزبون . دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والأقتصاد - الجامعة المستنصرية .
- ٢٧- الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، ١٩٩٦ ، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الأستراتيجي ، دراسة إختبارية في شركة التأمين العراقية ، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢٨- الدباغ ، تماضر عبد الوهاب ، ١٩٩٩ . أثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي لنوع الأعمال . دراسة أستطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية . أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والأقتصاد - الجامعة المستنصرية .
- ٢٩- الدليمي ، أنتصار عباس ، ١٩٩٨ . الموائمة بين النسيج التنظيمي والخيار السراتيجي وأثرهما في الأداء . أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .
- ٣٠- الدهان ، أيمن عامر حميد ، ٢٠٠٧ ، الأختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية لشركة الأتصالات الخلوية العالمية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .
- ٣١- الركابي ، كاظم نزار عطيه ، ١٩٩٩ . الإدارة السراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية . أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .
- ٣٢- الروسان ، محمد علي محمد ، ١٩٩٧ ، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار السراتيجي على الأداء التقديري . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، بغداد .
- ٣٣- الزبيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، ٢٠٠٧ . العلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات . دراسة إستطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والأقتصاد - جامعة بغداد .

- ٣٤- الساداني ، أحمد سليمان محمد ، ١٩٩٨ . العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي . أطروحة دكتوراه .
- ٣٥- السايير ، وليد محمد عبدالله ، ٢٠٠٢ . أثر التغير التقني في تحديد الخيار الاستراتيجي . حالة دراسية في شركة الصناعات الألكترونية العراقية . رسالة ماجستير ، غير منشورة - الموصل .
- ٣٦- سلطان ، فلاح علي ، ١٩٩٦ ، المناخ التنظيمي وأثره في تحديد السلوك والخيار الاستراتيجي . رسالة ماجستير ، الموصل .
- سلمان ، قيس حمد ، ٢٠٠٥ . إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري . دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء ، أطروحة دكتوراه فلسفة