



ISSN2518-0606

Al-utroha

الاطروحة

علمية محكمة

صدرت لأول مرة في اب عام ٢٠٠٢

تصدر عن دار الاطروحة للنشر العلمي www.alutroha.com

للعلوم التطبيقية

- ★ التقييم الإحصائي لكفاءة أداء تدريسي جامعة النهرين
- ★ فاعلية مشيرات الوسائل التعليمية في تنمية القدرات الفنية لطلبة معاهد الفنون في عناصر التكوين الفني
- ★ برامج الاطفال ودورها في تنمية المهارات المعرفية والجوانب القيمية لدى تلامذة المرحلة الابتدائية ((برنامج لولو على الهواء انموذجا))
- ★ أثر الصادرات على الناتج المحلي الأردني - تحليل رياضي للفترة ١٩٨٠ - ٢٠١٦
- ★ التوجه الاستراتيجي للمنظمات الصناعية على وفق رأس المال الريادي - بحث وصفي تحليلي في شركة الزوراء العامة
- ★ استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية - بحث ميداني في عينة من مشاريع المديرية العامة للبلديات
- ★ تحسين الأداء الجامعي باستخدام قائمة التصنيف الوطني



ISSN2518-0606

Al-utroha

الاطروحة

علمية محكمة

صدرت لأول مرة في آب عام ٢٠٠٢

تصدر عن دار الاطروحة للنشر العلمي

www.alutroha.com

صاحب الامتياز / المشرف العام

إبراهيم زيدان

معتمة من قبل

رئيس التحرير

د.م.ا. ناصر هاشم بدن

جامعة البصرة

هيئة التحرير

د.د. ليث علي يوسف الحكيم / جامعة الكوفة

د.د. حسين خميس علوان الانصاري / الجامعة المستنصرية

د.د. جابر الخالدي المخزومي / كلية صدر العراق الجامعة

د.م.ا. نغم حسين نعمة / جامعة النهرين

د.م.ا. احمد عبد الستار جابر العذاري / الجامعة المستنصرية

د.م.ا. علي حسن رسن هذال / الجامعة المستنصرية

د.م.ا. علاء عبد الزهرة عبد موسى الامين / جامعة الكوفة

د.م.ا. ايسر ياسين فهد الغريبي / جامعة تكريت

د.م.ا. عباس علي حسين العامري / جامعة كربلاء

د.م.ا. بدر ناصر حسين السلطاني / جامعة بابل

د.م.ا. رافد صباح عبد الرضا التميمي / جامعة بغداد

المستشار القانوني

احمد عاصي ابراهيم

العلاقات الخارجية

اشواق جميل الاغا

العلاقات العامة

محمد الصادق ابراهيم

محمد اسماعيل

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٢١٧٧) لسنة ٢٠١٦

تعنون المراسلات باسم السيد المشرف العام :

E-mail: al.utroha.magazin@gmail.com (٢٠٢١٦) ص.بrju@alutroha.com

موبايل: 00964-7902714258/00964-7713965458/00964-7804765560

الهيئة الاستشارية العلمية

- ا.د. موسى جاسم محمد الحميش / رئيس جامعة سامراء
ا.م.د. علي عبد العزيز الشاوي / رئيس جامعة ميسان
ا.د. سيد فضل المولى / رئيس جامعة غرب كردفان
ا.د. وائل ابو صالح / عميد البحث العلمي والدراسات العليا / جامعة الاستقلال الفلسطينية
ا.د. عبد السلام عصمان بيت المال / رئيس الجامعة الليبية الكندية للعلوم الحديثة
ا.د. انيسة خزعلي / رئيسة جامعة الزهراء (ع) الايرانية
ا.د. معاذ عبد العليم عبد الرحمن / عميد كلية المعارف الجامعة
ا.د. هجير عدنان زكي / عميدة كلية اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين
ا.د. محمود المشهداني / عميد كلية الحكمة الجامعة
ا.د. كاظم كريم الجابري / عميد كلية صدرالعراق الجامعة
ا.م.د. عامر جميل عبد الحسين / عميد كلية شط العرب الجامعة
ا.د. فهمي مقلد / الجامعة الفرنسية للعلوم الفلكية
ا.م.د. ام كلثوم احمد محمد / جامعة حائل السعودية
ا.م.د. امير عمر حسنين صالح / جامعة الطائف السعودية

مجلة الاطروحة العلمية المحكمة

نبذة تاريخية :

تصدر المجلة في بغداد عن (دار الاطروحة للنشر العلمي) بموافقة واشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد استأنفت اصدارها في آب عام ٢٠١٦ بعد توقفها عام ٢٠٠٣، وقد صدرت منها ستة اعداد ما بين عامي ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ حين كانت تصدر ملحقاً لمجلة (كلية المعلمين) بالجامعة المستنصرية، ثم حصلت موافقة معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي (الاستاذ الدكتور عبد ذياب العجيلي) في عام ٢٠٠٩ على استئناف اصدارها مجلة مستقلة بإشراف الوزارة، ثم تم تجديد الموافقة في زمن وزير التعليم العالي والبحث العلمي (الاستاذ علي الاديب)، فصدر عددها الاستثنائي الاول في آب عام ٢٠١٦ بعد اكتمال اجراءات تسجيلها لدى المركز الدولي لتسجيل الدوريات فحصلت على التصنيف الدولي (ISSN2518-0606)، كما اعتمدت من قبل وزارات التربية والكهرباء والتخطيط ، ولدار الاطروحة للنشر العلمي ومجلتها موقع الكتروني (www.alutroha.com).

- تصدر المجلة حالياً بست طبعات متخصصة محكمة في العلوم التالية :

- ١ - العلوم الانسانية
- ٢ - العلوم الصرفة
- ٣ - العلوم التطبيقية
- ٤ - العلوم الهندسية والتكنولوجيا
- ٥ - علوم الرياضة
- ٦ - العلوم التربوية والنفسية

- تستعد المجلة لإصدار طبعات متخصصة محكمة في المجالات العلمية التالية :

- ١ - العلوم الطبية والصيدلانية
- ٢ - العلوم الزراعية والبيطرية
- ٣ - العلوم السياسية
- ٤ - الاعلام والعلاقات العامة
- ٥ - العلوم الادارية والاقتصادية
- ٦ - العلوم السياحية والآثار والتراث
- ٧ - علوم اللغات وآدابها
- ٨ - الدراسات التاريخية
- ٩ - الدراسات القانونية
- ١٠ - الدراسات الدينية وعلوم القرآن
- ١١ - الدراسات الفلسفية
- ١٢ - العلوم الجغرافية
- ١٣ - تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية
- ١٤ - العلوم البيئية

اهداف المجلة :

- تسعى الى خدمة البحث العلمي وتنميته لدى اعضاء الهيئات التدريسية وطلاب الدراسات العليا من دون تمييز في الجنسية او العرق او الدين او الطائفة او القومية .
- تسعى الى حفظ الحقوق العلمية والفكرية والثقافية للباحثين من خلال نشرها وتوثيقها .

شروط النشر

-تنشر المجلة البحوث العلمية في المجالات المعرفية المتعلقة بجميع العلوم في طبعاتها المتخصصة بمنهجية البحث العلمي وخطواته المتعارف عليها عالميا باللغتين العربية والانكليزية على ان تكون مطبوعة بنظام (word2007) ولم يسبق نشرها، وفي حالة قبوله يجب الا ينشر في اية دورية من دون اذن كتابي من رئيس تحرير الطبعة المتخصصة .

- يجب الا يزيد البحث في جميع الاحوال عن (٢٠) عشرين صفحة بضمنها المراجع والحواشي والجداول والاشكال والملاحق، ويكون نوع الحرف المستخدم (ايريال-Arial) حجم الحرف للبحث (١٤) وللعنوان الرئيس ٢٤ بولد ولاسم الباحث ١٦ بولد ولاسم الكلية والجامعة ١٤ بولد، وتكون الهوامش والمصادر في نهاية البحث لأسباب تتعلق بالتصميم بحجم ١٢ بولد، وفي حال زيادة البحث عن عدد الصفحات المقررة يتحمل الباحث / الباحثة فرقا في الاجور عن كل صفحة زيادة بمبلغ ٢٥٠٠ دينار، اما الصفحة الملونة فتكون اجورها خمسة آلاف دينار للعراقيين، وللعرب والاجانب خمسة دولارات.

- تنشر البحوث الانسانية باللغة العربية مع ملخص بالانكليزية، او الانكليزية مع ملخص بالعربية .

- تنشر البحوث العلمية باللغة الانكليزية فقط مع ترجمة للعنوان الرئيس واسم الباحث ولقبه العلمي واسم الكلية والجامعة بالعربية .

- يكتب عنوان البحث بالانكليزية ايضا ان كان البحث بالعربية .

- تكون الخلاصات مطبوعة باللغة الانكليزية فضلا عن وجودها باللغة العربية في البحوث الانسانية، وباللغة العربية فضلا عن وجودها بالانكليزية بالنسبة للبحوث العلمية .

-يتعهد الباحث (خطيا) بان بحثه من نتاجه العلمي والفكري وهو خاضع لمعايير الأمانة العلمية وضوابط الاقتباس ولم يستله كليا او جزئيا من بحث او رسالة او أطروحة علمية او أي نتاج فكري او علمي لباحث اخر ولم يسبق نشره في مجلة اخرى وفي حال ثبوت العكس يتحمل جميع التبعات القانونية والفكرية كافة ويحظر التعامل معه ويتم ابلاغ المؤسسة او الجامعة التي يعمل فيها رسميا ويذكر في التعهد الذي يقدمه للمجلة اسمه الكامل ولقبه العلمي واسم الكلية اوالمعهد والجامعة اوالمؤسسة التي يعمل فيها مع رقم هاتفه النقال.

- ترسل البحوث على البريد الالكتروني للمجلة:

rju@alutroha.com

al.utroha.magazin@gmail.com

- اجور النشر :

- ١ - بحث الاستاذ :
 أ - للعراقيين : ١٠٠ الف دينار
 ب - للعرب والاجانب : ١٥٠ دولارا
- ٢ - بحث الترقية العلمية:
 للعراقيين: ١٢٥ الف دينار.
 للعرب والاجانب: ٢٠٠ دولار او ما يعادلها باليورو
- ٣ - اجور نشر (بحث مستل) لطالب الدراسات العليا لغاية ١٥ صفحة.
 أ - للعراقيين : ٧٥ الف دينار
 ب - للعرب والاجانب : ٧٥ دولارا

- تسديد الاجور :

- يكون التسديد لمن هو خارج العراق بحوالة بنظام (Western Union) باسم المشرف العام : (IBRAHIM ZAIDAN KHALAF).
- يكون التسديد بحوالة لمن هو في بغداد او خارجها باسم المشرف العام (ابراهيم زيدان خلف)، اونقدا من خلال مراجعة مقر المجلة في بغداد / بغداد الجديدة / مجمع سر من رأى (الطابق الارضي) / مجاور شركة الطيف للتحويل المالي/مقابل مطعم النعمان .

ملاحظة : يتحمل الباحث رسوم الحوالة .

ملاحظات مهمة جداً

- تخضع البحوث للاستلال
- يحال البحث الى محكمين اثنين وفي حال الاختلاف في الرأي يحال الى استاذ محكم
- ثالث لإبداء الرأي بشأن صلاحيته للنشر، ويعاد البحث الى الباحث للعمل
- بملاحظات الاستاذ المحكم ليكون صالحا للنشر .
- تعاد الاجور للباحث في حال رفض الاساتذة المحكمين للبحث .

للتواصل معنا على هواتفنا ايضا (فايبر وواتس اب ايضا)

٠٠٩٦٤٧٧١٣٩٦٥٤٥٨

٠٠٩٦٤٧٩٠٢٧١٤٢٥٨

او زيارة مقرنا في بغداد الجديدة / مجمع سر من رأى (الطابق الارضي) /
مجاور شركة الطيف للتحويل المالي / مقابل مطعم النعمان .

فهرست العدد

ت	البحوث	الصفحة
١ -	التقييم الإحصائي لكفاءة أداء تدريسي جامعة النهرين	١١ م.د. سفيان منذر صالح
٢ -	فاعلية مثيرات الوسائل التعليمية في تنمية القدرات الفنية لطلبة معاهد الفنون في عناصر التكوين الفني	٣٧ م.د. ليلى شويل حسين
٣ -	برامج الاطفال ودورها في تنمية المهارات المعرفية والجوانب القيمية لدى تلامذة المرحلة الابتدائية (برنامج لولو على الهواء انموذجا))	٦٣ م. فهمي محمد رامز فهمي الخالدي
٤ -	أثر الصادرات على الناتج المحلي الأردني - تحليل قياسي للفترة ١٩٨٠ - ٢٠١٦	٨٩ محمود الرفوع السعودي
٥ -	التوجه الاستراتيجي للمنظمات الصناعية على وفق رأس المال الريادي - بحث وصفي تحليلي في شركة الزوراء العامة -	١٠٩ احمد شاكر حمد أ.م. د فضيلة سلمان داود
٦ -	استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية - بحث ميداني في عينة من مشاريع المديرية العامة لبلديات	١٣٩ زينب راغم حسن أ.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم
٧ -	تحسين الأداء الجامعي باستخدام قائمة التصنيف الوطني	١٧٧ أ.م.د. قاسم محمد العنزي وسن جواد كاظم السوداني
٨ -	تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي - بحث ميداني في عينة من مشاريع مديرية البلديات العامة	٢١٣ زينب راغم حسن أ.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم

التقييم الإحصائي لكفاءة

أداء تدريسي جامعة النهرين

*Statistical evaluation of the efficiency of
researchers Application study in*

al- Nahrain University

م.د. سفيان منو صالح

كلية الهندسة / جامعة النهرين

Dr. Sufian M. S. Al-dulaymi

College of Engineering, Al-Nahrain University, Iraq,

dr.ssflan2006@eng.nahrainuniv.edu.iq

المستخلص :

زاد الانتماء في الوقت لاضرب موضوع لكفاءة الاداء وفاعلية
وكفاءة اعماليين بوشتي من هيك هم اليوم من الباحثين ومقريين وأدريين .. الخ ،
وعلى لفعل للصلح عدس واء لالح كويّة من ها او غير ال كويّة تتك لبة لقطاع الخ اص
تجارية أم خديّة ، من فلبزرت اهيّة وجود واس انتقم بمثل مكذان وحيّة من
الحوث حول هذا الموضوع على غرض الاتق اعم مستوى الاداء في المؤسسات ومن
فاجاءت غليّة هذه الواسة كلفل اق حقل للم ع ف في هذا المجال .

Increased interest in the present subject of efficiency and productivity and efficiency in various titles today from, engineers and administrators. at all levels, whether governmental or non-governmental with private sector commercial or service, from here emerged the importance of studies concerned with such quality of research on the subject for the purpose of improving performance in institutions and hence until this study as an addition to a field of knowledge in this area Submit.

تسعى المؤسسة لتبشّتها في الواع والهيوم التي اتخذت موازيتي بين حاجتنا وحاجات
ورغبات الاعمال في نفيها من خلال لي جال وسائل الالوم التي جعلت ال عدم تلثا لفرقة ذرة على
اشياء على كالحاجات التي عكس على عرف مع بدلات التي كانت لي عم تل ، ونحن ضلال عم لهية
مستندمة توفل على تفتد فالتى تو حيل ال حوالى فرقة وال جماعت من صحت وحيث لم تادف
مش تركه نواست خدام ال موارد الحاح قبل لى درج قم ال فل على لى لى كفاءة .

ي ح ظى م ص ت و م خ ل ف ت ا ء ا ا د ا ع ل ل م ت ا م و ا س ت ع ن م ن ق ت ل ج ي ا ل م و س م ت ا ت س ت و ا ء ك ن ت
ع ل م ت ا م ص ت ا ع ر ا ء ا م خ د م ت ا ء و ل ع ل ل م ت م م ي ا م ي ز ل ك ف خ ر ا ت و ل ت م و ل ا ت ل ا ع ظ م ي ا ل ت ي
ش ه د ه ا ل ق ر ن ا ل ج ي د ه و ا ل ت ط و ر ا ل ل ف ن ي ك ن ل و ج ي ا ل م ع ل و م ا و ا ل ف ك ر ا ل ا د ر ا ط ل ع ا ل م ي
ا ل ذ ي ا ع ت ر ا ل ع ص ا ل ب ش ر ي م ص ت د ر ي ت ا ع ي م ت ل ا ل م ت ك ز ا ل س ت ا س ا ي ع م ل م ت م ع
ن ف ا س ي ء ا ل م ص ت ا ل ع ل م ي ف ي م و د ء ل ع ل م ت ع ل ي و ل ت م ع ت د ا ل ا د ر ا ء ا ل ح ي ت ا ل ل م ت و ا ر د
ا ل ب ش ر ي ت م ع ل م ع ن ص ر ا ل ب ش ر ي غ ي ر ا ل م و ل ي و ر غ ا ل ك ف و ء و ا ص ب ح ت ت ن ظ ر ا ل ل ك ع ء
ع ل ا ل م ن ظ م ق ت و ر ي ن ا ل ت ط و ر و ل ت و ع ي ت ر ن م ت ح ل ل ك ف ت ا ء ا ت م ي ف ي ا ب ت ف ا ل م ت ك ف ت ا ء ا ت
ل ا ي م ك ن ح ق ي ا ل ل ج ا ز ي ذ ك ر ق د ل م ت ا ل ت ا ج ا ر ب ف ي ا ل ع ء ا ل م ن ظ م ا ت ا ل ت م ي ع م ت ل ف ي
ت م ط ر و ف ت م ع ل م خ ف ت ء ء ن ا ي ت م ط و ر ا ل ح س ن ل ن ك ف ت ا ء ا ء ا ي ن ش ت ا ل ا ي ش ت م ل ل ع ص ت ر
ب ا ل ل ت ر ي م ح ك و م ع ل ل ا ل ف ش ت ل و ا ن ا ل ت م ي ا ل ح ق و ق ي م ي س ت ف ي ا ل م ت ل ي و ل ل م ع د ا ت ن م ا
ا ل ت ن م ت ا ت م ي ف ي ا ل ع ق ل ب ش ر ي ا ل ذ ي م ت م ع ل م ت م ع ك ل ن ق ذ ه ا د و ا ت ي م ت ف ي ا ل ق و ل ب ا ن
ا ل ج ا م ء ء م م ل ء ك ا ل م ت ا و ل ق س ا م ه ا ل ع ل م ت ء ء ن ظ ا م ت و ي ا ل ا د ر ب ء ا ا ل ل م ي س ت م د ا ف ل ت

13

جاءت هذه المرحلة، أوفي مرحلة مواجهة، أوفي مرحلة ملبعدة المبدأ انقمت الواصل بشريحة التوسيعين ، التي تعد احدالحواسيسرية ولدا عم لتقوية الحاور الساسري في النظام الجامعي من هاجو طالء وتيسري وان هذا الاهتمام نمايهت من سترتيحية واسلة كفاءات التي هي جزء من سترتيحية عامة لتقوية الموارد البشري في المنظمة وتطهيراللفاء اللبشري بعبارة جملت تشاري ليركز على تدعيم الحاور الساسري فال ممي زقل لفاء اللبشري . انقمت هذه الحاور وحللت مجموعة من التغيرات ويان مدي تشاري هاعلى لفاء اللبشريين ول القات المؤلفة على هذا الاداء بصورمباشرة وافي مباشرة .

4.رضي لبح لقد اختارت الحاور مجموعة من التغيرات التي يتعد أن له تأثيري في لفاء اللبشريين وتم صيرلغ بشرك وللتي :

1. عدم وجود علاقتي لفاء اداء ومجموعة العمل للحي
2. عدم وجود علاقتي لفاء اداء وللتي م عوي اومادي .
3. عدم وجود علاقتي لفاء اداء بسنوات الخبرة .
4. عدم وجود علاقتي لفاء اداء وللتي في العمل .
5. عدم وجود علاقتي لفاء اداء وعدد مرات لقل .
6. عدم وجود علاقتي لفاء اداء وتوسعت لزمات العمل
7. عدم وجود علاقتي لفاء اداء والسن وللي العمل .
8. عدم وجود علاقتي لفاء اداء والتدريء .
9. عدم وجود علاقتي لفاء اداء وللدخل الشري .

5. هدفالبح : ان هدفالحواسيرت صيرب حاور اهل عوام للتي تدر على اداء التدريري سري في جامعالن هين لولتي تشاري هاعلى ، وين اخص ففول عوام ذات الالهة الالهة وواسيت هاعلى لوصول الى الحول لفاء مملنة اعم ادا على مافلر تل الممالحة الال حصيلي ، مع اجراء اختبار سلالتي لملنة مدي الالهة مابين التغيرات الالهة ضمن لالهة الال حصيلي ومدي امتقلاية بعمها عن لالعض آخر .

6. عين الالهة :- نسبء اختي ارالحواسري في جامعالن هين يهدف الى تأييق اعادة بيئات عن الضرات الالهة التي تتفول في هالبيات الالهة وتحلي الجودة الواسري للحوصول على الالهة الواسري ، وخالص قعد حصولها على مريء تحقق مضمن للحوصول على الالهة QS ، كملس عى الى مؤلفة التطور الالهة وللقن يباجراء الحول الالهة وسائل هاعلى لالهة الالهة مدي الالهة والالهة والالهة

15

8 كفاءة الأداء ودور هاليج ابيفي نجاح المؤسسات

من أجل التفوق والتفدي في تسريب لى التحسين والتطوير والابتكار والتجدي في كل منق وهال المؤسسات ال عرؤية اليوم من أنشطه عليية او صناعية او خديية ... اخرى ، ومدى تطي الال اليء لك كل وحية والادارية والتخطي طية لوتقويات ال صرطية ، وكل ما تقدمل من مخرجات ف كفاءة حس ء ، والاعتماد على بناء مصفوفة من الم عمل ومات الذليتي عول علي ملسمت قبالفي رسم ال خطة ال متقلية ، والتقوؤب افخقات ال متقلية اعتم اداً على التميخيرات لادورية لواعرضي قال فجلية ، ومحاكاة لك ميخيرات لالعليية واقاليية في رسم للتوج لى لؤميس اساتال عرؤية ، لذا كان زامت عليها موكبة التطويري تطي مضموم ال جودة في كفاءة الاداء شيتى مسهيكه لفي جي عى طاعات ومضوفات الاعمال ، تخطى ال منظم اتبخت ال ف انشطة التي تم ارسها لا ن أي فظمة لى لى كنها الاستمرار في تاية م هامها دون لال جوء لى تقويم أدائها لذا لبدلنا من لك عرف ولوش كل مبسط على عليية التقويم .

تحتاج المؤسسات اتال حكوية لى أسلقت تطي ع من خلال الال حكم علف عليية الانشطة والعليليات ال لازمة لتتخي ا اهداف ال مشودة ، والتوصل لى ماقنيكون فاك من تبطين بين التطوي لامتتة و التطوي لتيت حقق تفعلا ، وا اداة هى الم عيار Standard لذى من يمكن خلاله مقارنة ال حقق للامستهدف على لئاس الم عيير الم حدة مبيقا و مده مى عملية القياس ف القياس هو لولجى التليل عليية لالم بحيرة .

وبلكاليف أن تقويم ا اداء : هى عليية يراد من لك عرف لى عليية لؤفاعة ال منظمه في أسلوب لتتخ دامها ل موارد ال لبشيرة والمالية للمالية والفيية البتاحة من خلال م جموعة من المؤشرات تتقاس م عن شطه فروع البتة ، وفا لبد من الإشرة لى م عى لى لى فاولف عليية .

أيما فاك عا ان أساسي ان وراء التطوي رفي نظم قياس ا اداء وهم :

للاعامل الأول : بتزليط الاتجاه ن حواسن خدامل مقبليس غير الال لى فكتكامل مع القبليس الال لى فدي فف على لدرغم من المقام امبلت خدامل مقبليس غير الال لى فة لا أن هذا الالهام لاي عبدر دجت افق بنتم لى ففيل فبالس عبيات ، لا أن التطور ال لبيير والتوصي بقت خدامها كالفالي تسعيريات .

للاعمال الثاني: ال الق تبين عملية التخطيط الإستراتيجي وقياس ا اداء أصبحت عملية مهم في كل من بيئات المنظمة من نظم قبل المنظمة تبدأ في تطوير نظم ا اداء وأصبحت للرؤية والإستراتيجية حقيقة عكس القليل من الممارسات التي قد لا تكون في كل من بيئات المنظمة.

يتبين من الاعمال ليليس البقيين أن فاك نكج ادا نكزطي ادا يركز على خل تكامل بين القليل من الممارسات وغير الممارسات، ولعمل على خل علاقة قوية بين قياسي ا اداء وخصائص الإستراتيجية والتي غلبا ما يعبر عن هان نظام قياسي ا اداء الإستراتيجي. ولحلي عتبر قياسي ا اداء المتوازن من أش هرن نظم قياسي ا اداء الإستراتيجي.

أي م لتتج ل من نظم لى تطوير نظم قياسي ا اداء بلسب عت عدد وتدخل ا امداف والتي تعبر من أم ل م ش الت التي تواج ل من نظم ل ا عام، مذ ب الإضفة لى عقد ال وظيف في ال ح ك وم ات ال حيث ت عدد ل م ه لى تى و م ل ونذكر ه ن ا :

الكفاءة ب عرف الم جموعة لم هي الق فرنسية (Medef) الكفاءة ب ن ا :

ترابية من الم عارف ول م ه ا اتوال خبرة لول لوكيات التي تم ارسفي طار م حدد وتم ال حظها من خال ال عمل ال هي دلي ول ذي ي عطي له ا صي غة القبول ومن ل م ل ي ع ل م مؤسس ق ح يدها وقوي م ه يقول ه و تطي ره .

الفعالية : وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاسري نكل أو هي بي ا نفي ما اذا تحققت القوي ا امداف ال موضوعة مع مراعاة طلب ال ال م خططه ولحق من ا اخطا و كشف ال ا ح ر ف ا لى ا ح ا ص لة ت ي جة ل كطي وم ع ف م ا ب ل ب و ا ت ق ي م ل ا ح ل و ل و ا ق م ت ر ح ا ت ا ل د ا ع م ق ل م ظ ل ال ي ج ل ي و ع ا ل ج ل ل س ل ي ا ت .

تتدال مع حيث س ن ا اداء ل ن ا أن س ن ك ر ع ا ل ب ا ل ا ح ا ح ا ت و ي م ل س ن ت م ل ا اداء وال ا ح ا ح ا ل ع ل ا ق ت ل ال ية

1..... ا اداء = القدرة × الرغبة

2..... ل ك ل ل و ل و ح ا = ل ا م ع د ا ت × ال ل ل ي ء

3..... ال ا ح ا ح ا = ا اداء ل ل ل ك ل و ل و ح ا

4..... القدرة = ل ا م ع ف ء × ل ا م ه ا ر ء

واهتم أيضا فافنيص على اداءالذي يختصبالجئات الإنستلي يقيصتستل مجموعة ابداعالمتداخلة وهي :

- العمل الذي يؤول للفرد ومدته فعمل لدوره واستوش اباأسلوب العمل التقني
- المؤسسة ودور المسؤول للباشرفيتوحيالعمل .
- الاجازات التي يتيقها ومدى تطلقها معالعمليرالموضوعة من حيثالكيفية -النوعية -الزمن

-لتعاون مع مجموعة عمل وتلوي رهافي اطل .

- لرغيفي العمل والاشتغال لتطور التي يمكنلعمللوكهفي عملل من اجل زيادة لكفاءة اداعمل على لرغيفيتي نهاية لامعارف والمهارات من خاللبرامي التدري ء .

لي غرضت حشرين ا اداوالمهارة فيالمنظمة من الكلاله مداخل :

- 1- إلصلال وهوالستغنائف للتي تدريسيين المتعلمين واستقبلهمبفكراد ألفت لكفاءة وتاجة لا أن هذاالمدخل يصع بتحقيل .
- 2- التحيث الت دول للتي تدريسيين بمعى وضعشر و ومعملير جيية التي ارل اعاملين ال جدد .
- 3- بتدوئل بتدريسيين أي تدري ءالموجو فين على رأسالعمل بفدت حشرين أدلىهم من الل كسلبهم مهارات جيية .

9 الين بالطلب يقي :

يقصدللك عرف على لكفاءة الواسة اليخصفي جامعةللندين لوعوامل المؤلفة بهاتم صياغة سلاتمارة استقباليان) ملح (ولكفاءة من جزئيّن تتمنل لجزء اول مجموعة للالتققيس الخصلصللشخري للباغين) التدريسيين من حملة شهادة المااستير واللكوراها لى علىلمي مدرس ومدرس مناعديما تتمنل لجزءالثلي التحليل لكفاءة ادا و تمت صياغة مجموعة من اللالكفاءة في حالة مجلة المبحوث سلاله من نوعن عم أولافيه ا خيارات تقبلتقرقن عم وأخرى تقبل لا قد

1.9 مجتمع عين الواسية

19

1.2.9 الانحدار لپسلسل stepwise regression

تمت حتى دقيقتي رآل ست جيل (كفاءة أداء) (من خلال جملة من العوامل هيبراءات
المتشاعرات التي تمتد من شجرة لأشجار كفتي الشجرات والقدوات وورل عتقل
نظن سي مع ألمركزال شجرة أخرى لأشجار كفتي وضعت ردات التي را مي التي تدريجة
ولقاء ألمحاضرات .

ال عمر تر (X₁) - سيقن وات ال خترة (X₂) - ال تدغل شت مري (X₃) - ال ريفت لي عمل
 (X₄) - ال علاقة مع علمس وول ال مباشر (X₅) - ال علاقة مع غير لي عمل ال شي (X₆)
 ال تشجيع ال تكريم (X₇) - تفهم يستل زمامت ال عمل (X₈) - عدد مرات ال قول (X₉)
 - ال تدري ء (X₁₀) .

باعتبار خمس الأسلوب الرابع المتسلسل من قبل حصول على نموذج الإحداد الثاني :-

$$^{**} \hat{y} = -58.560 + 2.961x_7 + 13.621x_8 \dots\dots\dots 1$$

(20.297) (0.659) (5.112)

* استخدمات طبي لجامز spss صدار 1281 في حيل لالتقوى .

****تشير القيم داخل الأقواس ليقيم عال خطأ لعيارى لمل م.**

2.2.9 اختبار الأسئلـية

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \dots\dots 2$$

حیث اُن :-

χ^2 قيمة احصاءة اختبار

r عدل صفوف

C عدد ١١ عمدة

O_{ij} ال قیّم قلامش اهدقيل لاصف i ولا عمود j

E_{ij} القوى المتوقعة في الصف i والعمود j في حلتي حل ل هذه العلاقات

١٠ - العلاقات بين مستوى الأداء والجهة المنوط بها شهادة .

جدول رقم (١) بيّن مستوى الأداء ولجّة لطلبة الشّهادة من تهرسي لجامعة

مستوى الأداء	جيد جدا	جيد	متوسط	قبول	ضعيف	المجموع
الجهة الامانة						
داخل العراق	0	1	0	2	14	17
خارج العراق	4	1	1	3	1	10
المجموع	4	2	1	5	15	27

بواسطة معامل علاقة أعال من جد نقيمة χ^2 لمستخرجة مساوية لى 128365 و هيكبر
 مال نقيمة ال جدول لى χ^2 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 1815 محلي بقى أننتاك
 فرقا م عى لى لهرسين داخل العراق عن م خارج العراق مستوى اداء .

-عالب بقى مستوى الأداء الى رغب بقى لاعم

جدول رقم (2) بيّن مستوى الأداء ولرغب بقى لاعم داخل جامعة

مستوى الأداء	جيد جدا	جيد	متوسط	قبول	ضعيف	المجموع
لرغب بقى لاعم						
راغب جدا	1	2	4	3	12	22
راغب	0	0	0	2	2	4
جاي	0	0	0	0	1	1
المجموع	1	2	4	5	15	27

وتسلسل لوبن جد أن نقيمة χ^2 مساوية 48323 وتقي قتل نقيمة χ^2 ال جدول لى
 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 1815 محلي بقى عدم وجود فرق م عى لى لرغب بقى

العمل على مستوى ١ اداء بولتالي عدم وجوبت للبرغ في العمل على مستوى اداء الباحثين .

- افعال باقيين مستوى اداء ولتدريب

جدول رقم (٣) بين لالقبين مستوى الاداء لمتري بفي مراكز تدريجي للمستمر

سوى الاداء	تدريب	جيد جدا	جيد	متوسط	قبول	نعيف	المجموع
متدرب	1	1	1	4	3	10	19
غير متدرب	0	1	1	0	2	5	8
المجموع	1	2	2	4	5	15	27

يتبين من قيمة χ^2 المستخرج من مسايعة التى 38754 أنفقات لتحن قينة χ^2 الى جدولية لدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 1815 مملي عي عدم وجوب فروق موي قبولتالي فيان التريء ليهي كن بلامستوى الذبي سع د في التلي رفي مستوى ا اداء .

- افعال باقيين الرغبة في لعمال لبخي ول القة مع لمل وول لمبشر.

جدول رقم (4) بين لالقبين لرغب في لعمال لبخي ول القة مع لمل وول لمبشر.

لرغب في لعمال	جيد جدا	جيد	جيد نوعا ما	المجموع
راغب جدا	14	7	1	22
راغب	2	2	0	4
جاي د	0	0	1	1
المجموع	16	9	2	27

لجست استابقيتمة χ^2 نحدد أنها مستأوية 11888 وهي الفترستمن قويتمة χ^2 اليج دوليتة لدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 1815 مملي عري وجو فرق مملي عول علاقتين لريغة فتيل عمل ول القتة تم عمل مستؤول اليم اشتريستول بشكل أوبأخر بر غيقللاحث فيالعمل .

- عالق بقين لريغة في ل عمل لب عي ول القة ع فري ق ل عمل لب عي .
جدول رقم 5) عالق بقين لريغة في ل عمل وعالق ع فري ق ل عمل لب عي

الريغة في ل عمل	عالق ع فري ق ل عمل	جي د	جي دنوع ا م	المجموع
راغب جدا	8	12	2	22
راغب	1	3	0	4
جاي د	0	0	1	1
المجموع	9	15	3	27

باستخراج قيم χ^2 نحدد أنها مستأوية 88432 وتلقى ل تم قويتمة χ^2 اليج دوليتة لريغة حرية 4 ومستوى دلالة 1815 وتلقى عي عدم وجود فروق مملي عول علاقتين لريغة فتيل عمل ول القة تم عمل لب عي، أي عدم وجود فروق ل القة تم عمل لب عي عمل اليج في ر غيقللاحث فيالعمل .

السياسة اجات :

[illegible]

اشكال الحث لعل ميكن ان يكتشف، والشرق قدرة على فهم هذا الموضوع
اللائق ايجل والتمجدة التي عي بها مخرجها والتي تزداد وس ع أي ومك عديوم
لتي تيسر اولات عن قدرة الحث لعل ميكن ان يكتشف، والشرق قدرة على فهم هذا الموضوع
لحتخذ وزارة التي عي بها مخرجها والتي تزداد وس ع أي ومك عديوم
رفع وتطوي ميسر الحث لعل ميكن ان يكتشف، والشرق قدرة على فهم هذا الموضوع
معوقلة للمعرفة، وعلى راسها اي جادبية ان جازت صنفب الهم قراطة
الى صجة والمثولة سيقى ال عراق نفاخرأ عن غة ل غود اخرى من لزم.

المصادر والمراجع :

1. Draper, Norman R. and Harry Smith "Applied regression analysis" 3rd edition, 1998

2. قلاوع لموت مر لالعبي الاول لتطهير واصالح الاداري من أجل فع لفاءة الداء لمؤسسي
ومواجه فلسفة "تشين أول 2008، الأردن- عمان، د. خالد عبد الرحيم ليعتي .

3. قيادي، عادل رمضان، ادارة لمودا البشري ة لنتجى ة للعصا لبشري، 2013، ص 23.

4. جسين رحيم لنتاغري في لمؤسسة ودور لقاءات، مدخل للانظم " مجلة للعلوم الانسانية،
لعدد 7، 2005، جلمعة محمدي ضرر، لجزائر، ص 45 .

5. الجتماع لئلس لعميري عموم مع اهد الادارة لاعم قنم مية الانلي قبدول ميسر لئلس لعميري
لحي 2008 قطر .

6. صدرسابق / الجتماع لئلس لعميري عموم مع اهد الادارة لاعم قنم مية الانلي قبدول
ميسر لئلس لعميري لحي 2008 قطر .

7. صدرسابق / قيادي، عادل رمضان، ادارة لمودا البشري ة لنتجى ة للعصا لبشري،
2013، ص 28

8. صدرسابق محسين، رحيم لنتاغري في لمؤسسة ودور لقاءات، مدخل للانظم " مجلة
للعلوم الانسانية، لعدد 7، 2005، جلمعة محمدي ضرر، لجزائر، ص 47 .

9. Wasser Theil – Smoller, Sylvia, "Biostatistics and Epidemiology"
3rd edition, 2004, p22.

10. A. Glantz, Stanton, "Prime of Biostatistics", 6th edition 2005, p33

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استي ان

أستألب اح الممخرم ..

ل الم لعيك ورحمة اللبوركاته ..

لنظن انك اسلمت مارة اسلمتني ان عصلك قلبك بكم لموسم (كفكفاءة أدا علفك حثي
جامع قل نرين ((ي ريجت فاضك لفقك رافكك ايجكدا ولج ابكة عي لفلدقة
هو وعي عي حى لنتائج هذال بحت عتدأساسا عل دقك قل ج ابكة عل لقا إن عي ع
لم عومات لواردقي هذا الملبتي بل متخذ إل غراضلبح لعي فقط .

وتقبل مخي لالش عر يقي دي ر .

الباح -

الحدة :

1- في حلة عدكفاية مدة ان الإلجب قيرجلت فضل لب الإلجبة عل ورقم فن فصل وقت رفق مع الاستمارة.

2- عت مادلش الطباح ثي أل من جزم نذ عام 2015 - 2016

1. لعمر ——— سن-ة .

2. بلري خ لصول عل آخرش هادة ——— .

3. لدولة لحن حة آل خرش هادة ——— .

4. لقب لعلم ——— ي .

5. ما عدد سنوات علمكفي مج اللبح لعلم يسو اعك انفي للوزر قلكت عتد لب ها الآن أو أي دائرة أخرى ؟ ——— سن-ة.

6. هل إن دحك لكش هري الرات بلش هري + صادر أخرى (؟ يريج تفضل لب لشي ر عل لمدة ان
للمن لب ك اف) (متوس ط قفلية) (غي رك اف) (.)

7. لرغب قبي لعلم لباح ثي ؟ يريج تفضل لب لشي ر عل لمدة ان للمنسب)

(راغب جدا) (راغب) (مميدي) (غي راغب) (غي راغب جدا) (.)

8. الوقتك مريض نفسي لعلماء باحثي؟ (يرجى فضلكم لبلشلي ر عل لمدة ان للمناسب)
 جيدة جدا () جيدة () جيدة وعام () ضعيفة () ضعيفة جدا () .
9. هلستوى االرقعة التي قي لك يتوبكك زمالك للبلشلي نفسي جلمتلك وعل اس للمشارلل بلشلي باحثي؟
 االرقعة جيدة جدا () االرقعة قووية () االرقعة متوسطة () االرقعة ضعيفة () ,
 االرقعة ضعيفة جدا () .
10. اذا كنت ايجبتك عن لاس واللساب قبوج وعل االرقعة قووية جدا أوقو هي قه دل هي :-
 . أ لغراض الحوث االمنيتركة ؟ () .
 . ب بلطب اادل الخرات والاراء ؟ () .
 . ج لغراض االجماعة ؟ () .
 . د لغراض أخرى ؟ الكرها () .
11. نقلت قد ان لالع االمين مع نفسي قللري بلشلي م ال بلشلي اري ارمض من ضهاب طواس علم يقي يقة ؟
 نعم () ال () .
12. مامص درللقي لفي االبحات ؟ يرجى فضلكم لبلشلي ر عل لمدة ان للمناسب .
 أ- ماداتش خيرية () .
 . ب ستلف رس مي () .
 . ج جمات أخرى الكرها () .
13. نالسل نلشول باحثيكة لبلشلي لالاعم يكة للمتلل ب طوبكراء اال خنلراع ان وبلشلي (بلال سللنوات
 علم لك بلشلي في لجامعة .

ت	اسم المتقدم لبراءة الاختراع	سنة استنباطها	هل هي جاذبة للتعليق		إذا كانت جاذبة هل هناك جهة عملت على نشرها		إذا كانت إجابة (ب) من عدمه اسم هذه الجهة
			نعم	لا	نعم	لا	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
11.							
11.							
12.							

14. هل سيتم طلب براءة الاختراع؟ (نعم) (لا) () .

15. في حالة طلب براءة الاختراع من قبل شخص من أخصائيك من الاختصاصات العلمية هل هناك أي من الطرق البحثية التي اقترحت لم يتم تنفيذها؟

أ- طريق اله ح تلق لي-ة () .

ب- الم ح كاه م عت ج لب ع ال هية () .

ج- سلطت خ دام ال دوريات ال ع ل هية ال هية ال هية ال هية () .

د- سلطت خ دام ال دوريات ال ح ل هية () .

16. هل لي ك ب ح و ش م ن ش و رة ؟ الس م الأول

نعم () ال () .

إذا كان ل ج و اب ب) نعم (ير ج- ال ح بة ع ل ف ل ق ر ا ت ل ل ت ل و ا ي-ة .

ع ل ل و ا ر ل ب ح ك أ س ل ل م ال L
م دة ان و ج هة ل ل ش ر د ر ج ل L
م ف ل L
م دة ان و ج هة ل ل ش ر د ر ج ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل L

1.

2.

3.

17. أي م ن ل ل م ص ا د ر ل L

أ- ال س ا ئ ل و ال ط ا ر ح () .

ب- أ م ج ال ت ل ل ل ل ل ل ل ل ل L () .

ج- ال ل ل ل ل () .

د- ج ه ع ه () .

18. هل ش ا ر ك ت ف ي ه ل م ر ا ت أ ن د و ا ت ع ل م ية أ و و ر ش ع م ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل L

نعم () ال () .

إذا كان ج و ب ل L نعم (ير ج ت ف ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل ل L

1

.2

.3

19. في وقت مبكر من تاريخ هذه المراسلة، أودعنا في علمه أخرى ذات صلة قبلنا جازك الله عفوًا؟

نعم) (ال) (.

(إذا كان جوابك) نعم (فهل أنت سعيد ؟) يرجتفض الجواب بالـ (نعم) لمدة أن لا تزيد عن 10 دقائق .

أ- مبادرة شخصية ()

ب- مخاطبات رسمية ()

ج-الاثنين معاً ()

20. هل حصلت على الفصحى؟ أم لا؟ فإني أريد أن أعرف أي شيء أعرفه في أوّل كتاب طبك؟

نعم) (ال)) .

إِذَا كَانَ لَكُمْ جَوَابٌ عَنْ نِعْمَةِ اللَّهِ فَاجِيبْ بِهَا عِلْمًا وَكَرَامًا هَلْ هُوَ يَفْهَمُ أَنْ يَنْعَمَ

مـادی ()

معنی وی ()

الشؤون معاً) (.)

21. مدى توفر الأجودرة لهدس تلزمات والإلحقيات الزلزالية لك عنق في الفلب حشك لا على في بي رجت فضائل

بیشتر علل لمه ان لامناسب .

مبثورة دای (ا) (مبثورة) (مبثورة ونوعا (ا) (غیر مبثورة) (غیر مبثورة
طالقا))

22. هل تفي بقلبك من مدة ان عليك ال مدة ان آخراتن اعن ووات خدتكافي جامعة ؟

نعم) (ال) .

(إذا كان الجواب نعم) يرجى فضول بل شلير عمل لمدة ان لمناسب .

مرة واحدة) (مرتين) (, اث مرات) (أكثر من لك) (

23. بعد حصولك على بحوث علمية جادة، هل تطلب منك لاهت علمك لتلطي ملامك بتمر ولتجيككة لثولول ليطكالتك الهجوت إل المتففيين؟ (نعم) (ال) .

إذا كان لاجوابب- (نعم) فأى من لطرق التلايعة عتم دهف ينشن تاجك باحثي؟ يرجت فضل لبلش لير عل لمدة ان لمتسب :-

أ- الثشرات العلية () .

ب- اللبوسنرات اولالم لصرقات () .

ج- لمطويات العلية () .

د- المعراض العلية () .

هـ- يوم الجامعة () .

و- لالمش اءات لم فيانية () .

ي- جي الطرق أله () .

24. هل شارك تففي دورات في بية داخل وخارج لطر ذات صل قبعللشن اء مدة خءك ؟

(نعم) (ال) .

إذا كان لاجوابب- (نعم) (يرجت فضل لبلش لير عل اءلي :-

عنوان لدورة مدة الان عقاء اءها هءها

1.

2.

3.

25. هل كان لك دور في وضع فبرءات لدورات لتي بي لك في شارك تبها ؟

(نعم) (ال) .

إذا كان لاجوابب- (نعم) (يرج لبلش لير عل اءلي :-

مئة الف عق ادها

- .1**
.2
.3
.4

نعم) (ال) .

عن وان لم حضرة مدة الله عقاده عدد ساعات الاقواء

- .1**
- .2**
- .3**

درج قتلشورہ	لامش كل
-------------	---------

[illegible]

ج-ع كتاب حقوقات الضحايا المجرى ضلبيوري لايصالحاتلجلبحاث إل ارض لفاق ع .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()
د- عاصق عاصم وزارتيك عاصم لافلل فيلهي تسري لشرللبحوث مع لجامع لالبحثن لنظلمل سيق مع هـ .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()

المشاكل	درجتها أثري ره
ثاق تصلي-ة	
أ- عدم بقفل لصخي صات ل لازمة لانجاز لبح .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()
ب- عدم بقفل لفس تلزمات ل لازمة من أج هزة ومعدات لانجاز لبح .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()
نفس ي-ة	
عدم رغبة لباح في ايص النتلج أب حثه إل سلفي فين ولي لثش عور مبان لث لفس من واجبه .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()
5. انصلي-ة	
أ. عدم فاعل لباح بشةل مبثلر مع لبالحن الأخرين في لفس لثباحثي هي مجلل خصصه .	بليرة جدا () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة () بليرة ()
ب. عدم وجوب نوات وضح قارب لبح بلمتفهي فين من لقطاع لخاص .	

فاعلية مثيرات الوسائل التعليمية في تنمية القدرات

الفنية لطلبة معاهد الفنون في عناصر التكوين الفني

*The effectiveness of educational aids in
developing the technical abilities of students
of art institutes in the elements of technical
training*

م. د. ليلى شهري لحسين

وزارة للتبوية- معاهد الفنون لجمعيل اقدم سائيل لمرصافة الاول

M.D. Layla Shwail Hussein

Ministry of Education- Institute of Fine Arts evening-
Rusafa first

ملخص البحث :

أن أهمية الثقافة الصورية التي يكتسبها المتعلم من خلال استخدام الوسائل التعليمية في تنمية القدرات الفنية للطلبة الفنيين في المجموعات، جميع مع مجالات الفنون تمثل نوعاً من الوعي الاجتماعي لا يمكن الفصل فيه بين ممرسة الاداء والوعي فيه .

أن للطلبة الذين تعلموا على الصورة التي يتبعونها عن الجوانب الفنية والاعتمادية ، وبين ما يكتسب على المطلق من خلال التحصيل الحداثي لمجموعة من الرموز ولمعاني والروايات التي لها علاقة ارتباطها بالمتعلم لوتربية تلك المعاني والمجالات الأخرى .

تعد العمل على تعليم علي في قشاطر وأصول أي هدف إلى لارة فلهذا تم عمل بحث علمي في الامتداد ، في تمام من مجموعة من النشاطر والقرارات التي يتخذها المعلم / المدرس في الموقف التعليمي الذي يدرسها الطالب في التدريس وتوظيف تلك وتنظيمها في الموقف التعليمي الذي يتفاهل مع هذا المتعلم من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه العملية ، ويتم ذلك من خلال التصميح مقصود أو قدس في ليا لالتعليق في تلك المخرجات

التعليقية (بطريقة مبدئية) تؤدي الى تحقير تلك التي لم تدرك العمل في مجالها (المعلم / المدرس)

بناءً على ذلك لابد من توفير الشرور والمادية زوالة سريّة" التي يتسببها علم على تلافيع عال مع عناصر اليقظة التي في المقابلة التي مي والتسبب بالضرر والمعارف والمهارات الفنية التي لا تتجلى في المجال الذي يتعامل مع قدرات واستعدادات بواسطه الطرائق والاساليب المختلفة، بل لابد ان يتفكر لدى المتعلم ان تلك العقلية التي تتسببها لتلك الخبرات والمعارف التي تتعامل معها هي في حد ذاتها استعدادات ضمنية وجودها في بيئتها التي تتعامل معها وتتغير عليها ومعلم او مدرس او وسائل لتقنيات تعليمية ليحقق الأهداف التي لا يمكن شؤدها).

هدف البحث الى :- اولا: الكشف عن عناصر التفكير في العمل الفني لبي: فعلى ان يكون له دور في من خلال تطبيق على عينات تجريبية من طلبة معاهد الفنون الجميلة في سلك صميم العمل الواسي 2115-2116 ولتتبع اهداف البحث صمم الباحث تدرجاً تعليمياً في عناصر التفكير الفني مع نوعين من الاختبارات معنوية ومهارة في اظهار التقني اعتمدت الباحثة مجموعة الوسائل الحصرية

1- معادلة اعتبار ان وتني

2- معادلة الصعوبة difficulty equation

3- معادلة التمييز discrimination equation

4- معدل في دور تيشاردسون -20 21 kauder Richardson

5- معادلة التباين

Abstract

That the importance of visual culture in society is a conceptual basis for artistic and aesthetic awareness, that all areas of art represent a kind of social awareness that can not be separated between performance and awareness.

The link between what the image does, which expresses the cognitive aspects, the image that expresses the cognitive and performance aspects, and what it reflects on the recipient by transforming the event into a group of symbols,

meanings and novelists that have a relationship with the community, education and other fields.

The educational process is a communicative activity aimed at stimulating the motivation of the learner and facilitating the learner. It includes a set of activities and decisions taken by the teacher in the educational situation through the interest in teaching methods and techniques and organizing the forms of the educational situation that the learners interact with in order to achieve the objectives of this process. This is done through a deliberate design or engineering of the educational environment (organization of educational experiences) in a way that leads to the achievement of learning among learners and under the supervision of (teacher / teacher)

Therefore, it is necessary to provide "physical and psychological conditions" that help the learner to interact effectively with the elements of the educational environment in the educational situation and to acquire the expertise, knowledge, technical skills, attitudes and values that the learner needs in proportion to his abilities and preparations and the easiest methods and methods possible, that must be available to the learner Mental and psychological readiness to acquire those experiences, information and skills commensurate with their abilities and preparations within the presence of an educational environment, including educational content, teacher or teacher, means and educational techniques to achieve the desired educational goals).

The aim of the research is to: - First: the detection of the elements of the composition in the artwork

Second: - The effectiveness of the educational program through its application to the experimental sample of students of the Institute of Fine Arts - Design Department for the academic year 2015-2016

To achieve the objectives of the research, the researcher designed an educational program in the elements of the technical composition with two types of cognitive and technical tests and to show the results, the researcher adopted a group of statistical means

1- The Man-Tenni equation

2- Difficulty equation

3. Discrimination coefficient

4. Equation of Kyudor Richardson-20 kauder Richardson - 20

5 - coefficient of correction stability

الفصل الأول

مقدمة البحث :

أن التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده عالمنا المعاصر، قد أרך بظلاله على العمليّات التعليميّة وقد أضاع الفاعليّة من الوسائل التعليميّة الجيدة التي يمكن الاستفادة من هافيتية مجالات الخبرات لمفعولين، حتى يتمّ عدادهم بدرجة عالٍ من الكفاءة لتؤهلهم لمواجهة تحديات المستقبل لتجعلهم قادرين على التّخادام التكنولوجي في العمليّات التعليميّة كلفاعل.

نتمثل على امتاع علم التّغير الذي حصل في سلك التّعليم النّهلي عن استشارة فاعلية وهي جعل الاستشارة تتحد من تأثيرات في بيئنا بسبب طلت استدعي نوعا من

الصحي والراء ضررهم والرقاعفمان ياً وتبني أكثي يتلغنوا من انيكنوا
بمدعي نفسي لم يتقبل والهم قفي بناء وتطهير المخدمع . ولك من خالل
جعل لطلالء محوور العمل لقت علي في تباعالء مع العنصر الخرى ولاظروف
البيطة الممي طقبل.

أهداف الب ح :

اولاً: الئشف عن عناصر الكك في رفي لال لئفني.
للي أتبصمي بربناحي علي ميل عناصر الكك في الفني لتقني لئق قدر الئل في فني لئطبة
عمد الفن والجميلة قس م الكصمي
لئثب ع الئق بربناحي لئفمي من خالل لئطقل على عئق تجميية من معد
الفنون قس م الكصمي لئل عام الئاسي 2115_2116
لئوت حقق من ص ح الءة لئل ثان يوض عئب لئاحث لئفني ات الئية :

الفني لئطفوي (1):

" لئتوجفروق ذات لئلة أ ح ص لئية عئد مئوى (5 ر). (بي فئ وسط درجات
لئبة الم جموعه التجميية في ائبلك هم على فئق رات الئببار الفئصلي لئل الم عئق بلياً
بوعبياً".

الفني لئطفوي (2):

" لئتوجفروق ذات لئلة أ ح ص لئية عئد مئوى (5 ر). (بي فئ وسط درجات
لئبة لئ جموعه التجميية من خالل أئئهم المءاري لئفون ات لئك في الفني قلئياً
بوعبياً".

حدود الب ح :

يئقصر الب ح لئل حالي فئى :-

- 1 طلبق س م الكصمي لم عمء الفنون الئبلة لئبلة لئل لم ءري فال عام ءل فئى فئ غءاء
الرصفلة الولى لئل عام الئراسي 2115-2116.
- 2- الؤسط لئل فئى فال م ح ءءة لئب في المئ علي مي.

ت ح ء ء لئ ص ط ح ات :

افئل علي ءل فئيرات:

مءى مئئيل المءارات التئوي سري فئي سلوك لئطبة وأئئهم لهافي الموقف
الئ علي فية المئعليية. ومءى نجاز التءءبون (عئنة الب ح) بئئئ يئكن الئطلل
في اس لئبأءاء ال لئطة الم ءة لئذا لئرض والئئئق س ل ال ءر فئ لئلية الئئئ حصل
عليها التءءبون من خالل من خالل ائبلك هم فئى ائببار الفئصلي لئل الم عوفي
وممارسئهم الءاء المءاري لئب لئئقي الءاف الئشوءة

ورأى سليمان (1986) بأنه :

عفہ (ہیرت، 1986): ہو:

التعريف الالجرى لى لتوين:

بالوسائل التعليمية

وعرفه الاصل في 2002 بأن ١٥:

وفيما عفا سليمان 2003/ بأنها :

43

من خلال استعراض تلك عراي فل سباقاً نلاحظ أن الوسيلة التي ينبغي أدوات أو أسلوب أو مادة أو ج هازيتت عمن به الم مدرس في تقي فت طلبات دروس لتس مفي الارة للريفة والفلاحي وت جذب لتباه العمل ينن حق عمل لم لم في ومات أو ال مخرات أو الم مخرات ال فيني قب مهدف زي لافا لفي قتل ع ليم .

4 لق دراتل فية :

وعفدها ع ل ي لي , 1985 (ب ن ه):

"ال قدرات ميل قوة التي تم كن من أ داف عمل جسمي أو عقلي و ميف طريل أو مك تسيلت حق بف ل عمل سحري أو ذوية قرة عامة بتمي زب عمها عن ب عضر بلقي اس لى الم جال الذي عمل فيل لوال قني اس لى نوع العمل ف عمل القدرة السحري قني وال قدرة ال يدي وال قدرة العلية"

ع ل ي لي , 1985 ، ص 283)

عفتها (م ه) 2008 دي :

"مجموعة من ال م ذاه الإبداعية التي تم كن ال طبة ال موهي ن فيياً ول فين يزاولون نشاط ل م فيني قني ال م سسات العلية والتقليدية وهذه ال م واه الإبداعية وهي : (الأك البصري و دراكلين وال قدرة ال م ل فية ومهارة اليد والت ذوق فن ي".

(م ه م زن كامل ، 2118 ، ص 8).

لق دراتل فية (اج و اي)

هي أظهار ال عمل م ا ل ي كل من م ل قيات ال ن اع تقي م ت ا ج تال الف ية وهي مجموعة النشاطات العقلية وال م مخرات الإبداعية التي ي ي ث ك ه ال طال و ت ظر من خلال مزاو ل ت ل ت لك النشاطات ب عت تربي م و ت ل ي م على الاداء ال م ه ا ية التي ي ت م و ي خفها في ب ر ن ا م ي ت ع ل م ي وق اس ب واس طة ا ج ت ص ي ل ي م ع و ي و ا ج ت ب ا ر م ه ا ر ي .

الفصل الثاني

الطار لنظري والدراسات لسباق

تتق ال قدرات الف ية :

تتبن لن ال م ج مودات التي ق ا م ه ا ع ل م اء ال فسل ل ك ج ي ي ، من خلال لت ج ا ر ب ف ع ل ية تم غ ي رات م ع ي نة دون غ ي ر ه ف ي ال ا ر ق س ل ل و ك ال ب د ا ع ي ، و م ع ال ب م ف ي م و ق ف ع ل ية ل ال ح ظ ف ل ع ل ية ه ا ف ي ز ي ا دة ال ف ل ك ال ف ي ية و ت ش ر ي ط ه ا ، و ت ك ل ت ح ي د ال م غ ي رات ذات ال و زن ال ف ب ر م ا ن ل س ت ط ي ع ز ي ا دة ط و ي ل ن ا ق د ر ت ن ا ع ل ي ل ا خ ل و ال ب ت ك ا ر ا م ا ن ال ال التربي ال م ا ش ر ب ل ع ض ال م غ ي رات الن و ع ي قني ال ب د ا ع ، او من خ ال التربي و ع ض ال م غ ي رات ال خ ا صة التي ت س ا ع د على ا ح ت م ا ن ل ل ش خ ر ية الف ية ، و ل ا رة ف ا خ م و ل ر ، و ب ل ك ال ي الم كن ع ز ل م ذ ه ال ع و ا م ال ف ع ا لة ، و ت ح ي ف ال م ي ت ه ا ، م م ا د ي ال ي و ض ع ب ر ا م ي ت د ر ي ق ت س ا ع د ف و ت ن ش ر ي ط ق د ر ا ت ل ف ي ل ي ر ال ب د ا ع ي ، ن ط ل ق ل ي ل من ال ظ ر و ف ال م ع ي طة ، م ا ل عن ل ه ل ق و ل ي ل ف و ا ل م ج ي د . (ا ض ي ، 1986 ص 63)

الوسائل التي عليها:

ان عملياً تكتسب علماً وتبني على قلة من العلوم كونه لمرّة وتنتج من حصوله له اولى لكي تحدث هذه العملية لدى الفرد الفاعل في بصورة سليمة، لابد من وجود موهبة علمية مصممة بطريقة تتناسب مع قدرات الفاعل في واجباتهم واستعداداتهم والى أهداف لخصيصهم وتؤديهم الى تلك المهارات والخصائص التي يجب تحقيقها لاهداف النموّية وهذا ليس على الفيلسوف / المعلم / المدرس (بل يتخذ من الوسائل التي هي في علمية التدريس، يرى الفيلسوف (ان هناك مجموعة من العوامل التي يتولّى عملها في تلك العملية من هنا:

1- عوامل تخص الافراد نفسهم مثل لقدر الفاعل على العملية ليس من انشغال شخصية والفعلية من حيث تعلم الى صحة العامة والاستعدادات والحالة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي يعيشها.

2- عوامل تخص المعلمين / لهم من حيث الفاعل التي عليها في تلك العملية من حيث علم ومات يمتلك من خبرات في تلك العملية ومات يمتلك من قدرات عقلية في تلك العملية من حيث استعدادات واهلية في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية.

3- عوامل تخص المادة العلمية مثل مدى الفاعل في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية.

4- عوامل تخص البيئة التي عليها وهي كل ما يتعلّق بالبيئة التي عليها المراد احداث عملها في تلك العملية من خلال الناحيتين المادية والفكرية التي عليها، 2113، ص 12-7).

لذلك لابد من وجود موهبة علمية مصممة بطريقة تتناسب مع قدرات وقابليات واجبات واهلية في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية.

ان اهم ما يترتب على البيئة التي عليها هو اعمق من حيث الفاعل في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية.

ان ما يترتب من هذه المواءمة في هذا الموضوع هو ان ما يترتب على الفاعل في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية والى استعدادات في تلك العملية.

9 لم يساعدة على بي ماخسلسل فلاك ار ول خيرات توير اب طه اف عرض خطوات لرسم
لماك ع عملت علم قواعد ل في طور بواس طوس ل ق ت لحيه معنه الشف على ات

48

بن أول عمل على تطبيق بناء صريحاً ومنه لفهمي مكونات اي عمل فني فيه لتتي
تحديد اصغر المروية الداخلة في التكني كمشي يري الى (ك) (يد) " انك
عملية بناء تكني لاد من تخي ا امداف ال جمالية م ال عن ال هدف الوظيفي"
(يد، 1986 ص 296)

و فاي لمكن الإشارة الى لاد لنا من معرفة للمكونات الاساسية والبن
البن في لبنات المطروحة أم الملققي ومادي عي ج ال لبنصري. ولك لان عملية
تفهم تلك البن يي لمكن أن تؤدي الى مرحلة طلاق الحكام الجليوت ذوقها مع فهم
مخوى السالة الموجهة من خلال لاعمل الفني، ولجلت جد (للأشعة) مدخلاتك
ال عاصر البنطية والبنثل قب:-.

البنقطة Point

هي أولال عاصر لبن يي لمكن أن يتكون في ه التكني ال فني وأصغر ه ، ت عد
ابس ظل عاصر وأهمها من الناحية البنطية والفني يرية. وهيك مفردة أسلري قيتكون منها
ال لثي من العاصر الأخرى فالخط عبارة عن لسللة من النقا لوشكل مجموعة من
الخط و المتجورة أو المتعامدة أو ال في في مساحة معينة. ل لبالق طقي سته
بلعاد من للاحية ال فني ولولكل ل ه طول وعرض اصحت شكلاً فني ا .

فه يي لمكن لا يعبر لا عن مجرد تحيد لثلي. ويغير مقعاه في
الفماء حساسات حركية. فالقطة كوح بنطقي فمء ذيب عي ن لأم هي تحيد
لمكان أو موضع معين في تلك الفمء، هتت ء لحي هذا الموضع حالة معينة لا
ي يمكن لثنت شبلل مع حالات أخرى يغي رفي ه موضع النقطة، هتت ء على هذا الوجود
في موضع مانشاء مركز جذب بصري نحو هلقوم على لره علاقات بنطية مع
العاصر الموجهة هافن لرفي ه وتت لرب ه بالقي لفس اعد على لثي يري عن مخوى أو
مفهوم ذيقية معينة" (ال ، 2116 ص 41)

2-لخط (Line)

ي عد ال خط من ال عاصر ال مؤرق في عملية لبن اعنل كلي اي من ال وحدات، لم
ي حمل من أهيك يرية ومؤلفة تربط ال وتدخل معيية البن اصغر الأخرى لكونل عا ال
مهم في تلك البنات اساسية لتحي دالوي كل البنط يفي ال عمل.

فالخط بساطة لسللة من النقا ال متبلد قح دب عدا لوجاهاً وهو ال لال فني
من حرك ققط قب لجاه معين، ويثل طقة حركية كافي قح جريفي هذا ال لجاه وتت جم
في ن هتي ال خط س واء ان مبققي ماً أم في حي أ أم نموجا" . (ياض، 1974 ص 59)
وترى (للأشعة) ان ال خط و بللوا عهات لثلي قح درات فني وطاقات كافي
تتبط ارباط ايم اش رن ل و يثل ومساره، و هو على بساطل من موثل ذو دلالات
وعيقة. وهذا يري ل ل (يعو) بهذا ل ص دبان ال خط من ال عاصر ال فني لبناء
لشكل لي لم ل من قح جري ل ل و ل لبنطية الوي كل البنط يفي ه هوي حمل في خصي اصل
تولي ل ه ال ال يري سري قوال ل يي ق دم وظيفة أخرى في ا جاد علاقات بطه ل عضبم
لي ل من ل لجاه ال ف عل يثل البنوع، نك من ف ل ل اس اسري هي حدات ل ل ل

للحدود الظاهرة للهيئات قد تتول على تهيئتها عن بعض لى جل عمتيلى حدود بلعاده، بحيث حمل من لتقاة أو نأحء أوت وليأشكال تحملت يعيرات تقنوعة متتقيمة موجهة نحو هدف معين في التصميم.

الخط كل ملة لها ملول واسع، فهي يلمن أنتكون حلة أو لمكان بلص اللمساحات، هي لمن أن يكون محيطة بالكل لكل أيكون حني في حالة ما ذاعى بالكللة.

فالخط يحق غرض أو يؤكد عاصر معين، قى يكون عريماً أو في عاً حاداً أو صيناً أو نموجاً أو سترخي أو قوي أو ضعفاً. ولخط و أنواع: لاعمودي ولفقي والقيوس " وليس لكجاه الخط هو ما يعبر بالفتق طولك القليل الخطو الأخرى فربما الخط و تتوازي أو تقاطع أو تكرر لوصول لى تلك، يستطع الفئان أن ينعى به مثل هذه الخطو داخل الللفني مع مراعاة درجات التوف ولتماد.

ومن بلرز هيئات الخط هي قد تتلى على أن يوحى بللكلة أو الللك للطلء، وهو وسيل تختصرة جداً ومجردة لإنهاء موضوع في عطين الخط أيماً للوضوح وللإقاع (ربرت، 1986، ص66)

" ولخط هو المكون لكل الأشكال داخل الكين فبالخط لمستقي بل قديمة معينة هي المباشرة والوضوح، ولخط الفخيل لقيمة هي عدم الوضوح أمال خط أن لكسرف هو التردد والفعال ... ولخطي الظلي كوتال يره أضغف عكس الخطي النوري يكون تال يرقوي (مونس، 2113، 65) ولخط هو أداة للمجلى في تكارتق صورات الإنسان ولتي يعبر عن هلبرموز خطي تختى لانتغيء ل. " أن الفين بدل لارغ في رسم خطو ما وهذا مانلاحظه عند الفال أيماً (Elam, 2002 p:149)

3(الشكل Shape)

ي على شكل هو العصر النائي الأساس في تصميم المل عمل الفني، اني مثل الياة المركة لتي يز للوحداث خلال الفمء للصميم، وتتفمس يرمبوس فل هذه مويها يظك ميزات وسمات تعبيري قوي قيس هفي فعال ستجلة قاحسرية لدل متلقي، ويستمر في تحقي لك من خلال لول لى عال مانتدال لى قب اش رتؤدي وظف هفي العمل الفني. فل شكل ليس وظف هل فيتم ي جاده، ونما موترجمة لظيفة هدف ما، ويشير (الحسيني) بهذا لى لالتبرز أهية الشكل الفصيمي عن دم يتناغل شكل معال ويصف قبك جاه م حدد تحقي لبأن الللك يتبع اليفة، أي لابد أن تتحدد اليفة أو لافي على لة التصميم وهي ال هدف ل تحقيق ل ومن لم يتحدد الللك بعال لك بل شكل في التصميم لكس عقيمة وظفي قح فية فملا عن قيمة ال جملية". (الحسيني، 2118 ص46)

هي لمستق سيم الشكل لى نوي عن اء هم أشكال قسرية لمسطح في المبع والبطات والائرة ولمستطيل والمخمس والمسدس والعم من تقست خدم كمسقط قسرية لوسم الشكل للملة لها واأر أشكال م جسمة وتتمثل بالمكعء ولهرم وتوازي للمسطي التال س طولل والكرة والمخرو وتست خدم كوحداث حج في رسم الشكل

الململة له مثل الالطيات والاشخاص... وغير ذلك. ومن اك اي مأكال حرة غير من تظف في خطوطهم كن شامتة في الطيعة وهي تقو وع لا حود لها. والشكل هو بيعة العمل الفني المعيرة عن ممون العمل الفني أبي أب الفاظ للعارات ثراوش عرا، ورسما بالوان والخط والظلال ونحتاً مجسمات بعداد اللة، وسويقي بل غم الى صوت .

ولابد أن يتحدد الشكل عن طري الخط ، وهذا الخط يكون ذا يقاع خاص بل، "وعلى لظن أن أنفي كرفي حجم الشكل في الفراغ في الموء والظل والتباطء الولي ببعدها للعضف هي جي عاً حساسا لفينان للفراغ فالل للفراغ صلا ، والموء والظلي تلي رات لللل للفراغ (ميرت ، 1986، ص63) والشكل هو جزء من الياة العامة لل عمل الفني والذي من خلال التفتيكة معلن ثقو للمتلقي. "و هو الخ طي طال عامب أي شيء ، ومن اك عدأشكال قديري كالمربع والشكل والنازة والمسطيل .. الخ . أما الشكل الطي عي فتش ملل صخور والجمال والسحء لشكال لالنسان والحيوان لنبات ، فيجء أني حمل الشكل (ممون ومعي) بعد الاحميد ، 1978، ص256)

4. اتجاه Direction

تصف جي عال خط وبأشكاله الملقب بان له اتجاهه، فيؤدي الاتجاه دورا اعالي العمل الفني في ذي عمل في يتوكل مسارات حركة للعين للسر البصري في الشئ الفني في ذي ما "ذ ان هذه الخطيرة مهمة في توجء على المصمم أدراك قوتها والسفادة من هفتي توجل عين اللقي لى القيا والاشكال كثر أهفي لكصيم ، والتي يراد برزها وعطاؤها أهية لكسبء دلائها أوضرورته". (بعدالحميد، 2119 ص45)

أن الاتجاه يتبطلقة ملازم للشكل، نتخلف الاتجاهات وتتنوع في المجل للمري وميتوحيب دلائل لمتخلفة وله أهية هفتي حي كمال عني بين أجزاء ل عمل الفينال م ختلفة وخل عالق اتبعينها.

"ذي لمن إل حساس باتجاه من خلال طيعة ال عناصر البني في تلك توم بلأحركات حو كجاه ما، فيمكن أن نجد نوعين من الاتجاه :

- اتجاهي شأ من إل حساسا لذيتولده حركة عاصر ولخفق ط .
 - اتجاهي شأ تي جة تقاعل حركة جم عا ل عناصر ربع مهاب عض ولدة أحساسا لنوع من الاتجاهي عا ل القوية".
- لكل شكل اتجاه معلن لتي ره على الناظر "فالاتجاه افقي يتفوق معش دال لني ، وهذا عني المتقاراف موسكن . ولتجاه لاعمودي في وحيب التوازن والقواشبات هبثا لاسمو والطموح. أما الاتجاه ال طلف ففتقالي وحركي هبثا ل عدم الاتقرار (Elam, 2002 p:149)

يعد أحدالعاصر المرموقة للوحي في لاعمال الفني كنول "شيري لى تييري دل
علىالخصائص السطحية للامادة يتمالك عرفعلى هذاالخصائص عن طري ال جهاز
البصري لم عن طري (جلسة اللمس".) محمد، 2111 ص16)
يُتبادل للمسرفي لكصايم الثنائية ابداعاالإدراك البصري إلحاسفقط
فيكون لمس لبصري أي هافيل سيقدعلى مرجعيات المتأقاي الذي لى للممس ال طي عي
الوقعي محقق ألت طلب للبصري بينهما (Elam,2002 p:14)

لكل خامه خطري فتحدّد صفة سطحها وهذه الخطري فتدرك باللمس ، والخط
لك أي مبوس اطالة عين . " فلنسط لاختن أي حدث ظل وضوء أمالسط الملّس
فمعه اه غياب ال ظل ، وتخطّ فالسطوح اختال أي بأكبر رأف فيه لطل ل لالين لاختن
والناعم والبارد والفلّئ ، هيّ ح اول الفئان الانقبادة من لسطوح فيل ع عبال تم انبين
للسطوح للناعمه لاختنة

ويُذَلِّجُ اللحم مسطحاً إلى خصل صلب سطحه قبل مواد لم يستخ دم قهي يتفدي ذ لا عمل الفني في مختلف اللحم من مادة أخرى وحسب طبعه مثل خصل صلب راعي بي له كوزل ينثي عن طرية التكوين للكل مادة . "فيس امل امل مسرفي التكوين من امل مسرفي من خلال توزي على كصل ذات اللحم مسل اخشن وذات اللحم الن اع مش كل في غلي ف فكر في كتي ي هدف الفني ان للتوصل ليها .. ف الاختلاف في مل مسل اس طوح في عدد عملاً ج طلي إضافة لدالة على المادة

(رياض، 1974 ص 32.)

يعد لالون مركزاً ثرائياً معاصر النظمية وقوة تأثير في المجال جذب والفتح في بلصري
 فمؤامراً عن تنوع وتلويثا لتي زبانية الملهمة على حاسة للصرلدى التلقائي، للقيام
 الالية الأفرق وفعول الة درس وخال تعريف لاللي للأشكال، وهو أحد أهم عناصر
 القصصهم كنزلي دخل عناصر لم شت تركاً مع جيع الة عناصر الأخرى. نبذون للون لا
 يمكناً أن نهي زبيني أي من لالعاصر، يؤكد) صلا (تتجهت وظيفي للون في العمل الفني
 بشكلاً أساسياً ينظر لاختلاف للون قدر تعبيدي في برازقات اصلي للشارك، نتؤدي

الوان وظائف تتم عدده في ١٠ ضفء للوقعية كلك ألي رللون لحي الذاكرة وتسهم الوان تليير علفي وفسيوت عمل على خل جو مغللت قبل افكار لولتليير لحي الجان لسلل وكي".

بهرال، 1982، ص26)

"هن الكثال شخص اى صلللّون و هي :

الصبغة في صلبهال خاصرية التي تميز أحد الوان عن غير طبقول ثاللّون أحرر أو أحرر، والخطرية الثالية هي النغمه أو الإضاءة وهي تشير لى درجة الإضاءة أوال غمق في أيلّون ، والخطرية الثالثة وملتشبع أوال كثافة فكلكم كان للون قوى لثشر شعاعاً ونصوعاً كان لى كلى ال لحي شتل ولثفكل وتشبع لى) بعد ال حيد، 1978، ص261)

لقد استغلّب عضلال فنلّين خاصرية للقرب وللع دالتي توحى به الوان لتأليد اللّعل فم اى في لوحكم فسر موانث اللّشك الأقي اللّق دمبالوان حارة وثلّكال ال خل في قباردة للون من ال عاصر المم فتي شلّيل ال عمل الفنى واتحى اري دى خل ضمّن أسل ولبل فنّان، قى ست خذل فنّان لولن أقرب لى فس لوى ج عل مذل للون سطل دلفى للوحة. "للّون دور لى جلّ ال خطوط ظمر قوئل وتووع درجلّ في لالّ فننى". (صال، 1982، ص26)

7.الظل والضوء:

" أن استعمل ال ظل ول موء من أهمل وسطل التي تحددهمالية لالّ فننى وشخصرية الفنّان، وأصب الموء يمثّل في تدرّج لّين ابليض النطع والى ووالقنم اللّسطي عتلي ال موعتيلأ وقعى لأبلى عمل كفية منال صبغة الس و داء لتحدث ال تمام، يعمد هذا على حساسية الفنّان في وضع الوان التّجاوره "ويبت عمل الفنّان ال ظل ول موء لّليير حساسيلّ المدوء ... وتخصر للظل ول موي لى دوره الاساسى في تكيين ال عمل الفننى كمكّل عى ال عاصر الأخرى) بعد ال حيد، 1978، ص141).

ولاي لمن أن تصور ال عاصر قلم في الصورة من غير أن تكون له ظلال . فليكون ال ظل شيد القتامة، وعللي ليكون في ال ظل ما ليكون في تدرّج الوان من القنم المّعم للفسك ، ولا يفيهم من ال ظلفي فنلّارسم أري يكون لول أهك لى السواد المّحض أو الرمدى ال غام (الهدوى، 2111، ص31).

مُشرات ال طار لنظري:

1- الاعداد على ال جدهم ال نظري ممت عمل سوات عمل النظريات لك لّحي في تّحريّن لممارسات التّربية من خلال التّعليم ال عمل.

2- استخدامل وسطل، المودال التّخف قب طريقتلّى، كم لي عمل على تّسري لل تصالات والّياس والّيفلسلّشري في فنّين ال عملين

3- ازل قدرات البداعى فتو جلدلى كلفرولى ستمس ألة مقصورة على عقله مّتارة، فلدى ال جّي عتوجد مذل علىات الم عوفية والمزاجية او الفدعية ول كنن سى تفوت قفلدى ال عتوبل لل قدرات البداعية ذرته، ولدى ال عضال لّخر لا

يحدث ذلك نتيجة الاعاقة والتشتت والاهمال وحالات شخصية واجتماعية وغيرها من الاسباب.

٤-لابد للابداع من مران مستمر وجهد عنيف في تدريب الحواس على اكتساب المهارات المناسبة، اذ لا يكفي ان تكون لدى الفنان مهارة معينة او التمتع بالموهبة، فالفن يتضمن نشاطاً ابداعياً مركباً يتعلق بالتحويلات التي تحدث ليس للوحة فحسب، بل ايضاً للذات المتميزة.

٥-امكانية تنمية القدرات الفنية لدى المتعلمين وملاحظة نتائجها في الشخصية والسلوك والنتاج الفني، من خلال القيام بمحاولات عدة قائمة على قواعد ومبادئ اساسية يمكن النفوذ من خلالها، أي من خلال حث المتعلم ودفعه لاعطاء استجابات عديدة ومتنوعة على منبه واحد والحث على ربط اشياء متعارضة ومتناقضة، كذلك التنويع بتقديم الاستجابات، واثارة الافكار الابداعية وتقديم استجابات غير متكررة وغير شائعة ما بين المتعلمين، بمعنى امكانية تنمية القدرات الفنية.

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

بما ان البحث الحالي يهدف الى:

١-تصميم برنامج تعليمي باعتماد الوسائل التعليمية لتنمية القدرات الفنية لطلبة التصميم في مادة عناصر التكوين الفني.

٢- فاعلية البرنامج التعليمي من تجربة على عينة تجريبية من طلبة قسم التصميم.لذلك اعتمدت الباحثة المنهج التجريبي كونه اكثر ملائمة لتحقيق هدفى البحث، وتصميم اجراءاته.

اولاً:- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من معاهد الفنون الجميلة التابعة الى مديريات التربية في بغداد والبالغ عددها ٥ معاهد بواقع ٣ معاهد للبنين و ٢ للبنات للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.

ثانياً : عينة البحث

اختارت الباحثة طلبة معهد الفنون الجميلة المسائي – الرصافة (١)- قسم التصميم عينة للبحث لغرض تطبيق التجربة عليهم. اذ بلغ عددهم (٣٦) موزعين على صفين دراسيين بواقع (١٨) طالباً في كل صف، حددت الباحثة شعبة (أ) لتطبيق التجربة بلغ عدد طلابها (١٨) طالباً بقصد توفير سلامة التصميم التجريبي الذي اعتمدتها الباحثة في البحث الحالي.

بناءالاختبارات:

لغرض قياس فاعلية البرنامج التعليمي تم تصميم نوعين من الاختبارات احدهما تحصيلي معرفي والاخر مهاري يقاس بواسطة استمارة تقويم الاداء المهاري صممت لهذا الغرض: ١- الاختبار التحصيلي المعرفي:

تم تصميم اختبار تحصيلي معرفي يتعلق بمحتوى المادة التعليمية (عناصر واسس العمل الفني) تكون من (٣٠) فقرة وهو من نوع الاختبارات الموضوعية (اختبار من متعدد - املاً الفراغات - ربط المعلومات)، اذ اصبحت الدرجة الكلية للاختبار تساوي (٣٠) درجة.

صدق الاختبار:

قامت (الباحثة) بعرض الصيغة الاولى للاختبار التحصيلي المعرفي على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص بهدف التعرف على صلاحية فقراته في قياس الهدف الذي وضع لاجله، اذ ابدى الخبراء مجموعة من الملاحظات تتمثل في حذف وتعديل او اعادة صياغة لبعض الفقرات.

التحليل الاحصائي لفقرات الاختبار التحصيلي المعرفي:

قامت الباحثة باجراء فحص تجريبي للاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) طالباً من معهد الفنون الكرخ للبنين بقصد التعرف على مستوى الصعوبة والتمييز لفقرات الاختبار والوقت المحدد للجوابة على فقراته وكما يأتي:

أ. معامل الصعوبة:

لاجل الوقوف على مستوى صعوبة الفقرات للاختبار التحصيلي المعرفي، قامت الباحثة بترتيب الدرجات التي حصل عليها افراد العينة الاستطلاعية تنازلياً ثم تقسيمها الى مجموعتين، فظهر ان افراد المجموعة العليا تراوحت درجاتهما بين (٢٨ - ١٨) ودرجاتا افراد المجموعة الدنيا تراوحت ما بين (١٧ - ٨).

ثم استخدمت الباحثة معادلة معامل الصعوبة للتعرف على مستوى الصعوبة وفهم الفقرات عند الفئة المستهدفة (طلبة قسم التصميم)، اذ تم احتساب النسبة المئوية لافراد المجموعة العليا الذين يجيبون على سهولة الفقرة واذا كانت منخفضة فانها تدل على صعوبة الفقرة بعد ذلك تم احتساب صعوبة كل فقرة على وفق معادلة معامل الصعوبة، وظهر انها تتراوح ما بين (٣٣% - ٧٠%).

ب. حساب معامل التمييز لفقرات الاختبار:

تم حساب قوة تمييز الفقرات للاختبار التحصيلي المعرفي، اذ ظهر انها تتراوح ما بين (٣٦% - ٧٢%) وهي تعد مؤشراً جيداً

٢- الاختبار المهاري:

يعد الاختبار المهاري المحك الحقيقي الذي يقيس مهارات الطالب التي اكتسبها خلال مرحلة تعليمية معينة وهي تصمم لقياس مجموعة الاهداف (المهارية) المحددة الواضحة، اذ يتم قياس السلوك الموصوف في الاهداف بصورة مباشرة، وتسعى الاختبارات الادائية (العملية) الى تقويم عمل الطالب وقياس مقدار ماحققه من الدقة والكفاية في الاداء. بما ان البحث الحالي يهدف الى قياس الجانب المعرفي، والجانب المهاري في مادة عناصر واسس العمل الفني، لذلك تطلب البحث الى بناء اختبار مهاري يتمحور حول المهارات الفنية في انجاز متطلبات العمل.

الوسائل الاحصائية

استخدمت الباحثة عدداً من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات والمعلومات تحقيقاً لاهداف البحث الحالي وهي:

- ١- معادلة اختبار ولكوكسن: لظهور نتائج الفرضيات الصفرية
- ٢- معامل الصعوبة Difficulty Equation
- ٣- معامل التمييز Discrimination Equation
- استخدمت في الفحص التجريبي فقرات الاختبار التحصيلي المعرفي
- ٤- معادلة كيدور ريتشاردسون - 20 ٢٠ Kauder Richardson
- استخدمت ليجاد الثبات للاختبار التحصيلي المعرفي "بطريقة التجزئة النصفية"
- ٥- معامل ثبات التقدير او التصحيح
- تقوم فكرة هذا المعامل على اساس حساب الارتباط بين درجات الطلبة المقدرة من الباحث ودرجاتهم المقدرة من مصحح اخر.

الفصل الرابع - عرض النتائج ومناقشتها

تحدد البحث الحالي بثلاثة اهداف رئيسة هي:
 أولاً: الكشف عن عناصر التكوين في العمل الفني.
 ثانياً: تصميم برنامج تعليمي لعناصر التكوين الفني لتنمية القدرات الفنية لطلبة معهد الفنون - قسم التصميم.
 ثالثاً: فعالية البرنامج التعليمي من خلال تطبيقه على عينة تجريبية من طلبة معهد الفنون قسم التصميم للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦
 اما بالنسبة للهدف الاول والثاني فانهما تحققا في الفصل الثاني والثالث (منهجية البحث واجراءاته) وفيما يتعلق بالهدف الثالث والتمثل بقياس فاعلية البرنامج التعليمي من خلال الفرضيتين الصفريتين اللتين سيتم عرض نتائجهما في هذا الفصل.
الفرضية الصفرية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية حول اجاباتهم على فقرات الاختبار التحصيلي المعرفي قبلياً بعدياً".

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار ولكوكسن لحساب درجة (و) ومقارنتها بالجدولية للتعرف على الفروق المعنوية بين الاختبارين
الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية حول ادائهم المهاري للاختبار المهاري قبلياً بعدياً".
 واتضح ان هناك قيمتين لـ (و) احدهما صغيرة تساوي (+ صفر) والاخرى كبيرة تساوي (١٦٩-) وباستخدام اختبار (ولكوسن Will coxon) ومن خلال الرجوع الى جدول القيم النظرية للاختبار يلاحظ ان قيمة (و) النظرية تساوي (٥٦) عند

مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥) عندما يكون حجم العينة يساوي (١٨) وبما ان القيمة الجدولية المحسوبة الصغيرة لـ (و) تساوي اقل من القيمة النظرية الجدولية لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاختبار البعدي وهذه النتيجة تؤكد فاعلية البرنامج التعليمي المعد في البحث الحالي في تنمية المهارات الفنية لمادة عناصر العمل الفني التي نفذها طلبة قسم التصميم، وتم قياسها بواسطة استمارة تقويم الاداء المهاري التي اعدتها الباحثة .

الاستنتاجات:

- ١- وجود اساس عقلي كامن لدى الطلبة يمكن اظهاره خلال مرورهم بخبرات تعليمية تحمل طابع الاثارة والتنوع لعناصر واسس التكوين الفني ويمكن قياس القدرات الفنية لديهم موضوعياً من خلال تعريضهم لاختبارات اعدت لذلك.
- ٢- ان ممارسة التكوين الفني التشكيلي على وفق محتوى البرنامج العلمي المعد، يؤثر في تنمية القدرات الفنية تأثيراً يمكن ملاحظته وقياسه موضوعياً اذا ما توفرت المستلزمات والادوات والاستراتيجيات المناسبة لتدريس متطلباته
- ٣- تطبيق البرنامج يساعد على استبقاء المعلومات مدة طويلة لتعيين الطلبة وبشكل ذاتي.
- ٤- استخدام البرنامج يساعد التدريسي اذ بإمكانها إعداد خطط محصنة (معرفة، وتعليمياً، وتطبيقاً، وتقويمياً).

التوصيات:

- ١- يطبق البرنامج التعليمي في الدراسة الحالية على طلبة قسم التربية الفنية، في كليات الفنون الجميلة ، بعد اثبات فاعليته ونجاحه، في تنمية القدرات الفنية لدى طلبة معاهد الفنون.
- ٢- ضرورة الاستفادة من البرنامج المعد في البحث الحالي من قبل الاساتذة القائمين على تدريس الفنون.
- ٣- استثمار الاهداف التعليمية العامة والسلوكية التي صاغتها الباحثة على وفق متطلبات البحث الحالي وتضمينها في اهداف تدريس الفنون.

المقترحات:

تطوير كفايات مدرسي قسم الفنون التشكيلية لاستعمال الوسائل التعليمية في تدريس التكوين الفني للوحة التشكيلية.

المصادر

- (١) جامل ، عبد الرحمن عبد السلام ، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي ، ط١ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ م .
- (٢) الحيلة، محمد محمود: ، اساسيات تصميم وانتاج الوسائل التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان: ٢٠٠١ .
- (٣) راضي حكيم ، فلسفة الفن عند سوزان لاغير، سلسلة تحديث شهرية، دار الشؤون الثقافية العامة، وزارة الثقافة والاعلام بغداد، ١٩٨٦ .
- (٤) رياض، عبد الفتاح: التكوين في الفنون التشكيلية، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٤ .
- (٥) ريد، هربرت: الموجز في تاريخ الرسم الحديث، ت، لمعان البكري، دار الشؤون الثقافية، بغداد، ١٩٨٦ .
- (٦) سالم، محمد عزيز نظمي: الابداع في علم الجمال، ط١، دار المعارف ١٩٧٨ .
- (٧) ستولنتير، جيروم: النقد الفني، دراسة جمالية وفلسفية، ت، د. فؤاد زكريا، ب. ت.
- (٨) سليمان، نايف. تصميم وانتاج الوسائل التعليمية. دار الصفاء للطباعة، عمان، ٢٠٠٣ .
- (٩) الشيباني ، أمين أحمد علي ، تقييم مستوى فاعلية بعض المدخلات التعليمية في عملية الإعداد والتأهيل العلمي في كلية التربية ، عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة الفكر التربوي العربي ، العدد (٥) السنة الثامنة ، جامعة صنعاء ، ٢٠٠٠ م .
- (١٠) الصوفي، عبدالله اسماعيل، تكنولوجيا الحديثة والتربية والتعليم، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: ٢٠٠٢ .
- (١١) الصالح، قاسم حسين: الابداع في الفن، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الفنون الجميلة، ٢٠٠٦ .
- (١٢) صالح، قاسم حسين؛ سيكولوجية ادراك اللون والشكل، دار الرشيد، الثقافة والاعلام، بغداد، ١٩٨٢ .
- (١٣) الطوبجي، حسين حمدي، التعليم الذاتي، مفهومه، مميزاته، خصائصه، مجلة تكنولوجيا التعليم، السنة ١، المركز العربي للتقنيات التربوية، الكويت: ١٩٧٨ .
- (١٤) عبد الحميد، شاكر: التفضيل الجمالي، دراسة سايكولوجية في التذوق الفني، عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠٩ .
- (١٥) عدس ، عبد الرحمن ، المعلم الفاعل والتدريس الفعال ، ط١ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ١٩٩٦ م .
- (١٦) العلايلي، عبد الله: الصحاح في اللغة، بيروت، ب. ت.
- (١٧) العيسوي، عبد الرحمن، سايكولوجية التعليم والتعلم، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان: ٢٠٠٣ .
- (١٨) الكلوب، يشير عبد الرحيم، استخدامات الاجهزة في عملية التعليم والتعلم، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٨٧ .
- (١٩) المنصور، احمد حامد، التلفزيون كوسيط تعليمي من بين التقنيات التربوية المتكاملة، مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد ١٢، السنة ٦، الكويت: ١٩٨٣ .

20)Elam. Correspndapceides Art, Elammarion. Paris, 2002 p. 922 – 300.

ملحق (١) الاختبار التحصيلي المعرفي في عناصر واسس العمل الفني

س ١: أ / ضع علامة (✓) امام المصطلح المناسب لمضمون العبارة:

١- إن وظيفة _____ هو التصريح والإعلان عن مضمون العمل الفني بطريقة فنية.

- أ. الشكل ☐
- ب. الملمس ☐
- ج. الاتجاه ☐

٢- يمتاز _____ بالارتفاع والسمو.

- أ. الخط المنكسر ☐
- ب. الخط المائل ☐
- ج. الخط العمودي ☐

٣- إن _____ يعطي شعورا بعدم الاستقرار والثبات.

- أ. الخط الأفقي ☐
- ب. الخط المنكسر ☐
- ج. الخط المائل ☐

٤- لإدراك شكل ما لابد من وجود _____ بين الشكل وأرضيته.

- أ. لون ☐
- ب. تباين ☐
- ت. خط ☐

٥- من خواص اللون _____ وهي كمية الضوء التي يعكسها اللون.

- أ. شدة اللون
- ب. قيمة اللون
- ج. أصل اللون

٦-نعني _____ درجة التشبع أي مدى نقاء اللون .

- أ- الصفة اللونية
- ب- كنه اللون
- ج- شدة اللون

٧-من _____ هي الأبيض والأسود.

- أ- الألوان الثانوية
- ب- الألوان الحيادية
- ج- الألوان الاساسية

٨- يمثل الخط المنكسر _____

- أ. خطوط متعرجة مرتبطة بنهاياتها مع بعضها مشكلة انحناءات بسيطة.
- ب. خطوط عمودية مرتبطة بنهاياتها بعضها مع البعض الآخر على التوالي.
- ج. خطوط مستقيمة مرتبطة بنهاياتها بعضها مع البعض الآخر مشكلة زوايا حادة أو منفرجة.

س٢: / ضع الكلمة المناسبة في الفراغ المناسب

(التباين - السيادة - الألوان الباردة - الملمس - حلزونيا - الخط -
التوازن-الألوان الثانوية - الانسجام- الإيقاع - الفضاء- الألوان الحارة).

١- ----- هو احد عناصر اللغة المرئية، وهو يشير إلى خصائص سطح الشكل.

٢- ----- هو أقدم الوسائل الذي استخدم في التعبير الفني.

٣- يحدث ----- عندما يتجاور لونين متعاكسين أو ملمسين متعاكسين.

٤- هو ----- حالة يتم فيها تعادل القوى المتضادة.

٥- يمتلك ----- عنصرين أساسيين هما الوحدات والفترات.

- ٦- يمكن تحقيق ----- عن طريق توحيد اتجاه النظر نحو شيء معين.
- ٧- يعني ----- في شكل التصميم الفني تناغماً لعناصر في خصائصها المشتركة.
- ٨- ----- وهو الذي نشاهده خلفه الأشكال أو بينها ويسمى أحياناً بالخلفية أو الأرضية

ملحق (٢) اختبار الأداء المهاري في مادة عناصر واسس العمل الفني

س/ صمم ملصقا لأحد المواضيع الآتية:

(سياسي، اجتماعي، صحي، تعليمي، رياضي ، فني ، ديني ، سياحي) على وفق مادة عناصر واسس التصميم.

ملحق(٣) استمارة تقويم الأداء المهاري

ت	الفقرات	تؤدي المهارة بتقدير				
		١	٢	٣	٤	٥
١	تهيئ الفكرة التصميمية للعمل الفني					
٢	تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل					
٣	تعتني بالقياسات المحددة للعمل					
٤	تستخدم أدوات الرسم الهندسي بشكل صحيح					
٥	توزع عناصر العمل داخل فضاء الموضوع					
٦	تراعي استخدام أقل عدد ممكن من الألوان					
٧	يعتني بالقياسات المحددة للموضوع					
٨	يستخدم أدوات الرسم الهندسي بشكل صحيح					
٩	يراعي التوازن بين مكونات الموضوع					

١٠	تستخدم الانسجام والتضاد اللوني في مكونات العمل					
١١	تستخدم الكولاج في التصميم					
١٢	تعتني بنظافة العمل الفني					
١٣	تحدد نوع الإيقاع داخل التصميم					

الدرجة الدنيا = ١٢ درجة

الدرجة العليا = $١٢ \times ٥ = ٦٠$ درجة

برامج الاطفال ودورها في تنمية المهارات المعرفية والجوانب القيمية لدى تلامذة المرحلة الابتدائية

((برنامج لولو على الهواء انموذجا))

*Children's programs and its role in cognitive
skills and aspects of value to the students of
primary school development
((Lulu program on-air model))*

م. فهمي محمد رامز فهمي الخالدي
جامعة ميسان/كلية التربية
الاساسية/قسم التربية الفنية

Assis.Le: Fahmi Mohammed Ramez Fahmi al-Khalidi

ملخص البحث

يعد التلفاز ذلك الضيف الذي يدخل الى بيوتنا دون استئذان ببرامجه المتنوعة ذو دور كبير في تلقي المصادر المختلفة من المعلومات لشرائح المجتمع المختلفة ، وبما ان مرحلة الطفولة هي مرحلة مهمة تنمو فيها المدركات الحسية و الحركية وكافة اعضاء جسم الانسان وهي بحاجة الى تنمية معرفية لتكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية .

وبما ان برامج الاطفال التي تقدم عبر التلفاز تحتوي على فقرات مسلية ومعلومات عامة وقيم اخلاقية مختلفة من خلال افلام الكارتون او الاغنيات او المسابقات والحوارات المختلفة التي تدور بين الانسان او الدمى ، لذلك فقد وجد الباحث بضرورة التعرف على تاثير هذه البرامج على تنمية المعارف والقيم لدى تلامذة المرحلة الابتدائية خاصة لاطفال العراق وذلك لحاجتهم الكبيرة لذلك وبالاخص عندما يعرض هذا البرنامج على فضائية عراقية حيث سيعطي خصوصية محلية تتناسب وعادات وتقاليد ومشكلات مجتمعنا العراقي ، اما اهمية الدراسة فهي تكمن في اهمية المرحلة العمرية التي تمثل عينة البحث اي المرحلة الابتدائية واهميتها في حياة الطفل

باعتبارها فترة التعليم الاساسي في مراحله الاولى اضافة الى عدم وجود دراسة مماثلة على حد علم الباحث لنفس العينة او منهجية البحث .

تضمنت اهداف البحث التعرف على دور برامج الاطفال متخذا من برنامج لولو على الهواء الذي عرض على قناة السومرية (الفضائية العراقية) في دورتها التلفزيونية لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ نموذجا في تنمية الجوانب المعرفية و القيمية ، وقد اعد الباحث لاجل ذلك استمارة لتحليل مضمون البرنامج في ضوء اهداف البحث وبعد التأكد من صلاحية الاداة بعرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص ، اصبحت بصيغتها النهائية مكونة من ثمان فقرات تمثل الجوانب المعرفية للبرنامج متمثلة (بالحروف والكلمات ، الاعداد ، الاشكال ، الالوان ، الحجم ، الوزن ، الزمان ، المكان)

وست فقرات تمثل الجوانب القيمية مثل (التعاون مع الاصدقاء ، النظافة ، الصدق ، الامانة ، ترشيد استهلاك الكهرباء ، احترام الوقت) .

تمثلت عينة البحث بتلامذة المرحلة الابتدائية من الذكور و الاناث بعمر (٧-٩) سنوات، وكان حجم العينة الكلي ٢٨٠ تلميذاً وتلميذة موزعين على اربعة مدارس تابعة للمديرة العامة لتربية ميسان للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ ، وقد قام الباحث باختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) تلميذاً وتلميذة ، ثم قام الباحث باجراء دراسته على عينة البحث وقد استعان بمجموعة من الزملاء بخصوص توزيع الاستبانة على تلامذة المدارس وذلك من جانب تسهيل المهمة لكبر حجم العينة وللابتعاد عن الانحياز وبعد اخذ اجابات التلامذة واجراء العمليات الاحصائية ، طلب الباحث من التلامذة رسم بعض الشخصيات الكرتونية الموجودة في البرنامج فقاموا برسمها بشكل مميز مما يؤكد تذكرهم لفقرات البرنامج وتأثرهم بها ، وكانت النتائج وبحسب الفرض الاول الذي يمثل تشابه الذكور و الاناث في معرفة الجوانب المعرفية التي قدمها برنامج (لولو على الهواء) وبحسب قيمة كا ٢١ المحسوبة تبين عدم وجود علاقة دالة بين نوع التلامذة ومعرفتهم للجوانب المعرفية حيث بلغت قيمتها (٥,٧٢) اصغر من كا الجدوليه (١٦,٩٢) % .

اما الفرض الثاني ويتضح فيه تشابه افراد العينة في معرفتهم بالجوانب القيمية التي قدمها برنامج (لولو على الهواء) وبحساب قيمة كا ٢١ المحسوبة تبين عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة ومعرفتهم بالجوانب القيمية المقدمة من برنامج (لولو على الهواء) حيث بلغت قيمتها (٣,٦٢) اصغر من كا ٢١ الجدوليه (١١,٠٧)

اما الفرض الثالث ويمثل التعرف على مدى تذكر التلامذة للشخصيات التي يقدمها البرنامج ويتضح وجود تشابه بين الذكور و الاناث في تذكر الشخصيات الكرتونية التي ظهرت في البرنامج ، حيث جاءت في الترتيب الاول وبحساب قيمة كا ٢١ المحسوبة تبين عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين نوع الطفل وتذكره لشخصيات البرنامج حيث بلغت قيمتها (٢,٢٢) وهي اصغر من قيمة كا ٢١ الجدوليه (١٤,٠٧) وهذا يثبت عدم صحة الفرض الثالث

أوصى الباحث في نهاية بحثه بدراسة دور برامج أخرى للأطفال في تنمية مهارة الرسم لدى الأطفال وأوصى بضرورة الاهتمام من قبل أولياء أمور التلامذة بتشجيع ابنائهم بمتابعة البرامج التربوية من نوع برنامج (لولو على الهواء) ، كما أوصى الباحث بضرورة استخدام المدارس مثل هكذا برامج كوسائل تعليمية داخل المدرسة لتنمية المهارات المختلفة للتلامذة
أما المقترحات فقد تمثلت في :

- ضرورة اهتمام الفضائيات بهذه البرامج وخاصة الفضائيات العراقية ، وضرورة إعطائها حيزاً أكبر ومساحة زمنية أكثر ، أي أن يتم بث البرنامج بصورة مستمرة ولا يقتصر على دورة تلفزيونية واحدة .
- ضرورة اهتمام وزارة الثقافة بمثل هذه البرامج ووضعها ضمن خططها المستقبلية .
- أن تشمل هذه البرامج الأطفال في سن ما قبل المدرسة أيضاً ، وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العقلية والإدراكية المختلفة .

Abstract

Is television that guest who enters into our homes without Ostman its programs diversified with a significant role in receiving the sources of different information to different segments of society, since childhood is an important stage where the growing perceptions and motor and all members of the human body and it needs to cognitive development to be able to adapt to the external environment.

As the kids programs offered on television contain clauses entertaining and general information and the values of moral different through cartoons or songs or competitions and various dialogues that take place between the man or dolls, so it has researcher found the need to recognize the impact on the development of knowledge and values among the students of these programs primary school especially for the children of Iraq, the big need for it, especially when the

program displays on Iraqi satellite which will give local privacy suit, customs and traditions and the problems of the Iraqi society, and the importance of the study, it lies in the importance of the age group that represents the research sample any primary school and its importance in a child's life as a period basic education in its early stages as well as the absence of a similar study to the knowledge of the researcher to the same sample or research methodology.

Included research objectives identify the role of children's programs, taking the Lulu program on the air show on Alsumaria (Iraqi satellite) at its television 2007/2008 model in aspects of cognitive and value Development, has been prepared by the researcher for that form to analyze the content of the program in the light of the objectives Find and after confirmation of the validity of the tool are viewing on a group of experts from the specialists, became final form consisting of eight paragraphs represent the cognitive aspects of the program represented by (letters, words, numbers, shapes, colors, size, weight, time, place)

West paragraphs represent aspects of value (such as cooperation with friends, cleanliness, honesty, honesty, rationalization of electricity consumption, respect for time.)

Represented sample Ptlamzh the primary stage of males and females aged (7-9 years), and the total size of the sample of 280 pupils divided into four schools of the General Director of the Educational Maysan for the academic year 2012/2013, and the researcher to choose an exploratory sample of (30) male and female pupils, the researcher conducted a study on a sample of the research was assisted by a group of colleagues in connection with

the distribution of questionnaire to schoolchildren as part of facilitating the task of the large sample size and to move away from the alignment and after taking the students' responses and conducting statistical operations, a researcher of the students asked to draw some of the characters cartoon existing in the program and they painted characteristically underscoring remind them of the paragraphs of the program and are affected by, and the results, according to the first hypothesis, which represents the similarity of male and female in the knowledge of the cognitive aspects provided by the program (Lulu on the air), according to the value of χ^2 calculated showing no significant correlation between the type of students and their knowledge cognitive aspects as amounting to (5.72) is smaller than the χ^2 spreadsheet (16.92%).

The second hypothesis is illustrated in which the similarity of members of the sample in their knowledge of value aspects provided by the program (Lulu on the air) and calculates the value of χ^2 calculated showing no statistically significant relationship between the type of students and their knowledge of aspects of value provided by the program (Lulu on the air) where the worth (3, 62) is smaller than the χ^2 spreadsheet (11.07)

The third hypothesis represents identify how little students to figures provided by WFP and clear a similarity between the male and female in the little cartoon characters that appeared in the program, where it came from in the first place and calculates the value of χ^2 calculated showing no statistically significant relationship between the type of the child and remember characters program where worth

(2.22) which is smaller than the value of Ca 2 spreadsheet (14.07) and this proves the validity of the third hypothesis

The researcher recommended at the end of his research examining the role of other programs for children in the skill of drawing development in children and recommended that attention by parents of students to encourage their children to pursue educational programs of the type of program (Lulu on the air), and the researcher recommended to use schools as such programs as a means of learning within school for the development of different skills for students

The proposals have been to:

- Paying attention to these satellite programs and private Iraqi satellite television, and the need to give it more space and more space of time, that is broadcast the program on an ongoing basis and limited to one television cycle.

- Paying attention to the Ministry of Culture of such programs and put them into their future plans.

- That these programs include children in pre-school age also, so as to develop their skills and various mental and cognitive abilities

الفصل الاول

مشكلة البحث : تعد مرحلة الطفولة من اهم مراحل النمو وهي الاساس الذي تركز عليه حياة الفرد من المهد الى ان يصير كهلا وهي فترة المرونة و القابلية للتعلم وتطوير المهارات والنمو العقلي ، فخبرات الطفل الاولى ذات اهمية في حياته وتترك اثارها في جهازه العصبي وتؤثر في نفسه عبر جميع خبراته . (العبد، ٢٠٠٠ : ص١٠٧) ويعد التلفزيون اهم وسائل الاتصال انتشارا في حياة الطفل حيث يتعرض له بشكل منتظم بعد مرور عامين على مولده ويشاهد معظم برامجه حيث يجذب التلفزيون انتباه الاطفال ويتمتع بقدرة فائقة لما يقدمه لهم من الرسوم المتحركة و الحيوانات الاليفة و الناطقة والاساطير وقصص الاطفال والمغامرات ، وتشير

الدراسات الى ان التلفزيون يمكن ان يقوم بدور هام بتعليم الاطفال القراءة و الكتابة و الحساب من خلال البرامج المصممة خصيصا لهذه الغاية (كرم ، ١٩٨٨ :ص ٧٠) من خلال ما تقدم وجد الباحث بان مشكلة البحث تكمن في التعرف على امكانية برنامج تلفزيوني للأطفال في تنمية المهارات المعرفية و الجوانب القيمية لدى التلامذة لذلك اختار البرنامج المقدم عبر قناة (السومرية الفضائية) ويسمى برنامج (لولو على الهواء) كبرنامج مخصص للأطفال ، اضافة الى ان الطفل العراقي وفي هذه المرحلة بالذات بحاجة الى الابتعاد عن العنف وتنمية مواهبه وقدراته المعرفية و السلوكية والعقلية وفي حد علم الباحث لم تجري دراسات عربية تمثل علاقة الاطفال في سن المدرسة الابتدائية وبرامج تلفزيونية بثت في فضائيات عربية او عراقية بالتحديد لحدائنها ، حيث بثت اول حلقة في ٢٠٠٧/١٢/١ لذا كان من الاهمية اعداد دراسة حول دور برنامج (لولو على الهواء) في تنمية بعض الجوانب المعرفية و القيمية لدى تلامذة المرحلة الابتدائية .

اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث الى عدم تناول الدراسات التي اجريت سابقا حول علاقة برنامج للأطفال وما يقدمه من مواد ترفيهية تساعد في تنمية بعض الجوانب المعرفية والقيمية لديهم حيث تساعد في بناء شخصية الطفل واستقلاليته وتوافقه مع المحيطين به اضافة الى اهمية المرحلة التي يجري عليها البحث وهي المرحلة الابتدائية وهي مرحلة عمرية هامة في حياة الطفل والتي تعتبر العمر الامثل للتعليم واكتساب المعارف والقيم المختلفة اضافة الى نتائج هذه الدراسة قد تفيد القائمين على البرنامج في التعرف على الدور الحقيقي للبرنامج في تنمية الجوانب المعرفية و القيمية للأطفال وتسلط الضوء للمختصين لإعداد برامج مشابهة لبرنامج (لولو على الهواء)

هدف البحث : يهدف البحث الحالي الى :

- ١- التعرف على المهارات المعرفية التي يعكسها برنامج (لولو على الهواء) على تلامذة المرحلة الابتدائية .
- ٢- التعرف على الجوانب القيمية التي يعكسها برنامج (لولو على الهواء) على تلامذة المرحلة الابتدائية .
- ٣- التعرف على مدى تذكر التلامذة للشخصيات التي يقدمها البرنامج .

فروض البحث:

- ١- على وفق فروض البحث فيما اذا كانت هناك علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة و معرفتهم للمهارات المعرفية التي يقدمها برنامج (لولو على الهواء)
- ٢- على وفق فروض البحث فيما اذا كانت هناك علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة للجوانب القيمية التي يقدمها برنامج (لولو على الهواء)
- ٣- على وفق فروض البحث فيما اذا كانت هناك علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة و وحسب تذكرهم للشخصيات التي يقدمها برنامج (لولو على الهواء)

حدود البحث : اقتصر البحث على:

- ١- الحد الزمني : العام الدراسي ٢٠١٢ - ٢٠١٣
- ٢- الحد المكاني : مدارس محافظة ميسان ، التابعة للمديرية العامة لتربية ميسان / السيدة زينب و ام الربيعين للبنات ومدرسة ١٤ تموز ومحمد الباقر للبنين .

تحديد المصطلحات :

١- برامج الاطفال : عرفها حسين ١٩٩١

هي برامج تلفزيونية تعد خصيصا للأطفال الذين تتراوح اعمارهم بين سن الطفولة الاولى حتى بداية مرحلة الشباب ، وقد اتفقت المنظمات العالمية على حساب عمر مرحلة الطفولة الذي ينتهي في سن ١٨ سنة ، وتتكون هذه البرامج من فقرات متعددة تشمل : الاغاني و الموسيقى ومشاهد التمثيل و الرسوم المتحركة و افلام الدمى والبرامج المنوعة و المسابقات و افلام سينما الاطفال وعالم الطبيعة و الحيوان فضلا عن الاعلانات وتكون جميعها اما عربية او مترجمة او مدبلجة باللغة العربية . (حسين ، ١٩٩١ : ص٧)

وعرفه الباحث اجرائيا : بانه برنامج لولو على الهواء الذي يعرض من على شاشة السومرية الفضائية الذي اجريت عليه الدراسة الحالية .

٢- برنامج (لولو على الهواء) :

اعتمد الباحث التعريف الاجرائي وهو بنفس الوقت يمثل تعريفا اصطلاحيا للبرنامج وهو برنامج مقدم على قناة السومرية الفضائية العراقية معد للأطفال بعمر (٤-١٤) يعرض يومي الجمعة والسبت في تمام الساعة العاشرة صباحا ويركز على المهارات المعرفية و الجوانب القيمية من خلال فقراته المختلفة مستخدما اساليب ترفيهية من خلال افلام الرسوم المتحركة و الاغاني المنوعة الموجهة للأطفال .

٣. التنمية : التعريف اللغوي : جاء في لسان العرب لابي منظور نمت. النماء: الزيادة: ينمي : نمياء : ونماء ازاد اكثر

عرفها (ريان ١٩٩٥) : محصلة للتفاعل بين البيئة و الوراثة

اما التعريف الاجرائي للباحث : التقدم الحاصل في مستوى الاداء المعرفي و القيمي لتلامذة الصف الرابع الابتدائي

عينة البحث

٤-المهارة : **التعريف اللغوي** :جاء في لسان العرب لابي منظور "المهارة" هي الحرفة في الشيء والماهر الحاذق في كل عمل

وعرفها (ريان ١٩٨٤) بانها : القدرة على الاداء بدرجة كبيرة من الكفاية والدقة و السرعة .

اما التعريف الاجرائي فهو ما يعكسه البرنامج من حروف وكلمات واعداد واشكال هندسية و الالوان والزمان والمكان .

٥- المرحلة الابتدائية :

اعتمد الباحث تعريف نظام المدارس الابتدائية / وزارة التربية المقرر عام ١٩٦٨ كونه ينسجم مع متطلبات و اهداف البحث الحالي. وهي اولى المراحل الدراسية في العراق يلتحق فيها الطفل في عمر(٦) سنوات ويتدرج خلالها من الصف الاول الى الصف السادس والتعليم فيها يكون الزاميا في العراق (وزارة التربية نظام المدارس الابتدائية، ١٩٦٨)

٦- القيم : عرفها يوسف عبد الفتاح ١٩٩٠ ان القيم ظاهرة دينامية متطورة لذلك لابد من النظر اليها من خلال الوسط الذي تنشأ فيه والحكم عليها حكما موقفيا وذلك بنسبتها الى المعايير التي يضعها المجتمع في زمن معين وبارجاعها الى الظروف المحيطة بثقافة المجتمع (يوسف عبد الفتاح : ١٩٩٠، ص٥٨)

عرفها الجبوري سنة ١٩٨٠ بانها غاية او هدف اجتماعي يكون تحصيله مرغوبا فيه من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ والمعايير المستمرة عبر الزمن ، وتتضمن حكما معياريا ينظم رغبات الناس و ميولهم المتنوعة (الجبوري ، ١٩٨٠ :ص٦) وقد عرفها الباحث اجرائيا بانها ما يعكسه برنامج لولو على الهواء من قيم التعاون والنظافة و الصدق والأمانة وحب الآخرين واحترام الوقت والشجاعة وحب الوطن وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية .

الفصل الثاني الاطار النظري :

تعد مرحلة الطفولة من اهم مراحل النمو الانساني لان الطفل يتعلم في هذه المرحلة المعارف ويكتسب الخبرات الحياتية التي تساعد على التوافق مع مواقف الحياة اليومية ، وبما ان الاطفال يؤلفون قطاعا مهما من قطاعات المجتمع ، فهم شباب الغد ورجال المستقبل وعليهم وعلى المؤسسات المشرفة على تربيتهم واعدادهم تقع مسؤوليات نقل تراث الامة وتقاليدها . (عبد الوهاب ، ١٩٧٥ : ص٧)

ان الوسيلة الأكثر تأثيرا من بين وسائل ثقافة الاطفال هي الوسائط المسموعة و المرئية وتحديدا (التلفزيون) ، ويرى العديد من الباحثين ان مشاهدة الزائدة للتلفزيون لها تأثيراتها على الطريقة التي تنمو بها عقول الاطفال ومن بين هذه التأثيرات ما يلحظه المرء في اكتساب الطفل للغة (Aldrich 1975 p-p)

يعد التلفزيون كأحد اهم مصادر الجذب للطفل فقد تتكون علاقة بينهما تبدا قبل السنتين الاوليتين او خلالها من عمر الطفل لأنها تشكل عالما سحريا لنفوسهم ، فمنذ الساعات الاولى لولادة الاطفال نراهم وهم يظهرون كثيرا من السلوكيات اتجاه عالمهم الخارجي الجديد ، ونرى بعد ايام تأثرهم بكل بريق للضوء من حولهم ثم يبدا ون بعد مدة وجيزة بالاعتماد على اهم حاستين عند الانسان وهما البصر و السمع . (محمد ، ٢٠٠٣ : ص ٣٠)

ان ما تتضمنه برامج الاطفال التلفزيونية من موسيقى و اغان و مشاهد تمثيلية و حوارات و العاب و مسابقات ، انما تساهم في تنشيط الطفل معرفيا و مهاريا فضلا عن جذب انتباهه و تحقيق اكبر قدر من التأثير و الفائدة .

لقد اصبحت البرامج التلفزيونية من الوسائل التي دخلت ضمن عملية التنشئة الاجتماعية للأطفال كما انها تعد من العناصر التي تسهم في تغيير نظرة هؤلاء الاطفال الى العالم من حولهم من خلال العديد من التأثيرات التي تحمل سمات ايجابية و تدخل هذه التأثيرات في جوانب متعددة من حياة الاطفال و من ضمنها ان يتعلم من خلال هذه البرامج الثقة بالنفس و احترام الاخرين و اكتساب الاطفال مهارات اجتماعية تفيدهم في التغلب على مشكلاتهم ، و تيسر تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم و يساعدهم على تعلم هذه المهارات و الاعتماد على انفسهم و التفاعل مع اقرانهم و الابتكار و الابداع و لكن كل ذلك في حدود طاقاتهم الذهنية و الجسمية ، ويرى الباحث بان التلفزيون قد يضيف للأطفال اشياء كثيرة تتعلق بتعلم الاغاني و التاثر بابطال الرسوم الكرتونية و تعلم الرسم ، و قد تكون القيمة الترفيهية هي اولى الاسباب التي تجذب الطفل لمشاهدة التلفزيون كما يرى ذلك بعض الباحثين و بضمنهم الباحثة البريطانية (هيملويت)* التي ترى جانبا من جاذبية التلفزيون تكمن في سهولة نيته و ادراكه ، كما انه وسيلة لشغل الوقت فيحبون مشاهدته و يستمتعون بها

(هيملويت و اخرون ، ١٩٩٠ : ص ٢١)

لذا فان مفهوم التغيير الذي نعنيه من خلال تعرض الطفل للتلفزيون بانه التغيير الذي يطرا على مستقبل الرسالة ، فاذا ما لفتت الرسالة انتباه الطفل و ادراكها فإنها قد

تضيف معلومات جديدة او قد تكون اتجاهات ما او ان تعل من اتجاهات قائمة وتجعل الفرد يتصرف بطريقة جديدة فيعدل من سلوكه السابق بسلوك قويم .

(امام ، ٢٠٠٢ : ص٤٩)

القنوات الفضائية العربية الموجهة للأطفال :

يحقق الاتصال تفاعلا اجتماعيا ويقوي الصلات في المجتمع فيعبر عن اتجاه الجماعات ويحقق تبادلا للمعلومات والافكار التي تتلاءم و القيم السائدة لديها ، وبذلك يكون قد حقق تبادلا ثقافيا يعبر فيه عن تفاعل الحضارات و الثقافات ، فيتأثر ويؤثر ، كما ان الاستفادة من تجارب الاخرين ومحاولة اللحاق بركب التطور التقني لابد ان تصاحبها دراسة متأنية لثقافات و حضارات الاخرين ومواكبة لهذا التطور ، فقد تمكن المتخصصون ان يؤسسوا قنوات فضائية عربية واجنبية بلغات عالمية متعددة في فترة وجيزة ، وهناك قنوات تلفزيونية فضائية عامه وتشمل على برامج اخبارية متنوعة في السياسة و الاقتصاد وثقافة المجتمع وصحته ومعالجة قضاياها من خلال الدراما ، فضلا عن البرامج الرياضية و الترفيهية وفترة لبرامج الاطفال . وقنوات التلفزيون الفضائية المتخصصة التي يتركز اهتمامها نحو فئة معينة او توجه معين ومن هذه القنوات الخاصة ببرامج الاطفال وبحسب مراحلهم العمرية المختلفة اذ يتوجه قسم منها للأطفال الصغار من منهم دون سن المدرسة مثل قنوات (براعم و كراميش) وقنوات لمن هم في سن المدرسة من (٦-١٥) مثل (طيور الجنة والجزيرة للأطفال و Mbc3) ويرى الباحث بان هناك فضائيات ذات برامج مختلفة منها ما هو سياسي و اجتماعي ورياضي وتقوم بعرض تقارير متنوعة في موضوعات مختلفة الا انها تقدم برامج خاصة للأطفال خلال الدورة التلفزيونية للفضائية كما في قناة السومرية الفضائية وبرنامجها (لولو على الهواء)المعد للأطفال بعمر الدراسة الابتدائية والذي يقدم مختلف الفقرات الفنية و التعليمية والارشادية . (بنيو شوبا ، ٢٠٠٣ : ص٨٢)

برامج الاطفال : هي برامج تلفزيونية تعد خصيصا للأطفال الذين تتراوح اعمارهم بين سن الطفولة الاولى حتى بداية مرحلة الشباب ، وقد اتفقت المنظمات العالمية على حساب عمر مرحلة الطفولة الذي ينتهي في سن ١٨ سنة ، وتتكون هذه البرامج من فقرات متعددة تشمل : الاغاني و الموسيقى ومشاهد التمثيل و الرسوم المتحركة وافلام الدمى والبرامج المنوعة و المسابقات وافلام سينما الاطفال وعالم الطبيعة

والحيوان فضلا عن الاعلانات وتكون جميعها اما عربية او مترجمة او مدبلجة باللغة العربية . (حسين ، ١٩٩١ : ص٧)

مضامين البرامج المتنوعة الموجهة للأطفال :

ان لكل مرحلة من مراحل عمر الطفولة ميزات تجعلها في الميول و الرغبات وحتى التوجهات ، لذا فان اساليب الاتصال الثقافي بهذه المراحل العمرية المختلفة يفضل ان تتجدد مضامينها وتصبح في تطور مستمر تماشيا مع ما الت الية الحياة الجديدة في المجتمعات المتقدمة ، وتعتبر البرامج المتنوعة الموجهة للطفل هي الوسيلة التي يتم من خلالها تجسيد الكثير من المضامين التي تعتمد تحديدا واضحا لما هو مطلوب إيصاله من افكار وقيم ومبادئ تتناسب و خصائص الاطفال نفسيا و فكريا من هم في المرحلة العمرية من (٩-١٢) سنة التي هدفها هو اكسابهم معرفة تساعد في فهم عالمهم المادي و الاجتماعي مع الاهتمام بمضمون هذه البرامج مع الكيفية التي تناسب استجابة الطفل واستيعابه كمستقبل للرسالة الاعلامية ومعاونته على اكتساب القيم الاخلاقية . (ابو الحسن ، ١٩٩٨ : ص٢٢)

ان ما تحتويه هذه البرامج من مضامين قيمة فنية كانت ام تربوية فانها تكون مستقاة من قيم المجتمع العربي وتراثه وانسانيته واصالته وسعيه للتطور مع مجتمعات العالم الكبير مستفيدة بذلك من التقدم التكنولوجي و العلمي في جميع نواحي الحياة ، ويرى الباحث بان برامج الاطفال يجب ان تتسم بالتنوع في الفقرات ويجب ان تتقدم بشكل مشوق وان لا تحمل صفة الملل وتشتت ذهن الاطفال وان تكون برامجها ملائمة مع المراحل المختلفة لنمو الطفل . (زايد ، ٢٠٠٢ : ص٨٧)

قناة السومرية الفضائية

شبكة تلفزيونية عراقية مستقلة تأسست في ايلول / سبتمبر ٢٠٠٤ وهي تضم اليوم طاقما من طليعة الاعلاميين وافضل التقنيين يعملون بين العراق و لبنان والامارات والاردن ، تسعى القناة عبر برامجها الى اشاعة مفاهيم الديمقراطية والحرية والانفتاح السياسي والاقتصادي على العالم وهي تشجع الطاقات والمواهب العراقية في المجالات كافة ، تضم مكتبة القناة عدد كبير من البرامج الترفيهية و الاجتماعية و السياسية والمسابقات الحية والمباشرة التي يقدمها فريق من الشباب العراقي بالإضافة الى المسلسلات الدرامية التي يضطلع بتمثيلها و اخراجها وانتاجها طاقات عراقية كفوة ، كما نجحت بالحصول على حقوق بث سلسلة من برامج الاطفال والافلام الوثائقية العلمية و الاجتماعية وبرامج ترفيهية وموسيقية ورياضية .

(WWW .aLsumeryia.tv)

مفهوم القيم : في التراث الاسلامي تعني الاستقامة و الاعتدال وقيم الشيء ثمنه بالتقويم، وفد صنف الفلاسفة القيم الى ثلاثة انواع وهي قيم الحق وقيم الخير وقيم الجمال . (الجابري ، ١٩٩٧ : ص٧٦)

وللقيم مصادر منها ما هو ديني اي التشريع اللاهي وهو المصدر الوحيد لتحديد القيم، ومصدر انساني اي ان الانسان هو مصدرها ويقوم بتدعيمها بالحجج والبراهين ، ومصدر اجتماعي اي ان يكون المجتمع هو مصدر القيم ومنهم من يضيف مصدرا اخر هو الخبرات الانسانية السابقة . (ناصر ، ٢٠٠١ : ص١٣)

القيم التربوية : للتربية مفهومان يختلفان من حيث السعة و الشمول ، اولهما التربية وهي كل نشاط يؤثر في تكوين الفرد و سلوكه سلبا او ايجابا وتعد من اهم وظائف المجتمعات الانسانية في نقل التراث الثقافي للمجتمع وتوجيه طاقاته وتكيفه ، اما التربية بمعناها الخاص فهي العملية المقصودة الموجهة من اجل احداث تغييرات مرغوبة في سلوك الفرد ويحدث هذا النوع عادة في المدرسة .

(البزاز و شلبي ، ٢٠٠٢ : ص٢٠)

ويقوم المعلم باستخلاص القيم من الموضوع او الدرس ويساعد الطلاب في استنباطها وتمثلها وضرب الامثلة عليها من الحياة سواء كانت القيمة صريحة او ضمنية ، وعندما يشعر الطلاب بدورهم في المشاركة بالدرس وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتطبيق ذلك في حياتهم العملية ، وهذا يعني بان تعليم القيم ينبغي ان يقوم به الطالب بدور فاعل في الموقف التعليمي. (بوشامب ، ١٩٨٧ : ص٢٣)

القيم في بعض الفلسفات عبر التاريخ :

وجدت القيم مع الانسان منذ الخليقة ، ومما لاشك فيه ان كل فلسفة تنظر الى القيم من زاويتها الخاصة و هذا ما اوجد الاختلاف فيما بينها فالمثالية تعتقد بوجود عالمين احدهما مادي و الاخر معنوي ، وهي قيم مطلقة تمثل (الحق و الخير و الجمال) وهي ليست من صنع الانسان بل هو يحمل هذه القيم فقط ، اما الفلسفة الواقعية فهي تتفق مع ارسطو بوجود قانون خلقي يمكن ادراكه بالفعل ، ويرى اصحاب هذه الفلسفة ان عقل الطفل صفحة بيضاء وعلى المعلم ملء هذه الصفحة بالخبرات والمعلومات ، ويرى (جان جاك روسو) في الفلسفة الطبيعية والتي سميت بهذا الاسم لأنها تدور حول ظواهر الطبيعة ، بان جميع القيم التي يعمل بها الناس ما هي الا انعكاس لميولهم

وحاجاتهم وان استمراريته مرتبطة بالظروف التي خلقتها ، اما البرجماتية فهي تؤكد بان القيم نسبية وهي لا تؤمن بالقيم المطلقة ، وتعود هذه الفلسفة الى (جون ديوي) ويرى البرجماتيون بان القيم اساس الاخلاق وانها لا تركز الى حقيقة ثابتة وان القيم في تغيير مستمر ، اما الفلسفة الاسلامية فهي تمثل القيم والفضائل السامية ، فهي في نقاش و نزاع فكري ومادي بين المسلمين و المشركين مثل بداية الخلق ونهايته والحياة بعد الموت او ما يتعلق بأمر الدنيا وهذه القيم مستمدة من القرآن الكريم و الاحاديث النبوية الشريفة ، والتربية في ضوء الفلسفة الإسلامية هي منظومة قيمية من حيث المضمون و الجوهر .

(Kluchhon1960 :W 14)

تنمية المهارات : المهارة تعني استخدام المعلومات بصورة فعالة و مؤثرة وبتقنية عالية لانجاز او تطوير عمل معين في الفنون او العلوم وتتضمن السرعة والمرونة والدقة في انجاز العمل ، وتتطلب من كل من المعلم و المتعلم جهود وقدرة وممارسة وتدريب ، ان المهارات يمكن ان تكسب المتعلم عادات سلوكية تتشكل كأنماط و عادات واتجاهات وقيم سلوكية نكتسبها بالتدريب ، والتدريب يتطلب من المعلم كفاءة عالية في الاداء ومعرفة اساسية بموضوع التعلم (طرق التدريس) ومعرفة خصائص المتعلمين العقلية واستعدادهم وميولهم وكيفية التأثير فيهم ونقل المعرفة اليهم .

(موسى ، ١٩٨٤ : ص ٦٠-٦٢)

ويعد (كروتشة) المهارة اليدوية مجرد خبرة تكتسب بالممارسة وبالتالي لا تدخل في صميم العبقرية الفنية ، في حين تعد المهارة الفنية عنصرا هاما في العملية التعليمية الفنية فمن خلالها يتمكن الطالب من ايجاد رموزه واشكاله الفنية ولا يمكن للعمل الفني ان يولد في النهاية متكاملا الا من خلال مهارته الفنية وقدرته على ابراز قيمة تعبيرية في نتاجه

(عبد الشهيد ، ٢٠٠٥ : ص ١٠٩)

ويتفق الباحث مع ما تقدم حول المهارات المعرفية و العملية كونها تعد من المتطلبات الاساسية لتعليم الفنون من خلال اغنائها بالمعلومات ووجود علاقة بين تنظيم المادة المعرفية و المهارية لتقوم باحتواء المعلومات كافة وفهمها لتساعد على تنمية المهارات الفنية للمتعلمين .

ويشير (مرعي و الحيلة) الى انه من خلال تحليل مكونات المهارة فإنها تتكون من المكون المعرفي والعقلي والوجداني والادائي الذي يعد اهم المكونات الثلاثة لكونه يمثل الهدف او النتيجة المطلوبة لتحقيق المهارة .

(مرعي والحيلة ، ٢٠٠٢ : ص ٢١٥)

الدراسات السابقة العربية و الاجنبية :

١- دراسة مصباح الخيرو وهاشم السامرائي / ١٩٨٧ بعنوان (اثر برنامج افصح يا سمس على اطفال بغداد)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر برنامج افصح يا سمس على معلومات الاطفال من الذكور و الاناث على الجانب اللغوي واجريت الدراسة على عينة قوامها (٤٠) طفلا من الذكور و الاناث من اطفال بغداد ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : زيادة معارف الاطفال اللغوية ، نجاح البرنامج في ترسيخ القيم الاخلاقية عند الاطفال .

٢-دراسة احمد توفيق هلال / ١٩٩٩ بعنوان : (اثر برامج التلفزيون في النمو المعرفي لدى اطفال ما قبل المدرسة)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور برامج التلفزيون في النمو المعرفي لدى اطفال ما قبل المدرسة و كانت العينة التي اجريت عليها الدراسة تمثل (٦٠) طفل من اطفال الروضة بعمر (٣-٦) سنوات وعينة من برامج الاطفال ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات اطفال المجموعة التجريبية واطفال المجموعة الضابطة على مقياس النمو المعرفي بعد اجراء التجربة لصالح اطفال المجموعة التجريبية .

٣-دراسة رايس وآخرون ١٩٩٠ **Rice & Others** بعنوان مفردات من برنامج شارع سمس و تعلم اللغة اثناء المشاهدة . هدفت الدراسة الى التعرف على تطور معرفة الاطفال باللغة من خلال مشاهدتهم للبرنامج واجريت الدراسة على مجموعة من اطفال ما قبل المدرسة تتراوح اعمارهم ما بين (٣-٥ سنوات) ومجموعة اخرى من (٥-٧ سنوات) يتم تعريضهم للبرنامج لمدة ٥ اسابيع ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان هناك تأثيرا ايجابيا عند الاطفال بعد مشاهدة البرنامج التي تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات ، وتزايد هذه الفائدة مع زيادة عمر الطفل من (٥-٧) سنوات

من خلال الدراسات السابقة رأى الباحث بانه وعلى الرغم من قلتها الا انها قد توجهت للتعرف على اثر البرنامج في التعلم اللغوي و المعرفي لدى الاطفال ،التجريبي في الدراسة ولم تتناول دراسة الجانب القيمي و المعرفي ، كما انها اختلفت عن دراسة هلال من خلال العمر حيث شملت دراسة هلال الاطفال بعمر الروضة ، اضافة الى ان الباحث قد اجرى دراسته على برنامج في قناة فضائية لم يقدم الا لفترة قصيرة استغرقت دورة تلفزيونية واحدة (ثلاث سنوات) اعتبارا من ٢٠٠٧/١٢/١ ولغاية ٢٠١١/١٢/١ .

الفصل الثالث : اجراءات البحث :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف التعرف على ظاهرة معينة او مجموعة من الظواهر والمنهج الوصفي هو اسلوب من اساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن موضوع محدد او مدة زمنية معلومة من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

(حطاب و ياس ، ١٩٨٢ : ص ١٧)

عينة البحث الميداني :

تم اختيار العينة من تلامذة المرحلة الابتدائية من الاناث و الذكور قوامها (٢٨٠) تلميذاً وتلميذة بعمر (٧-٩) سنوات من مدرسة السيدة زينب ومدرسة ام الربيعين للبنات ومدرسة ١٤ تموز ومدرسة محمد الباقر للبنين بمعدل ١٤٠ تلميذاً و ١٤٠ تلميذة موزعين على صفوف المراحل (الثالثة و الرابعة) ، وكما موضح في الجدول (١)

جدول (١) يوضح توصيف العينة

المدرسة	النوع		عدد الشعب	عينة ذ	البحث	
	بنات	بنين			ا	مجموع
السيدة زينب	٨٠		٣	-	٧٥	٧٥
ام الربيعين	٨٦		٢	-	٦٥	٦٥
محمد الباقر		٦٠	٢	٥٠	-	٥٠
١٤ تموز		١٠٠	٣	٩٠	-	٩٠
المجموع				١٤٠	١٤٠	٢٨٠

اداة البحث:

اتبع الباحث الخطوات الاتية لبناء اداة بحثه

- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث
- ٢- دراسة استطلاعية لآراء التلامذة والمعلمين حول تنمية المهارات المعرفية والجوانب القيمة لبرنامج لولو
- ٣- اجراء مقابلات مع المختصين والعاملين في مجال البحث
- ٤- تصميم استمارة لتحليل رسوم التلامذة وتتضمن المحاور الاساسية التي تتناولها الاطار النظري ومؤشراته الفكرية والتربوية والبالغ عدد فقراتها (١٣) فقرة باستجابة (موافق - لحد ما - غير موافق) ملحق (١)

صدق الاداة

لغرض التحقق من الصدق الظاهري لفقرات استمارة التحليل وتقرير مدى شموليتها مع اهداف البحث ثم عرضها على مجموعة من الخبراء * والمختصين من الجانب العلمي للبحث

ثبات الاداة

يعد الثبات جزءا من تحقيق الموضوعية من التحليل. قام الباحث بتحليل عينة من انتاجات التلامذة مستخدمين الخطوات والقواعد والاسلوب ذاته. وقد اختار الباحث محلل خارجي من ذوي الاختصاص عينة عشوائية من النماذج. وبعد التحليل وباستخدام معادلة هولستي

تطبيق اداة البحث : قام الباحث بإجراء دراسته على عينة البحث بتاريخ ١٢ / ٣ / ٢٠١٣ وقد استعان بمجموعة من الزملاء بخصوص توزيع الاستبانة على تلامذة المدارس وذلك من جانب تسهيل المهمة لكبر حجم العينة وللابتعاد عن الانحياز وبعد اخذ اجابات التلامذة واجراء العمليات الاحصائية ، طلب الباحث من التلامذة رسم بعض الشخصيات الكارتونية الموجودة في البرنامج فقاموا برسمها بشكل مميز مما

* ١. د. ماجد نافع عبود : طرائق تدريس التربية الفنية - جامعة بغداد - كلية الفنون الجميلة
٢. ا.م.د. فارس محسن ثامر : طرائق تدريس التربية الفنية - الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية

٣. ا.م.د. عمر عنزي سلمان : طرائق تدريس التربية الفنية - جامعة الفلوجة ديوان ؟؟؟
٤. ا.م.د. حسين جارالله : طرائق تدريس التربية الفنية - الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية
٥. م.د. ليلى شويل : طرائق تدريس التربية الفنية - وزارة التربية معهد الفنون الجميلة ؟؟؟ للبنين

يؤكد تذكرهم لفقرات البرنامج وتأثرهم بها وانتهت الدراسة التحليلية بتاريخ الاثنين ٢٠١٣ / ٤ / ٣٠ .

الوسائل الاحصائية

١- معادلة هولستي (Holsti) : استخدمت هذه المعادلة لايجاد معامل الثبات لاستمارة التحليل.

٢- مربع كاي لضبط المتغيرات التصنيفية في التكافؤ وايجاد العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل اليها الباحث ومناقشتها في ضوء اهداف البحث وعلى النحو التالي :

١- التعرف على الجوانب المعرفية التي يعكسها برنامج لولو على الهواء على تلامذة المرحلة الابتدائية .

وتتمثل الجوانب المعرفية في تعلم الحروف و الكلمات ، اي التعريف بالحروف الهجائية مع تعلم اشارات المرور بالإضافة الى اختيار المناسب من الكلمات ووضعها في مواضعها المناسبة ، وتعلم الارقام كالعِد من ١ الى ١٠ من خلال اغنية جماعية بين الاطفال او عرائس الدمى والتعرف على الالوان كذلك من خلال الاغنيات واستخدام الخامات المختلفة والفرشاة والقلم ورسم الاشخاص و الحيوانات والتعرف على العلاقات المكانية والتعرف على الاشكال الهندسية ومعرفة الاوزان والازمنة وضبط المواعيد واحترامها ومعرفة فصول السنة الاربعة ، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٢)

النوع	ذكور		إناث		المجموع		مستوى الدلالة	
	ك	%	ك	%	ك	%	قيمة كا ^٢	دالة / غير دالة
حروف وكلمات	٧٨	٦١,٩	٩٣	٧٢,٧	١٧١	٦٧,٣	١,١٢	غير دالة
الاعداد	٧٧	٦١,١	٨٧	٦٨	١٦٤	٦٤,٦	٠,٥	=
الاشكال	٦٩	٥٤,٨	٦٢	٤٨,٤	١٣١	٥١,٦	٠,٥	=
معرفة الالوان	٢٩	٢٣	٢٧	٢١	٥٦	٢٢	٠,١	=
معرفة الحجم	٢١	١٦,٧	١٧	١٣,٣	٣٨	١٥	٠,٦٤	=
معرفة الوزن	١١	٨,٧	٩	٧	٢٠	٧,٩	٠,٢٢	=
معرفة الزمان	٨	٦,٣	٧	٥,٥	١٥	٥,٩	٠,٠٦	=
معرفة المكان	٦	٤,٨	٦	٤,٧	١٢	٤,٧	--	=
جملة من سألوا	١٤٠		١٤٠		٢٨٠		٥,٧٢	غير دالة

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب معرفتهم بالمهارات المعرفية التي يقدمها

برنامج لولو على الهواء

غير دالة

درجة الحرية = ٩

كا^٢ = ٥,٧٢

يتضح من الجدول السابق تشابه الذكور و الاناث في معرفة الجوانب المعرفية التي قدمها برنامج لولو على الهواء وبحساب قيمة كا^٢ المحسوبة تبين عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة و معرفتهم للجوانب المعرفية حيث بلغت قيمتها (٥,٧٢) اصغر من كا^٢ الجدولية (١٦,٩٢%) .

الجوانب القيمية التي يقدمها برنامج لولو على الهواء :

فيما يتعلق بالجوانب القيمية التي اكتسبها التلامذة (عينة البحث) من البرنامج فقد جاءت قيمة التعاون في الترتيب الاول بنسبة (٦٤,٢%) وجاءت في الترتيب الثاني

قيمة النظافة بنسبة (٥٨,٣%) بينما جاءت قيمة الصدق في الترتيب الثالث بنسبة (٣٧%) وجاءت قيمة الامانة في الترتيب الرابع بنسبة (٢٧,٨%) وجاءت قيمة المحافظة على الكهرباء في الترتيب الخامس بنسبة (١٣,٩%) ، وجاءت قيمة احترام الوقت بنسبة (٨,١%) وهذا ما بينه الجدول رقم (٣)

اما الهدف الثاني فيتمثل بالتعرف على الجوانب القيمية التي يعكسها برنامج لولو على الهواء على تلامذة المرحلة الابتدائية . وتتمثل في التعاون الذي احتل المركز الاول من خلال الاغاني والدراما التي تحكي قصصا للتعاون وجاءت النظافة ثانيا مثل غسل الملابس والاستحمام ، اما الصدق فمن خلال قصص متنوعة تؤكد على التحلي بالصدق والابتعاد عن الكذب وقيمة الامانة التي احتلت المركز الرابع وتمثلت في مواقف تعليمية كتعلم الاطفال عدم الاعتداء على الممتلكات العامة او الشخصية وتسليم الامانات الى اصحابها ، وجاءت قيمة ترشيد استهلاك الكهرباء خامسا من خلال الارشادات حول اهمية الطاقة الكهربائية وضرورة ترشيدها من خلال مواقف مختلفة، ومن ثم احترام الوقت سادسا وكما موضح في الجدول (٣) .

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب معرفتهم بالجوانب القيمة التي يقدمها برنامج لولو على الهواء

النوع الجوانب القيمية	ذكور		اناث		المجموع		مستوى الدلالة	
	ك	%	ك	%	ك	%	قيمة ٢كا	دالة / غير دالة
التعاون مع الاصدقاء	٨٦	٦٨,٢	٧٧	٦٠,١	١٦٣	٦٤,٢	٠,٥٥	غير دالة
النظافة	٧٥	٥٩,٥	٧٣	٥٧	١٤٨	٥٨,٣	١,٧٣	=
الصدق	٤٣	٣٤,١	٥١	٣٩,٨	٩٤	٣٧	٠,٧٢	=
الامانة	٣٧	٢٩,٣	٣٥	٢٧,٣	٧٢	٢٧,٨	٠,٠٧	=
المحافظة على الكهرباء	١٧	١٣,٥	١٩	١٤,٨	٣٦	١٣,٩	٠,١١	=
احترام الوقت	٩	٧,١	١٢	٩,٤	٢١	٨,١	٠,٤٤	=
جملة من سألوا	١٤٠		١٤٠		٢٨٠		٣,٦٢	غير دالة

غير دالة

درجة الحرية = ٥

٢كا = ٣,٦٢

يتضح من الجدول السابق تشابه افراد العينة في معرفتهم بالجوانب القيمة التي يقدمها برنامج لولو على الهواء وبحساب قيمة ٢كا المحسوبة تبين عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين نوع التلامذة و معرفتهم بالجوانب القيمة المقدمة من برنامج لولو على الهواء حيث بلغت قيمتها (٣,٦٢) اصغر من ٢كا الجدولية (١١,٠٧) .

اما الهدف الثالث التعرف على مدى تذكر التلامذة للشخصيات التي يقدمها البرنامج، فيتضح من خلال وجود تشابه بين الذكور و الاناث في تذكر الشخصيات الكارتونية التي ظهرت في البرنامج حيث جاءت في الترتيب الاول ، وقد يرجع ذلك الى طبيعة المرحلة العمرية التي تنجذب الى تلك الشخصيات لكونها محببة لهم حيث تضيف

الحيوية و التشويق لما تتميز به من خيال و مبالغة تشبع اهتمامات الاطفال وتعمل على تثبيت الاشكال والسلوكيات في اذهانهم وتساهم في سرعة تذكرهم سواء اكانت انسانا او حيوانا او جمادا او اشكالا خيالية وبالتالي تبين عدم وجود علاقة احصائية بين نوع الطفل وتذكرة لشخصيات البرنامج وهذا يثبت عدم صحة الفرض الثالث وكما مبين في جدول (٤)

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب تذكرهم للشخصيات التي يقدمها برنامج لولو على الهواء

النوع	ذكور		اناث		المجموع		مستوى الدلالة	
	ك	%	ك	%	ك	%	قيمة	دالة / غير دالة
الاميرة والاقزام ٧	١٠٧	٨٣,٦	١١٣	٨٦,٣	٢٢٠	٨٤,٩	٠,٤٤	غير دالة
توم وجيري	٨٩	٦٩,٥	٩٣	٧١	١٨٢	٧٠,٣	٠,٣	=
سندريلا	٨٧	٦٨	٧٩	٦٠,٣	١٦٦	٦٤,٠	٠,١٤	=
ميريا نا	٤٧	٣٦,٧	٤١	٣١,٣	٨٨	٣٤	٠,٢٢	=
احدب نوترادام	٣٧	٢٨,٩	٢٨	٢١,٤	٦٥	٢٥,١	٠,٩٢	=
ساندي بيل	١١	٥,٥	٩	٦,٩	٢٠	٧,٧	٠,١٢	=
الحسناء والوحش	٧	٨,٦	٦	٤,٦	١٣	٥	٠,٠٨	=
جملة من سألوا	١٤٠		١٤٠		٢٨٠		٢,٢٢	غير دالة

غير دالة

درجة الحرية = ٧

٢,٢٢ = ٢٨

بينت الدراسة ان التلامذة ذكروا اهم الشخصيات الكارتونية المتمثلة بالأميرة و الاقزام السبعة بنسبة (٨٤,٩%) ثم شخصية توم وجيري بنسبة (٧٣,٧%) وشخصية

سندريلا بنسبة (٦٤,٠٠%) يليها ميرنا الفارسة الشجاعة بنسبة (٢٥,١%) وساندي بيل بنسبة (٧,٧%) وشخصية الحساء و الوحش بنسبة (٥%).

التوصيات: يوصي الباحث

- ١- ضرورة دراسة دور برنامج لولو على الهواء في تنمية مهارة الرسم لدى التلاميذ.
- ٢- اهتمام اولياء الامور بتشجيع تلامذتهم بمتابعة البرامج التربوية .
- ٣- استخدام المدارس مثل هكذا برامج كوسائل تعليمية داخل المدرسة لتنمية المهارات المختلفة .
- ٤- اهتمام الفضائيات بهذه البرامج وخاصة العراقية ، واعطائها حيزا اكبر ومساحة زمنية اكثر اي ان يتم بث البرنامج بصورة مستمرة ولا يقتصر على دورة تلفزيونية واحدة .
- ٥- اهتمام وزارة الثقافة بمثل هذه البرامج ووضعها ضمن خططها المستقبلية .
- ٦- ان تشمل هذه البرامج الاطفال في سن ما قبل المدرسة وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العقلية و الادراكية المختلفة

المصادر العربية و الاجنبية :

القران الكريم.

- ١-الطيب مولود زايد : تأثير القنوات الفضائية في تكوين شخصية الطفل ، مجلة دراسات ، كلية الاداب - جامعة السابغ من ابريل ، عدد ١١ ، ليبيا ٢٠٠٢ م .
- ٢-الفلاحي ، حسين : برامج الاطفال في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،قسم الاذاعة وثقافة الاطفال ، مصر ، ١٩٩١م
- ٣.الهيبي ،خلف نصار تقويم برنامج اعداد مدرسي اللغة العربية في النحو ، والصرف لمرحلة الثانوية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٨م
- ٤- الهيبي ، عماد عبد الواحد : القيم السائدة في صحافة الاطفال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة بغداد ١٩٧٨م
- ٥- ابراهيم ، عبد الستار : التلفزيون والاطفال - افلام من اجل الاطفال وافلام عن الاطفال ،ترجمة اديب خضور ،المكتبة الاعلامية ، دمشق ١٩٨٨م
- ٦- الجابري ، محمد عابد : بنية العقل العربي ، دراسة تحليلية نقدية لنظم المعرفة في الثقافة العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ١٩٨٧ م .
- ٧- بحري ، منى يوعا حبيب : المنهج والكتاب المدرسي . وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، جامعة بغداد ١٩٨٥م
- ٨- جان جبران كرم : التلفزيون و الاطفال ، بيروت ، دار الجيل ط ١٠ ، ١٩٨٨م
- ٩- منال ابو الحسن : برامج الاطفال في التلفزيون وعلاقتها بالجوانب المعرفية للطفل ، دار النشر للجامعات ،مصر ١٩٩٨م

١٠. هيملويت وآخرون : التلفزيون و الطفل ، دراسة تجريبية لمعرفة اثر التلفزيون على النشء الجديد ج ١ ترجمة عبد الحليم ومحمود شكري ، مصر ١٩٩٠ .
١١. سلوى امام : الاتجاهات العالمية الحديثة لبحوث التأثيرات الايجابية و السلبية للتلفزيون على الاطفال ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، جامعة القاهرة ، عدد ١٧ - ٢٠٠٢ م
١٢. مرعي توفيق احمد و محمد محمود الحيلة : طرائق التدريس العامة ، ط ١ ، دار المسيرة ، عمان ٢٠٠٢ م
١٣. قطامي ، يوسف و آخرون : اساسيات تصميم التدريس ، ط ٢ ، دار الفكر للطباعة ، عمان ٢٠٠٣ م
١٤. ماريا بنينو شوفا : افاق جديدة في الابداع ، وكالة المطبوعات الكويتية ، ١٩٧٨ عن الجسماني ، عبد العلي : الابداع في الحياة ، البزاز عزام : تصميم التصميم ، ط ١ ، مطبعة الجامعة الاردنية ، عمان ٢٠٠٢
١٥. ضرغام ، سعدي محمد : التلفزيون و الاطفال ، المكتبة الاعلامية ، سوريا - دمشق ، ٢٠٠٣ م
١٦. موسى ، سعدي لفته : تكنولوجيا التعليم - الحقيبة التعليمية ، المديرية العامة للإعداد و التدريب ، وزارة التربية ، مكتب ابو عماد ، بغداد ١٩٨٤ م .
١٧. مظفر مندوب : التلفزيون ودوره التربوي في حياة الطفل العراقي ، رسالة ماجستير منشورة - جامعة القاهرة - كلية الاعلام - فرع الاذاعة و التلفزيون ١٩٨٠ م .
١٨. ريان ، فكري حسن : التدريس ، اهدافه ، أسسه ، اساليبه ، تقويم نتائجه وتطبيقاته ط ٣ ، عالم الكتب ، القاهرة ١٩٨٤ م
١٩. ناصر، محمد طاهر تقويم اداء معلمي التاريخ من خريجي كليات المعلمين ، ومعاهد اعدادهم في ضوء كفاياته التعليمية (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية المعلمين - الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠١ م .
٢٠. نواف عدوان : الطفل والتلفزيون ، مجلة الاذاعات العربية ، عدد ٢ ، تونس ١٩٩٠ م .
٢١. خطاب ، حسن وعوني ياس : اسس البحث العلمي ، مطبعة وزارة التربية ١٩٨٢ م .
٢٢. عيد الوهاب ، فائدة محمد سعيد : دراسة بعض مشكلات الاطفال الاطفال رسالة ماجستير منشورة ، وزارة التربية ، بغداد ١٩٧٥ م .
٢٣. عاطف عدلي العبد : الطفل ووسائل الاعلام ، في مجلة الطفولة و التنمية ، العدد ٦ ، مجلد ٢ ، القاهرة -المجلس العربي للطفولة و التنمية ، ٢٠٠٠ م .
٢٤. لبيب، رشدي وآخرون : الوسائط التعليمية ، دار الثقافة للطباعة و النشر ، القاهرة : ١٩٧٦ م .
٢٥. الخولي ، ولیم : الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي ، ط ١ ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ١٩٧٦
٢٦. عبد الشهيد ، هिला : التفكير الابتكاري في الفن التشكيلي واثره في تنمية التعبير الفني لدى طلبة كلية الفنون الجميلة ، دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ٢٠٠٥ م .
٢٧. ريان ، فكري حسن : التدريس أهدافه ، أسسه ، أساليبه ، تقديم نتائجه وتطبيقاته ، ط ٣ ، عالم الكتب - القاهرة ١٩٩٥
٢٨. بحري ، منى يونس ، وعاف حبيب : المنهج والكتاب المدرسي ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، جامعة بغداد ١٩٩٨ م .
٢٩. دوشامب : نظرية المنهج ، ترجمة ممدوح سليمان وآخرون ، الدار العربية للنشر ١٩٨٧
٣٠. منال ابو الحسن : برامج الاطفال في التلفزيون و علاقتها بالجوانب المعرفية للطفل ، دار النشر للجامعات ، مصر ١٩٩٨ م .

٣١. مصباح الخير و وهاشم السامرائي : اثر برنامج افصح يا سمس على اطفال بغداد ، مجلة البحوث ، العدد ٢١ ، ١٩٨٧م – المركز العربي لبحوث المستمعين و المشاهدين ، بغداد .
٣٢. الطيب مولود زايد : تأثير القنوات الفضائية في تكوين شخصية الطفل ، مجلة دراسات ، كلية الاداب – جامعة السابيع من ابريل عدد ١١ ، ليبيا ، ٢٠٠٢ م .
٣٣. البياتي ، عبد الجبار توفيق و اثناسيوس زكريا زكي : الاحصاء الوصفي و الاستدلالي في التربية و علم النفس ، مطبعة مؤسسة الثقافة العلمية ، بغداد : ١٩٧٧م .
٣٤. احمد توفيق هلال : اثر برنامج التلفزيون على النمو المعرفي لدى اطفال ما قبل المدرسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس : معهد الدراسات العليا للطفولة ١٩٩٩م .
٣٥. الرازي ، فخر الدين محمد بن عمر : اسرار التنزيل وانوار التأويل ، تحقيق : محمود احمد محمد واخرون ١٩٨٥م .
٣٦. موقع السومرية www.alsumeryia.tv .
٣٧. الديب ، فتحي و ابراهيم بسيوني عميرة : تدريس العلوم و التربية العملية ، ط٧ . دار المعارف – القاهرة : ١٩٨١م .
- 1 -Lowenfeld,Viktor;(1952),Creative and mntal Growth,the macmillan company: Newyork
 - 2- Ebel, Robert. L.(1972) Essentials of Educational measurement, 2ed prentice-Hall .New Jersey
 - 3 -Murphy:P.K.(1988),Psychological testing principles and application New, York, Hall International ,Inc
 - 4 --Cooper , J. Measurement and analysis of behavioral techniques , Ohio, Charles, E. Merrill, 1974.

ملحق (١) الفقرات التي توضح مدى اهمية استخدام الرسوم الكارتونية كوسيلة تعليمية

في تنمية مهارة الرسم لدى تلامذة الصف الخامس الابتدائي

ت	الفقرات	موافق	لحدّ ما	غير موافق
١	مدى مساهمة الرسوم الكارتونية في تقبل التلميذات للمادة .			
٢	مدى مساهمة الرسوم الكارتونية في تحقيق الاهداف التربوية			
٣	مدى مساهمة المصمّمات الكارتونية في الفروق الفردية			
٤	مدى مساهمة الرسوم الكارتونية في تنمية الرسوم لدى التلميذات .			
٥	مدى مناسبة الرسوم الكارتونية لمستوى التلميذات .			
٦	مدى سهولة استعمال الرسوم الكارتونية .			
٧	مدى صعوبة وسهولة توفير الوسيلة الرسوم الكارتون			
٨	مدى قدرة الوسيلة (الرسوم الكارتونية) على جذب انتباه التلميذات .			
٩	تأثير الرسوم الكارتونية في ايصال المعلومات بشكل افضل من وسيلة اخرى .			
١٠	تتعلم التلميذات مهارة فن الرسم بصورة عامة ام الرسم الكارتونية فقط.			
١١	مدى قدرة الرسوم الكارتونية في تقوية الملاحظة عند التلميذات			
١٢	مدى قدرة الرسوم الكارتونية في تنمية المهارات المختلفة			
١٣	مدى قدرة التلميذات على رسم موضوع كارتونية كوسيلة مختلفة عن الرسوم التي عرضت			

أثر الصادرات على الناتج المحلي الأردني

تحليل قياسي للفترة ١٩٨٠ - ٢٠١٦

The Empact of exports on Jordanian Gross Domestic Product (GDP) Standard

analysis for the period 1980-2016

الباحث : محمود الرفوع السعودي

وزارة الداخلية، الأردن

mahmoud odeh mitlaQ alrefo

master of economics

minstry of interior,tafeileh-jordan

m_alrfoua@yahoo.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة لتحليل أثر الصادرات على الناتج المحلي الإجمالي الأردني وذلك من خلال استخدام منهجية التحليل القياسي التجريبي المعتمد على النماذج القياسية. تستخدم الدراسة أحدث البيانات المتوافرة عن كل من الصادرات والناتج المحلي الإجمالي لاختبار مدى تأثير الصادرات على الناتج المحلي الأردني خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠١٦. وبعد إجراء عدة اختبارات قياسية لمتغيرات الدراسة، مثل اختبارات السكون والسببية والتكامل المشترك وفترات التباطؤ، تبين وجود مشاكل قياسية خاصة بالتوزيع غير الطبيعي لبيانات الناتج المحلي وللتخلص من هذه المشاكل وتحسين نتائج النموذج تم تحويل البيانات الى بيانات اسية من خلال ادخال اللوغاريتم (ln) لبيانات المتغيرين وتم اعتماد منهجية تطبيق نموذج

الانحدار الذاتي المتجه (VAR) Autoregressive Vector. وظهرت أربعة استنتاجات من التحليل التجريبي للدراسة. أولاً: إن للصادرات أثراً إيجابياً معنوياً على الناتج المحلي الإجمالي، فكلما زادت الصادرات زاد الناتج المحلي الإجمالي. ثانياً: تدعم نتائج هذه الدراسة نظرية فعالية الصادرات كأداة لزيادة الناتج المحلي الإجمالي في بيئة تتسم بسياسة اقتصادية جيدة. ثالثاً: تشير النتائج إلى أن إدارة الناتج المحلي الإجمالي إعتقاداً على الصادرات كان ناجحاً خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠١٦. وأخيراً أظهرت نتائج التحليل القياسي عدم وجود علاقة تكاملية طويلة الأجل بين متغيري الدراسة وأن هناك علاقة سببية أحادية تتجه من الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، أي أن الصادرات تسبب التغير في الناتج المحلي الإجمالي.

توصي الدراسة بتبني سياسة تشجيع الصادرات من خلال توجيه الموارد الإقتصادية لإقامة الصناعات الإنتاجية القادرة على الدخول إلى الأسواق الخارجية وتوسيع قاعدة القطاعات التصديرية وتنويعها في الإقتصاد الأردني.

الكلمات الدالة: الصادرات، الناتج المحلي الإجمالي، نموذج الانحدار الذاتي المتجه، الأردن

Abstract

The objective of this study is to analyze the impact of exports on Jordanian GDP through the use of standard empirical analysis methodology based on standard models. The study uses the latest available data on both exports and GDP to test the impact of exports on Jordanian GDP during the period 1980-2016. After conducting several standardized tests of the study variables, such as dormancy and causal tests, joint integration and deceleration periods, the data was converted to data by converting the logarithm (ln) of the data of the two variables. The vector

autoregressive model (VAR) methodology was adopted Four conclusions emerged from the empirical analysis of the study. First: exports have a significant positive impact on GDP, The more exports, the higher the GDP, Second: the results of this study support the theory of export effectiveness as a tool to

increase GDP in a good economic environment, Thirdly: the results indicate that the export-led GDP management was successful during the period 1980-2016, Finally: the results of the standard analysis showed that there is no long-term integrative relationship between the variables of the study and that there is a single causal relationship between exports and GDP, that is, exports cause a change in GDP.

The study recommends adopting an export promotion policy by directing economic resources to establish productive industries capable of entering foreign markets ,Expanding and diversifying the base of export sectors in the Jordanian economy.

Keywords: Exports, GDP, Self-Regression Model, Jordan.

المقدمة

تستخدم الصادرات في اقتصاديات الدول النامية بشكل عام كدافع ومحرك للتنمية الاقتصادية، حيث دأبت الكثير من الدول لاستراتيجيه التصنيع من أجل التصدير، كما أنها تلقى اهتماما كبيرا من قبل الحكومات والاقتصاديين لما لها من أثر على الناتج المحلي الإجمالي، ونظرا لنقص الدراسات الاقتصادية التي تناولت أثر الصادرات على الناتج المحلي الإجمالي في الأردن، من الناحية القياسية والتحليلية، فإن هذه الدراسة تضيف أهمية خاصة لموضوع الدراسة لما لها من أثر في تعميق البحث

والدراسات المستقبلية وتساهم في خفض النقص في الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة. ولكن ما مدى المساهمة والأثر الذي تحدثه هذه الصادرات على الناتج المحلي الإجمالي وهل هذا الأثر معنوي ومقبول اقتصاديا وإحصائيا؟ هذا ما سيتم الإجابة عليه من خلال نموذج الدراسة والتحليل القياسي لمتغيرات الدراسة خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠١٥.

الدراسات السابقة

ركزت الكثير من الجهود العلمية التي بحثت في العلاقة بين الصادرات والناتج المحلي الإجمالي على ما إذا كان للصادرات دور إيجابي أو سلبي في الناتج المحلي، وقد توصلت معظم البحوث التي نظرت إلى أقل البلدان نموا إلى أثر إيجابي أو تأثير إيجابي معنوي في ظل بيئة سليمة للسياسات أو على حسن الإدارة، إلا أن طبيعة هذه العلاقة خاصة في إطارها النظري يكتنفها بعض الغموض، حيث تظهر فرضيات تشير إلى ضعف دور الصادرات في نمو الناتج المحلي الإجمالي، وتبرر ذلك بوجود عوامل اقتصادية داخل هيكل اقتصاديات هذه الدول تعيق الأثر الإيجابي للصادرات على الناتج المحلي.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت هذه العلاقة، فقد ناقشت بعض الدراسات العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادي بشكل عام. حيث قامت دراسة العبدلي، بن عابد (٢٠٠٥) بتقدير أثر الصادرات على النمو الاقتصادي في الدول الإسلامية خلال الفترة ١٩٦٠-٢٠٠١، واستخدمت منهجية التكامل المشترك ونموذج تصحيح حد الخطأ العشوائي بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرات. وتوصلت إلى وجود تكامل مشترك وعلاقة سببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وأوصت بضرورة توجه الدول الأقل دخلا إلى سياسة الانفتاح الاقتصادي لتعزيز دور الصادرات في النمو الاقتصادي وزيادة معدلات التبادل التجاري بينها. كما بحثت دراسة قريبي (٢٠١٤)،

أثر الصادرات على النمو الاقتصادي الجزائري خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٤، واستخدمت التحليل القياسي لبيان أثر الصادرات على النمو الاقتصادي. وتوصلت إلى أن هناك أثرا ايجابيا ذا دلالة إحصائية للصادرات على الناتج المحلي الجزائري. وأوصت بإعادة النظر في سياسة تشجيع الصادرات من خلال توجيه الموارد الاقتصادية لإقامة الصناعات الإنتاجية القادرة على الدخول إلى الأسواق الخارجية والاهتمام بتنمية وتنويع الصادرات الجزائرية من أجل تحقيق معدلات نمو مرتفعه ومستقره لا تؤثر فيها الصدمات الخارجية .

بحثت دراسة عبد المنعم محمود (٢٠١٤) في أثر صادرات القطاع الزراعي على الناتج المحلي الإجمالي في السودان خلال الفترة ١٩٩٥-٢٠١٤. واختبرت مدى الترابط والتكامل المشترك للصادرات الزراعية والناتج المحلي واستخدمت منهجية التحليل القياسي من خلال نموذج الانحدار الذاتي وتصحيح حد الخطأ العشوائي ، وتوصلت إلى أن لصادرات القطاع الزراعي بشقيه أثرا جيدا على الناتج المحلي وأنه لم يتم استغلال موارد صادرات البترول في تحسين أو النهوض بالصادرات الزراعية من خلال دعم البنى التحتية لها وتطوير وسائل الإنتاج. وأوصت بضرورة التركيز على تأهيل المشاريع الزراعية الكبرى المخصصة للصادرات الزراعية والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وإكمال البنية التحتية للصادر الزراعي من نقل وتخزين وتسويق .

كما بحثت دراسة سعيدي (٢٠٠٢) في تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي الجزائري ،وبين فيها وجود نتائج سيئة لبعض السياسات التي كانت منتهجه في بعض الدول النامية كإحلال الواردات وسياسة الإقراض الخارجي والتي أدت إلى تفاقم العجز في الميزان التجاري وزيادة حجم المديونية الخارجية وبالتالي ضعف قدره على الإستيراد وتعثر جهود التنمية ، وأوصت بقيام إقتصاد تصديري غير تقليدي لعملية

تتمويه طويلة الأجل وإقامة أسواق منفتحة على العالم وتحالفات فيما بين المؤسسات لأجل زيادة الصادرات والرقى بها .

هدفت دراسة حويته (٢٠٠٩) إلى تحليل أهم عناصر التجاره الخارجيه الليبيه وتطور الميزان التجاري والتركيب السلعي للصادرات والواردات والأسواق الخارجيه الليبيه خلال الفترة الزمنية ١٩٧٧-٢٠٠٦. وتوصلت إلى نتائج أهمها ارتفاع نسبة تغطية الصادرات للواردات وتحقيق فائض في الميزان التجاري الليبي وأوصت بزيادة الانفتاح على العالم الخارجي من خلال عقد الإتفاقيات والمعاهدات التجاريه الدوليه وتنويع قاعدة الصادرات خاصة التي لها ميزه نسبيه .

اما بالنسبه للدراسات الاجنبيه فقد بحثت دراسة Emery (1967) في تحليل العلاقه بين الصادرات والنتائج القومي الإجمالي ، وطبقت الدراسه على ٥٠ دوله من الدول الناميه واعتمدت الدراسه على التحليل الوصفي والقياسي وخلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصادرات على الناتج القومي الإجمالي فكلما زادت الصادرات بنسبة ٢.٥% زاد نصيب الفرد من الناتج القومي بنسبة 1% وأوصت باستخدام السياسات الإقتصاديّه التي من شأنها أن تؤدي إلى انعاش الصادرات وتطويرها .

وهدفّت دراسة Bela (1978) لتحليل العلاقه بين نمو الصادرات ونمو الناتج القومي الاجمالي خلال الفتره ١٩٦٠ - ١٩٧٣ حيث تم تطبيقها على ١١ دوله ، واستخدمت التحليل الوصفي بهدف معرفة العلاقه بين المتغيرين ، وخلصت إلى أن هناك علاقه ارتباط إيجابيه قويه بين المتغيرين تفيد بان زيادة معدل الصادرات بمقدار ١% سيؤدي إلى زيادة نمو الناتج القومي بمقدار 04%.

كما أن هناك عدة دراسات أخرى تؤيد أن للصادرات دورا إيجابيا في التأثير على الناتج المحلي ،مثل دراسة Rostam (1984) و Yaghtmaian and Reza (1995) و Thirlwoll (1989)

التعقيب على الدراسات السابقة

من الواضح أن دراسة العلاقة بين الصادرات والنااتج المحلي قد حظيت باهتمام الباحثين بهدف الوصول إلى السياسه الإاقتصاديه الوطنيه السليمه تجاه الصادرات وكان ذلك واضحا من خلال الدراسات التي تمت الإشاره إليها ،أما على الصعيد الأردني فقد اهتمت الدراسات بتصوير الواقع الأردني من خلال الإهتمام بالمشاكل والعقبات التي تواجه قطاع التجاره الخارجيه الأردني ولا يوجد من الدراسات الإردنيه من تطرق إلى دراسة الأثر الذي تحدثه الصادرات على الناتج المحلي الأردني ، ولهذا تأتي هذه الدراسه لتتفرد في هذا النوع من البحث مما يعطيها نوعا من الخصوصيه والقدره على المساهمه في الإضافه المعرفيه والعلميه في مجال البحث .

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة الأسلوب الوصفي والقياسي في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة للسلسلة الزمنية خلال الفترة ١٩٨٠-٢٠١٦ وذلك من خلال بناء نموذج الانحدار الذاتي المتجه (VAR) والمكون من متغيرين هما الصادرات والنااتج المحلي الاجمالي بالسعر الجاري. كما تم تطبيق إختبار مدى الإستقرار لها وإختبار مستويات المعنوية للمتغيرات الدالة والعلاقة السببيه والتكامل المشترك بينهما وذلك لمعرفة الأثر الذي تحدثه الصادرات على الناتج المحلي الاجمالي.

متغيرات الدراسة

تهتم الدراسة بمتغيرين هما الصادرات والنااتج المحلي الإجمالي، تشمل الصادرات جميع السلع والبضائع والخدمات التي ترسلها الدوله وتوجهها إلى الاسواق الدوليه الخارجيه ، ويلعب التصدير دورا مهما في الدخل القومي لأي بلد ويتمثل ذلك بفتح الأسواق أمام الترويج للمنتجات وبيعها ويدل ذلك على مدى الجوده التي يتمتع بها كل من قطاعي الصناعه والتجاره في هذه الدول المصدره ،وتحتاج هذه العمليه التجاريه إلى خضوع المنتجات المصدره للمعايير الدوليه التي تخضعها لمعايير الجوده ويعتبر الشحن غالبا هو الأساس في التصدير.

اما الناتج المحلي الإجمالي فهو عباره عن مؤشر اقتصادي يقيس القيمه النقديه لإجمالي السلع والخدمات التي أنتجت داخل حدود منطقه جغرافيه ما (بلد مثلا) خلال مده زمنية محدده (سنة او نصف سنة مثلا) ،والناتج المحلي الإجمالي ليس مؤشرا على الرفاهيه الإجتماعيه أو على الثروه الإجماليه ، ويقاس الناتج المحلي الإجمالي من خلال الإنفاق والدخل .

يبين الجدول (١) البيانات الخاصة بفترة الدراسة حيث تراوح الناتج المحلي من (27444.8-1164.8) مليون دينار، وكذلك الصادرات من-5953.2165(171.5755) مليون دينار لسنوات الدراسة .

جدول (١) :تطورالناتج المحلي الإجمالي بالسعر الجاري والصادرات واللوغاريتم (ln) للبيانات ١٩٨٠ - ٢٠١٦ م

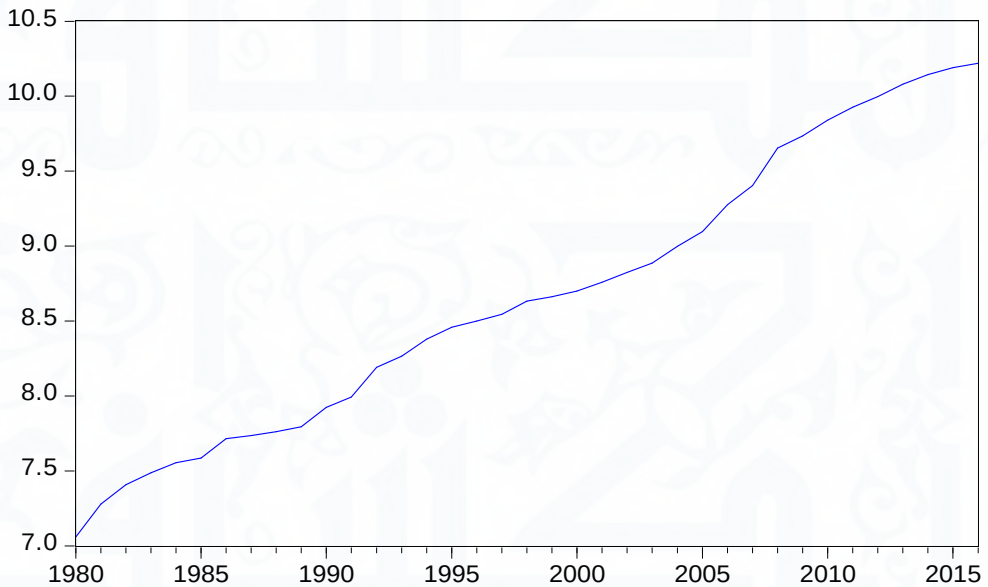
السنة	الناتج الاجمالي المحلي	الصادرات	Ln gdp	Ln ex
1980	1164.8	171.5755	7.060305	5.145023
1981	1448.7	242.6325	7.278422	5.491548
1982	1649.9	264.5275	7.40847	5.577945
1983	1786.6	210.5747	7.48807	5.34984
1984	1909.7	290.6573	7.554701	5.672145
1985	1970.5	310.8877	7.586043	5.739432
1986	2240.5	256.0281	7.714454	5.545287
1987	2286.7	315.709	7.734865	5.754821
1988	2349.5	381.2708	7.761958	5.94351
1989	2425.4	632.9875	7.793752	6.450451
1990	2760.9	706.0871	7.923312	6.559739
1991	2958	770.7443	7.992269	6.647357
1992	3610.5	829.3026	8.191602	6.720585
1993	3884.2	864.6616	8.264672	6.762338

6.902925	8.379631	995.1812	4357.4	1994
7.12378	8.458441	1241.1325	4714.7	1995
7.160979	8.499294	1288.1717	4911.3	1996
7.171187	8.544302	1301.3885	5137.4	1997
7.152973	8.632288	1277.8992	5609.9	1998
7.169132	8.66183	1298.7168	5778.1	1999
7.205324	8.699281	1346.5815	5998.6	2000
7.394329	8.758365	1626.7325	6363.7	2001
7.582709	8.823795	1963.9425	6794	2002
7.689312	8.885828	2184.8712	7228.8	2003
7.920455	8.998471	2753.0239	8090.7	2004
8.022753	9.096656	3049.5614	8925.4	2005
8.21335	9.275697	3689.8811	10675.4	2006
8.309835	9.403552	4063.6413	12131.4	2007
8.636398	9.654603	5633.005	15593.4	2008
8.417665	9.735791	4526.3243	16912.2	2009
8.515215	9.839589	4990.1173	18762	2010
8.645512	9.927038	5684.5793	20476.6	2011
8.630428	9.997228	5599.4717	21965.5	2012

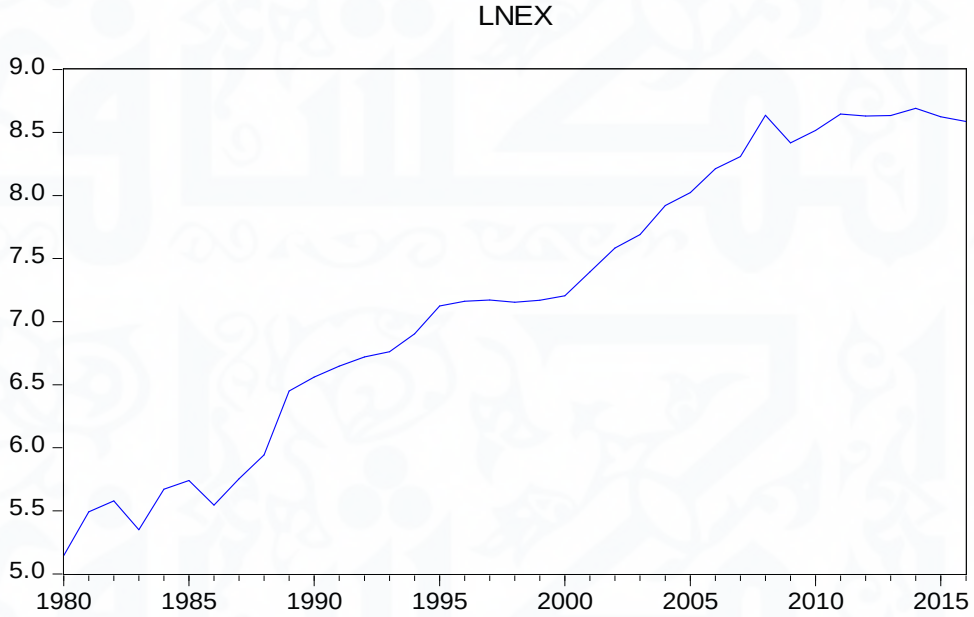
8.633735	10.07961	5618.0224	23851.6	2013
8.691687	10.14396	5953.2165	25437.1	2014
8.623607	10.19007	5561.4122	26637.4	2015
8.586631	10.21993	5359.5296	27444.8	2016

يوضح الشكل (١) تطور الناتج المحلي الإجمالي (lngdp) والصادرات (lnex) لسنوات الدراسة، حيث نلاحظ الإرتفاع المستمر للناتج المحلي الاجمالي خاصة الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٦ ، وكذلك الصادرات نلاحظ تذبذبا بين الانخفاض والارتفاع خاصة ٢٠٠٨ حيث نلاحظ إنخفاضا للصادرات (٢٠٠٨-٢٠١٠) وكذلك (٢٠١٥-٢٠١٦).

LNGDP



الشكل (١) التطور التاريخي للناتج المحلي الإجمالي، ١٩٨٠ - ٢٠١٦



الشكل (٢) التطور التاريخي للصادرات الأردنية ، ١٩٨٠-٢٠١٦

يبين الجدول (٢) نتائج إختبار ديكي-فولر الموسع للسكون للمتغيرين عند المستوى والفرق الأول والثاني، حيث يبين أن السلسلة الزمنية ل($\ln gdp$) لم تستقر عند المستوى أو الفرق الأول، لكنها استقرت عند الفرق الثاني، أما السلسلة ($\ln ex$) فقد استقرت عند الفرق الأول وبالتالي نقوم بإجراء التحليل للبيانات عن طريق اختبار جوهانسن (Johansen, 1991; Johansen, 1992) لبيان وجود أو عدم وجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرين.

جدول ٢: نتائج اختبار ديكي- فولر الموسع للسكون، (١٩٨٠-٢٠١٥)

المتغير	(المستوى) عند درجة 5%	الفرق الأول	t الجدولية (المستوى)	t المحسوبة (المستوى)	t الجدولية (الفرق الأول)	t المحسوبة (الفرق الأول)	الفرق الثاني	
							المحدوليه	المحسوبه
Ingdp	غير مستقر	غير مستقر	-2.9511	0.248413	-2.9511	-2.711	-	-11.355 مستقر
Inex	غير مستقر	مستقر	-2.9458	-1.51474	-2.9484	-6.312	-----	-----
Ingdp	غير مستقر	غير مستقر	-3.549	-3.27711	-3.5485	-2.734	-3.5485	-11.175 مستقر
Inex	غير مستقر	مستقر	-3.5403	-1.76325	-3.5442	-6.347	-----	-----
Ingdp	غير مستقر	غير مستقر	-1.9510	2.16028	-1.9510	-1.688	-1.95100	-11.441 مستقر
Inex	غير مستقر	مستقر	-1.9506	3.38809	-1.9510	-3.112	-----	-----

اختبار فترات الإبطاء

يبين الجدول (٣) أن المعايير (FPE، AIC، SC، HQ) تشير إلى ضرورة أخذ فترة إبطاء واحدة كونها تعطي أقل قيمة لهذه المعايير.

جدول ٣: نتائج اختبار فترات الإبطاء

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-46.62652	NA	0.051086	2.701473	2.789447	2.732178
1	77.60413	227.7562*	6.42e-05*	-3.978007*	-3.714087*	-3.88589*

included observations: 36.

Lag تعني عدد فترات الإبطاء الزمني

LR تعني معيار نسبة الإمكانية

FPE تعني معيار التنبؤ النهائي

AIC تعني معيار اكايك

SC تعني معيار شوارتز

HQ تعني معيار هانان - كوين

اختبار السببية

يظهر الجدول (٤) أن الصادات تسبب التغير في الناتج المحلي الإجمالي مع فجوة زمنية واحدة حيث أن الاحتمالية أقل من 5% (0.0048) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أما الناتج المحلي فلا يسبب التغير في الصادات عند فترة إبطاء واحدة، حيث أن الاحتمالية (0.3637) أعلى من 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 5%.

ملاحظته: تم إختبار العلاقة السببية من خلال استخدام إختبار

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

وتبين ان الصادرات تسبب التغير في الناتج المحلي الإجمالي بينما الناتج المحلي لا يسبب التغير في متغير الصادرات عند فترة ابطاء (٢).

جدول ٤ : نتائج إختبار جرانجر للسببية (Pairwise Granger Causality Tests)

Lags: 1			
Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
LNEX does not Granger Cause LNGDP	36	9.14322	0.0048
LNGDP does not Granger Cause LNEX		0.00738	0.9321

إختبار التباين المشترك

يبين إختبار (Johansen) للتكامل المشترك عدم وجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرين، كون قيمة إختبار الأثر (Trace) (12.79941) أقل من القيمة الحرجة والتي بلغت (15.49471)، وكذلك إختبار القيمة الكامنة العظمى حيث بلغت قيمته (11.37463) وهي أقل من القيمة الحرجة له (14.26460) عند مستوى معنوية (5%) وكذلك الإحتمالية للإختبارين أعلى من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم القائله بوجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة (أي أن المتغيرين لايتحركان معا في المدى الطويل وليس لهما نفس طول الموجه)، وعليه فإنه لايمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى OLS ونموذج تصحيح الخطأ

العشوائي نظرا لعدم وجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرين، وبالتالي نقوم بالاستمرار في التحليل عن طريق نموذج الانحدار الذاتي للمتجه (VAR) مباشرة.

جدول ٥: نتائج اختبار التكامل المشترك

No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	Critical Value	Prob.*
None	0.277465	12.79941	15.49471	0.1224
At most 1	0.039891	1.424783	3.841466	0.2326

No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	Critical Value	Prob.*
None	0.277465	11.37463	14.26460	0.1364
At most 1	0.039891	1.424783	3.841466	0.2326

النموذج والتحليل القياسي

استخدمت الدراسة نموذج الانحدار الذاتي المتجه (VAR) لمتغيري الدراسة بقيم اللوغاريتم للبيانات المكون من الداله التاليه:

$$\ln GDP_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i \ln GDP_{t-i} + \sum_{j=1}^m \alpha_{n+j} \ln EX_{t-j} + \epsilon_t$$

حيث أن:

$\ln gdp$ الناتج المحلي الإجمالي بالسعر الجاري (باللوغاريتم)

$\ln ex$ الصادرات (باللوغاريتم)

n, m عدد فترات التباطؤ

t الزمن

معاملات مراد تقديرها α ،

الخطأ العشوائي □

حيث تم التعبير عن كل متغير من متغيرات النموذج كدالة لوغاريتم بقيم المتغير نفسه في الفترات السابقة، وقيم المتغير الآخر في النموذج في الفترات السابقة أيضا.

وتشير نتائج تقدير نموذج VAR المقترح، جدول (٦)، أن الصيغة الأفضل للنموذج هي:

جدول ٦: نتائج تقدير نموذج VAR بقيم (اللوغاريتم) للصادرات والنتائج المحلي الإجمالي

Vector Autoregression Estimates

Date: 11/30/17 Time: 11:44

Sample (adjusted): 1981 2016

Included observations: 36 after adjustments

Standard errors in () & t-statistics in []

	LNGDP	LNEX
LNGDP(-1)	0.858491 (0.04617) [18.5930]	-0.012030 (0.14001) [-0.08592]
LNEX(-1)	0.112377 (0.03716) [3.02378]	0.975791 (0.11270) [8.65851]
C	0.505249 (0.14818) [3.40974]	0.372279 (0.44933) [0.82851]

R-squared	0.997160	0.982304
Adj. R-squared	0.996988	0.981232
Sum sq. resids	0.082959	0.762834
S.E. equation	0.050139	0.152040
F-statistic	5793.146	915.9257
Log likelihood	58.23097	18.29442
Akaike AIC	-3.068387	-0.849690
Schwarz SC	-2.936427	-0.717730
Mean dependent	8.711051	7.239303
S.D. dependent	0.913545	1.109804

Determinant resid covariance (dof adj.)	5.47E-05
Determinant resid covariance	4.60E-05
Log likelihood	77.60413
Akaike information criterion	-3.978007
Schwarz criterion	-3.714087

وعليه يمكن الاستنتاج أن النموذج الأكثر ملاءمة لبيانات الأردن، قيد البحث، هو النموذج المكون من الدالة أعلاه . كما نلاحظ أيضا أن جميع المتغيرات في النموذج النهائي معنوية عند مستوى 1%، وأن التأثير إيجابي (طردي) فكلما زادت الصادرات زاد الناتج المحلي الإجمالي الأردني ، بفترة إبطاء واحدة.حيث أصبحت تقديرات النموذج، بشكل مختصر، كما في الجدول (٧).

جدول (٧). تقديرات النموذج، بشكل مختصر

Eq. no.	Dep. variable	α_0 [t] Prob.	α_1 [t] Prob.	α_2 [t] Prob.	Adj. R ²
	<i>Ingdp</i>	0.505249 [3.40974] 0.0009	0.112377 [3.02378] 0.0012	0.858491 [18.5930] 0.0000	0.997

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. أن الصادرات غير مستقرة مع الزمن في المستوى بينما استقرت عند الفرق الأول، أما الناتج المحلي الإجمالي فقد استقر عند الفرق الثاني.
٢. بين اختبار العلاقة السببية أن الصادرات تسبب التغير في الناتج المحلي أما الناتج المحلي الإجمالي فلا يسبب التغير في الصادرات عند فترة إبطاء واحدة، أي أن هناك علاقة سببية أحادية الجانب بين المتغيرين في اتجاه واحد.
٣. لم يكن هناك أي متجه للتكامل المشترك بين المتغيرين، وبالتالي تم استخدام نموذج الانحدار الذاتي المتجه (VAR) مباشرة، وتبين أن طريقة المربعات الصغرى قد تقود إلى نتائج مضللة فيما لو تم استخدامها بسبب عدم استقرار البواقي عند المستوى واختلاف الفرق للمتغيرين.
٤. بينت نتائج تقدير النموذج المقترح أن للصادرات أثرا ايجابيا معنويا على الناتج المحلي الإجمالي الأردني خلال سنوات الدراسة. كما بينت الدراسة أنه إذا زادت الصادرات فإن الناتج المحلي سيزداد تبعاً لها مما يستدعي إعطاء قطاع الصادرات أهمية في السياسات الاقتصادية المنتهجه .

توصي الدراسة بتبني سياسة تشجيع الصادرات من خلال توجيه الموارد الإقتصادية لإقامة الصناعات الإنتاجية القادرة على الدخول الى الأسواق الخارجية وتحسين مواصفات السلع والخدمات الأردنية لضمان جودتها ونجاحها في الأسواق الخارجية وتنويع قاعدة القطاعات التصديرية.

المصادر العربية

قريبى ، ناصر الدين (٢٠١٤)، أثر الصادرات على النمو الإقتصادي الجزائري (٢٠٠٠-٢٠١٤) جامعة وهران ، الجزائر.

العبدلي، بن عابد (٢٠٠٥)، تقدير أثر الصادرات على النمو الإقتصادي في الدول الإسلامية (١٩٦٠ - ٢٠٠١)، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الاسلامي، جامعة الازهر، العدد ٢٧.

البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي، أعداد مختلفة، عمان.

(محمود، ساميه عبد المنعم (٢٠١٤) ،اثر صادرات القطاع الزراعي على الناتج المحلي الإجمالي في السودان خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠١٤)، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد ١.

دائرة الاحصاءات العامة، التقرير الإحصائي السنوي، عدة أعداد، دائرة الإحصاءات العامة، عمان.

(سعيدى،وصاف (٢٠٠٢) ،تنمية الصادرات والنمو الإقتصادي في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 01.

(حويته، عبد السلام محمد(٢٠٠٩) ، تحليل اقتصادي للتجاره الخارجيه الليبيه (١٩٧٧-٢٠٠٦)،جامعة المنصوره ،مجلة الزراعه ،العدد ١١.

المصادر الأجنبية

Bela, Blasa, (1978), "Export and Economics Growth" journal of Development Economics, Vol. 5, No. 2, pp181-18
Economics, Vol. 5, No. 2, pp181-18

Emery, Robert ,(1967), "Exports and Growth: An Empirical Investigation", Journal of Development Economic, Vol. 2, No. 1.

Rostam M. Kavoussi ,(1984) ,"Export expansion and economic growth ",journal of development Economic , Vol. 14 , pp 241-250. ,journal of development Economic , Vol. 14 , pp 241-250.

Yagmaian, Behzad& Reza ,Ghorashi, (1995) ,"Export performance and economic development " , American economic, Vol. 9, p. 1.

Thirwall A. P. (1989) Trade and Development English Language Book Society, Macmillan, pp. 353-387.

Santo, Dodaro ,(1991), "Comparative advantage, trade and growth " world development Vol. 19, No 9.

J.G Mackinnon (1991), Critical Values of Cointegration Tests, Oxford

University Press. New York.

B. Bhaskara Rau (1994), Cointegration for the applied economist,

St. Martin's Press.

Vinod and AmanUllah (1981), Recent Advances in Regression Methods, Marcel Dekker, New York, pp. 259-261.

Demetrios, Moschos(1989), "Export Expansion, Growth and the Level ofEconomic Development", Journal of Development Economics, Vol. 30,

Syron R. F. and Walsh B. M. (1968) "Syron R. F. and Walsh B. M. (1968) "The Relation of Exports and Economic Growth: A Note" Kyklos, 3.

التوجه الاستراتيجي للمنظمات الصناعية

على وفق رأس المال الريادي

بحث وصفي تحليلي في شركة الزوراء العامة

Strategic Orientation of Management Organizations According to The Entrepreneurial Capital Industrial Field research in Al – Zawra General Company

الباحث: احمد شاكر حمد

أ.م. د فضيلة سلمان داود

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد

Ahmed Shaker Hamad

Assis . prof . Dr. Fadhilah S.Dawood

Collage of Administration and Economics/ Baghdad

University

المستخلص

يهدف موضوع البحث الحالي الى تشخيص واقع وإمكانية تطبيق التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي الذي يعد حلقة مهمة وكبيرة في نجاح وتطوير المنظمات الصناعية مع دراسة وتحليل إمكانية توفير الأرضية المناسبة لذلك، انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية استهدف من الاجابة عنها استجلاء الدلالات الفكرية للمتغيرات المبحوثة، كونها من المواضيع الحديثة والهامة.

ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيسيتان الأولى لعلاقة الارتباط والفرضية الثانية لعلاقة التأثير بين متغيري البحث، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدم البحث الميداني وطبق على مجتمع البحث المتمثل بالمدرء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب المنظمة المبحوثة (شركة الزوراء العامة) كما جمعت البيانات عن طريق الاستبانة وبلغ عدد أفراد مجتمع البحث (155) ، ووزعت (١١٠) استبانة ، بالإضافة

المقابلات الشخصية مع بعض المدراء في المنظمة المبحوثة ، حيث قوبلَ (١٥) مديراً موزعين على الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في المنظمة ، كما إستخدم عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها : الوسط الحسابي ، النسبة المئوية ، الانحراف المعياري ، لغرض وصف المجتمع ، ومعامل الارتباط لاختبار صحة فرضيات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات .

توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة ما بين متغيرات البحث كما تبين وجود علاقات تأثير ما بين متغيرات البحث، وجد البحث ان الشركة تمتلك الكفاءات والمهارات التي تعزز مكانة الشركة وتحقيق أداء متميز في عملها لتحقيق التفوق والدور المتميز بين الشركات الأخرى ، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على تلك النتائج منها وضع الخطط المستقبلية واغتنام الفرص التي تعمل على تلبية احتياجات الزبائن للحفاظ على حصتها السوقية ، وضرورة اهتمام المنظمة بالقدرات التي تجعلها رائدة من خلال تفردھا بالأعمال وكذلك استغلال الفرص بشكل مميز وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، رأس المال الريادي، استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات.

Abstract

The objective of the current research to diagnose the reality and possibility of application orientation strategic and entrepreneurial capital which is an important and great success in the development of industrial organizations with the study and analysis of the possibility of providing the appropriate ground for it, the research started from a problem expressed by a number of intellectual and applied questions, the aim of the answer was to elucidate the intellectual semantics of the searched variables being a modern and important topics.

For this purpose two main hypotheses have been formulated the first of the correlation relationship and the second hypothesis of the effect relationship between the two variables, to achieve hypothesis tests filed research was used and applied to the research community of managers, department heads and peoples officials in the organization investigated by al-zawra general company data were also collected by means of the questionnaire, the number of members of the research community was (155) and (110) were distributed as well as interviews with some

of the managers of the organization in question where (15) managers were distributed to the sections , divisional ,and administrative units of the organization,a number of statistical means were also used to process the data ,arithmetic mean , percentage, standard deviation ,for the purpose of describing the society and correlation, coefficient to test the validity of correlation hypotheses and simple linear regression to study the relationship of influence between variables.

Research finding in a series of results the most important being a relationship positive correlation between search variables,it also shows an effect relationship between search variables, search found that the company possesses competencies and skills that enhance the companys position in its work to achieve excellence and distinguished role among other companies anumber of recommendations have been made based on these findings including future plans and opportunities which cater to customers needs to maintain their market share, and the need for the organization to take stock of the capabilities that make it a leader through its uniqueness as well as exploits opportunities and achieve long-term goals.

المقدمة

ان المنظمات واداراتها تشهد تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة سواء كانت تقنية ام اقتصادية ام اجتماعية ام سياسية، اذ تضع المنظمات التوجه الاستراتيجي لغرض رسم المستقبل لها وفي ضوء ذلك تخصص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وبالتالي تحقيق النجاح المنظمي لذلك فان المنظمات بشكل عام ينبغي ان تقوم بالاستعداد لذلك المستقبل ورسم توجهها الاستراتيجي بشكل منطقي. اتجهت اغلب المنظمات إلى إعادة التفكير في كيفية تميز إدارتها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات المتلاحقة ، فبرز مصطلح رأس المال الريادي للمنظمة كمفهوم وكمارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية ، وتوالت الدراسات النظرية والميدانية التي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الريادي للمنظمة ومقوماته ومصادره، حيث أن عالم اليوم يتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين، أن أبرز ما يميز رأس المال الريادي هو ويمكن أن يقدم حلولاً ناجحة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة ، اذ جاء هذا البحث بـ (٤) فصول وتم

تخصيص الفصل الأول لمنهجية البحث ليسلط الضوء على مشكلة البحث التي ركزت على بعض التساؤلات منها (ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي للمنظمة عينة البحث)، (ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي) ، كما ركز على أهمية البحث وأهدافه والمخطط الفرضي للبحث ، كما ركز على عينة البحث (شركة الزوراء العامة) المكونة من المدير العام ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، بوصفهم قادة الرأي في هذه الشركة، وتم عرض بعض الدراسات السابقة، مجالات الإفادة، والتميز بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، والفصل الثاني تناول في مبحثه الأول مفهوم التوجه الاستراتيجي من حيث المفهوم، الأهمية، والابعاد، ومتطلباته، بينما جاء المبحث الثاني ليأخذ على عاتقه مفهوم رأس المال الريادي، من ناحية المفهوم والأهمية والمجالات والابعاد، ينما احتوى الفصل الثالث على الجانب العملي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان، والمقابلة الشخصية التي قام بها الباحث مع عينة الدراسة ، اذ شمل المبحث الاول نبذة مختصرة على عينة البحث ان بينما ركز المبحث الثاني على وصف متغيرات البحث بالاستناد إلى استجابة العينة لفقرات الاستبانة، وكذلك الأسئلة التي تم توجيهها لجمع ومعالجة البيانات وحسب النظام الاحصائي (spss) للعينة اذ استعمل الباحث النسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري، وكذلك معامل الاختلاف، والمبحث الثالث تناول علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل (سبيرمان)، ولتطبيق معادلة الانحدار لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع، والفصل الرابع من هذه الدراسة خصص المبحث الأول منه للاستنتاجات النظرية والعملية التي توصل إليها الباحث، والمبحث الثاني تمحور حول التوصيات، توصي الدراسة بضرورة تطوير التوجهات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال دعم القدرات الإستراتيجية لتحقيق اداء متميز يهدف الى وضع الخطط وتنفيذها باعتباره الهيكل التنظيمي للشركة وتحقيق الأهداف المستقبلية.

الفصل الاول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

تمهيد...

تمثل منهجية البحث خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي ان يكون عليه البحث ، لذلك تناول هذا المبحث مشكلة البحث و الأهمية المتوقعة ان تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات البحث وتحديد الأهداف المتوخاة منها ، وسيتضمن ما يأتي:

أولاً : مشكلة البحث

تسعى المنظمات الصناعية الى الارتقاء بمستوى اعمالها وخططها المستقبلية للحفاظ على حصتها السوقية وتقديم افضل مالديها من منتجات وخدمات لتلبية متطلبات المجتمع ، فالتوجه الاستراتيجي يعد حجر الاساس لبناء اي منظمة صناعية تقوم برسم طريقها لذلك فالتوجه الاستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، وكذلك مواجهة تغييرات البيئة الخارجية ، فالمنظمات الصناعية ينبغي عليها الاستجابة للتغيرات البيئية وبناء رأس المال الريادي الذي يسهم في الوصول المنظمة للريادية من خلال اغتنام الفرص الابداعية والتفرد بالأفكار و يمكن تحديد مشكلة البحث التي تتمثل بالتساؤلات الآتية:

- ١- ماهو مستوى التوجه الاستراتيجي للمنظمة عينة البحث؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي؟

ثانياً : أهمية البحث

- ١- تركيز الاهتمام على اهمية ابعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي ، التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي) في مرحلة مابعد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢- اهمية التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي في تحسين مستوى الافكار والخطط الموضوعة من قبل الادارة العليا للمنظمة المبحوثة.

ثالثاً : أهداف البحث

- يتضمن البحث تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- ١- التعرف على مستوى الاداء والافكار والخطط في المنظمة المبحوثة والعمل على تعزيز دور الادارات العليا في تحسين مستوى الاداء الريادي للمنظمة الصناعية.
 - ٢- تشخيص وتحليل طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي وإبعادهما في المنظمة المبحوثة.

خامساً : فرضيات البحث

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين هما

- أ- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:
 ١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية
 ٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي
- ب- **الفرضية الثانية:** يسهم التوجه الاستراتيجي في بناء رأس المال الريادي للمنظمة
 ١. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية
 ٢. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي

الفصل الاول

المبحث الثاني... بعض الدراسات السابقة

يتناول المبحث الثاني عرضاً" للدراسات السابقة ضمن موضوع البحث وسيتم تفصيل الدراسات إلى:

١- التوجه الاستراتيجي:

الباحث	(شونة، ٢٠١٧)
عنوان الدراسة	تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الخاصة- بحث مقارن
أهداف الدراسة	١- تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي، وأداء المصارف المبحوثة وعلى مستوى الأبعاد. ٢- الوقوف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المصرف المبحوثة باستخدام (بطاقة الأداء المتوازن) بإبعادها الأربعة، فضلاً عن استخدام التحليل المالي لمجموعة من المؤشرات الرئيسة لتحديد مستوى الأداء المصرفي للمدة من (٢٠١١ - ٢٠١٥).
مشكلة الدراسة	١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بإبعاده الثلاثة وأداء المصارف العراقية الأهلية ؟ ٢- ما التوجه الاستراتيجي، وما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء المصارف العراقية الخاصة ؟
مجتمع وعينة البحث	عدد من المصارف الخاصة
نوع الدراسة	دراسة مقارنة
اهم النتائج	١- تبين ان هناك حاجة متزايدة لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف العراقية عينة البحث، في ضوء التوجه الاستراتيجي التي من شأنها تعزيز اداء المصرف، وزيادة قدراته التنافسية وتعزيز رضا الزبائن. ٢- توصل الباحث الى أن التوجه الاستراتيجي قادر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف المبحوثة من خلال تاثيره في الاداء الكلي بشكل مباشر أو غير مباشر

٢- رأس المال الريادي:

الباحث	(Johan Christo,2014)
عنوان الدراسة	The influence of organizational culture on the entrepreneurial capital employees تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الريادي للعاملين
أهداف الدراسة	الهدف من الدراسة هو تحقيق التأثير التنظيمي لرأس المال الريادي للمنظمات في جنوب افريقيا
مشكلة الدراسة	تكمن المشكلة من خلال يستطيع أصحاب الشركات تطبيق ثقافة رأس المال الريادي في المنظمات بالاعتماد على الخبرات الموجودة؟
مجتمع وعينة البحث	اختيار مجموعة من الشركات في جنوب افريقيا / اختيار مدراء لايتجاوز عددهم ١٨٥ مدير لمعرفة دور رأس المال الريادي المطبق على ارض الواقع
نوع الدراسة	دراسة تحليلية وصفية
اهم النتائج	نتائج هذه الدراسة تشير ان كبار مدراء الشركات يقومون بالاعتماد على الخبرات الخارجية في ادارة اعمالهم التجارية وهذا يشير الى ضعف تطبيق الثقافة التنظيمية ويتطلب زيادة الوعي لديهم من اجل تحفيزهم على الاستفادة من الخبرات الموجودة لديهم.

الفصل الثاني (الاطار النظري)

المبحث الأول

... التوجه الاستراتيجي ...

تمهيد...

يستمد مفهوم التوجه الاستراتيجي من خلال قدرة العقل على توجيه ذاته نحو الأشياء وتمثيلها، وتفسير ذلك من خلال أمرين الأول الذاتي المتمثل بالعقل اي ما ينتج عنه من افكار، وان تفاوتت حسب الفروق الشخصية للأفراد، والاختلاف من حيث نسب الذكاء بينهم ، لكن عملية الإدراك واحدة بغض النظر عن هذا الاختلاف ، والأمر الثاني هو

عرضي لما يعبر عن أصحاب المنطق ، وهذا الجانب يكون خارج مفهوم الذات، وهو ما يسعى اليه ان يكون عليه سواء كان الشخص مدير او المنظمة.

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة ، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية (الهيئي و الغريري ، ٢٠١٤ : ٤٣) ، بينما وضح (Anggraeni,2014:149) ان مفهوم التوجه الاستراتيجي يشير الى مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في ايجاد الموازنة بين موارد المنظمة وبيئتها الخارجية .

ثانياً : اهمية التوجه الاستراتيجي

تتمثل اهمية التوجه الاستراتيجي في العمليات اللوجستية التي تساعد المنظمات في اتخاذ القرارات وخاصة في البيئة المضطربة وتشهد بعض التغييرات مثل (التغيير في أنشطة المنافسين ، والتقلبات في الاقتصاد والازمات المالية ، متطلبات الزبائن ، الاتجاهات السلبية في الاقتصاد التي يمكن ان تواجهها المنظمات ، وكذلك الاستفادة من الفرص لتوليد الابتكارات وادخال التحسينات الملموسة في عمليات المنظمة (Stipanovic and Rudan,2014:203,204).

ثالثاً: ابعاد التوجه الاستراتيجي The Dimensions Of strategic orientation

١. التوجه السوقي Marketing orientation

ينطوي مفهوم التوجه السوقي على معرفة وفهم العملاء والمنافسين ، ويشير التوجه السوقي الى توفير الاسس لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف الى رضا العملاء والحفاظ على الميزة التنافسية (Ejdys 2014:347)، بينما عرف كل من (Protcko & Dornberger ,2014:225 ان مفهوم التوجه السوقي هو الثقافة التنظيمية التي تعمل باكبر قدر من الكفاءة والفعالية لتحديد السلوكيات اللازمة في خلق قيمة متفوقة للمشتريين ، وبالتالي الوصول الى الاداء الجيد في اداء الاعمال.

٢. التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

يشير مفهوم التوجه الريادي هو اتجاه الشركات نحو البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها مما يؤدي الى تعزيز وضعها الحالي وجعلها سباقة للغاية ضد الفرص المتاحة في السوق . او يعرف على انه جميع انواع الجهود الرامية الى جعل المواد

الخام والقوى العاملة وغيرها من موارد الانتاج اكثر قيمة مما كانت عليه في البداية
بينما (Tutar ,et al ,2015:711).

٣- التوجه التكنولوجي Technology orientation

ان التقدم السريع الذي ادى الى تقصير دورة حياة المنتجات والخدمات اجبرت معظم المنظمات الى تعزيز المهارات والخبرات التكنولوجية لديها، وذلك بهدف الحصول على نطاق واسع لاعمالها في كل الصناعات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويشير التوجه التكنولوجي الى استخدام افضل السبل التي تنسق هيكل وانظمة وموارد المنظمات للوصول الى اهدافها وتحقيق النجاح على الامد البعيد من خلال تحديث انظمتها التكنولوجية (Osman & Abidin ,2014:48) .

المبحث الثاني

... رأس المال الريادي ...

تمهيد...

أصبح من الواضح وعلى نطاق واسع بأن مفهوم الريادة هي قوة حيوية في اقتصادات الدول المتقدمة ، وهناك اتفاق حول حقيقة مايشكله النشاط الريادي ، لذا فان الدراسات الأكثر اقناعاً وانتشاراً من خلال التركيز على ادراك الفرص وإدخال الأفكار الجديدة الى السوق، (Audretsch & Keilbach,2004:2)

اولاً: مفهوم رأس المال الريادي

يشير رأس المال الريادي الى توسيع المنظور القائم على الموارد في المنظمة ويعمل على توفير الاسباب القوية والمقنعة لتحليل ريادة الاعمال وكذلك يشمل جميع الموارد والخبرات الموجودة في المنظمة والتي تكون مميزة ونادرة والتي تعتبر نفسها جديرة بالتماسها في تشكيل اجتماعي معين (Shaw,et al,2009:30).

ثانياً: اهمية رأس المال الريادي

Importan Entrepreneurial Capital

تشير اهمية رأس المال الريادي الى مجموعة من القدرات البشرية التكميلية التي تعتبر الحجر الاساس في خلق ثروة تعمل على ادخال التحسينات النوعية تتناسب مع بيئة المجتمعات والتكيف معها ، وقدرة رأس المال الريادي على توليد خدمات ومنتجات تحقق

الارباح في المستقبل ، لذلك يعتبر رأس المال الريادي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي ، (Ngatno,et al , 2016:12).

ثالثاً: ابعاد رأس المال الريادي

The dimensions of Entrepreneurial capital

تعد ابعاد او اشكال رأس المال الريادي قاعدة اساسية تستند اليها منظمات الاعمال في تطوير نموذج الريادة ، وتشير الدراسات الى تعدد اشكال رأس المال الريادي باعتبارها محورا مهما في وضع الخطط لتنفيذ الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك الاعتماد على عامل التنوع وبالاخص الخبرات الموجودة التي تلعب دور مهم في ترجمة هذه المعرفة الى مخرجات متميزة وفريدة من نوعها تتسم بعنصر المخاطرة لتحقيق الاهداف المخطط لها (Firkin,2001:1,2) وتشمل :

١- المقدرة الريادية Entrepreneurial Competence

المقدرة الريادية بانها مجموعة من القدرات والمهارات التي تجعل ريادة الاعمال سلوكا للتعلم ، لذا فان أي مهنة او وظيفة تعتمد على كفاءة الفرد حسب مجال عملهم ، اذ ان الهدف الاساس هو تطوير الكفاءات الريادية في مجال عمل المنظمات الريادية (Sethi & Saxena ,2014:2)

٢- الالتزام الريادي ENTREPRENEURIAL COMMITMENT

يعد الالتزام بشكل عام هو الاستعداد او الاستمرار في مسار العمل وتنفيذه رغم العقبات او الصعوبات الي يمكن مواجهتها وحسب مامتفق عليه مسبقاً، (Marcus & Anderson,2008:4) يشير هذا المفهوم الى التزام اصحاب المشاريع والمنظمات بتنفيذ اعمالهم حسب مامخطط له والذي يتوافق مع المواصفات المتفق عليها لتحقيق الفوائد لادارة المنظمة او المشروع ومنها : المساعدة في اقناع المستثمرين والعملاء في تنفيذ الاعمال ، تقديم الدعم الكامل للحصول على الموارد اللازمة في مجال العمل ، التزام العاملين او الموظفين في اعمالهم يعتبر مهمة ضرورية واساسية في تحديد مسار عمل المؤسسات (Silberzahn ,2013:3).

الفصل الثالث

المبحث الاول

وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي اجراها الباحث وتحليلها، وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي) لتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع أسئلة الاستبيان، كما تم استعمال (الانحراف المعياري) لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وذلك بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وذلك من خلال مقياس ليكرت (Likart) (السباعي).

بلغ مجتمع البحث ١٥٥ وعلى هذا الأساس فإن عدد الاستبانات التي ينبغي توزيعها (١١٠) استبانة تضمنت (٦٠) سؤالاً، توزعت على محورين، الأول منها كان ٣٦ سؤال، بينما تضمن المحور الثاني ٢٤ سؤال، وقد تم استرداد وتحليل (١١٠) منها. وقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي المحورين كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الإجمالي

المتغير	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	5.17	0.61	11.84	ميل عال	
راس المال الريادي	5.34	0.72	13.52	ميل عال جداً	

ومن الجدول (١) بلغ الوسط الحسابي للمتغير الأول (التوجه الإستراتيجي) والمتغير الثاني (راس المال الريادي) (5.17) و(5.34) على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٤)، وبانحراف معياري (٠.61) و(٠.72) على التوالي، والنتائج تؤكد على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكلا المتغيرين، فضلاً عن الاختلاف البسيط في إجابة أفراد العينة من خلال نتيجة الانحراف المعياري لكلا المحورين أيضاً.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الاستراتيجي:

١- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه السوقي:

يعرض الجدول (٢) التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية للتوجه السوقي. التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه السوقي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
18.62	1.13	6.11	X1
27.04	1.32	4.89	X2
27.70	1.37	4.97	X3
20.01	1.08	5.43	X4
16.04	0.94	5.91	X5
17.11	1.01	5.93	X6
13.91	0.77	5.54	

يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه السوقي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.54) وهو ميل عال جداً لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات التوجه السوقي، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (13.91) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة ، اذ تشير بيانات الشركة على ان سوق شركة الزوراء يعتمد على القطاع العام بالدرجة الأولى اذ تشكل بنسبة (٩٥%) من القطاع العام ، بينما تشكل نسبة (٥%) من القطاع الخاص. وبناءً على نتائج الجدول (١٤) يمكن ان نوضح النقاط المهمة والمتعلقة بتحليل إجابات افراد العينة المبحوثة بالاتي :

أ- تمثل الفقرة (X1) وكان مضمونها (تستند استراتيجية الشركة للحصول على الميزة التنافسية من خلال الفهم الكامل لحاجات الزبائن) فكانت بالمرتبة الأولى اذ بلغ الوسط الحسابي (6.11) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.13) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (18.62) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة

وعزوا السبب على اهتمام وسعي المنظمة للحصول على الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا وبالتالي تعمل على تلبية حاجات الزبائن بالدرجة الاولى.

ب- الفقرة (X2) وكان مضمونها (الشركة قادرة على مواجهة تهديدات المنافسين في السوق) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.89) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.32) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (27.04)، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة تبين ان عينة البحث تستطيع مواجهة المنافسين من خلال التعاقدات التي أجرتها الشركة مع الشركات العالمية مثل شركة (siemens) الالمانية وشركة (ABB) الايطالية والتي ساعدت الشركة لتحقيق اهدافها.

ت- تفسر الفقرة (X3) و مضمونها (وصول المعلومات حول السوق والزبائن الى موظفي الشركة بحرية) وكانت بالمرتبة الخامسة ، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.97) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.37) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف (27.70) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه.

ث- تشير الفقرة (X4) و مضمونها (تقيس الإدارة رضا الزبائن عن منتجات الشركة بشكل دوري) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.43) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.08) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف (20.01) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه،

ج- الفقرة (X5) و مضمونها (تبحث الشركة عن أسواق جديدة لغرض زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.91) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.94) مما يدل على مدى انسجام إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الاختلاف (16.04) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب إلى قدرة المنظمة على إيجاد أسواق جديدة داخليا اوخارجياً من خلال علاقتها الجيدة التي زادت قوتها في امتلاك حصة سوقية جيدة .

ح- الفقرة (X6) و مضمونها (تعتمد الادارة في تحقيق اهداف الشركة ونجاح اعمالها على رضا الزبائن) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.93) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤)

وبانحراف معياري بلغ (1.01) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة، وبلغ معامل الاختلاف (17.11) في معدل الإجابة الخاص بالفقرة أعلاه
٢- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف التوجه الريادي:

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه الريادي

الفقرات	الوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	معامل الاختلاف
X7	5.50	1.17	21.39	
X8	5.50	1.23	22.40	
X9	5.32	1.01	19.04	
X10	2.74	1.40	51.13	
X11	5.73	0.96	16.81	
X12	5.31	1.25	23.61	
	5.02	0.63	12.62	

يوضح الجدول (٣) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه الريادي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.02) وهو ميل عال لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (12.62) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، إذ وبالنظر لنتائج الجدول نستطيع التوصل الى مجموعة من النقاط هي :

أ- الفقرة (X7) وكان مضمونها (تقوم الشركة بتجربة أفكار الجديدة المتميزة مقارنة بالشركات الأخرى) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.50) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤)

وبانحراف معياري بلغ (1.17) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.39)، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تهتم بالاطلاع على المستجدات العلمية والحديثة من خلال إقامة دورات تدريبية للموظفين وحسب الاختصاص في داخل البلد او في الخارج لمعرفة اخر التطورات التي تهدف الى زيادة إمكانية الشركة من تحقيق أهدافها المستقبلية.

ب- توضح الفقرة (X8) وكان مضمونها (تركز الإدارة العليا بشدة على عمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا والابداع في منتجاتها) وكانت بالمرتبة الثانية كذلك اذ بلغ الوسط الحسابي (5.50) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.23) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.40)

ت- توضح الفقرة (X9) و مضمونها (تقدم الشركة العديد من المنتجات والخدمات الى السوق خلال السنوات الخمس الماضية) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.32) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.01) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (19.04) في معدل الإجابة للفقرة أعلاه.

ث- توضح الفقرة (X10) ومضمونها (لا تنفذ الشركة المشاريع التي تكون نسبة المخاطرة فيها عالية لغرض تحقيق ارباح كبيرة) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (2.74) وهو ميل منخفض لكونه ادنى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.40) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (51.13) .

ج- الفقرة (X11) و مضمونها (تعد التغييرات التي تم ادخالها على المنتجات والخدمات مهمة للشركة) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.73) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.96) والذي يشير الى مدى تجانس إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (16.81) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب من خلال ادخال بعض التقنيات الحديثة التي تحتاجها الشركة في عملياتها الإنتاجية وكذلك الخبرات الموجودة في الشركة لتأهيلهم على استخدام هذه التقنيات .

ح- الفقرة (X12) و مضمونها (تهتم ادارة الشركة بتطوير مهارات وافكار العاملين فيها مقارنة بالمنافسين) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.31) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ

(٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى تشتت إجابة افراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (23.61) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تهتم بالدرجة الأولى على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم وإنجاز أعمالهم بصورة صحيحة .

٣- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه التكنولوجي:

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التوجه التكنولوجي

الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X13	5.63	1.22	21.72
X14	5.69	0.89	15.74
X15	5.22	1.15	22.08
X16	5.25	1.20	22.97
X17	4.01	1.55	38.72
X18	5.35	1.25	23.40
	5.075	0.60	11.93

يوضح الجدول (٤) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه التكنولوجي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.07) وهو ميل عال لانه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وهذه النتيجة تعكس مدى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (11.93) وهذه النسبة تشير الى استجابة

أفراد العينة، ومن خلال الجدول (١٦) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

- أ- الفقرة (X13) و مضمونها (تستخدم الشركة تقنيات حديثة ومتطورة في تحسين وتطوير منتجاتها) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.22) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.72) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تعمل على ادخال التقنيات المتطورة وهذا واضح من خلال تعاقدها مع الشركات العالمية والمحلية في تقديم افضل المنتجات .
- ب- الفقرة (X14) و مضمونها (تعتبر منتجات الشركة رائدة ومتميزة في مجال التكنولوجيا عن الشركات الأخرى) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.69) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.89) والذي يشير الى مدى التجانس في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (15.74) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان منتجات الشركة رائدة ومتميزة من خلال حصول الشركة على الشهادة الدولية (ISO 9001) التي حصلت عليها عام ٢٠١٢ من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.
- ت- الفقرة (X15) والتي مضمونها (تعتمد الشركة من تطوير مواردها البشرية على الافكار الجديدة والابداع بصورة مستمرة) وكانت بالمرتبة الخامسة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.22) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.15) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.08) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة مستمرة في تطوير هيكلها التنظيمي باستخدام الأفكار الجديدة وقد يتم الاستعانة في بعض الأحيان لجهات خارجية تساعد بالمعلومات المعقدة وتحليلها لوصول المعلومات بشكل اسهل لجميع المستويات الوظيفية في الشركة.
- ث- تمثل الفقرة (X16) والتي مضمونها (تعتمد الشركة بشكل كبير على بعض المقترحات والأفكار الجديدة التي تعمل على تطوير المنتجات) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.25) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.20) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.97) وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات التي اجراها مع المسؤولين في الشركة على

انهم يعتمدون بالدرجة الأولى على الأفكار التي يتم تقديمها من قبل الكوادر التي يبدعون فيها ضمن مجال عملهم .

ج- توضح الفقرة (X17) و مضمونها (لا تقوم الشركة غالباً بتشجيع الزبائن على استخدام المنتجات الجديدة) وكانت بالمرتبة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.01) وهو ميل معتدل لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.55) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (38.72) .

ح- الفقرة (X18) و كان مضمونها (تستجيب الشركة الى أفكار الافراد العاملين لديها وتطويرها من اجل الوصول المستوى المطلوب) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.35) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى مدى التشتت في إجابات افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (23.40)

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لراس المال الريادي:

١- عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمقدرة الريادية:

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير المقدرة الريادية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Y17	5.48	1.08	19.72
Y18	5.96	0.92	15.55
Y19	4.84	1.53	31.65
Y20	5.01	1.60	32.05
	5.327	0.86	16.24

يوضح الجدول (٥) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير المقدرة الريادية اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.32) وهو ميل عال جداً لأنه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهذه النتيجة تشير الى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (16.24) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، ومن خلال الجدول (٢٥) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

أ- توضح الفقرة (Y17) و مضمونها (لدى الشركة الرغبة في تحقيق التفرد بالعمل والمنتجات في السوق) وكانت بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (5.48) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.08) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (19.72) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة متميزة باعمالها من خلال المنتجات الجيدة وكذلك علاقاتها التي جعلتها في مقدمة الشركات الصناعية على مستوى البلد.

ب- الفقرة (Y18) و مضمونها (لدى الشركة موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية بالعمل) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.96) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.92) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (15.55)

ت- توضح الفقرة (Y19) و التي مضمونها (تستعين الشركة بخبرات اجنبية لتطوير عملها) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.84) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.53) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (31.65) اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تستعين بالخبرات الأجنبية وخصوصاً مع الشركات العالمية المتعاقدة معها مثل الشركات (الألمانية والإيطالية والدنماركية).

ث- الفقرة (Y20) و التي مضمونها (الشركة ليس لديها الامكانيات المالية المناسبة لتطوير القدرات الريادية فيها) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.01) وهو ميل عال لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.60) والذي يشير الى تشتت في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (32.05) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة لديها القدرات التي تجعلها رائدة من خلال تفرداها بالاعمال وكذلك استغلال الفرص بشكل مميز وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

٢ - عرض وتحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للالتزام الريادي:

جدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير الالتزام الريادي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Y21	5.72	0.83	14.56
Y22	5.62	0.91	16.30
Y23	5.63	1.05	18.72
Y24	5.63	1.25	22.25
	5.65	0.81	14.44

يوضح الجدول (٢٦) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الالتزام الريادي اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (5.65) وهو ميل عال جداً لأنه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهذه النتيجة تشير الى انسجام بين إجابات افراد العينة المبحوثة ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (14.44) وهذه النسبة تشير الى استجابة افراد العينة، ومن خلال الجدول (٢٦) نستطيع التوصل لنقاط عدة يمكن اجمالها بالآتي :

أ- توضح الفقرة (Y21) و مضمونها (يلتزم العاملون في الشركة بالخطط الموضوعية) وكانت بالمرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (5.72) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.83) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (14.56) ، هذا ما لمس الباحث من خلال المقابلات التي اجراها في عينة البحث وتبين بان جميع العاملين وحسب المستويات الوظيفية ملتزمون حسب الضوابط والتعليمات الموجودة في الشركة.

ب- تشير الفقرة (Y22) و مضمونها (لدى العاملين الرغبة في تحقيق الاهداف و اضافة قيمة للعمل) وكانت بالمرتبة الرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.62) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (0.91) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (16.30)

ت- الفقرة (Y23) و مضمونها (تسعى الشركة الى تشجيع وبث روح التعاون بالعمل لأجل تحقيق الاهداف طويلة الامد) وكانت بالمرتبة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.05) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (18.72) ، اذ قام الباحث باجراء المقابلات الشخصية في عينة البحث ومن خلال المقابلة في عينة البحث وعزوا السبب ان الشركة تعمل على بث روح التعاون بين العاملين ومروؤسيهم في العمل وهذا يظهر من خلال تحقيق اهداف الشركة وتقديم افضل مآلديهم لتحسين مستوى العمل .

ث- تمثل الفقرة (Y24) و مضمونها (توجد تعليمات داخل الشركة تلتزم بها كافة المستويات الادارية فيها) وكانت المرتبة الثالثة لانسواي مع الفقرة (Y23) اذ بلغ الوسط الحسابي (5.63) وهو ميل عال جداً لكونه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٤) وبانحراف معياري بلغ (1.25) والذي يشير الى انسجام في إجابة افراد العينة ، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.25)

ويمكن توضيح الاهمية النسبية لابعاد رأس المال الريادي حسب الترتيب من خلال الجدول () اذ جاء رأس المال الاجتماعي بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي (٥.٣٧) ، في حين جاء رأس المال البشري بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٥.٤٤) ، بينما كان رأس المال الثقافي بالمرتبة السادسة وبوسط حسابي بلغ (٤.٩٣) ، اما رأس المال النفسي كان بالمرتبة الرابعة وبوسط حسابي بلغ (٥.٣٢٩) ، جاءت المقدرة الريادية بالمرتبة الخامسة وبوسط حسابي (٥.٣٢٧) ، في حين جاء الالتزام الريادي بالمرتبة الاولى وبوسط حسابي بلغ (٥.٦٥) .

المبحث الثالث

تحليل علاقة الارتباط والانحدار بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي واختبار فروض البحث

ان أول خطوه في عملية تحليل النتائج الإحصائية تتمثل في تحديد العلاقة بين المتغيرات الأساسية وابعاد هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة بينهما، فالمتغير الاول يتم تحديده من الشخص الذي قام بالدراسة ويعد متغير مستقل، ويرافق المتغير المستقل متغير آخر يسمى بالمتغير المعتمد

اولاً: اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي: لاختبار علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بين رأس المال الريادي تم تقسيمها الى فرضية رئيسة أولى وفرضيات فرعية وذلك لتحديد ومعرفة رفض او قبول الفرضيات الخاصة بمتغيرات البحث .

الفرضية الرئيسية الأولى :

"هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي"

يوضح الجدول (٧) نتائج قيم معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات البحث.

المتغير	المؤشر	رأس المال الريادي
التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.73**
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	N	١١٠

*ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠١ وحدود ثقة ٩٩ %

نلاحظ من الجدول (٧) ان معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال الريادي بلغ (٠.٧٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة أي ان التغيير في التوجه الاستراتيجي بمقدار (٠.٧٣) يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في رأس المال الريادي كونها علاقة طردية ، أي بمعنى كل زيادة في التوجه الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في رأس المال الريادي ، وكل نقصان في التوجه الاستراتيجي الى النقصان بنفس المستوى في رأس المال الريادي والعكس صحيح .

١- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السوقي وابعاد رأس المال الريادي

المتغير المستقل	المتغير التابع	
	المقدرة الريادية	الالتزام الريادي
التوجه السوقي	درجة الارتباط	0.21*
	مستوى المعنوية	0.000
	N	110

من الجدول (٧) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه السوقي) و(المقدرة الريادية) (0.21^*) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.021) كونها اكبر من مستوى معنوية (0.01) واقل من مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط ضعيف بين التوجه السوقي والمقدرة الريادية فكل زيادة او نقصان في التوجه السوقي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه السوقي) و(الالتزام الريادي) (0.43^{**}) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية (0.01) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه السوقي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية . ويتضح من التفسير أعلاه ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التوجه السوقي وبين ابعاد رأس المال الريادي في الشركة المبحوثة ، وهذا دليل على صحة الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية.

٢- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي وابعاد رأس المال الريادي

المتغير التابع المتغير المستقل	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	التوجه الريادي
الالتزام الريادي	0.29**	0.50**	
المقدرة الريادية	0.002	0.000	
	110	110	N

من الجدول (٨) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه الريادي) و(المقدرة الريادية) (0.29^{**}) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.002) كونها اقل من مستوى معنوية (0.01) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه الريادي) و(الالتزام الريادي) (0.5^{**}) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية (0.01) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه الريادي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية .

٣- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه التكنولوجي وابعاد رأس المال الريادي

المتغير التابع المتغير المستقل	الدرجة الارتباط	التوجه التكنولوجي	المقدرة الريادية	الالتزام الريادي
			0.35**	0.47**
	مستوى المعنوية		0.000	0.000
	N		110	110

من الجدول (٨) يتضح ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه التكنولوجي) و(المقدرة الريادية) (٠.٣٥**) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية (٠.٠١) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه التكنولوجي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في المقدرة الريادية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية

٢. بلغت قيمة معامل الارتباط بين (التوجه التكنولوجي) و(الالتزام الريادي) (٠.٤٧**) وهي قيمة موجبة ذات دلالة معنوية بنسبة (0.000) كونها اقل من مستوى معنوية (٠.٠١) ، فكل زيادة او نقصان في التوجه التكنولوجي يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في الالتزام الريادي والعكس صحيح لكونها علاقة طردية

ويتضح من التفسير أعلاه ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التوجه التكنولوجي وبين ابعاد رأس المال الريادي في الشركة المبحوثة ، وهذا دليل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لذلك تقبل الفرضية .

ثانياً: تحليل علاقة الانحدار بين التوجه الاستراتيجي وابعاد رأس المال الريادي:
الفرضية الرئيسية الثانية:

الدراسة الحالية توضح فرضية التأثير الرئيسية ومفادها (هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي وابعاده على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية).

اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (رأس المال الريادي) ، وكما في معادلة الانحدار الخطي البسيط :

$$Y = \alpha + \beta X$$

ومن خلال ذلك نوضح القيم لمعادلة الانحدار :

رأس المال الريادي = $0.83 + 0.87$ (التوجه الاستراتيجي)

جدول (٩) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	sig	R	R ²	F	sig	المعنوية	المتغير التابع
التوجه الاستراتيجي	A	0.83	2.09	0.038					رأس
	β	0.87	11.38	0.000	0.73	129.71	0.000(a)	معنوي	المال الريادي

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 3.93

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 6.88

يوضح الجدول (٩) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢٩.٧١) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦.٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسة الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير رأس المال الريادي ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في رأس المال الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر ، وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول () الى القيمة الثابتة ($\alpha = 0.83$) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(رأس المال الريادي) ما مقداره (٠.٨٣) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفراً ، اما قيمة ($\beta = 0.87$) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في ال(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (رأس المال الريادي) (٠.٨٧).

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت (٠.٥٤) وهي تعتبر مقياساً وصفيّاً تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (٠.٥٤)، والذي يعني أن ما مقداره (0.54)، من التباين الحاصل في رأس المال الريادي هو تباين مُفسّر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل النموذج، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.46) تمثل تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل في النموذج الانحدار، كما اشار الجدول (٩) الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في رأس المال الريادي للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (10) كذلك الى قيمة (t) المحسوبة (٢.٠٩) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في نموذج البحث .

١- هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية

في ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وبين ابعاد المتغير الاستجابي (المقدرة الريادية)، وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي توضيحاً لقيم معادلة الانحدار:

$$\text{المقدرة الريادية} = 0.64 + (1.99) (\text{التوجه الاستراتيجي})$$

جدول (١٠) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R	R ²	F	sig	المعنوية المتغير التابع	ابعاد
التوجه الاستراتيجي	A	1.99	0.002	0.45	0.20	28.42	0.000(a)	معنوي	المقدرة الريادية
	β	0.64	0.000						

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 3.93

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 6.88

يوضح الجدول (١٠) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.42) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (6.88) عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير المقدرة الريادية ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في المقدرة الريادية وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر ، وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول () الى القيمة الثابتة (1.99 = α) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(المقدرة الريادية) ما مقداره (1.99) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفرًا ، اما قيمة (β = 0.64) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الـ(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (المقدرة الريادية) وبنسبة (0.64).

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت (0.20) وهي تعتبر مقياساً وصفيًا تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي يعني أن ما مقداره (0.20)، من التباين الحاصل في المقدرة الريادية هو تباين مُفسّر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل النموذج، أما النسبة المتبقية والبالغة (0.80) تمثل تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار، كما اشار الجدول () الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في المقدرة الريادية للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (١٠) كذلك الى قيمة (t) المحسوبة (3.16) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في نموذج البحث .

في ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية في البحث الحالي والتي مفادها (هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والمقدرة الريادية)

٢- هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي

في ضوء هذه الفرضية صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وبين ابعاد المتغير الاستجابي (الالتزام الريادي)، وكانت معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي توضيحاً لقيم معادلة الانحدار:

$$\text{الالتزام الريادي} = 0.85 + (1.22) \text{ (التوجه الاستراتيجي)}$$

جدول (١١) تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R	R^2	F	sig	المعنوية	ابعاد المتغير التابع
التوجه الاستراتيجي	A	1.22	0.018	0.64	0.41	75.94	0.000(a)	معنوي	الالتزام الريادي
	β	0.85	0.000						

N=110

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٩٣

• قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١) = ٦.٨٨

يوضح الجدول (١١) ، ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (75.94) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (٦.٨٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبناءً على ذلك نقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية ، وهذا يعني وجود (تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في متغير الالتزام الريادي ضمن الشركة المبحوثة) ، لكون أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بالمستوى نفسه في الالتزام الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر ، وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لتحديد العلاقة بين المتغيرين ، ويشير الجدول () الى القيمة الثابتة ($\alpha = 1.22$) وهذه القيمة تمثل ان هناك وجوداً لـ(الالتزام الريادي) ما مقداره (1.22) حتى وان كان التوجه الاستراتيجي يساوي صفراً ، اما قيمة ($\beta = 0.85$) فهي تدل على أي تغيير مقداره وحدة واحدة في الـ(التوجه الاستراتيجي) سيؤدي الى التغيير بالمقدار نفسه في (الالتزام الريادي) وبنسبة (0.85).

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) التي كانت (0.41) وهي تعتبر مقياساً وصفيًا تستخدم في تفسير وتوضيح فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل هذه نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي يعني أن ما مقداره (0.41)، من التباين الحاصل في الالتزام الريادي هو تباين مُفسّر بفعل التوجه الاستراتيجي الذي دخل النموذج، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.80) تمثل تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل في نموذج الانحدار، كما اشار الجدول (١١) الى مستوى المعنوية والتي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي ، هو تأكيد على وجود تأثير عالي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي في الالتزام الريادي للمنظمة المبحوثة ، اشار الجدول (١٣) كذلك الى قيمة (t) المحسوبة (2.39) والتي توضح الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة واهمية هذه المتغيرات في نموذج البحث . في ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية في البحث الحالي والتي مفادها (هناك علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والالتزام الريادي).

الفصل الرابع

.. الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات : تضمن هذا المبحث عرض مجموعة من الاستنتاجات التي تضع تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت في عينة الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتوضيح المتغيرات التي حققت تأثيراً مميزاً .

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للتوجه السوقي اهتمام وسعي المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والبحث عن فرص جديدة لتغيير الوضع

الحالي من خلال التفاعل مع الفرص القائمة والمستقبلية ، وسعيها بشكل دائم لتقديم منتجات متميزة ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن.

٢. كشفت نتائج التحليل الوصفي للتوجه الريادي ان المنظمة المبحوثة تحاول ادخال بعض التغييرات الحديثة التي تحتاجها الشركة في عملياتها الإنتاجية باستثمار وتأهيل الخبرات الموجودة في الشركة.

٣. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمقدرة الريادية ان المنظمة المبحوثة تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة وقدرات عالية تستطيع انجاز اعمالها حسب الوقت المحدد لها .

ثانياً :التوصيات : يستعرض المبحث الحالي جملة من التوصيات التي تتلائم مع الاستنتاجات المستنبطة من نتائج التحليل الاحصائي:

- ١- توصي الدراسة بضرورة تطوير التوجهات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال دعم القدرات الإستراتيجية لتحقيق اداء متميز يهدف الى وضع الخطط وتنفيذها باعتباره الهيكل التنظيمي للشركة وتحقيق الأهداف المستقبلية .
- ٢- ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة في وضع الخطط المستقبلية واغتنام الفرص التي تعمل على تلبية احتياجات الزبائن للحفاظ على حصتها السوقية .
- ٣- توصي الدراسة باهتمام المنظمة المبحوثة على تطوير وتنمية مهارات وافكار العاملين فيها مقارنة بالمنافسين لتقديم افضل مالايدهم من منتجات جديدة وفريدة.

المصادر:

- [1] الهيتي ، ثائر شاكر محمود ، والغريري ، سامي ذياب ، (٢٠١٤) ، " التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية " ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- [1] Anggraeni, Elisa,(2014)," The Impact of Internal and External Resources, and Strategic Actions in Business Networks on Firm Performance in the Software Industry", Printed by:Ipskamp Drukkers B.V., Enschede, Amsterdam.
- [2] Stipanovic ,Christian&Rudan,Elena,(2014)," The New Strategic Orientation In Innovating Hospitality Logistics System " , Tourism and Hospitality Management, Vol. 20, No. 2, 195-206.
- [3] Ejdyś ,Joanna,(2014)," Innovativeness of residential care services in Poland in the context of strategic orientation" ECONOMICS AND MANAGEMENT: 19 (4), ISSN 2029-9338 (ONLINE).
- [4] Protcko, Ekaterina& Dornberger, Utz(2014)," The impact of market orientation on business performance –the case of Tatarstan

- knowledge-intensive companies (Russia), Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 4.
- [5] The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM " Procedia - Social and Behavioral Sciences 709 – 719, doi: 10.1016/j.sbspro.10.144, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- [6] Osman, Juliana& Abidin, Zainal,(2014)," An Empirical Investigation into the Significance of Intellectual Capital and Strategic Orientations on Innovation Capability and Firm Performance in Malaysian Information and Communications Technology, school of Management Business Portfolio RMIT University.
- [7] Audretsch,david B & Keilbach,max,(2004),"Entrepreneurship Capital and economic Performance".
- [8] Shaw, Eleanor,et al, (2009)," Gender and entrepreneurial capital: implications for firm performance", International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 1 No. 1, pp. 25-41.
- [9] Ngatno,et al ,(2016)," Human Capital, Entrepreneurial Capital and SME's Performance of traditional herbal industries in Central Java, Indonesia: The Mediating Effect of Competitive Advantage" , Archives of Business Research – Vol.3, No.4.
- [10] Sethi, Jyotsna & Saxena, Anand,(2014)," ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES, MOTIVATION, PERFORMANCE AND REWARDS", LESSON-3.
- [11] Marcus, Alfred A & Anderson, Marc H,(2008) " Commitment to an Emerging Organizational Field, Institutional Entrepreneurship, and the Perception of Opportunity: An Enactment Theory",Annual conference,Boston ,MA.
- [12] Silberzahn, Philippe,(2013)" Commitment in the Entrepreneurial Process: A reconceptualization", EMLYON Business School23, Avenue Guy de Collongue F-69134 Ecully cedex France.

استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية

بحث ميداني في عينة من مشاريع المديرية العامة للبلديات

explore the extent of practice
the strategic flexibility

A Field research in a sample of projects
in the directorate of public municipalities

الباحثة: زينب راغم حسن
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
ا.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم
كلية الاسراء الجامعة

Zainab Raghem Hassan
Assist.prof.Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

المستخلص

يهدف هذا البحث الى استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق). وقد شمل البحث المديرية العامة للبلديات وهي احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة. وقد تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ عدد الاستمارات التي دخلت للتحليل الاحصائي (١٩٧) استبانة، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في استخلاص النتائج، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وكان من بين الاستنتاجات، وجود تباين في ممارسة ابعاد المرونة الاستراتيجية ، اما اهم التوصيات فكانت تسليط الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية والكشف عن مكنوناته للرؤساء والمرؤوسين وبما يسهم في ان يكون جزءاً من فلسفة عمل تلك الادارة.

Abstract:

This research aims to explore the practicing of strategic flexibility in its dimensions (production flexibility, flexibility of human resources, market resilience). The research included the Directorate of Municipalities, one of the formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. The questionnaire was used as the main tool for collecting data and information, and the number of forms that entered the statistical analysis (197) questionnaire. The statistical analysis program (SPSS) was used to draw the results. The research reached a set of conclusions and recommendations. One of the important conclusions was there are Variation in exercise the dimensions of strategic flexibility, and the most important recommendations were to highlight the concept of strategic flexibility and disclosure of its capabilities to the heads and subordinates and contribute to be part of the philosophy of the work of that administration.

المبحث الاول**منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جدية للتعامل مع الموارد التي تمتلكها المنظمة وكيفية استثمارها لتنافس في اطار البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، فضلاً عن مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر هي: "المرونة الاستراتيجية"، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة، فضلاً عن محاولة البحث تشخيص الخلل الذي لم يتم تغطيته في بيئة العمل المتجددة، وبشكل خاص في القطاع الخدمي المتمثل بتشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، اذ تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة، نتيجة التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات، ومن ثم أصبح من الضروري قيامها بالبحث عن الطرائق اللازمة لتعزيز توجهها الاستراتيجي لضمان بقائها لأطول مدة ممكنة. وفي ظل هذا

الواقع تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية، وعلى الرغم من أهمية المرونة الاستراتيجية إلا أنها ما زالت في بدايتها في العالم العربي بصورة عامة والعراقي بصورة خاصة، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها ، ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. التساؤلات النظرية

أ. ما المقصود بالمرونة الاستراتيجية، وما هي أهم الممارسات والانشطة التي تقوم بها، فضلا عن أهم العوامل التي من شأنها التأثير عليها.

٢. التساؤلات الميدانية

أ. هل تتوافر ممارسات المرونة الاستراتيجية؟
 ب. ما هو مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية؟
 ج. هل يتوافر وعي كافٍ لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بالمرونة الاستراتيجية وأهم خصائصها وسبل تطويرها؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث كالآتي:

١. **الأهمية العلمية:** تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغير المبحوث، والتي تمثل موضوعاً أدالياً مهماً يشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذا المتغير إلا أن ما كتب عنه ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص. إذ حاول البحث تسليط الضوء على موضوع "المرونة الاستراتيجية"، ومن ثم أسهم متواضع لهذا البحث في رفد المكتبة العراقية في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في البحث الحالي، وذلك بالاعتماد على الكثير من المراجع الحديثة وبشكل خاص الأجنبية منها والتي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع.

٢. الأهمية العملية (الميدانية): تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال الآتي:

أ. أهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل بمنظمات ذات صلة مباشرة بالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.
 ب. محاولة استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:
١. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، اذ لم تتطرق اليها الكثير من الدراسات في كليتنا وهي: "المرونة الاستراتيجية".
 ٢. تشخيص ابرز ملامح المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة المبحوثة.
 ٣. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال المرونة الاستراتيجية وتطبيقها.
 ٤. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً: عينة البحث

وقد شملت مجموعة من الموظفين من اصحاب العناوين في مختلف الوظائف والاختصاصات من العاملين في المديرية العامة للبلديات احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة.

خامساً: أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم معالجتها بأستخدام حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم تحكيمها من قبل عدد من الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد والزملاء في مديرية البلديات العامة وكذلك تم اجراء عدد من المقابلات مع المسؤولين في مديرية البلديات العامة للتعرف على طبيعة الخدمات والنشاطات التي تقدمها للمواطنين من خلال المؤسسات البلدية .

سادساً: منهجية البحث

أعتمد البحث على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي؛ لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي، فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبنى التوصيات.

وتم توزيع (٢٠٥) استمارة استبيان على العينة، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة، والتي تم الاجابة عليها قد بلغ (١٩٧) استمارة استبيان. ويوضح الجدول (١) عينة البحث، وعدد الاستمارات الموزعة، والمستلمة، ونسبة استردادها.

جدول (١): وصف لعينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
المنظمة	٢٠٥	١٩٧	٩٦ %

وقد صيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (١-٥)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الفئة	الإجابة
١ - ١.٧٩	لا أتفق تماما
١.٨ - ٢.٥٩	لا أتفق
٢.٦ - ٣.٣٩	محايد
٣.٤ - ٤.١٩	أتفق
٤.٢ - ٥	أتفق تماما

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة، كما موضح في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣): ترتيب إجابات الاستمارة

أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٥	٤	٣	٢	١

المبحث الثاني

الاطار النظري: المرونة الاستراتيجية

ان التوجه السريع لمكونات البيئة الخارجية دفع المنظمات الى ايجاد اساليب ادارية حديثة بقصد ايجاد أفضل الخدمات والممارسات في مجال الأداء التشغيلي، ومن هنا فان توفر مرونة وسلاسة في آلية تنفيذ المعاملات والإجراءات اصبح امرا

ضروريا، ولذلك فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية، فبها تقلل التكاليف وتسهل المعاملات وتزيد الكفاءة. اذن المرونة الاستراتيجية ضرورة لتحسين الأداء وليست رفاهية، فالمنظمات بحاجة إلى تطبيق المرونة من دون تفريط أو افراط، وبغية ان تحقق المنظمة مرادها في تسهيل المعاملات ورفع رضا المتعاملين وتسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات وتمكين الموظفين، فضلاً عن اختصار الوقت مع زيادة الكفاءة والانتاجية، كما ان للمرونة الاستراتيجية مجموعة من الايجابيات على الموظفين تتمثل في التخفيف من الإرهاق الفكري، وتوفير الوقت والجهد، وزيادة التحفيز والرضا، ورفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل (Voola & Muthaly, 2005: 117). وتأسياً على ذلك سيتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاه من هذا البحث وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

ثالثاً: انواع المرونة الاستراتيجية

رابعاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

خامساً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

سادساً: نماذج المرونة الاستراتيجية

سابعاً: الاتجاه نحو المرونة الاستراتيجية

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم المرونة في مجال الادارة لابد من التعرف على معنى كلمة المرونة في اللغة العربية، اذ تمت الاشارة في (معجم الرائد) الى ان المرونة مصدر مرن لين في صلابه في طبعه مرونة، كما تمت الاشارة اليها في معجم المالية الى انها مقياس استجابة قيمة لتغير نسبي في قيمة أخرى أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر وتعني بالإنجليزية (Elasticity). وتعدد استخدام مصطلح المرونة في العديد من الأمور والمجالات الحياتية، ولكل منها معناه ومفهومه الخاص به، فهناك المرونة الجسدية، والمرونة العقلية التي تركز على التفكير والابتكار، وهناك المرونة في ميدان الأعمال أو المرونة الاقتصادية، وتوجد المرونة السلوكية التي تركز على التعامل مع الآخرين بسلاسة وبشكل بعيد عن التعقيد والمرونة الفيزيائية المعقدة وغيرها.

أما ما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية فينظر اليها البعض من خلال الوسط العلمي ويعتبرها التوسط، ومن وجهة نظر أخرى هي الحل الأسير، وينظر اليها عدد من الباحثين بوصفها القابلية للتغير إلى الأحسن والأفضل من خلال تقليل الآخرين وأفكارهم" (الاحمدي، ٢٠١٠: ٢)، وقد تم استخدام مصطلح المرونة لأول مرة من قبل الباحث (Tredgold, 1818) من خلال استخدامه لوصف انواع

الخشيب القادرة على استيعاب الاحمال المفاجئة والثقيلة من دون كسرها (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

ويشكل مفهوم المرونة الاستراتيجية اهمية اكبر بالمقارنة مع الانواع الاخرى للمرونة لكونه يساعد المنظمة على مواجهة حالات اللاتاكيد والمخاطرة المحتملة في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمات هذا من جهة، كما انه يشكل احد مكونات التفكير الاستراتيجي الحديث للقيادة الاستراتيجية من جهة اخرى، وعليه تشكل المرونة الاستراتيجية واحدا من اهم المعايير التي تحدد قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة (احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٨٥). وهذا ما اكد عليه (Eppink, 1978: 10)، اذ عرف المرونة الاستراتيجية بانها استجابة المنظمة لما هو غير متوقع في متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها الخارجية والداخلية. واستناداً لما ذكر اعلاه تم تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية من خلال توفير مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية، ويتضح ان هذا التعريف ركز بشكل مباشر على علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، وبالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة فيمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على ادارة الاداء التنظيمي الخاص بها في المستويات الادارية المختلفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق التفوق والتميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها. (Voola & Muthaly, 2005: 118)

اما فيما يتعلق بالجانب التسويقي للمنظمة فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية بانها المقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتمد في توجيه جهودها لترتيب وضعها في السوق الذي تعمل ضمنه وبالشكل الذي يضمن تعزيز حصتها السوقية وكسب ولاء اكبر قدر ممكن من الزبائن (Harrigan, 2009: 2)، وبذات الاتجاه تقريبا اشار (Wheelen et al, 2012: 13) الى المرونة الاستراتيجية بانها مجموعة من الامكانيات التي تعتمد عليها المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية وبالشكل الذي يساعدها على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم مما ينعكس من ثم في تعزيز ميزتها التنافسية في اطار البيئة التي تعمل ضمنها. ترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة الذكر ان المرونة الاستراتيجية هي احدى الادوات التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطة التسويق الخاصة بها ومن ثم التي يساعدها في استقطاب الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنهم القدامه ومن ثم ضمان استمرارها في العمل.

وقد اشار كل من (تومسون وستريكولاند، ٢٠٠٦: ١٥) الى ان المرونة الاستراتيجية تعكس التجارب التي تتمتع بها المنظمة في اطار تعاملها مع البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، ويتضح من خلال هذا التعريف بان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على التعامل مع كل الفرص والتحديات التي من الممكن ان تواجهها في البيئة التي تعمل ضمنها. وعرفت من وجهة نظر (Nadkarni & Herrmann) بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم

التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٥). وبالتركيز على جانب المسؤولية الاجتماعية فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاء كافة الاطراف ذات العلاقة بأنشطتها (Combe & 1: 2003, Greeniey)، ويتضمن الجدول (٤) بعض التعريفات للمرونة الاستراتيجية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين وكما يأتي:

جدول (٤) تعريفات المرونة الاستراتيجية على وفق ماقدمه عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(Mascarenhas, 1984: 74)	الامكانيات والمقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها على التكيف مع كافة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
٢	(Hurry at el, 1992: 87)	الاستجابات التي تتخذها المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية وبالشكل الذي يضمن بقاءها في الصناعة التي تعمل ضمنها.
٣	(Shimizu & Hitt, 2004: 4)	الاداة التي تساعد المدراء على تحقيق الاتزان في استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة بالشكل الذي يساعدها في تحقيق اهدافها الاستراتيجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
٤	(Tena at el, 2011: 2)	احدى الاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه عملية اتخاذ القرارات المختلفة التي يتم اتخاذها.
٥	(الياسري واخرون، ٢٠١٤: ٥)	قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.
٦	(العنزي والعطوي، ٢٠١٣)	قدرة المنظمة على تهيئة مواردها واستثمارها بالشكل الذي يساعدها على الاستجابة السريعة

		لكافة المستجدات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها ومن ثم ضمان مواجهة حالات الالاتاكد البيئي.
٧	(Supeno at el, 2015 :1)	احدى مكونات الثقافة التنظيمية التي تساعد المنظمة في تحقيق الادارة الامثل لمواردها وبالشكل الذي يساعدها في التفوق بالاداء لكافة الانشطة والمهام التي تمارسها.
٨	(حسين، ٢٠١٦: ٢٥)	المرونة التي تتمتع بها المنظمة والتي تبرز من خلال المهارات التي تمتلكها والانشطة التي تمارسها والتي يمكن ان توظفها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ومن ثم من الممكن ان ينعكس ذلك في بقائها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة الخاصة بها الداخلية والخارجية.

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر ذات الصلة

اذن تكتنف تحديد مفهوم دقيق للمرونة الاستراتيجية صعوبة واضحة كغيره من المصطلحات في العلوم الادارية والانسانية تتعد فيه المفاهيم وتختلف بسبب تباين الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها، وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية كتعريف اجرائي لأغراض هذا البحث بانها: الاداة التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه الامكانيات والمقدرات والموارد المتاحة لديها اتجاه المتغيرات البيئية وبالشكل الذي يساعدها على تنفيذ انشطتها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة مما ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية، ومن ثم ضمان استمرارها في العمل وبقائها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

بسبب حالة عدم التأكد فانه لا يمكن التنبؤ بسهولة بالتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، اذ تواجه المنظمات قضايا كثيرة منها التقنيات السريعة، والتمايز الكبير في الطلب من قبل الزبائن والاختلافات القوية في إمدادات المواد نتيجة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية ونجاح الشركات أصبح يعتمد على القدرة في التعامل مع هذه التغيرات، ومعظم هذه الشركات اعتمدت العديد من الممارسات كالتسليم في الوقت المحدد، عمليات إعادة الهيكلة، إدارة الجودة، والتشغيل الآلي للبقاء على المنافسة في أسواقها، ولكن هذه الممارسات تفعل ولا تبتكر ميزة تنافسية مستدامة،

فإنها سوف تسهم فقط في التحسين المستمر، ومن ثم يجب على شركات التصنيع ان تحول انتباهها نحو المرونة الاستراتيجية كما أشار اليه :2014 (Abuzaid:167) نقلا عن (Lau, 1996).

لقد نتج عن المستجدات التي ولدتها البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال العديد من الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تساعد في النمو والتقدم من جهة او تجبرها على التراجع والانسحاب من الصناعة من جهة اخرى، الامر الذي زاد من أهمية المرونة الاستراتيجية لدورها الكبير في مساعدته المنظمة على تكيف استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية (الياسري وآخرون، ٢٠١٤: ٣). وهناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية وتبرز من خلالها أهميتها في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديدها بالاتي (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٦):

١. النطاق: تتمثل في قدرة المنظمة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنها.
٢. المقياس: تبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية الانتاج من خلال المرونة في انشطتها ومواردها.
٣. التسليم: يمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنها.
٤. المنتج: أي قدرة المنظمة في الاستجابة لكافة التغييرات التي من الممكن ان تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
٥. العملية: تتمثل في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة.

أكدت معظم الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية على أهميتها في مساعدة المنظمات على استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية بالشكل الذي يساعد على استكشاف الميزة التنافسية واستغلالها بافضل شكل ممكن هذا بالنسبة للبيئة الخارجية وهنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له (Burgess at el, 2011: 2)، وفيما يخص البيئة الداخلية فان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب الروتين في العمل واستغلال جوانب القوة في مواردها الداخلية مما يساعد على تحقيق الاداء العالي في انشطتها كافة (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

كما اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الضرورات التي دفعت المنظمات الى اعتماد المرونة الاستراتيجية في تنفيذ عملياتها وانشطتها المختلفة وبالشكل الذي يساعد على البقاء والاستمرار في العمل ومن اهم هذه الضروريات (Voola & Muthaly, 2005: 119-120).

١. سلسلة الإجراءات: تهدف المرونة الاستراتيجية إلى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغائها على القيود والإجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمة المقدمة.
٢. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود: بتطبيق المرونة الاستراتيجية يمكن للعاملين المختصين اختصار وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، ومن ثم توفير الوقت، وزيادة الانتاجية.
٣. تقليل التكلفة التشغيلية: هناك علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، ومن ثم فإن المرونة الاستراتيجية تقلل الخطوات ومن ثم تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية (Combe & Greeniey, 2003 : 5).
٤. تعزيز الثقة بين العاملين: تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة الاستراتيجية من شأنه تعزيز مكانته في المنظمة ومن ثم زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، اذ يشعر الموظف أنه له بصمة واضحة في مقر عمله.
٥. اكتساب القدرة على التطوير: فتح الباب أمام المرونة الاستراتيجية من الأسباب التي تدفع للاستجابة والتفاعل ومن ثم ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المنظمي.

ثالثاً: انواع المرونة الاستراتيجية

- تطرق الكثير من الكتاب والباحثين الى أنواع المرونة، اذ صنف كل من (Grewal & Tansuhaj, 2001: 72) المرونة الاستراتيجية الى الهجومية والدفاعية، ففي ظل التحديات الدينامية فإن اغتنام الفرص والحصول على ميزة تنافسية وجعل التنمية مستدامة قد أصبح المفتاح لمشكلة إدارة المنظمات في الممارسات العملية لذا ينبغي التعلم وباستمرار وجعل الابتكار في المجالات لبينة الشبكة الاجتماعية باستخدام الاتصال المتعدد، ومن ثم يمكن تحسين القدرات المؤسسية والفوز بميزة تنافسية مستدامة في الوقت نفسه، وعلى المنظمة أن تحاول صقل المرونة الاستراتيجية للتكيف مع البيئة ومن ثم يمكن الحصول على تقنية عالية الأداء والابتكار وهو من الاهداف المهمة وعلى المدى الطويل، كما أشار (Yuqiong et al, 2013: 26) الى أن المرونة الاستراتيجية الهجومية تهدف الى خلق زمام المبادرة وامتلاكها، إما المرونة الاستراتيجية الدفاعية فإنها تمكن من حماية المنظمة من الحركات التنافسية والنتائج البيئية. في حين وصفها كل من (Abbott & Banerji, 2003: 2) بثلاث انواع فرعية هي:
١. مرونة السوق: والتي تشير الى قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية. وتشير مرونة السوق الى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة او التأثير للتغيرات في السوق كما بينه (Awad, 2009: 421)
 - نقلاً عن (Das, 2001)، ويؤكد (Stokes, 2000: 5) أن استراتيجية

السوق تبين المقدرات التنافسية للمنظمات لتتمكن من البقاء في السوق عبر أهدافها، فلا بد من إجراء البحث وتحليل السوق، تجزئة الزبائن إلى مجاميع ذات مغزى، واختيار قسم أو أكثر والذي يتلاءم والنشاطات التسويقية، وجعل هذه المجموعة من الأهداف من خلال منتج بشكل يلائم الزبون، وهذا ما يبين أهمية تحليل الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بدراسة الاسواق والسلوك التنافسي والتكيف مع المستجدات السوقية.

٢. مرونة الإنتاج: وتشير الى قدرة الشركة على الصنع او التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في معظم الاسواق الرئيسية في العالم.

٣. المرونة التنافسية: هي قدرة الشركة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة. وتم تقديم انواع من المرونة للوصول نحو المرونة الاستراتيجية في المنظمات وهي: (MacKinnon et al, 2008:4)

أ. المرونة التشغيلية: وهي المرونة التي عرفت بانها مرونة الإنتاج في المنظمة أو عمليات المنظمة.

ب. مرونة رأس المال البشري: وتتمثل بقدرة المنظمة على العمل من خلال هياكل تنظيمية واجراءات العمل غير التقليدية من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والإلتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وادارة التدريب الوظيفي الشامل.

واشار (بورتز، ٢٠١٠: ٣٣٦) انه أثناء عملية التكيف مع المناخ الجديد وما ينطوي عليه من تغير في الاولويات الاستراتيجية ، تكون هناك عادة حاجة الى إيلاء مزيد من الاهتمام في البعد الإنساني، فلا بد للملاكات العاملة ان تمتلك سلوكيات واسعة تمكنها من التكيف على وفق حالات معينة وامتلاك مزيج من المهارات، ويشير (Larso et al, 2008: 428) بأن مرونة رأس المال البشري تعد فعالة كونها تمكن العاملين في كل المهام وتمتلك القدرة الانتاجية المتعددة، فضلاً عن تماثل الجودة في المهام المؤداة واختيار العاملين لا يؤثر على كلف المعالجة لكل المهام.

رابعاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

سيتم في هذه الفقرة مناقشة اهم ابعاد المرونة الاستراتيجية التي يتم دراستها في هذا البحث وبقدر تعلق الامر بأهدافه، اذ تشكل مرونة المهارات ابرز ابعاد المرونة الاستراتيجية، حيث تشير الى امتلاك العاملين في المنظمة المقدرات اللازمة للاستجابة لكافة المستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وبأقصى سرعة ممكنة (Combe & Greeniey, 2003: 4)، كما يؤكد (Yannopoulos, 2011: 6-8) على أهمية مرونة الأنشطة كأحد ابعاد المرونة الاستراتيجية والتي تبرز في قدرة المنظمة على تكيف انشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغيرات التي تفرضها عليها بيئها الخارجية والداخلية، ومن ثم ضمان المحافظة على

موقعها التنافسي واستمرارها في العمل (العابدي، ٢٠١٢: ١١٦-١٢٣). بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها المنظمات أصبحت المرونة الاستراتيجية تمارس دورا مهما في مساعدة المنظمات على بقاءها واستمرارها في العمل وكما تم ذكره سابقاً في فقرة الاهمية، ولذلك اصبح من الضروري على المنظمات بناء مجموعة من الاساليب التي يمكن من خلالها تطوير انواع مختلفة للمرونة الاستراتيجية الخاصة بها ومن ابرز هذه الانواع الاتي:

١. بالتركيز على ردود افعال المنظمات اتجاه البيئة الخارجية: نجد ان المرونة الاستراتيجية التي من الممكن ان تعتمد عليها المنظمات تقسم الى نوعين السلوك الدفاعي والذي يشير الى فكرة المحفز البيئي للتأقلم والاستجابة وتصحيح عدم التوافق مع التغييرات الخارجية، والسلوك الهجومي الاستباقي الذي يركز على فكرة امتلاك زمام المبادرة والتحكم بالتغيرات الخارجية ومن هنا تقسم المرونة الاستراتيجية الى المرونة الدفاعية والمرونة الهجومية (Sarantinos, 2007).

٢. بالتركيز على ردود افعال المنظمات البيئة الداخلية: وهنا يمكن تقسيم المرونة الاستراتيجية الى مرونة رد الفعل والتي يتم من خلالها بناء المقدرات الاضافية والموارد المتنوعة والاختصاصات المتعددة للموارد البشرية والمعدات والمكونات التكنولوجية المرنة ليتم في ضوء ذلك تحقيق اليقظة الاستراتيجية ومرونة الوقت لمواجهة كافة التحديات التي من الممكن ان تحدث في البيئة الداخلية، كما توجد مرونة تطوير المقدرات الهجومية التي يتم تنفيذها من خلال عمليات التعلم التنظيمي والتجديد والابتكار والابداع التسويقي ومن ثم الوصول الى الذكاء الاستراتيجي الذي يمكن الاستفادة منه في التعامل مع مكونات البيئة الداخلية والخارجية (احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٩٤-٩٥).

ومن جهة اخرى اكد عدد من الباحثين بان المرونة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الانواع المختلفة والتي تشكل مرونة المهارة اهمها، اذ تشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المهام الجديدة، والتي تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية من ابرزها (مرونة التنوع ومرونة السرعة ومرونة الاتساق) (Jorfi at el, 2011: 18)، فضلا عن مرونة المهارة تشكل مرونة السلوك احدى الانواع المهمة للمرونة الاستراتيجية والتي تعكس قدرة الموارد البشرية على امتلاك الخزين الكافي من السلوكيات النضوية والتي يمكن استخدامها في المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل والتي تتضمن السرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل، اذ يظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية (Supeno at el, 2015: 3). كما تشكل مرونة ممارسات الموارد البشرية واحدة من اهم انواع المرونة الاستراتيجية والتي تشير الى المدى الذي تتكيف فيه ممارسات الموارد

البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة والسرعة التي يمكن فيها اجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨)، ويمكن تحديد اهم انواع المرونة الاستراتيجية من خلال الاتي (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٥-٢٧):

١. **المرونة الانتاجية:** وتشير الى الامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تنعكس في تغيير عملياتها بطريقة ما، ومن ثم فهي تشكل مقياسا لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات النماذج القديمة الى انتاج وابتكار منتجات جديدة، ومن ثم فهي تتمثل بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر او من مستوى انتاج لآخر، ويمكن قياس المرونة الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج من خلال الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، وعليه يمكن قياس المرونة الانتاجية من خلال الاتي: (Escrig-Tena at el, 2011: 4)

أ. المنتجات والخدمات الجديدة/ مرونة المنتجات.
 ب. مقدرات التنوع في المنتجات والخدمات/ مرونة المزيج الانتاجي.
 ج. كميات المنتجات الجديدة/ مرونة المزيج الانتاجي.
 ٢. **المرونة التنافسية:** تشير كلمة التنافسية الى الجودة والاجراءات والابتكارات والفعاليات الادارية والتنظيمية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تعمل المنظمات على تنفيذها من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة ومن ثم ضمان كسب رضا وولاء الزبائن في تلك المنطقة (Javalgi at el, 2005: 215). وفيما يخص المرونة الاستراتيجية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فهي تعكس قدرة المنظمة على مقاومة سوق المنافسين الحاليين والجدد الذي من المحتمل ان تواجههم في اطار الصناعة التي تعمل ضمنها، ومن ثم فهي تتمثل في قدرتها على اعادة ترتيب مواردها المهمة والجوهرية ونشرها وتوجيهها لعمليات سوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بأفضل فاعلية وكفاءة ممكنة، وهناك عدد من الخيارات امام المنظمات ضمن هذا النوع من المرونة منها ادخال متوجات جديدة او تغيير اسعار المنتجات او الدخول الى اسواق جديدة الى اخر. (Gopalan at el, 2011: 2062)

٣. **المرونة التسويقية:** وتعكس المرونة التسويقية قدرة المنظمة العاملة في السوق على اعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الزمن، ومن ثم ضمان الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية، ومن ثم فهي تتمثل في قدرة المنظمة على تكييف انشطتها وجهودها التسويقية استناداً لتوجهات البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها (Gosling at el, 2009: 4). وان ما يعبر عن قدرة المنظمة على انتاج وتعديل منتجاتها استناداً الى رغبات وحاجات الزبائن في الاسواق

المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة التسويقية التي تشكل واحد من انواع المرونة الاستراتيجية، وتتمتع المنظمة بالمرونة التسويقية عندما يكون للزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل معها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبىها التعديلات البسيطة، بل تتطلب انظمة الجودة تكيف للمنتجات ومن ثم تختلف طرق الامداد للمنتجات النهائية للزبائن واساليبها (Asikhia, 2010: 21).

٤. مرونة الموارد البشرية: يمثل رأس المال البشري كافة الافراد العاملين داخل المنظمة وهم يشكلون مصدرا لكل المقدرات الجوهرية التي تمتلكها ومن ثم فهم المحرك الرئيسي لكافة النجاحات التي تحققها، فان خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون اكثر المواد اهمية، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وامكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة (Shalender, 2013: 14)، وعليه يتوجب على المنظمة توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين كافة مواردها البشرية، وتأخذ بالحسبان حاجاتهم ورغباتهم عند صياغة السياسات والاجراءات الخاصة بها، ومن الضروري الاشارة هنا الى ان مرونة الموارد البشرية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فانها تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية منها المرونة العددية والتي تشير الى قدرة المنظمة على تغيير عدد العاملين لديها وساعات عملهم، اما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموارد البشرية الى اداء مهام مختلفة لتلبية كافة متطلبات بيئة العمل (Jorfi at el, 2011: 19)، اذن يتضح بان مرونة الموارد البشرية تتضمن المرونة الخاصة بالمهارات والمعارف والمقدرات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

اشار (Detoni & Tonchia, 2005: 525-545) وصنف الباحثون أبعاد المرونة الاستراتيجية على وفق وجهات نظرهم المختلفة، كما بينه الجدول (٥).

جدول (٥) أبعاد المرونة الاستراتيجية

أبعاد المرونة الاستراتيجية المصادر	مرونة المعلومات	مرونة التموين والتسليم	مرونة تصميم المنظمة	مرونة آلات والمعدات	مرونة التعديل	مرونة التوجيه	المرونة التنافسية	مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة رأس المال البشري	المرونة المالية	المرونة السوقية	المرونة الإنتاجية
(Ghijen & Semeijn, 2009)	*									*		
(Dekok & Greves, 2003)	*	*										
(Nelson & Nelson, 1997)	*			*								
(Hulsmann, 2006)					*							
(Larso, 2008)	*			*		*	*	*				
(Mackinnon et al, 2008)	*		*	*							*	*
(Awwad, 2009)	*	*			*							
(Weerdt et al, 2010)				*					*			
(Esturilho & Estorilio, 2010)	*	*	*									
(الشيخ يحيى، ٢٠١٠)	*	*			*							
(Yu, 2012)				*	*						*	*
المجموع	١١	٥	٢	٨	٥	١	١	١	١	١	٢	٢
النسبة %	٩٢	٤٢	١٧	٦٧	٤٢	٨	٨	٨	٨	٨	١٧	١٧

المصدر: (الجبوري، ٢٠١١: ٩٤).

خامسا: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها**١. مداخل المرونة الاستراتيجية**

ان المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال لها عدد من مداخل لتحقيق هذه المرونة ومنها:

أ. مدخل المناورات الاستراتيجية

وتمثلت بالمناورات (الدفاعية والهجومية) لتفعيل المرونة، والتي تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) اي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة وإستغلال الفرص، اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (المعاضدي والطائي، ٢٠١١: ١٢٣).

ب. مدخل مرونة موارد المنظمة

تستخدم منظمات الاعمال الموارد بشكل مرن وبطرائق بديلة للإجراءات والعمل كلما تطلب الامر ذلك والذي من شأنه ان يمكن المنظمات بان تمتلك الخيارات المرنة للتعامل مع بيئات دينامية، اي ان يكون للمنظمات العديد من الاستراتيجيات الفعالة بما يؤهلها لتكون قادرة على النمو والتكيف بشكل فاعل (Lunnan, 1999: 23-26).

تشمل الامكانيات المادية والبشرية الكيفية التي تتمكن المنظمات عبرها من وضع راس مالها على الخيارات الاستراتيجية في بيئة دينامية وبهذا فان مدخل الموارد هو مدخل الخيارات الحقيقية (Hilhorst et al, 2004: 3-4).

ج. مدخل المرونة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات

عبر هذا المدخل في المرونة الاستراتيجية تقوم الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة ايجابية وفعالة لهذه القرارات فضلا عن طبيعة الاعمال والممارسات لجعل هذه القرارات موضع التنفيذ كما اشار اليه (Shimizn & Hitt, 2004: 51)، وان ما يزيد من الصعوبات والمخاطر المترتبة لمحتويات المرونة الاستراتيجية وهي من مجمل المتطلبات والمواقف التي تجد الادارة العليا والمنظمة فيها والتي من الممكن تداولها لمواجهة اللاتأكد البيئي كأحد الجوانب الاستراتيجية لإدارة المنظمات.

ج. مدخل المرونة الاستراتيجية لإعادة الوضع

يفيد هذا المدخل في المرونة في احكام المنظمة على مزيج المرونة عندما تكون البيئة دينامية او معقدة، اذ ينبغي على الإدارة أن تغير خططها، وتفكك استراتيجياتها الحالية، وتطبق تقنيات جديدة أو تجدد منتجاتها الأساسية، لكي تزيد من قدرتها على تجديد استراتيجياتها الحالية، فعندما ترغب المنظمة أن تحول أو تغير في استراتيجياتها كليا أو جزئيا تستعمل المرونة في تلك الاستراتيجيات، فمزيج المرونة الهيكلية والاستراتيجية يكون أكثر فاعلية عندما يكون الاضطراب البيئي عاليا (Lunnan, 1999: 22).

د. مدخل هيكل الصناعة

يقوم هذا المدخل على ان هيكل السوق يؤثر بدوره على السلوك الاستراتيجي للمنظمات، اذ ان النجاح في السوق يعتمد على المنافسة الاستراتيجية، ومن ثم فإن النجاح التنظيمي هو بشكل غير مباشر يعتمد على هيكل السوق (2: 2014 D?lken, ويشير (Hatch & Zweig, 2001: 44) الى ان المرونة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق المنظمات لمكانة متميزة في السوق والامكانية والاقتدار على الدفاع عنها وامكانية تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه. يمكن للمنظمة ان تستجيب لحاجات كل القطاعات التي تتكون منها الاسواق ورغباتها واذواقها، ولذلك فان تحديد الاهداف والتركيز على قطاع من السوق سيساعد المنظمات على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وأذواقهم بصورة فضلى ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الاحسن عبر التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات، وإن تحليل هيكل الصناعة ذو أهمية كبيرة لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين (Hatch & Zweig, 2001: 45).

وهناك مداخل أخرى في ادبيات الادارة الاستراتيجية التي تناولت المرونة الاستراتيجية، اذ ركز بعضها على عمليات الانتاج التي تنفذها المنظمة ويسمى هذا المدخل (مدخل الانتاج) الذي يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة في سبيل تحويل مدخلاتها الى مخرجات (2: 2011 Burgess at el)، وهناك مدخل اخر يسمى (مدخل التغيير) الذي يعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة ان البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد فمن الضروري ان تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى اليه (115: 2002 Saari).

٢. العوامل المؤثرة في المرونة الاستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في المرونة الاستراتيجية، منها الاتي: (حسين، ٢٠١٦: ٧٥-٧٦)

أ. الرسمية: تعاني معظم المنظمات في ظل البيئة التي تعمل ضمنها اليوم من قلة وجود جوانب معيارية متطابقة تؤثر على الأنشطة والمهام التي تقوم بتنفيذها ومن ثم تحكم تلك الأنشطة من حيث وجود اختلاف بين ما تتم صياغته في اطار عمل كل وظيفة وما يتم تنفيذه في الواقع العملي (214: 2005 Javalgi at el). وتشير الرسمية الى مدى استرشاد العاملين بالقواعد والاجراءات، اذ ان المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد واجراءات من شأنها ان تعرقل المرونة الاستراتيجية اللازمة للابتكار الداخلي وعلى عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية، اذ ان العاملين يمتلكون تفاعلات اجتماعية

ومن المؤكد ان انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة (Shalender, 2013: 13).

ب. **التعقيد:** تستخدم كلمة التعقيد للإشارة الى درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة او هو تقسيم وتجزئة الاعمال والعلاقات داخل المنظمة او بعبارة اخرى بين عدد المستويات الادارية داخلها، ومن ثم من الممكن ان يؤثر على نطاق الاشراف والرقابة، وهكذا يمكن تعريفه بأنه درجة انجاز الاعمال وتادية الواجبات والعمل بحسب التوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل الادارة العليا استناداً الى الطريقة المرتبة واجراءات العمل المحددة بحسب التخصصات والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية والرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الادارية زادت بالمقابل تعقيد الهيكل، كذلك يمكن قياس التعقيد من خلال درجة تمايز اجزائه واختلاف طبيعته التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيل الهيكل (Gopalan, 2011: 2064).

ج. **المركزية واللامركزية:** وتعكس الدرجة التي تتركز من خلالها السلطة الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لادارة المنظمة في المستويات العليا فقط، ففي المنظمة المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة بشكل خاص في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، في حين بالمقابل فان المنظمات التي توجد فيها اللامركزية فان عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات تتم في المستويات الادارية الدنيا من قبل الموظفين الذي يكونوا على احتكاك مباشر بالمشكلات (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٦-٥٧)، ومن ثم فان المركزية واللامركزية تؤثر بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية اذ توجد علاقة عكسية مع المركزية وعلاقة طردية مع اللامركزية.

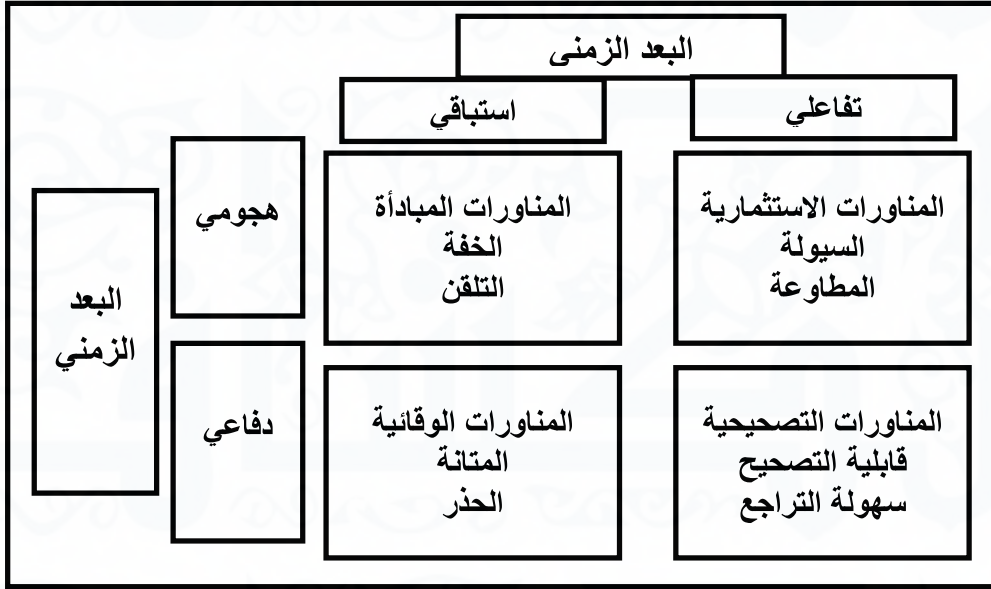
د. **الاستبدادية:** تمارس الادارة العليا دورا مهما في تسهيل ممارسات المرونة الاستراتيجية وهذا ناتج عن مدى الانفتاح التي تتمتع بها وتقبل تجاوز الادوار التقليدية، الا ان مقاومة التغيير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول الى النتائج المرغوبة من قبل المنظمة، ومن ثم فان مقاومة التغيير واحدة من الاسباب الرئيسة للفشل وعليه يمكن للإدارة العليا ان تحدد معايير الكفاءات اللازمة للإدارات العليا في المنظمة بالشكل الذي يدعم ممارسات المرونة الاستراتيجية (Javalgi et al, 2005: 215).

سادسا: نماذج المرونة الاستراتيجية

اقترح الباحثون والمهتمون بالادارة الاستراتيجية مجموعة من النماذج التي من الممكن اعتمادها في دراسة المرونة الاستراتيجية وبحسب آرائهم ووجهات نظرهم وقد تمكنت الباحثة من مراجعة عدد من هذه النماذج وعلى وفق تسلسلها الزمني ومن ابرزها الاتي:

١. أنموذج (Stuart, 1991)

ركز هذا الباحث في نموذجهِ على أهم أنواع المناورات التي من الممكن ان تتضمنها المرونة الاستراتيجية والتي تعتمد في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة التي تعمل في اطارها المنظمات وما هي النتائج المتوقعة منها، ويوضح الشكل (١) هذا الانموذج.

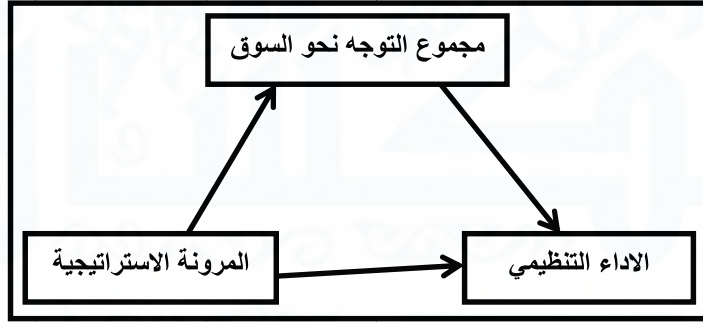


شكل (١) نموذج (Stuart)

Source: Stuart, J. Evans, (1991), Strategic Flexibility for high Technology Manoeuvres: a conceptual framework, *Journal of management studies*, Vol. 28, No, p. 76.

٢. أنموذج (Voola & Muthaly, 2005)

اشار الباحثان (Voola & Muthaly) في أنموذجهم على ان المرونة الاستراتيجية تؤثر في التوجه التسويقي للمنظمات والذي بدوره سيؤثر في الاداء التنظيمي هذا من جهة، كما ان المرونة الاستراتيجية تؤثر وبشكل مباشر في الاداء التنظيمي، ويمكن توضيح هذا النموذج بشكل اكثر دقة من خلال الشكل (٢).

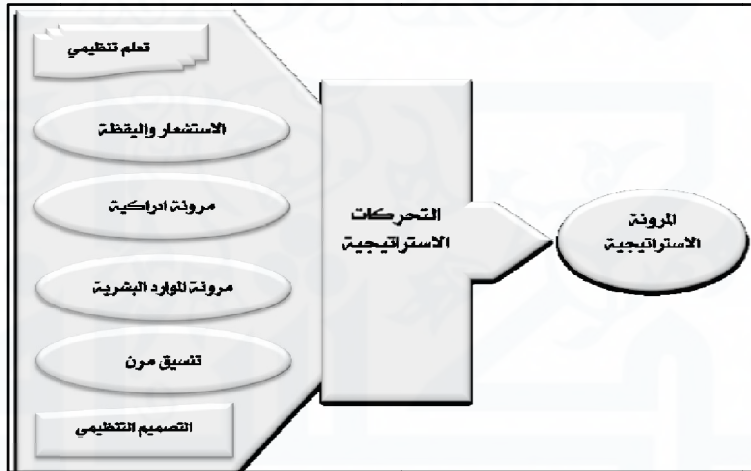


شكل (٢) نموذج (Voola & Muthaly)

Source: Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005) Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 57, p.118.

١. أنموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

حاول الباحثان في نموذجهم دراسة مدى تأثير المرونة في الموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية على التحركات الاستراتيجية التي تتخذها لتنفيذ المهام والانشطة المنوطة بها وانعكاس ذلك على المرونة الاستراتيجية الخاصة بها، والشكل (٣) يوضح ذلك:

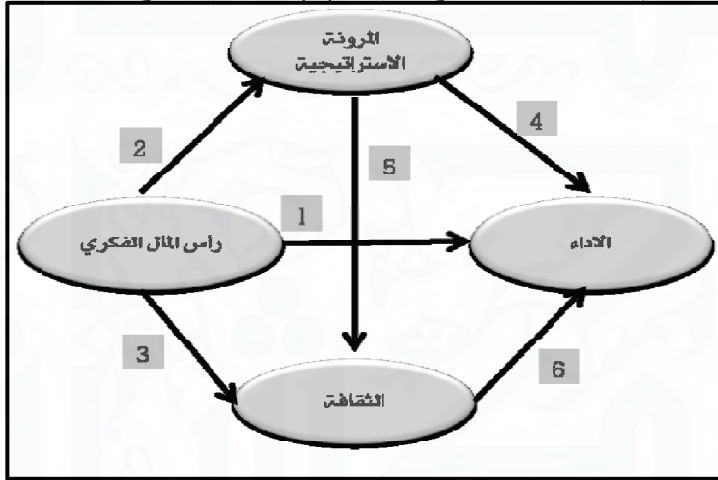


شكل (٣) نموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

المصدر: احمد، سلايمي والسبتي، جريبي، (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح انموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٤).

٢. نموذج (Supeno at el, 2015)

أكد الباحثون في هذا النموذج على وجود مجموعة من العلاقات التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والمتغيرات الأخرى الموجودة داخل المنظمة والتي تشكل الثقافة وراس المال الفكري والاداء، ويوضح الشكل (٤) هذا النموذج:



شكل (٤) نموذج (Supeno at el, 2015)

Source: Supeno, Hardi & Sudharma, Made & Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, *International Business and Management*, Vol. 11, No. 1, p. 6.

سابعاً: الاتجاه نحو المرونة الاستراتيجية

يشهد عصرنا الحالي عديداً من التحولات المتزايدة إذ لم يقتصر تميز الاداء على تحقيق النمو وزيادة الفائض المالي بل تجاوز ذلك ليشمل أولويات أخرى تتطلب ضرورة التكيف السريع بأقل تكاليف ممكنة مع المعطيات الجديدة بما في ذلك متطلبات الحماية البيئية والاجتماعية لاسيما في ظل تحول نطاق الاعمال الى العالمية فالمنظمات التي ترنو الى التميز لابد لها من إنتهاج اليات مرنة تحقق متطلبات التنمية المستدامة لمجمل أعمالها.

وأشار (جريبي، ٢٠٠٧: ٧٩) إن قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة تعتمد على قدرتها في التميز والاستمرار وتوصف المرونة بكونها مورداً معقداً يجمع بين الموارد المتنوعة والقدرات والكفاءات التي تسمح بتعدد الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة وذلك من خلال إستعمال موارد مرنة يتم التنسيق فيما بينها بهدف انشاء أنشطة بديلة تستجيب لمقتضيات البيئة التنافسية.

وأن من المحددات التي يمكن إدراجها والتي تحول دون تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمات الكلفة والإجهاد المتزايد وقلة التركيز كما أشار اليه (Das &

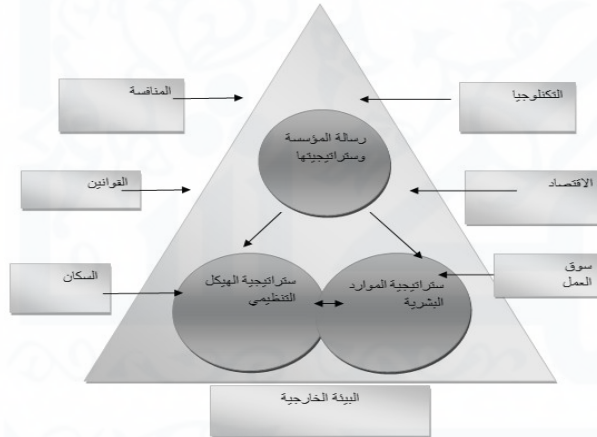
(Elango, 1995: 65)، فإن قلة الموارد وإنعدام التنسيق التنظيمي والبيروقراطية الادارية تحد من امتلاك منظمات الاعمال لأدوات تمكنها للانتقال من استراتيجية لآخرى بمرونة عالية ويضاف اليه عوامل أخرى تتضمن النظرة الضيقة للسلطة المركزية والفساد الاداري وانعدام المرونة التنظيمية.

ومن الادوات المهمة للمرونة الاستراتيجية باعتبار إنها من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل أداة مهمة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الابداع كما تؤدي الى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية وترتبط جهود المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق بالبحث والتطوير بثلاثة مجالات رئيسة تعد من اهم مصادر الابتكار والتي يتم توضيحها أدناه كما أشار اليه (عظيمي، ٢٠٠٨ : ٤٧٤):

١. **البحث الاساسي:** الجهد الذي يتضمن الفهم المعمق لموضوع مادون التفكير في تطبيق تجاري محدود وسريع له، وهو مايجز بتقديم المعرفة العلمية التي قد تكون لها نتائج تجارية على المدى البعيد او قد لا تكون.

٢. **البحث التطبيقي:** وهو بحث توجه نحو فهم معمق لموضوع ما يسمح بالاستجابة الى احتياجات معينة، وفي الصناعة يتعلق هذا البحث بصورة حصرية باهداف تجارية محددة.

وان مثلت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتضمن عمليات التكامل والتناسق بين تلك الاستراتيجية وبين باقي الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى من ناحية والاستراتيجية العامة للمنظمة من نواح أخرى ويبين الشكل (٥) بان بناء منظمات الاعمال لاستراتيجية الموارد البشرية بصورة تعكس التكامل والتطابق مع مضامين متطلبات رسالة واستراتيجية المؤسسة كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي.



الشكل (٥) تكامل استراتيجيات الموارد البشرية .

المصدر : عقيلي : عمروصفي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥ . ص ٧٣ .

المبحث الثالث

الجانب العملي: عرض وتحليل النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث عرض، وتحليل نتائج البحث وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات وترتيب فقرات البحث، والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة البحث، والترتيب بحسب الاهمية للفقرات، واستخدام النسب المئوية والتكرارات لمعرفة شدة الاجابة، على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (٥-١) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات، وتكون الفئات على النحو الآتي:

الفئة الأولى من ١ - ١.٧٩ تمثل الإجابة (لا اتفق تماماً)

الفئة الثانية من ١.٨ - ٢.٥٩ تمثل الإجابة (لا اتفق)

الفئة الثالثة من ٢.٦ - ٣.٣٩ تمثل الإجابة (محايد)

الفئة الرابعة من ٣.٤ - ٤.١٩ تمثل الإجابة (اتفق)

الفئة الخامسة من ٤.٢ - ٥ تمثل الإجابة (اتفق تماماً)

عرض وتحليل نتائج المرونة الاستراتيجية

أولاً: عرض وتحليل نتائج المرونة الانتاجية

يظهر الجدول (٦)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المرونة الانتاجية)، إذ يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (المرونة الانتاجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٥) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٨٢)، (٢١.٧٨)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٤.٩٧)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول المرونة الانتاجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الانتاجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
المرونة الانتاجية	3.75	0.82	21.78	74.97

ثانياً: عرض وتحليل نتائج مرونة الموارد البشرية

يظهر الجدول (٧)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة الموارد البشرية)، حيث يشير الجدول (19) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة الموارد البشرية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٨) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧١)، (١٨.٨٣)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٥.٥١)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة الموارد البشرية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٧): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة الموارد البشرية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
75.51	18.83	0.71	3.78	مرونة الموارد البشرية

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج مرونة السوق

يظهر الجدول (٨)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة السوق)، إذ يشير الجدول (22) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة السوق)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٥٣) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة السوق في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٨): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية

النسبية لمتغير إجمالي مرونة السوق

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
70.56	23.33	0.82	3.53	مرونة السوق

جدول (٩): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للمرونة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
١	تمتلك ادارة المشاريع (المؤسسات البلدية ودوائر المهندسين المقيمين) القدرة على تقديم تشكيلة متنوعة من المخرجات (الخدمات)	3.97	0.85	21.33	79.49	1
٢	تستجيب ادارة المشاريع لمتطلبات الاطراف المستفيدة من خلال تعديل خصائص الخدمات المقدمة حالياً	3.74	0.89	23.68	74.82	3
٣	تعديل ادارة المشاريع مستويات الطاقة الانتاجية والمخرجات التابعة بحسب متطلبات الاداء	3.83	0.95	24.91	76.55	5
٤	تقدم ادارة المشاريع خدمات جديدة باستمرار تعزز ثقة الاطراف المستفيدة	3.63	1.07	29.39	72.69	9
٥	تسعى ادارة المشاريع لتطوير عملها ونتاجياتها بهدف الاستجابة للمتغيرات البيئية وتعزيز ثقة المواطن	3.82	0.96	25.06	76.35	6
٦	لدى ادارة المشاريع القدرة على طرح خدمات بالسرعة المناسبة.	3.60	1.04	28.85	71.98	8
٧	تتمتع ادارة المشاريع بالقدرة على تطوير خدماتها	3.82	0.93	24.28	76.45	4

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
٨	تمتلك ادارة المشاريع القدرة على تطوير جودة خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للبيئة ومتطلبات المواطن من تلك الخدمات	3.83	0.89	23.17	76.55	2
٩	لدى ادارة المشاريع امكانات عالية لتنفيذ الاعمال في اكثر من مكان.	3.59	1.13	31.52	71.88	10
١٠	تمتلك ادارة المشاريع نظم معلومات تمكنها من رصد المتغيرات في بيئة عملها وتحديد الخدمات الضرورية واستيعابها	3.65	1.00	27.46	72.99	7
المرونة الانتاجية						
١١	يمكن لادارة البلديات والتشكيلات التابعة لها أن تحرك العاملين الى الوظائف المختلفة بحسب متطلبات الخدمات المقدمة .	3.92	0.75	19.08	78.48	1
١٢	يمكن أن يتم نقل العاملين في ادارة المشاريع الى وظائف جديدة في وقت قصير .	3.78	0.91	24.16	75.63	5
١٣	سهولة تغيير عدد المهام والعاملين في المؤسسات البلدية وبطرائق مختلفة.	3.75	0.91	24.30	75.03	6
١٤	يتمتع العاملون في ادارة المشاريع بالقدرة على أنجاز المهام المختلفة.	3.79	0.88	23.26	75.84	2

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
١٥	يتمتع العاملون في ادارة المشاريع بمهارات متعددة لشغل الوظائف المختلفة باستمرار.	3.78	0.96	25.45	75.63	8
١٦	يمكن للعاملين في ادارة المشاريع تعلم مهارات جديدة في فترة قصيرة.	3.71	0.97	26.15	74.21	9
١٧	يغير العاملون في ادارة المشاريع عادات عملهم استجابة للمتغيرات في البيئة التنافسية والخدمات المطلوبة	3.80	0.88	23.26	76.04	3
١٨	يملك اغلب العاملين في ادارة المشاريع القدرة على التكيف السريع استجابة لمتطلبات العمل ونوع الخدمات المقدمة	3.84	0.91	23.75	76.75	4
١٩	يغير العاملون في ادارة المشاريع سلوكهم الوظيفي ردا على متطلبات العمل والمواطنين وبشكل سريع.	3.67	0.99	27.08	73.40	10
٢٠	تعديل ادارة المشاريع نظام تنوع الموارد البشرية وفقا للتغيير في مهامها المطلوبة وبيئة العمل	3.71	0.93	25.05	74.11	7
	مرونة الموارد البشرية	3.78	0.71	18.83	75.51	
٢١	ادارة تشكيلات البلدية لها قدره على التكيف مع الخدمات وفق حاجة المواطنين ومستوى الخدمات	3.72	0.92	24.86	74.42	2

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
	المقدمة وتنوعها					
٢٢	تنسق ادارة المشاريع حركتها في ضوء تحركات ادارات المشاريع للخدمات الموازية الاخرى (خدمات الماء، الكهرباء، الهاتف، المجاري ... الخ)	3.73	0.92	24.79	74.52	1
٢٣	لإدارة المشاريع القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغييرات غير المواتية بما يعزز ثقة المواطن ومستوى الخدمات المقدمة	3.50	0.91	26.06	70.05	3
٢٤	لإدارة المشاريع القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع المتغيرات	3.44	1.06	30.86	68.73	8
٢٥	تمتلك ادارة المشروع القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بحسب ما تفرضه البيئة والمشاريع الخدمية الاخرى الموازية	3.35	1.04	30.98	66.90	9
٢٦	لإدارة المشاريع توجه نحو شمول مناطق اخرى (القرى والارياف والمناطق خارج حدود المؤسسات البلدية) بالخدمات المقدمة من قبلها	3.49	0.99	28.32	69.75	5
٢٧	ادارة المشاريع لديها القابلية في التجديد والتنوع	3.51	1.00	28.60	70.15	6
٢٨	ادارة المشاريع لديها القدرة على تقديم خدمات متنوعة اخرى	3.52	1.05	29.74	70.46	7

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
	والتنافس فيما بينها					
٢٩	تتجه ادارة المشاريع نحو الزيادة في حجم التنفيذ للخدمات المقدمة من قبلها	3.59	0.97	26.92	71.88	4
٣٠	تعمل ادارة البلدية على تعزيز قدرة المشروع على عرض منتجات جديدة بين فترة واخرى	3.44	1.07	31.14	68.73	10
	مرونة السوق	3.53	0.82	23.33	70.56	
	المرونة الاستراتيجية	3.68	0.70	18.97	73.68	

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اجمالي المرونة الاستراتيجية

يظهر الجدول (١٠)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اجمالي المرونة الاستراتيجية)، اذ يوضح الجدول ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (اجمالي المرونة الاستراتيجية)، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٨) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول اجمالي المرونة الاستراتيجية في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (١٠): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية

النسبية لمتغير إجمالي المرونة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
73.68	18.97	0.70	3.68	إجمالي المرونة لاستراتيجية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على فقرتين تتضمن الأولى منهما مجموعة من الاستنتاجات وتتناول الثانية مجموعة التوصيات التي توصل اليها البحث وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي

١. لا يوجد تعريف متفق عليه وبشكل معياري بين الباحثين بشأن المرونة الاستراتيجية، ويمكن ان يُعزى ذلك الى اختلاف الرؤى الفلسفية لهؤلاء الباحثين، فضلاً عن التباين في تحديد ابعاد المرونة الاستراتيجية، وبالرغم من ذلك فقد ظهر اتفاق على مجموعة من الابعاد هي المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة التسويقية.
٢. اتضح ان اهمية المرونة الاستراتيجية قد تجلت من خلال التراكم المعرفي الذي تضمنه الادبيات ذات الصلة، على الرغم من الاهمية التي تتجسد في التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، وما يشوبها من حالات عدم تأكيد مما اضفى اهمية لمفهوم المرونة الاستراتيجية.
٣. تبين ان بعد الموارد البشرية ضمن ابعاد المرونة الاستراتيجية قد حظي باهمية نسبية اكبر بلغت (٧٥.٥١)، الامر الذي يعكس دور المورد البشري في المنظمة المبحوثة، وهذا يأتي متوافقاً مع حقيقة ان المورد البشري هو المورد الاكثر والاعلى قيمة مقارنة بالموارد التنظيمية الاخرى.
٤. ظهر ان المرونة الانتاجية جاءت بالدرجة الثانية في الاهمية النسبية من بين الابعاد الثلاثة للمرونة الاستراتيجية، إذ سجلت ما قيمته (٧٤.٩٧)، وجاءت هذه النتيجة متسقة مع توجه المنظمة المبحوثة نحو الانتاج المتعلق بالمشروعات التي تقدمها.
٥. سجل بُعد المرونة التسويقية أدنى مستوى اهمية مقارنة ببُعدي المرونة الانتاجية والمرونة التسويقية، إذ بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا البعد (٧٠.٥٦)، وتعكس هذه النتيجة انخفاض مستوى الجوانب التسويقية ذات الصلة بالمشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات تضمن هذا المبحث مجموعة من المقترحات وكالاتي:
١. ان تسعى ادارة المنظمة المبحوثة الى تسليط الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية والكشف عن مكوناته للرؤوساء والمرووسين وبما يسهم في ان يكون جزءاً من فلسفة عمل تلك الادارة.
 ٢. التثقيف بشأن اهمية المرونة الاستراتيجية والتنسيق مع مراكز البحوث والمكاتب الاستشارية في الكليات والجامعات المتخصصة.

٣. بالرغم من تركيز عمل المنظمة عينة البحث على الجوانب الفنية، الا انه ينبغي عليها ايلاء الموارد البشرية اهمية قصوى والتعامل معهم بوصفهم المورد الاثمن، وزجهم في دورات تدريبية تخصصية لتنمية قدراتهم الوظيفية لاسيما ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية.

٤. الاهتمام بالتوجهات المعاصرة ذات الصلة بالانتاج والعمليات في المشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة، وذلك من اجل تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في الاداء.

٥. التركيز على الجوانب التسويقية الخاصة بالمشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة، واعتماد برامج تسويقية متطورة تتوافق مع اهمية تلك المشروعات.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

١. الأحمدى، أنس سليم، (٢٠١٠)، المرونة، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع، الرياض.
٢. الجادري، عدنان حسين، وأبو حلو، يعقوب عبد الله، (٢٠٠٩)، "الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والانسانية"، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٣. رشيد، ظافر حسين والمشهداني، كمال علوان خلف، (٢٠١٦)، "الإحصاء للتخصصات الإدارية والمحاسبية"، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد- العراق.
٤. زايد، عادل محمد، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٥. النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، (٢٠٠٩)، اساليب البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية

٦. ابراهيم، محمد رزق (٢٠١١) اثر الشريك الاستراتيجي على الاداء المالي والاداء التشغيلي والجاذبية الاستثمارية للشركة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
٧. سعاد، شكري معمر، (٢٠٠٩)، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرد.
٨. صباح، عطار (٢٠١٦) مساهمة تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الاداء التشغيلي للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
٩. طيفور، محمد سمح محمد، (٢٠١١)، العلاقة بين الانفاق الرأسمالي والاداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
١٠. العابدي، علي رزاق جيد، (٢٠١٢)، انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. ملحم، محمود ابراهيم سعيد، (٢٠١٠)، "دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين: بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثالثاً: الدوريات والمجلات

١٢. احمد، سلامي والسبتي، جريبي، (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٤).
١٣. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (٢٠١٥)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١).
١٤. بن ساسي، الياس وعبد الرحمن، ذهبية بن (٢٠١٣) قرار الدفع في راس المال نقداً تحت تأثير الاداء المالي والبورصي، مجلة الباحث، العدد (١٣).
١٥. حسين، حسين وليد، (٢٠١٦)، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة كلية المنصور الجامعة، العدد (٢٥).
١٦. الحليم، نادية راضي عبد، (٢٠٠٥)، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد (٢).
١٧. الرحيم، اباد محمود وصكبان، وجدان كاظم، (٢٠١٥) استخدام خارطة مجرة القيمة في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (٣٨)، العدد (١٠٥).
١٨. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي اسماعيل، (٢٠١٦)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤).
١٩. الصفار، احمد عبد اسماعيل ومحمد، ماجدة عبد اللطيف، (٢٠٠٨)، اثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٧٣).
٢٠. الصمادي، زياد محمد علي والجوازنة، بهجت عبد، (٢٠١١)، اثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
٢١. الصمادي، زياد محمد علي والجوازنة، بهجت عبد، (٢٠١١)، اثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في محافظة اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
٢٢. عبد الله، بهجة عثمان فضل السيد وابراهيم، صديق بلل، (٢٠١٥)، الدور الوسيط لنظم ادارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة ادارة الجودة الشاملة، المجلد (١٦)، العدد (١).
٢٣. عمران، كامل محمد، (٢٠٠٧)، تفويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٣)، العدد (١).
٢٤. اللامي، غسان قاسم داود ولازم، يسرا ياسين، (٢٠٠٧)، تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (٢٤).
٢٥. محمد، أثير عبد الله، (٢٠١٣)، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٨)، العدد (٢٥).
٢٦. الياسري، اكرم، الخالدي، عواد والحميري، بشار عباس، (٢٠١٤) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي : دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية

الخاصة في العراق، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل، المجلد (194)، العدد (١٢)، الصفحات (٤٣-١)
 ٢٧. ياسين، مريم حامد ونايف، اسعد كاظم، (٢٠١٢)، اثر استخدام تقنية (Six Sigma) في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١٠)، العدد (٤).

رابعاً: شبكة الإنترنت

٢٨. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠٠٦)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، بحث منشور على الموقع www.dr-mamdouhrefaiy.com

المصادر الأجنبية

First: Books

29. Avis, Mark M. & Heineke, Janelle, (200٣), Operations Management: Integrating Production And Services, ٣rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, London.
30. Burgess, Robert H.; Hill, Craig A. & Keebler, James S., (2011), product entrance-exit strategies and supply chain strategies, Georgia institute of technology, Atlanta.
31. Dilworth, James B., (2000) ,"Operations Management Design, Planning And Control For Manufacturing and Services", 3rd Ed., Harcourt, Inc., Orlando, Florida.
32. Gibson, Charles H., (2004). Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information, 9th Ed., Ohio: Thomson South-Western.
33. Gopalan, Radhakrishnan & Milbourn, Todd & Song, Fenghua, (2011), Strategic Flexibility and the Optimality of Pay for Sector Performance, Washington University, Olin Library - Serials Unit on September 22.
34. Handfield, R.; Nichols, E. L. Jr. (2009), Introduction to Supply Chain Management, 6th ed., Prentice-Hall, New York, NY,
35. Harrigan, K., (1985), Strategic flexibility: a management guide for changing times, Lexington , MA, books.
36. Heizer, J.; Render, B., (2005), "Operations Management", 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ,
37. Heizer, Joy& Render, Barry, (2004), "Operations Management", 5th Prentice- Hall-Inc., Upper Saddle River New Jersey.
38. Heresy P . & Blanchard, K . H., (1996), Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource , 2nd ed, Prentice – Hall, New Delhi.
39. Hitt, M.; Ireland, R & Hoskisson, R., (2011), Strategic flexibility: Competitiveness and Globalization, South-Western, Cengage Learning.

40. John, L. Thompson, (2004), Strategic Management, 2nd ed., Chapman and Hall.
41. Kaplan, R. & Norton, B., (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol: 70, No. 1.
42. Kaplan, S. Robert; Norton, P. & Atkinson, A. Anthony, (2009), "Advanced Management Accounting" 3rd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
43. Kotler, P., (2000), Marketing Management, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
44. Krajewski, L.; Ritzman, L. (2002), Operations Management: Strategy and Analysis, Prentice-Hall, Upper Saddle, River, NJ.
45. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra Manoj K., (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", 9th Ed., Person Prentice–Hall, New Jersey.
46. Noe, Raymond, A; Hollenback, John, R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick, M., (2006), human resource management Gaining a competitive advantage, 8th ed., McGraw-Hill/Irwin; NY.
47. Slack, Nigel; Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2010), Operations Management, 6th Ed, Prentice Hall, Financial Times London.
48. Stevenson, William J., (2012), "Operations Management", 12th Ed., McGraw – Hill, Irwin, New York.
49. Waller, Deek L., (2003), Operations Management: A Supply Chain Approach, 2nd ed., Thomson Publishing Co, London
50. Waller, Deek L., (2003), Operations Management: A supply chain approach, 2nd ed., Thomson Publishing Co, London.
51. Wheelen, T. L.; Hunger, J. D.; Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012), "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall.

Second: Periodicals; Journals & Conferences

52. Aaker, D & Mascarenhar, B., (1984) the need for strategic flexibility, Journal of business strategy, Vol. 5, No 2.
53. Asikhia, Olalekan, (2010), Market-focused strategic flexibility among Nigerian, African Journal of Marketing Management, Vol. 2, No.2.
54. Delery, J .E. & Shaw, J.D.,(2001):"The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension", Research in personnel and Human Resource Management, 20, pp:165-197.

55. Eppink, D. J., (1978), planning for strategic flexibility, Journals long range planning, Vol. 11, No. 4.
56. Escrig-Tena, Ana Bel'en & Bou-Llusar, Juan Carlos & Beltra'n-Martín, Inmaculada & Roca-Puig, Vicente, (2011), Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility, Advances in Decision Sciences, Vol. 27.
57. Farragher, Edward J. Kleiman, Robert T. & Sahu, Anandi P., (2001). The Association Between The Use of Sophisticated Capital Budgeting Practices And Corporate Performance. The Engineering Economist, Vol. 46, No.4 , pp. 300-311.
58. Gosling , J. & Purvis, L. & Naim, M. M., (2009), Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection, Journal of Production Economics.
59. Hurry, D. Miller & Bowman, E., (1992), Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States, Strategic management Journals, Vol. 13, No 2.
60. Hutchison, S., Kinney, N. & Purcell, J., (2002), "Bringing policies to life:discretionary behavior and the impact on business performance", paper presented at the Bath conference, University of bath school of management, 10-11 April.
61. Jafari, Mostafa; Bourouni, Atieh & Amiri, Roozbeh Hesam, (2009), A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method, European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 3.
62. Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. & Whipple, Thomas W. & Ghosh, Amit K. (2005), Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, Journal of Services Marketing, Vol. 19, · No. 4.
63. Jorfi, Saeid; Nor, Khalil Md & Najjar, Lotfi, (2011), The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability, International Journal of Managing Information Technology (IJMIT), Vol. 3, No.1.
64. Megivern, Michal H. & Tvorik Stephen J., (1997), Determinants of Organizational Performance, Management Decision. Vol: 35.
65. Molina, C. & Callahan, J., (2010), "Fostering Organizational Performance", Journal of Management Development, Vol. 29, No.1.
66. Radomska, Joanna, (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, pp19-23 .
67. Saari, Arto, (2002), Systematic Procedure for Setting Building Flexibility Targets, Proceedings of the CIB W070 2002 Global Symposium, copyright by CIB and CABER.

68. Sarantinos, Vlasios, (2007), Flexibility in the Workplace: What happens to commitment?, Journal of Business and Public Affairs Vol.1, No. 2.
69. Shalender, Kumer, (2013), Market Focused Strategic Flexibility: Significance and Implications for Indian Automobile Industry, International Journal of Research in Business Management (IJRBM), Vol. 1, Issue 3.
70. Supeno, Hardi; Sudharma, Made; Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, International Business and Management, Vol. 11, No. 1.
71. Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (2008), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, p. 803
72. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005), Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 57.
73. Yannopoulos, Peter, (2011), Defensive and Offensive Strategies for Market Success , International Journal of business and social science , Vol. 2, No. 13.
74. Yugiong , Li; Dongmei , Z. & Fuquan, Z., (2013), "The Empirical study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance", International Business & Management, Vol. 6 , No.1.

Third: Internet

75. Combe, Lan. A., & Greeniey, Gordon. E., (2003), Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, i.combe@londonmet.ac.uk

تحسين الأداء الجامعي باستخدام قائمة التصنيف الوطني

Improve university performance using the National Classification List

أ.م.د. قاسم محمد مظلوم العنزي

وسن جواد كاظم السوداني

جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد

Asst. Prof. Dr. Kassim Mohammed Al-Enizi

Wasan Jawad Kadhem Al-Soudani

University of Kufa / Faculty of Administration and Economics

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحسين أداء الأقسام العلمية في الجامعات. وتمثلت مشكلة الدراسة في إثارة التساؤل مدى تباين الأداء في الجامعات العراقية، من ناحية ومدى مساهمة محاور استمارة التصنيف الوطني لجودة الجامعات العراقية في تحسين أداء هذه المنظمات من ناحية أخرى، ولأجل ذلك استعملت الدراسة استمارة التصنيف الوطني والمقابلات الشخصية وسيلة للحصول على البيانات.

أثبتت الدراسة وجود تدنٍ في الأداء في جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال عينة البحث من خلال تطبيق محاور التصنيف الوطني بسبب حداثة الكلية وقلة عدد التدريسيين من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد) وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتعلق بتحسين أداء الكلية بالاعتماد على محاور قائمة التصنيف الوطني للجامعات.

Abstract

The study aims to improve the performance of scientific departments in universities. The problem of the study was to raise the question of the extent of the variation in performance in the Iraqi universities and the contribution of the national classification form to the quality of Iraqi universities in improving the performance of these organizations.

The study showed that there is a low performance in the University of Masan Faculty of Management and Economics Department of Business Administration Research sample through the application of national classification axes because of the recent college and the lack of the number of professors of scientific titles campaign (Professor, Assistant Professor) and in light of that the study made a set of recommendations related to improving the performance College based on the axes list of the national classification of universities.

المبحث الأول

منهجية البحث

يكمّن حل المشكلة في معرفة أبعادها، ونسعى هنا إلى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة من حيث طبيعتها المعرفية والميدانية التي تضيفها الأساليب الكمية المستخدمة وعلى المستوى النظري والتطبيقي.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد قائمة التصنيف الوطني مدخلاً جديداً للإصلاح في الجامعات العراقية إذ إن معظم المنظمات الريادية تقوم بتشجيع المنافسة بين مقدمي السلع والخدمات، إذ أن

المنافسة وإدارة الأداء هما المفهومان اللذان توجه من خلالهما معظم الجدل خلال السنوات الماضية لإصلاح الأقسام العلمية في الجامعات.

ويتفق أغلب الباحثين على أهمية قياس الأداء للحصول على رؤية واضحة حول فعالية وكفاءة البرامج والعمليات التشغيلية والموظفين، التي من خلالها تحدد المنظمات مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف والتحسين ونجاح فيها(٦:١) .

وهنا يبرز دور قائمة التصنيف الوطني بوصفها البحث عن أفضل الممارسات في تحديد المجالات التي تمكنها من تحسين أداء الأقسام العلمية وزيادة كفاءتها، ومن خلال ما تقدم تتلخص مشكلة الدراسة الحالية بآثار التساؤل الرئيس الآتي:

- هل هنالك تباين في أداء الجامعات العراقية على وفق معايير التصنيف الوطنية؟

من هنا نحتاج إلى الإجابة على التساؤلات الآتية عن مدى إسهام كل من محاور قائمة التصنيف الوطني أدناه في تحسين الأداء:

- ١- هل يمكن قياس تحسين الأداء في مجال البحث العلمي؟
- ٢- هل يمكن قياس تحسين الأداء في مجال تحسين الجودة والاعتماد البرامجي؟
- ٣- هل يمكن قياس تحسين الأداء بين أعضاء الهيئة التدريسية؟
- ٤- هل يمكن قياس تحسين الأداء في البنى التحتية والأداء الجامعي؟
- ٥- هل يمكن قياس تحسين الأداء في النشاطات العلمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات المبحوثة (تحسين الأداء الجامعي، قائمة التصنيف الوطني)، وهذه ستؤدي حتماً إلى نجاح في تحسين الأداء المنظمات التعليمية التي بدورها تساهم في ريادة الأعمال في مجال قائمة التصنيف الوطني عن طريق تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف للمنظمة، والانتهاكات التي من الممكن أن تؤثر في تحسين الأداء.

يعد موضوع البحث مهماً وحيوياً على مستوى الجامعتين، إذ يوفر قاعدة معرفية لدعم إجراءات التصنيف الوطني، وبذلك تكمن أهمية البحث على ضوء المحاور الخمسة للتصنيف الوطني لأنها تساعد على:

- ١- إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمات التعليمية في مجال البحث العلمي.
- ٢- تعزيز التعاون وتطوير التحسين الذاتي لمنظمات التعليم العالي الضعيفة من أجل التحسين المستمر في نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة ومستوياتها.
- ٣- تصميم خطط تعليمية في كيفية استخدام استراتيجيات وطرائق تدريس حديثة ومتنوعة، فضلاً عن تطويرها.
- ٤- توفير البيئة والتكنولوجيا والوسائل العلمية الملائمة والمشجعة على الدراسة.
- ٥- تنمية الإبداع والابتكار وإشباع حاجات المنظمات التعليمية .

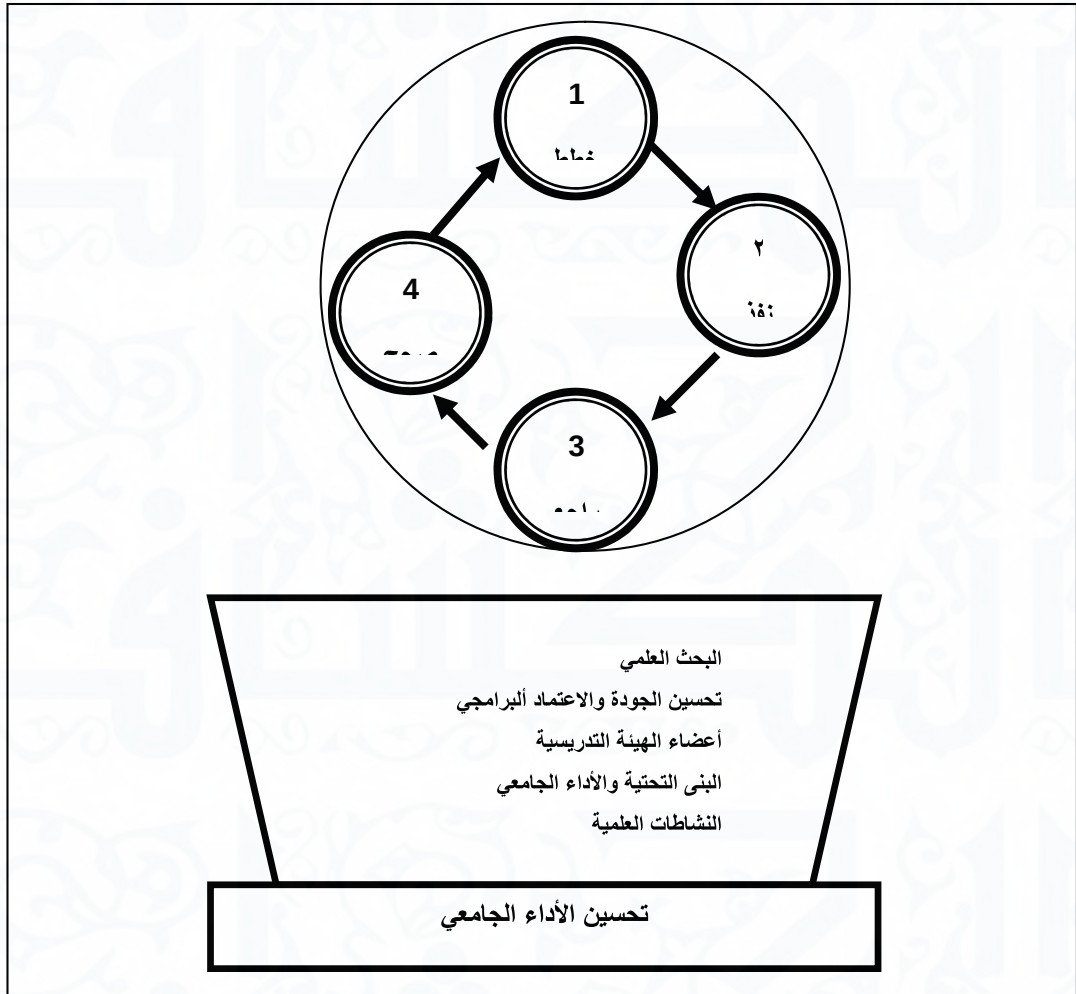
ثالثاً: أهداف الدراسة

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بدور قائمة التصنيف الوطني في تحسين الأداء الجامعي للأقسام العلمية بشكل خاص، فقد سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

- أ. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لموضوعة تحسين الأداء الجامعي لغرض الاستفادة منها من قبل الباحثين والعينة .
- ب. عرض الأطر المفاهيمية والمعرفية للقائمة التصنيف الوطني ومناقشتها لغرض الاستفادة منها من قبل الباحثين والعينة .
- ج. إبراز دور قائمة التصنيف الوطني في تحسين أداء المنظمات التعليمية وتطويرها ومنها منظمات التعليم العالي والبحث العلمي.
- د. بيان مدى حاجة منظمات التعليم العالي والبحث العلمي للقائمة التصنيف الوطني.
- هـ. تشخيص دور قائمة التصنيف الوطني في تحسين الأداء الجامعي وتحليلها.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تم وضع المخطط الفرضي للدراسة على وفق ما جاء من نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بقائمة التصنيف الوطني ودورها في تحسين الأداء الجامعي، فقد تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد الظاهرة المبحوثة ومتغيراتها المتمثلة بتساؤل الدراسة ومنطلقاتها الأساسية لتشخيص دور قائمة التصنيف الوطني في تحسين الأداء الجامعي في الجامعات. ويظهر الشكل (١) المخطط الفرضي محاور قائمة التصنيف الوطني المتمثلة بـ (البحث العلمي، تحسين الجودة والاعتماد الأكاديمي، أعضاء الهيئة التدريسية، البنى التحتية والأداء الجامعي، النشاطات العلمية) لما لها من تأثير في تحسين وتطوير أداء المنظمات التعليمية.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع المبحوث في الدراسة يتمثل في المنظمات التعليمية (الجامعات العراقية). وقد شملت الدراسة مسجلاً شاملاً لرئيس قسم إدارة الأعمال لكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة كعينة لها، على ضوء تفاصيل استمارة التصنيف الوطني.

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

أ. طرائق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة عدة أساليب في جمع البيانات في كلِّ الجانبين النظري والعملي، ومنها:

١- الجانب النظري

- المراجعة للكتب والمجلات العلمية وجميع الإصدارات المحلية ذات الصلة بتحسين الأداء الجامعي وقائمة التصنيف الوطني وفي جميع الاختصاصات ذات الصلة، العربية منها والأجنبية.
- مسح لما نشر عبر شبكة الانترنت في مجال تحسين الأداء الجامعي والتصنيف الوطني.

٢- الجانب العملي

تم استعمال عدة مصادر في جمع البيانات اللازمة لإتمام الجانب العملي من البحث التي تمثلت بالآتي:-

المواصفات والمعايير تمثلت بالمواصفات والمقاييس التي تم التعرض لها بمجموعة من معايير ومؤشرات التصنيف الوطني، إذ تم اعتمادها والتعويل عليها من الجامعات العراقية بصورة عامة وكلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان/قسم ادارة الاعمال على وجه الخصوص، وذلك لشمولية معاييرها ومؤشراتها لجميع الأطراف التي تؤثر وتتأثر بالعملية التعليمية الجامعية، التي يمكن تحديدها بخمس محاور رئيسة يوضحها الجدول (١).

جدول (١) محاور قائمة الفحص وعدد الفقرات

ت	المحاور	الدرجة القصوى
1	البحث العلمي	40%
2	تحسين الجودة والاعتماد ألبراجي	30%
3	أعضاء الهيئة التدريسية	10%
4	البنية التحتية والأداء الجامعي	10%
5	النشاطات العلمية	10%
مجموع الكلي للمحاور		100

المصدر: من إعداد الباحثين

يشتمل كل محور من هذه المحاور على فقرات. وعلى وفق نتائج البيانات لهذه الفقرات سوف يتم عرض التفاصيل الخاصة بقياس مدى التحسن في نتائج الجودة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ميسان.

• المقابلات

اعتمد جمع البيانات والمعلومات عن الدراسة الحالية، البحث والتقصي عن المشكلات والأسباب، الأمر الذي استدعى القيام بإجراء مناقشات وحوارات نوعية مع رئيس القسم ادارة الاعمال ومسؤول الجودة في الكلية عينة البحث، لإغناء الجانب العملي والحصول على البيانات غير المتاحة وأهم المقابلات التي أجريت من قبل الباحثين، قد شملت كل من:-

- (١) مدير قسم الجودة والأداء الجامعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ميسان، لقاءات دورية شهرية 2017/2/22.
- (٢) رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة ميسان.
- (٣) موظفي قسم الجودة والأداء الجامعي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان .

المبحث الثاني الجانب النظري

تحسين الأداء الجامعي

تفرض بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار البحث عن المزيد من أساليب العمل الأكثر كفاءة. إذ يصبح من الضروري البحث عن حلول جديدة لزيادة كفاءة العمل والتركيز على أهداف المنظمة، بما في ذلك الأهداف المتصلة بالتحسين الأداء، واستخدام التقنية الجديدة، ومراعاة بالأعراف والقواعد والثقافة التنظيمية. للنهوض بمستوى جودة الخدمة والتركيز على زيادة فعالية المنظمات.

أولاً: التحسين المستمر

التحسين المستمر يجعل المنظمة قادرة على البقاء والصمود امام منافسيها، من خلال النظر إلى حاجات الزبون ورغباته والتطورات التي تطرأ عليها بصفقتها المتغيرة. ويعد حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بصورة صحيحة، وتمكين المنظمة من تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات.

١- مفهوم التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر جوهر عملية التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل للمعلومات والمقارنة، وينبغي أن تكون الجودة هدفا متحركا في التحسين المستمر يتصاعد باستمرار نحو تحقيق أعلى مستوى من خلال الآتي(٢:٣٩٢):

- معرفة ما تريد القيام به.
 - التعلم والتعليم من ما تعمل.
 - استخدام ما تتعلمه في تطوير وابداع منظمتك والخدمات التي تقدمها.
- ويشير (Deming, 1994; Evans & Lindsay, 2001) إلى أن التحسين المستمر يعد أحد القيم الأساسية لإدارة الجودة(٣:٤٥) وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم التحسين المستمر، وقد تم التعرض لبعض هذه المفاهيم من خلال الجدول (٢) في أدناه:

جدول (٢) مفهوم التحسين المستمر بحسب رأي بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Krajewski&Ritzman, 1996:150	البحث المستمر عن طرائق متعددة لتحسين العمليات وتطويرها وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.
2	Russell&Taylor, 2000: 84	عملية حل مشكلات العمل بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق الانسيابية في عملية الإنتاج مع الفائدة القصوى من الآلات، ساعات العمل، المواد وطرائق الإنتاج المتاحة بأقل خسارة.
3	Temponi, 2005: 17	وهو نظام يركز على مختلف الأفراد والجماعات وأصحاب المصالح بهدف تحقيق الأداء المتميز للتأكيد على التعلم والتكيف من أجل نجاح المنظمة واستمرارها.
4	Weetman,2006:462	عملية إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسا بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة.
٥	Mclancy,2007:144	طريقة لإجراء التحسينات والتعديلات الضرورية بشكل مستمر في مفردات الكلف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة

بأنه تلك التقنية التي تواجه الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها باتجاه إيجاد طرائق لتخفيض كلف السلعة أو الخدمة.

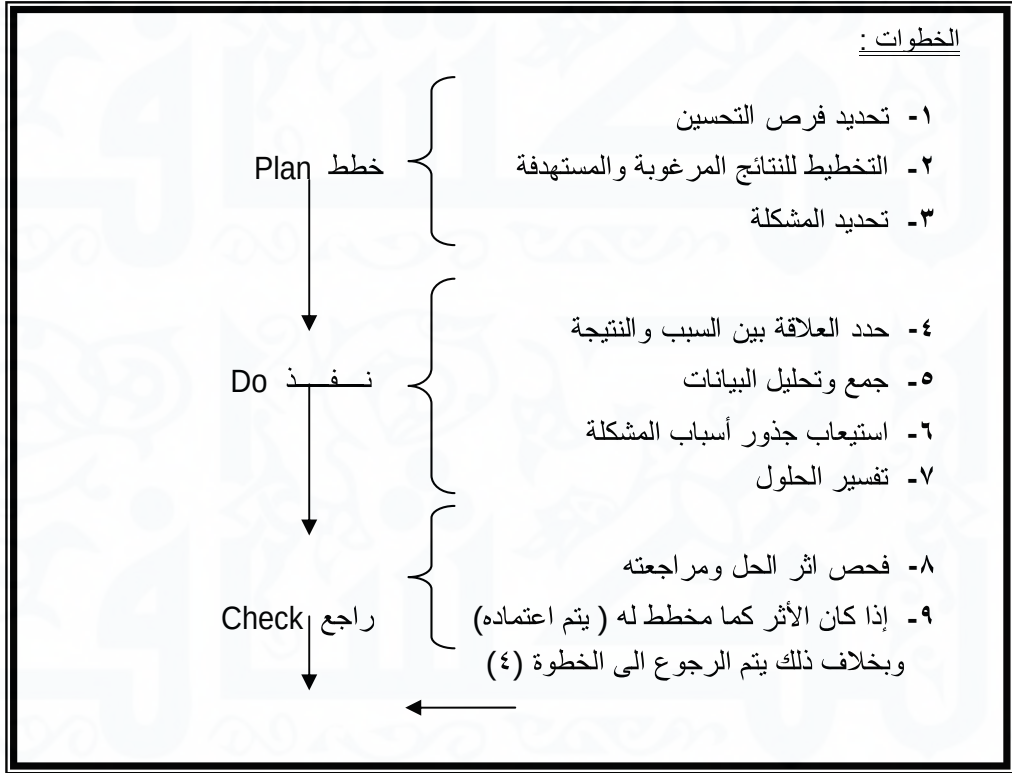
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه.

وبذلك أن التحسين المستمر يحاول إزالة الضياع بكل أشكاله من خلال تحسين جودة المنتجات، وتحسين القدرة على الاستجابة للزبائن وتقليل الكلف، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار شكل التحسين المطلوب، إلا أن حل المشكلات ليس بالضرورة أن يكون هو التحسين المطلوب وينبغي التمييز بين إجراء وسائل التعلم لمعالجة المشكلات وضمان سير العمل في المنظمة من جهة وبين التحسين المستمر من جهة أخرى لتصبح العملية أفضل عند بدء العمل في المستقبل بالشكل المطلوب دون وجود توقفات مفاجئة(٤:٣٩٦).

٢- خطوات التحسين المستمر وفقاً لنموذج Deming

يتمثل نموذج Deming بأربع خطوات تسمى دورة (PDCA) وهي فيما يأتي(٥:١٢٩):

- **التخطيط (Planning):** تحديد العمليات الضرورية والأهداف أو الأسلوب أو السياسة المراد تحسينها، وتوثيق البيانات المطلوبة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الإحصائية بعد ذلك تحدد المزايا التي يمكن استخدامها والبدائل في حل المشكلة وعندما تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.
 - **التنفيذ (Do):** لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة ومراقبة تقدمها بعملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها.
 - **الفحص (Check):** تركيز على القيام بتقييم وفحص النتائج عن طريق تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من (التنفيذ) لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة بدقة، فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق إما إلى إعادة تقويم الخطة وإما إيقاف المشروع.
 - **الفعل (Act):** مرحلة إجراء التحسينات والتعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الايجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين الاستفادة منها واستخدامها فضلاً عن إرشاد الآخرين الى كيفية استخدام هذا الأسلوب ونعود إلى المرحلة الأولى.
- ويمكن وضع خطوات دورة التحسين المستمر ضمن المخطط الآتي:



الشكل (٢) خطوات التحسين المستمر النموذجية لـ Deming

المصدر: العنزي، قاسم محمد (2011)، استخدام نموذج deming في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة ميدانية في كلية الآداب/جامعة الكوفة) مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ٢١.

والتحسين عملية مستمرة إذ إنه بمرور الزمن يصبح الأداء أفضل وأكثر كفاءة من خلال إسهام خطوات التحسين في التعرف على المشكلات ومعالجتها.

ثانياً: تحسين الأداء

أصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري والتركيز على تحسين الأداء، إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على الموارد الممكنة كلها لتحسين الأداء.

١- مفهوم تحسين الأداء

أصبح جلياً في العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، والعاملون، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعد نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبذلك توفير مخزون ذي مهارة محترف في المنظمة، تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها "بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والتنظيمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء" (٢٢:٦).

في حين أشار (١١:٧) إلى أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

٢- دوافع تحسين الأداء

من أهم العوامل التي تدفع بتحسين الأداء هي (٨:١٠):

أ. **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة كالبينة الخارجية التي هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساس للحصول على الموارد مثل المواد الأولية.

ب. **هدف الربح واشتداد المنافسة:** يتحتم على المنظمات ان تبحث لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وذلك من خلال الحرص والتركيز على الجودة التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

ج. **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاولة كل منها تحقيق الريادة في السوق باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمات القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها ومتابعة متغيرات البيئة الخارجية.

المبحث الثالث الجانب العملي

نتائج قائمة التصنيف الوطني في جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال

تناول هذا المبحث تحليل نتائج المؤشرات الرئيسة والفرعية لمتطلبات استمارة التصنيف الوطني من خلال نتائج تحقيق المتطلبات في مدة زمنية تتمثل بـ (العام الدراسي) الأساس الذي طبق فيه استمارة التصنيف الوطني لأول مرة، ومن ثم نتائج كلية الإدارة والاقتصاد قسم (إدارة الأعمال) في الجامعة عينة البحث.

أولاً: واقع العينة

جرى جمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية للكلية عينة البحث وباستخدام قائمة الفحص التي أعدت في ضوء استمارة التصنيف الوطني للكلية، وبعد الاطلاع على عدد من الوثائق اللازمة والمقابلات مع مسؤول قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي. ومن أجل استعراض النتائج تم تحليل المحاور الرئيسة التي تضمنتها قائمة الفحص التي يبينها الجدول (٣) من خلال نتائج تحقيق المتطلبات في مدة زمنية تتمثل بـ (العام الدراسي) الأساس وهو العام الدراسي (2015-2016).

يتضمن الجدول (٣) المحاور الخمسة لقائمة التصنيف ويتفرع منها (44) محوراً فرعياً، وهذه المحاور تم مناقشتها مقارنة بـ (الدرجة القصوى) لكل محور. وفي أدناه استعراض لنتائج البيانات لهذه الفقرات والتفاصيل الخاصة بنتائج قياس الأداء في القسم العلمي.

جدول (٣)

محاور قائمة التصنيف الوطني للكليات والدرجة القصوى

الدرجة القصوى	المحاور	ت
40%	البحث العلمي	1
50	نسبة البحوث المنجزة لعدد التدريسيين ضمن خطة البحث العلمي التي نشرت في مجلات عالمية معترف بها ذات عامل تأثير impact factor	أ
20	نسبة البحوث التطبيقية المنجزة ضمن خطة البحث العلمي التي عالجت مشكلات محلية صناعية أو اقتصادية وغيرها ونفذت وأعطت نتائج ايجابية إلى إجمالي البحوث	ب
20	نسبة عدد التدريسيين الذين لديهم تعاون بحثي مع الأقسام العلمية المناظرة في الجامعات المحلية والعربية والدولية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع.	ج
10	نسبة إشراك أعضاء هيئة التدريس في: • لجان المناقشة. • مقوم علمي /إطارىح ورسائل وبحث. • أعضاء في هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة.	د
30%	تحسين الجودة والاعتماد البرامجي	2
30	نسبة اعتماد وتطبيق القسم العلمي لمعايير اعتماد برامجية تخصصية وبحسب المراحل الآتية: • دراسة معايير اعتماد برامجية ملائمة. • تحديد معايير اعتماد برامجية. • انجاز مرحلة التقييم الذاتي. • إعداد خطة التحسين. • انجاز خطة التحسين. • القسم حاصل على شهادة اعتماد برامجية تخصصية.	أ
20	نسبة ماهو متحقق من انجاز وصف البرنامج الاكاديمي متضمنا وصفا للمقررات الدراسية كافة وفقا لحاجات: • رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية. • التوصيف للبرنامج الاكاديمي.	ب

	• الطالب. • المجتمع سوق العمل.	
10	هل وصف البرنامج الاكاديمي للقسم العلمي موثقاً ومعلناً على الموقع الالكتروني للقسم؟	ج
10	هل يراجع القسم العلمي استراتيجيات التعليم والتعلم سنوياً في ضوء نتائج: • الامتحانات. • آراء الطلبة. • آراء أعضاء هيئة التدريس. • آراء الخريجين. • آراء أرباب العمل والجهات المستفيدة ووفقاً للتطور العلمي والتكنولوجي في مجال التخصص.	د
10	نسبة شمولية الموقع الالكتروني على: نشاطات القسم • المحاضرات. • روابط تساهم في تطوير عمليات التعليم والتعلم . • البحوث العلمية. • مشاريع الطلبة. • السيرة الذاتية للتدريسيين وباللغتين العربية والانكليزية . • يتم تحديثه بصورة دائمة .	هـ
5	نسبة التدريسيين الذين يستخدمون مهارات الاتصال والتواصل الالكتروني في العملية التعليمية من خلال الموقع الالكتروني العلمي بين الطالب والأستاذ.	و
10	نسبة حملة شهادة الدكتوراه من التدريسيين إلى عدد الطلبة.	ي
5	هل للقسم هيكلية علمية واضحة للملاك التدريسي وماهي نسبة تطابق الواقع الفعلي مع الهيكلية العلمية.	ن
10%	أعضاء الهيئة التدريسية	3
35	نسبة انجاز وصف المقررات الدراسية من أعضاء هيئة التدريسيين.	أ
30	نسبة عدد الجوائز العلمية العالمية والعربية والمحلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية.	ب
20	نسبة اشراك الأساتذة الاجانب في العملية التعليمية للقسم بصفة مناقش خارجي، محاضر خارجي، الإشراف خارجي، البحث العلمي المشترك.	ج

د	نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في دورات تدريبية مختلفة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	15
4	البنى التحتية والأداء الجامعي	10%
أ	نسبة ما تطبقه المؤسسة التعليمية من معايير الجودة بتأهيل وصيانة البنى التحتية إلى أجمالي البنى التحتية ولكل من الآتي: • نسبة تأهيل القاعات الدراسية إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: وسائل العرض والاتصال الحديثة، أجهزة تبريد وتكييف، الإنارة الجيدة، كراسي جيدة، صبغ جيد. • نسبة تأهيل غرف التدريس إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر في كل غرفة: - الأثاث المناسب، خط انترنت، خط هاتف، حاسوب شخصي، تبريد وتكييف، صبغ جيد. • نسبة تأهيل المختبرات العلمية بأجهزتها وتحديثها المستمر إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: - وسائل الأمان، السلامة الصحية والصيدلية الجدارية داخل المختبرات، وتعليمات عامة للعمل داخل المختبر، الأجهزة الحديثة بالاستمرار، وسائل إيضاح وعرض جيدة، صبغ جيد.	20 20 20
ب	مدى الالتزام بتعليمات تنظيم الشؤون الطلابية من حيث: • تنظيم ملفات وأوليات الطلبة في اضبارة الجامعة لمسيرة الطالب في أثناء دراسته الجامعية. • نسبة الالتزام بمنع الظواهر السلبية في الحرم الجامعي. • نسبة الالتزام بمنع الغش من خلال وضع أجهزة كشف الغش في القاعات الامتحانية وقدرة المراقبين على ضبط القاعات الامتحانية. • متابعة حضور وغيابات الطلبة ومدى التزامهم بالدوام الرسمي.	10 10 5 5
ج	نسبة عدد الحاسبات إلى عدد الطلبة.	10
5	النشاطات العلمية (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل، حلقات نقاشية)	10%
أ	المؤتمرات أو الندوات السنوية أو ورش العمل أو الحلقات النقاشية.	25
ب	نسبة براءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس/إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس خلال سنة التقييم.	25

ج	نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخل وخارج العراق ببحث خلال سنة التقييم.	25
د	نسبة الكتب المؤلفة والمترجمة والمقومة علميا من اعضاء هيئة التدريس/إجمالي عدد التدريسيين خلال سنة التقييم.	25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على قائمة التصنيف الوطني

١. البحث العلمي

يتفرع البحث العلمي إلى (4) محاور فرعية لا يمكن الاستغناء عن اي منها فيما لو أرادت الكليتان الدخول في التصنيف الوطني لجودة الجامعات العراقية، وهي:

- أ- نسبة البحوث المنجزة لعدد التدريسيين ضمن خطة البحث العلمي التي نشرت في مجلات عالمية معترف بها ذات عامل تأثير impact factor يتضمن هذا المحور فقرتين تتناول تصنيف تومسن رويترز وسكوباس بنسبة (35)، والبحاث المنشورة في مجلات عربية او محلية بنسبة (15).
- ب- نسبة البحوث التطبيقية المنجزة ضمن خطة البحث العلمي التي عالجت مشكلات محلية صناعية أو اقتصادية وغيرها ونفذت وأعطت نتائج ايجابية إلى إجمالي البحوث.
- ت- نسبة عدد التدريسيين الذين لديهم تعاون بحثي مع الأقسام العلمية المناظرة في الجامعات المحلية والعربية والدولية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع.
- ث- نسبة إشراك أعضاء هيئة التدريس ويتضمن هذا المحور من (3) فقرات يتناول لجان المناقشة، ومقوم علمي/ اطاريج ورسائل وبحاث، وأعضاء في هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة.

٢- تحسين الجودة والاعتماد البرامجي

يتضمن هذا المحور (8) فقرات وهي من أساسيات الوصول إلى التصنيف الوطني لجودة القسم العلمي، وهي:

- أ- نسبة اعتماد وتطبيق القسم العلمي لمعايير اعتماد برامجية تخصصية وتتضمن هذه الفقرة (6) مراحل يتم قياسها في ضوء دراسة وتحديد معايير اعتماد برامجية تخصصية ملائمة، وانجاز مرحلة التقييم الذاتي ، وإعداد خطة التحسين، وانجازها، من اجل الحصول على شهادة الاعتماد.

ب- نسبة ما هو متحقق من انجاز وصف البرنامج الاكاديمي متضمناً وصفاً للمقررات الدراسية كافة وفقاً لحاجات وتتناول هذه الفقرة (4) مراحل يتم قياسها في ضوء رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، والتوصيف للبرنامج الاكاديمي، ورضا الطالب ومدى استيعابه للمادة العلمية. ومدى انسجام المقررات مع سوق العمل.

ج- توثيق واعلان وصف البرنامج الاكاديمي للقسم العلمي على الموقع الالكتروني للقسم.

د-مراجعة القسم العلمي لاستراتيجيات التعليم والتعلم سنوياً وتتناول هذه الفقرة في (5) مراحل يتم قياسها على ضوء الامتحانات، وأراء الطلبة، وأراء أعضاء هيئة التدريس، وأراء الخريجين، وأراء أرباب العمل والجهات المستفيدة ووفقاً للتطور العلمي والتكنولوجي في مجال التخصص.

هـ- نسبة شمولية الموقع الالكتروني على: نشاطات القسم وتتكون هذه الفقرة من (6) نشاطات يتم قياسها في ضوء المحاضرات، وروابط تساهم في تطوير عمليات التعليم والتعلم، والبحوث العلمية، ومشاريع الطلبة، والسيرة الذاتية للتدريسيين وباللغتين العربية والانكليزية، ويتم تحديثها بصورة دائمية.

و- نسبة التدريسيين الذين يستخدمون مهارات الاتصال والتواصل الالكتروني في العملية التعليمية من خلال الموقع الالكتروني العلمي بين الطالب والأستاذ.

ي- نسبة حملة شهادة الدكتوراه من التدريسيين إلى الطلبة.

ن- وضوح الهيكلية علمية للقسم للملاك التدريسيين وما هي نسبة تطابق الواقع الفعلي مع الهيكلية العلمية.

٣- أعضاء الهيئة التدريسية

يتضمن هذا المحور (4) فقرات أساسية للوصول إلى التصنيف الوطني لجودة القسم العلمي، وعلى ضوء هذه الفقرات يتم قياس محور أعضاء الهيئة التدريسية، وهي:

أ- نسبة انجاز وصف المقررات الدراسية من اعضاء هيئة التدريسيين.
ب- نسبة عدد الجوائز العلمية العالمية والعربية والمحلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية.

ج- نسبة اشراك الأساتذة الاجانب في العملية التعليمية للقسم بصفة مناقش خارجي، محاضر خارجي، الإشراف خارجي، البحث العلمي المشترك.

ح- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في دورات تدريبية مختلفة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

٤- البنى التحتية والأداء الجامعي

يتضمن هذا المحور (3) فقرات يتم على ضوءها قياس محور البنى التحتية والأداء الجامعي، وهي:

- أ - نسبة ما تطبقه المؤسسة التعليمية من معايير الجودة بتأهيل وصيانة البنى التحتية إلى أجمالي البنى التحتية وتتناول هذه الفقرة (3) مراحل هي:
- نسبة تأهيل القاعات الدراسية إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: وسائل العرض والاتصال الحديثة، أجهزة تبريد وتكييف، الإنارة الجيدة، كراسي جيدة، صبغ جيد.
- نسبة تأهيل غرف التدريسين إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: الأثاث المناسب، خط انترنت، خط هاتف، حاسوب شخصي، تبريد وتكييف، صبغ جيد.
- نسبة تأهيل المختبرات العلمية بأجهزتها وتحديثها المستمر إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: وسائل الأمان، السلامة الصحية والصيدلية الجدارية داخل المختبرات، وتعليمات عامة للعمل، الأجهزة الحديثة، وسائل ايضاح وعرض جيدة، صبغ جيد.
- ب - مدى الالتزام بتعليمات تنظيم الشؤون الطلابية وتتناول هذه الفقرة (4) مراحل هي:
- تنظيم ملفات وأوليات الطلبة في اضبارة الجامعة لمسيرة الطالب في أثناء دراسته الجامعية.
- نسبة الالتزام بمنع الظواهر السلبية في الحرم الجامعي.
- نسبة الالتزام بمنع الغش من خلال وضع أجهزة كشف الغش في القاعات الامتحانية وقدرة المراقبين على ضبط القاعات الامتحانية.
- متابعة حضور وغيابات الطلبة ومدى التزامهم بالدوام الرسمي.
- ج- نسبة عدد الحاسبات إلى عدد الطلبة

٥- النشاطات العلمية (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل، حلقات نقاشية)

- يتضمن هذا المحور (4) فقرات يتم على ضوءها قياس محور النشاطات العلمية من (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل، حلقات نقاشية)، وهي:
- أ. عدد المؤتمرات أو الندوات السنوية أو ورش العمل أو الحلقات النقاشية.

- ب. نسبة براءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس/ إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس خلال سنة التقييم.
- ج. نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخل وخارج العراق ببحث خلال سنة التقييم.
- د. نسبة الكتب المؤلفة والمترجمة والمقومة علميا من أعضاء هيئة التدريس/إجمالي عدد التدريسيين خلال سنة التقييم.

ثانياً: تحليل مستوى الجودة في كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الأعمال

تم دراسة مستوى الجودة القسم العلمي من خلال تحليل قائمة التصنيف الوطني لجودة الجامعات وكما هو مبين في أدناه :

١- قائمة التصنيف الوطني لجودة القسم إدارة الأعمال

بغية التوصل إلى مدى تطبيق المعايير المتعلقة بنظام التصنيف الوطني لجودة الجامعات العراقية سوف يتم التعرض إلى المحاور الرئيسية والفرعية، يساهم في تقديم فكرة للمنظمات التعليمية أولاً وللمجتمع ثانياً عن موقع كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ميسان، ومن ثم سوف يتم استهداف نقاط القوة لإظهارها وتعزيزها والثناء عليها ونقاط الضعف في محاولة لسد ثغراتها ومعالجتها بأسلوب ناجح وبما يمكن كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة ميسان وضع خطط كفوءة في تحسين أداء والارتقاء بالمستوى العلمي في المنظمات التعليمية على التصنيف الوطني الذي حققته، وسيتم في أدناه نتائج فحص الجودة في قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ميسان، على وفق المحاور التي تضمنتها قائمة التصنيف.

(١) **البحث العلمي:** يمثل الجدول (٤) نتائج محور البحث العلمي لقسم إدارة الأعمال في جامعة ميسان.

جدول (٤)

محور البحث العلمي لجامعة ميسان/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة أعمال

ت	المحاور	الدرجة القصوى	أسس التحقق من الدرجة	الدرجة المعطاة
1	البحث العلمي	40%		
أ	نسبة البحوث المنجزة لعدد التدريسيين ضمن خطة البحث العلمي التي نشرت في مجلات عالمية معترف بها ذات عامل تأثير impact factor	50	- تصنيف تومسن رويترز وسكوباس 35 - المنشورة في مجلات عربية او محلية 15 (البحوث المنجزة/عدد التدريسيين) x درجة المحور	0/11*35=0 8/11*15=10.909
	المجموع			10.909
ب	نسبة البحوث التطبيقية المنجزة ضمن خطة البحث العلمي التي عالجت مشكلات محلية صناعية أو اقتصادية وغيرها ونفذت وأعطت نتائج ايجابية إلى إجمالي البحوث.	20	(البحوث التطبيقية/إجمالي البحوث) 20x	8/8*20=20
ج	نسبة عدد التدريسيين الذين لديهم تعاون بحثي مع الأقسام العلمية المناظرة في الجامعات المحلية والعربية والدولية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع.	20	(التدريسيين المكلفين/العدد الكلي) 20x	0/11*20=0

11/11*10=10	(التدريسيين المكلفين/العدد الكلي) 10x	10	نسبة إشراك أعضاء هيئة التدريس في: • لجان المناقشة. • مقوم علمي/اطاريح ورسائل وبحوث. • أعضاء في هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة.	د
10/11*10=0				
0/11*10=0				
10/3=3.333	المجموع			
34.242	المجموع الكلي			

كانت عدد البحوث المنجزة والمنشورة ضمن تصنيف تومسن رويترز وسكوباس هي (0) في حين أن العدد الكلي للتدريسيين في القسم إدارة الأعمال قد بلغ 11 تدريسياً وبذلك تكون نسبة البحوث المنجزة والمنشورة ضمن تصنيف تومسن رويترز وسكوباس هي بنسبة (0)، اما البحوث المنشورة في مجلات عربية او محلية فهي (8) بحوث فقط وبذلك تكون نسبة البحوث المنجزة والمنشورة في مجلات عربية او محلية هي بنسبة (10.909).

اما عدد التدريسيين الذين لديهم تعاون بحثي مع الأقسام العلمية المناظرة في الجامعات المحلية والعربية والدولية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع فهو (0) تدريسي في حين أن العدد الكلي للتدريسيين المكلفين في القسم فقد بلغ (11) تدريسياً ايضاً وبذلك تكون نسبة التدريسيين المكلفين الى العدد الكلي فهي (0).

اما نسبة إشراك أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في مرحلة لجان مناقشة بحوث الدراسات الأولية فهي (11) فقط، لا يوجد اي من هذه المرحلتين مقوم علمي اطاريج ورسائل، وأعضاء في هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة. في حين ان العدد الكلي للتدريسيين المكلفين في القسم إدارة الأعمال قد بلغ (11) تدريسياً وبذلك تكون نسبة عدد التدريسيين في لجان مناقشة هي بنسبة (10)، ومقوم علمي اطاريج ورسائل بنسبة (0)، وأعضاء في هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة بنسبة (0). وبذلك تكون نسبة التدريسيين المكلفين الى العدد الكلي هي (3.333).

(٢) تحسين الجودة والاعتماد البرامجي: يمثل الجدول (٥) نتائج محور تحسين الجودة والاعتماد البرامجي لقسم ادارة الاعمال في جامعة ميسان.

جدول (٥)

محور تحسين الجودة والاعتماد البرامجي لجامعة ميسان/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة أعمال

ت	المحاور	الدرجة القصوى	أسس التحقق من الدرجة	الدرجة المعطاة
2	تحسين الجودة والاعتماد البرامجي	30%		
أ	نسبة اعتماد وتطبيق القسم العلمي لمعايير اعتماد برامجية تخصصية وبحسب المراحل الآتية: - دراسة معايير اعتماد برامجية ملائمة - تحديد معايير اعتماد برامجية (تخصصية). - انجاز مرحلة التقييم الذاتي. - إعداد خطة التحسين. - انجاز خطة التحسين. - القسم حاصل على شهادة اعتماد برامجية تخصصية.	30	(عدد المراحل المنفذة/العدد الكلي) 30x	2/6*30=10
ب	نسبة ما هو متحقق من انجاز وصف البرنامج الاكاديمي متضمنا وصفا للمقررات الدراسية كافة وفقا لحاجات: - رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية (تتحقق بمصادقة عميد الكلية). - التوصيف للبرنامج الاكاديمي (تتحقق بمصادقة رئيس القسم العلمي). - الطالب (تتحقق برضا الطالب مدى استيعابه للمادة العلمية بمرتبة رضا 75% فأكثر). - المجتمع سوق العمل (مدى انسجام المقررات مع سوق العمل) (تتحقق برضا اللجنة العلمية في القسم).	20	(عدد الحالات المتحققة/ العدد الكلي) 20x	2/4*20=10

ج	هل وصف البرنامج الأكاديمي للقسم العلمي موثق ومعلن على الموقع الالكتروني للقسم؟	10	10
د	هل يراجع القسم العلمي استراتيجيات التعليم والتعلم سنويا في ضوء نتائج: • الامتحانات. • آراء الطلبة. • آراء أعضاء هيئة التدريس. • آراء الخريجين. • آراء أرباب العمل والجهات المستفيدة ووفقا للتطور العلمي والتكنولوجي في مجال التخصص.	10	(عدد النتائج التي تمت مراجعتها/العدد الكلي) $10 \times 5/5=10$
هـ	نسبة شمولية الموقع الالكتروني على: • نشاطات القسم • المحاضرات. • روابط تساهم في تطوير عمليات التعليم والتعلم. • البحوث العلمية. • مشاريع الطلبة. • السيرة الذاتية للتدريسيين وباللغتين العربية والانكليزية. • يتم تحديثه بصورة دائمية.	10	(عدد الحالات المتوفرة/العدد الكلي) $10 \times 6/6=10$
و	نسبة التدريسيين الذين يستخدمون مهارات الاتصال والتواصل الالكتروني في العملية التعليمية من خلال الموقع الالكتروني العلمي بين الطالب والأستاذ	5	(عدد التدريسيين الذين يستخدمون المهارات المذكورة/العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية) $5 \times 5/11=2.272$
ي	نسبة حملة شهادة الدكتوراه من التدريسيين إلى عدد الطلبة.	10 (العلمية/25/1) (الانسانية/40)	عدد التدريسيين من حملة الدكتوراه/عدد طلبة القسم العلمي). 0

			- تطرح 0.4 من الوزن عن كل طالب زيادة او نقص في عدد الطلبة المحدد للقسم العلمي. - تطرح 25 من الوزن عن كل طالب زيادة او نقص في عدد الطلبة المحدد للقسم الانساني.	
ن	هل للقسم هيكلية علمية واضحة للملاك التدريسي وما هي نسبة تطابق الواقع الفعلي مع الهيكلية العلمية؟	5	(العدد النموذجي/العدد الكلي) $5x$ $33/11*5=15$	5
المجموع الكلي		57.272		

لم يتم تنفيذ مرحلة دراسة معايير اعتماد برامجية ملائمة ومرحلة تحديد معايير اعتماد برامجية (تخصصية) وذلك لعدم الأخذ بمعايير هيئات الاعتماد التخصصية المدرجة في الملاحق فقط تم تنفيذ انجاز مرحلة كل من التقييم الذاتي، إعداد خطة التحسين، وكذلك لم يتم تنفيذ انجاز خطة التحسين، ضمن فقرة اعتماد وتطبيق القسم العلمي لمعايير اعتماد برامجية تخصصية ونسبة عدد المراحل المنفذة/العدد الكلي هي (10) وبذلك لم يحصل القسم على شهادة اعتماد برامجية تخصصية.

تم تنفيذ مرحلة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية ومرحلة التوصيف للبرنامج الأكاديمي في القسم إدارة أعمال فقط ولم يتم تنفيذ انجاز مرحلة كل من الطالب، والمجتمع سوق العمل ضمن فقرة نسبة ماهو متحقق من انجاز وصف البرنامج الأكاديمي متضمنا وصفا للمقررات الدراسية وبذلك تكون نسبة هي (10).

كان عدد الأساتذة من حملة شهادة الدكتوراه (2) فقط في حين أن عدد طلبة القسم في المراحل الأربع قد بلغ 375 طالباً وطالبة وبذلك يكون وزن الأساتذة إلى الطلبة هي (0) وذلك بحسب المعادلة الآتية: مجموع الطلبة/ عدد التدريسيين من حملة شهادة الدكتوراه

$$375/2= 187.5-25= 162.5*0.4= 65 =10-65 = -55$$

كانت احتياجات القسم (22) فقط في حين أن العدد الكلي للتدريسيين في القسم إدارة أعمال قد بلغ 11 تدريسياً وبذلك تكون نسبة العدد النموذجي الى العدد الكلي هي (15) وبما إن الحد الأقصى لدرجة المعطاة هي 5 وبذلك تكون نسبة (5).

(٣) أعضاء هيئة التدريس: يمثل الجدول (٦) نتائج محور أعضاء هيئة التدريس لقسم ادارة الاعمال في جامعة ميسان.

جدول (٦)

محور أعضاء هيئة التدريس لجامعة ميسان/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة أعمال

ت	المحاور	الدرجة القصوى	أسس التحقق من الدرجة	الدرجة المعطاة
3	أعضاء الهيئة التدريسية	10%		
أ	نسبة انجاز وصف المقررات الدراسية من اعضاء هيئة التدريسيين.	35	(عدد المنجز/العدد الكلي) 35x	32/32*35=35
ب	نسبة عدد الجوائز العلمية العالمية والعربية والمحلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية.	30	(عدد الجوائز/العدد الكلي) لأعضاء الهيئة التدريسية) 30x	0
ج	نسبة اشراك الأساتذة الاجانب في العملية التعليمية للقسم بصفة مناقش خارجي، محاضر خارجي، الإشراف خارجي، البحث العلمي المشترك.	20	(عدد الأساتذة الأجانب المشاركين/العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية المحاضرين) 20x	0

د	نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في دورات تدريبية مختلفة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	15	(عدد المشاركين/العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية) 15x	11/11*15=15
المجموع الكلي				50

لم يتم تسلم أية جوائز علمية عالمية وعربية ومحلية على مستوى الكلية أو القسم وبذلك تكون نسبة عدد الجوائز الى العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية هي (0).
لم يكن هنالك أية مشاركة للأساتذة الأجانب في العملية التعليمية للقسم إدارة أعمال بصفة مناقش خارجي، محاضر خارجي، الإشراف خارجي، البحث العلمي المشترك وبذلك تكون نسبة المشاركة هي (0).

كان عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في دورات تدريبية مختلفة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم هو (11) تدريسياً فقط وبذلك تكون نسبة عدد المشاركين/العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية هي (15).

(٤) **البنى التحتية والأداء الجامعي:** يمثل الجدول (٧) نتائج محور البنى التحتية والأداء الجامعي لقسم ادارة الاعمال في جامعة ميسان.

جدول (٧)

محور البنى التحتية والأداء الجامعي لجامعة ميسان/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة أعمال

ت	المحاور	الدرجة القصوى	أسس التحقق من الدرجة	الدرجة المعطاة
4	البنى التحتية والأداء الجامعي	10%		
أ	نسبة ما تطبقه المؤسسة التعليمية من معايير الجودة بتأهيل وصيانة البنى التحتية إلى أجمالي البنى التحتية ولكل من الآتي: • نسبة تأهيل القاعات الدراسية إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: وسائل العرض والاتصال الحديثة، أجهزة تبريد وتكييف، الإنارة الجيدة، كراسي جيدة، صنبغ جيد.	20	(عدد الحالات المتحققة للتأهيل/ عدد الحالات الكلية) 20x	6/6*20=20

5/6*20=16.666	(عدد الحالات المتحققة للتأهيل/عدد الحالات الكلية) 20x	20	• نسبة تأهيل <u>غرف التدريس</u> إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر في كل غرفة: - الأثاث المناسب، خط انترنت، خط هاتف، حاسوب شخصي، تبريد وتكييف، صبغ جيد. • نسبة تأهيل <u>المختبرات العلمية</u> بأجهزتها وتحديثها المستمر إلى أعدادها الإجمالية من حيث توفر: - وسائل الأمان، السلامة الصحية والصيدلية الجدارية داخل المختبرات، وتعليمات عامة للعمل داخل المختبر، الأجهزة الحديثة بالاستمرار، وسائل ايةضاح وعرض جيدة، صبغ جيد.	
8/8*20=20	(عدد الحالات المتحققة للتأهيل/عدد الحالات الكلية) 20x	20		
10	موثق	10	مدى الالتزام بتعليمات تنظيم الشؤون الطلابية من حيث:	ب
10		10	• تنظيم ملفات وأوليات الطلبة في اضبارة الجامعة لمسيرة الطالب في أثناء دراسته الجامعية. • نسبة الالتزام بمنع الظواهر السلبية في الحرم الجامعي. • نسبة الالتزام بمنع الغش من خلال وضع أجهزة كشف الغش في القاعات الامتحانية وقدرة المراقبين على ضبط القاعات الامتحانية. • متابعة حضور وغيابات الطلبة ومدى التزامهم بالدوام الرسمي.	
5		5		
5		5		
22/30*10=7.333	(عدد الحاسبات/عدد الطلبة) 10x	10	نسبة عدد الحاسبات إلى عدد الطلبة	ج
93.999	المجموع الكلي			

توفير الوسائل كافة في غرفة التدريسيين ماعدا وسيلة توفير خط انترنت وبذلك تكون نسبة عدد الحالات المنفذة الى العدد الكلي هي (16.666).

كان عدد الحاسبات في قسم إدارة أعمال هي 22 فقط في حين أن أقصى حد لعدد طلبة القسم في مرحلة الواحدة قد بلغ 30 طالباً وطالبة وبذلك تكون نسبة عدد الحاسبات إلى عدد الطلبة هي (7.333).

(٥) **النشاطات العلمية:** يمثل الجدول (٨) نتائج محور النشاطات العلمية لقسم ادارة الاعمال في جامعة ميسان.

جدول (٨)

محور النشاطات العلمية لجامعة ميسان/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة أعمال

ت	المحاور	الدرجة القصوى	أسس التحقق من الدرجة	الدرجة المعطاة
5	النشاطات العلمية (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل، حلقات نقاشية)	10%		
أ	المؤتمرات أو الندوات السنوية أو ورش العمل أو الحلقات النقاشية.	25	- تمنح (10) درجات للمؤتمر العالمي أو الدولي - تمنح (5) درجات للمؤتمر العربي - تمنح (2) درجة لكل مؤتمر محلي أو ندوة أو ورشة عمل أو حلقة نقاشية	5*2=10
ب	نسبة براءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس/إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس خلال سنة التقييم.	25	(عدد براءات الاختراع/ عدد التدريسيين الكلي) 25x	0

ج	نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخل وخارج العراق ببحث خلال سنة التقييم.	25	(عدد التدريسيين/العدد الكلي) $25x$	$3/11*25=6.818$
د	نسبة الكتب المؤلفة والمترجمة والمقومة علمياً من أعضاء هيئة التدريس/إجمالي عدد التدريسيين خلال سنة التقييم.	25	(عدد الكتب/ عدد التدريسيين الكلي) $25x$	0
المجموع الكلي				16.818

لم يعقد اية مؤتمر او ورشة عمل على مستوى الكلية او القسم فقط تم عقد خمس ندوات خلال العام الدراسي.

ليس هنالك اية براءات الاختراع التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكلية أو القسم.

كان عدد أعضاء الهيئة التدريسية المشاركين في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخل وخارج العراق ببحث خلال سنة التقييم هو (3) فقط في حين أن العدد الكلي للتدريسيين في القسم إدارة الأعمال قد بلغ 11 تدريسياً اذاً نسبة عدد التدريسيين الى العدد الكلي هي (6.818).

كانت عدد الكتب المؤلفة والمترجمة والمقومة علمياً من أعضاء هيئة التدريس في القسم هي (0) في حين أن العدد الكلي للتدريسيين في القسم إدارة أعمال قد بلغ 11 تدريسياً اذاً نسبة عدد الكتب المؤلفة الى عدد التدريسيين الكلي هي (0) .

٢- محاور وبيانات اداء قسم ادارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان:

بعد استعراض تفاصيل قائمة التصنيف الوطني للقسم العلمي عينة البحث بصورة منفصلة، يمكن ان نستخلص نتائج المحاور المذكورة فيها ، وكما في الجدول (٩) في أدناه.

جدول (٩)

نتائج تحليل استمارة التصنيف الوطني في قسم ادارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ميسان للعام 2015-2016

المحاور	الدرجة القصوى	الدرجة الممنوحة/جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد
المحور الأول: البحث العلمي		
أ	50%	10.909
ب	20%	20
ج	20%	0
د	10%	3.333
المجموع		34.242
وزن المحور 40%		13.696
المحور الثاني: تحسين الجودة والاعتماد البرامجي		
أ	30%	10
ب	20%	10
ج	10%	10
د	10%	10
هـ	10%	10
و	5%	2.272
ي	10%	0
ن	5%	5
المجموع		57.272
وزن المحور 30%		17.181

المحور الثالث: أعضاء الهيئة التدريسية		
أ	35%	35
ب	30%	0
ج	20%	0
د	15%	15
المجموع		50
وزن المحور 10%		5
المحور الرابع: البنى التحتية والأداء الجامعي		
أ	60%	56.666
ب	30%	30
ج	10%	7.333
المجموع		93.999
وزن المحور 10%		9.399
المحور الخامس: النشاطات العلمية		
أ	25%	10
ب	25%	0
ج	25%	6.818
د	25%	0
المجموع		16.818
وزن المحور 10%		1.681
الدرجة النهائية لأداء القسم العلمي		46.957

المصدر: من أعداد الباحثين

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

وفقاً للمحتوى الفكري ونتائج المحاور والفقرات وتحليلها، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات، وهي فيما يأتي:

- ١- يركز محور البحث العلمي على البحث العلمي والتعاون البحثي والأمور العلمية الأخرى الخاصة بالدراسات العليا، وقد أشارت المؤشرات إلى ما يأتي:
 - يعاني القسم من الافتقار إلى كتابة البحوث التطبيقية ونشرها، وندرة التعاون البحثي مع الأقسام العلمية المناظرة في الجامعات المحلية والعربية والدولية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع.
 - عدم وجود مساهمات لأعضاء هيئة التدريس في (لجان مناقشة، والتقويم علمي للاطاريح والرسائل والبحوث، والمشاركة في عضوية هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة) في جامعة ميسان .
- ٢- يركز محور تحسين الجودة والاعتماد البرامجي على اعتماد وتطبيق القسم معايير اعتماد برامجية تخصصية تتلاءم مع طبيعته وتخصصه. وهذا غير موجود في عينة البحث، إذ أشارت المؤشرات إلى:
 - افتقار القسم إلى وجود استراتيجية تعليم وتعلم سنوية في ضوء نتائج آراء (الطلبة، هيئة التدريس، الخريجين).
 - عدم وجود مهارات الاتصال والتواصل الالكتروني العلمي بين الطالب والأستاذ في جامعة ميسان وذلك لافتقاره المعلومات الكافية لكل من الطرفين.
 - يفتقر القسم إلى حملة شهادة الدكتوراه من التدريسيين.
- ٣- يركز محور أعضاء الهيئة التدريسية على الأنشطة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية وتنوعهم ومشاركاتهم العلمية إذ أشارت المؤشرات إلى:
 - عدم حصول أعضاء الهيئة التدريسية في القسم علي إي جوائز علمية أو عالمية أو عربية.
 - عدم وجود للأساتذة الأجانب في القسم العلمي بصفة (محاضر خارجي أو إشراف مشترك أو بحث علمي مشترك).
 - احرز القسم نسبة مشاركة عالية لأعضائه في الدورات وذلك لمشاركتهم في دورات تدريبية مختلفة للتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.

- ٤- يركز محور البنى التحتية والأداء الجامعي على تأهيل الأبنية والمختبرات، ومتابعة شؤون الطلبة التنظيمية والعلمية، وإشارة المؤشرات إلى:
 - افتقار بعض من غرف التدريسيين إلى الصيانة وتوفير وسائل الراحة التي يحتاج إليها التدريسي.
 - أشارت نتائج الدراسة انخفاض عدد الحاسبات في المختبرات العلمية مقارنة بعدد طلبة القسم.
 - ٥- يركز محور النشاطات العلمية على النتائج العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وأشارت المؤشرات إلى:
 - تدني نسبة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية وورش العمل في داخل وخارج العراق بصورة عامة.
 - عدم توافق بعض المعايير والمؤشرات مع طبيعة وتخصص الكلية مثل (براءة الاختراع التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس).
 - انخفاض نسبة الكتب المؤلفة والمترجمة والمقومة علمياً لدى قسم إدارة الأعمال.
 - ٦- أفنقار كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ميسان بصورة عامة وقسم إدارة الأعمال بصورة خاصة إلى الألقاب العلمية (أستاذ وأستاذ مساعد) وذلك له تأثير سلبي كبير.
- ثانياً: التوصيات**

صيغت توصيات الدراسة بناءً على نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها. وفي ضوء الاستنتاجات في اعلاه المتعلقة بالدراسة يمكن وضع التوصيات الآتية:

- ١- ينبغي حث أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم للارتقاء بمستوى انجاز البحوث العلمية ونشرها في المجالات وخصوصاً العالمية منها ذات معامل التأثير (ثومسون رويتر وسكوباس) من خلال تشكيل فرق بحثية مشتركة بين الاقسام العلمية، وتوجيههم نحو الرصينة منها.
- ٢- ضرورة وضع خطة تختص بإشراك جميع أعضاء هيئة التدريس وبحسب التخصص العلمي الدقيق في (لجان المناقشة، التقويم العلمي للاطاريح والرسائل والبحوث، وعضوية هيئات التحرير للمجلات العلمية الرصينة) في جامعة ميسان.
- ٣- ينبغي العمل على تطبيق معايير الاعتماد البرامجي الخاص بتخصصات كليات الإدارة والاقتصاد للحصول على الاعتماد الأكاديمي لجميع برامج الكلية وبكل مستوياتها، ومن أشهرها منظمة الاعتماد الأمريكية لمدارس الأعمال "AACSB"

- ٤- إعداد خطة علمية لكل قسم في ضوء نتائج استراتيجيه التعليم والتعلم سنوياً باستخدام استمارة استبيان لقياس آراء كل من الطلبة، هيئة التدريس، الخريجين وإدامة التواصل بين هذه الأطراف باعتماد مختلف وسائل التواصل الالكتروني بما يخدم المسيرة العلمية والمجتمع.
 - ٥- دعم مادي ومعنوي وتوجيه من رئاسة الجامعة لحملة شهادة الماجستير في جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد لإكمال دراسة الدكتوراه داخل وخارج القطر، والمشاركة في المؤتمرات العربية والعالمية ونشر بحوث للحصول على الجوائز العلمية.
 - ٦- ينبغي إقامة دورات تدريبية وأشراك أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية وورش العمل في داخل العراق وخارجه لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم العلمية.
 - ٧- ينبغي إعادة النظر في قائمة التصنيف الوطني وتطويرها لتتلاءم مع متطلبات البيئة التعليمية العراقية والتسهيلات المادية والبشرية المتوفرة فيها وطبيعة التخصصات الموجودة في الكليات.
 - ٨- ينبغي تهيئة الظروف الملائمة للملاك التدريسي وتعزيزه بالإمكانيات الضرورية وتقديم الدعم المادي والمعنوي وتشجيعهم على البحث وتأليف الكتب ونشرها.
 - ٩- ضرورة استقطاب التدريسيين من حملة الألقاب العلمية، سواء المحليين أم الدوليين وتهيئة الخدمات كافة التي تساهم في ذلك من سكن ونقل وتأمين صحي.
- المصادر والمراجع**

- 1- Bouckaert, G. and J. Halligan. 2006. A Framework for Comparative Analysis of Performance Management, Paper for presentation to Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector, Conference of European Group of Public Administration, Università Bocconi, Milan, 6-9 September 2006.
- 2- Kayani, Tanvir (2012). Total Quality Management in Classroom at University Level in Islamabad City, "Pak. J. comer. Soc. Sci", Vol. 6(2).
- ٣ - العنزي، قاسم محمد مظلوم (2015)، "إمكانية تطبيق معيار QS-Quacquarelli symonds في الجامعات العراقية (بحث ميداني في جامعتي بغداد والكوفة)"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، العراق.
- 4- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2013). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Japan: Pearson Education International.

- 5- Aichouni, M., & Al-Ghonamy, A. I. (2010). Towards a Simple Approach Based on Process Improvement to Measure Quality Indicators in Higher Education Institutions.
- ٦ - الأغبري، فاطمة عبدالرحمن عبد الولي (2016)، التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الإدارية. الجامعة الوطنية، صنعاء، اليمن.
- ٧ - الخزامي، عبدالحكيم احمد (1999) "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين :تحسين الأداء "ج٣، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- ٨ - زايد، عبد الناصر (2003)، "ضمان جودة التعليم العالي من خلال تقويم الأداء الجامعي. دراسة تحليلية: قياس أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- ٩ - عبد الرحمن، مهند واحمد، رشا عدنان (2013)، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٦، بغداد، العراق.
- ١٠ - العنزي، قاسم محمد مظلوم (2011)، استخدام نموذج deming في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة ميدانية في كلية الآداب/جامعة الكوفة) مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، المجلد ١، العدد ٢١.
- 11- Krajewski, L. J. & Ritzman , L. P. (1996) "Operation Management: Strategy and Analysis", 4th ,ed., Addison-Wseley Pub. Co.
- 12- Russel, Roberta S. and Bernard W. Taylor III, (2000), Operations Management,^{3rd} ed., Prentice- Hall Inc., New Jersery.
- 13- Temponi, Cecilia (2005). Continuous Improvement Framework: Implications for Academia, "Emerald Group Publishing, Quality Assurance in Education", VoL 13 No.1.
- 14- Weetman, Pauline," Management Accounting" 1st Ed., Pearson Education Limited, 2006.
- 15- Mclancy, Eddie & Atrill, Peter,(2007) " Management Accounting for decision makers" ,5th Ed.,prentice Hall Co.

تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي

بحث ميداني في عينة من مشاريع مديرية البلديات العامة

The impact of strategic flexibility in operational performance

*A Field research in a sample of projects
in the directorate of public municipalities*

الباحثة: زينب راغم حسن

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

ا.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم

كلية الاسراء الجامعة

Zainab Raghem Hassan

Assist.prof.Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

المستخلص

يهدف هذا البحث الى استشراف طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق) و الاداء التشغيلي بأبعاده (التكلفة، الجودة، الوقت). وقد شمل البحث المديرية العامة للبلديات وهي احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة. وقد تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ عدد الاستثمارات التي دخلت للتحليل الاحصائي (١٩٧) استبانة، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في استخلاص النتائج، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وكان من بين الاستنتاجات، وجود علاقة ارتباط عالية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية كافة مع ابعاد الاداء التشغيلي مجتمعة، اما اهم التوصيات فكانت تضمين المرونة الاستراتيجية في رسالة المنظمة المبحوثة، لكي تكون جزءاً هاماً في استراتيجية المنظمة، وفي عقلية وتفكير العاملين.

Abstract

The research aims to explore the nature of the relationship between strategic flexibility and its dimensions (production flexibility, flexibility of human resources, market resilience) and operational performance by its dimensions (cost, quality, time).

The research applies at the General Directorate of Municipalities, one of the formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and public Work. The questionnaire was used as the main tool for gathering data and information, and the number of forms that entered the statistical analysis (197) questionnaire. The statistical analysis program (SPSS) was used to draw the results. The research reached a set of conclusions and recommendations. High correlation between the dimensions of all strategic flexibility combined with the dimensions of the combined operational performance. The most important recommendations were to include strategic flexibility in the organization's mission to be an important part of the organization's strategy.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جدية للتعامل مع الموارد التي تمتلكها المنظمة وكيفية استثمارها لتنافس في اطار البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، فضلاً عن مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر هي: "المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي"، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة، إذ ان معظم الدراسات السابقة تعتمد على كمتغير تابع وليس مستقلاً كما هو الحال في هذا البحث، فضلاً عن محاولة الباحثين تشخيص الخل الذي لم يتم تغطيته في بيئة العمل المتجددة، وبشكل خاص في القطاع الخدمي المتمثل بتشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، إذ تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة، نتيجة التغييرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات، ومن ثم أصبح من الضروري قيامها

بالبحث عن الطرائق اللازمة لتعزيز توجهها الاستراتيجي لضمان بقائها لأطول مدة ممكنة. وفي ظل هذا الواقع تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي. وعلى الرغم من أهمية المرونة الاستراتيجية إلا أنها ما زالت في بدايتها في العالم العربي بصورة عامة والعراقي بصورة خاصة، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها وأهميتها في الاداء التشغيلي للمنظمات الخدمية، ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

٣. التساؤلات النظرية

ب. ما المقصود بالمرونة الاستراتيجية، وما هي أهم الممارسات والانشطة التي تقوم بها، فضلا عن أهم العوامل التي من شأنها التأثير عليها.
ج. ما هي الجوانب المفاهيمية ذات الصلة بالأداء التشغيلي، وما هي أهم أنواعها، وكيف يمكن للمنظمات بناؤه وتعزيزه بشكل مستمر.

٤. التساؤلات الميدانية

د. هل تتوافر ممارسات المرونة الاستراتيجية؟
ه. ما هو مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية؟
و. ما مدى اهتمام ادارة المنظمة عينة البحث بالأداء التشغيلي؟
ز. هل يتوافر وعي كاف لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بالمرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي وأهم خصائصها وسبل تطويرها؟
ح. ما هي طبيعة الترابط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي في المنظمة المبحوثة؟
ط. كيف تؤثر المرونة الاستراتيجية عبر مكوناتها في الاداء التشغيلي؟

ثانيا: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث كالآتي:

٣. الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات إدارية مهمة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا ان ما كتب عنها ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص. إذ حاولت الباحثة الجمع بين متغيرين هما: "المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي"، ومن ثم اسهام متواضع لهذا البحث في رفد المكتبة العراقية في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في البحث الحالي، وذلك بالاعتماد على الكثير من المراجع الحديثة وبشكل خاص الأجنبية منها والتي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع.

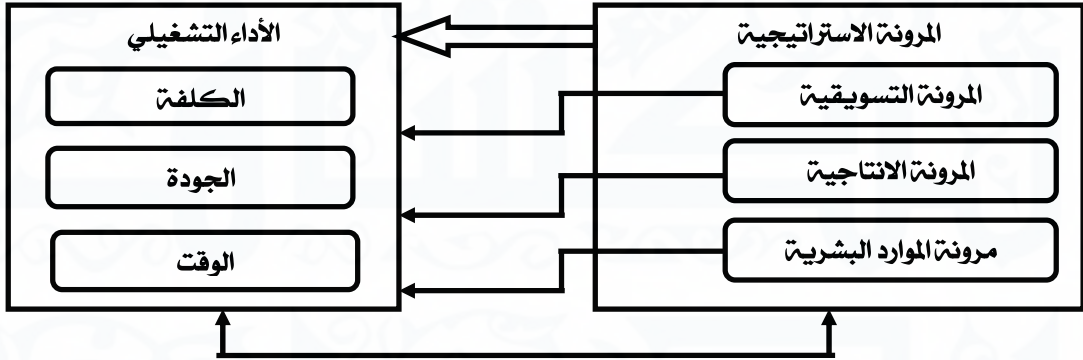
٤. **الأهمية العملية (الميدانية):** تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال الاتي:
- ج. أهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل بمنظمات ذات صلة مباشرة بالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.
- د. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل الى النتائج التي من الممكن ان تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال، والذي سيعرض على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستفادة من ارائهم القيمة تعزيزاً لرصانة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:
٥. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، اذ لم تتطرق اليها الكثير من الدراسات في كلياتنا وهي: "المرونة الاستراتيجية كتغير مستقل والاداء التشغيلي كمتغير تابع".
٦. تشخيص ابرز ملامح المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة المبحوثة.
٧. التعرف على اهم مؤشرات الاداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة.
٨. استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وانعكاسهما على الاداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة.
٩. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال المرونة الاستراتيجية وتطبيقها وكيفية توظيفهما على الاداء التشغيلي.
١٠. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية"، والمتغير المستجيب "الاداء التشغيلي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز مستوى المتغير المستجيب، وكما يوضحه الشكل:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات الدراسة

يشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تنطلق من احداها ثلاث من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

١. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في الاداء التشغيلي بأبعاده مجتمعة، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير للمرونة التسويقية في الاداء التشغيلي.

ب. توجد علاقة تأثير للمرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي.

ج. توجد علاقة تأثير لمرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي.

سادساً: عينة البحث وأداة جمع البيانات

وقد شملت مجموعة من الموظفين من اصحاب العناوين في مختلف الوظائف والاختصاصات من العاملين في المديرية العامة للبلديات احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة.

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الأول: المرونة الاستراتيجية

ان التوجه السريع لمكونات البيئة الخارجية دفع المنظمات الى ايجاد اساليب ادارية حديثة بقصد ايجاد أفضل الخدمات والممارسات في مجال الأداء التشغيلي، ومن هنا فان توفر مرونة وسلاسة في آلية تنفيذ المعاملات والإجراءات اصبح امر ضروري، ولذلك فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية، فبها تقلل التكاليف وتسهل المعاملات وتزيد الكفاءة. اذن المرونة الاستراتيجية ضرورة لتحسين الأداء وليست رفاهية، فالمنظمات بحاجة إلى تطبيق المرونة من دون تفريط أو افراط، وبغية ان تحقق المنظمة مرادها في تسهيل المعاملات ورفع رضا المتعاملين وتسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات وتمكين

الموظفين، فضلاً عن اختصار الوقت مع زيادة الكفاءة والانتاجية، كما ان للمرونة الاستراتيجية مجموعة من الايجابيات على الموظفين تتمثل في التخفيف من الإرهاق الفكري، وتوفير الوقت والجهد، وزيادة التحفيز والرضا، ورفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل (Voola & Muthaly, 2005: 117). وتأسياً على ذلك سيتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الامر بالأهداف المتوخاة من هذا البحث وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

ثالثاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

رابعاً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

خامساً: نماذج المرونة الاستراتيجية

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

يشكل مفهوم المرونة الاستراتيجية اهمية اكبر بالمقارنة مع الانواع الاخرى للمرونة لكونه يساعد المنظمة على مواجهة حالات اللاتاكيد والمخاطرة المحتملة في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمات هذا من جهة، كما انه يشكل احد مكونات التفكير الاستراتيجي الحديث للقيادة الاستراتيجية من جهة اخرى، وعليه تشكل المرونة الاستراتيجية واحد من اهم المعايير التي تحدد قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة (احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٨٥). وهذا ما اكد عليه (Eppink, 1978: 10)، اذ عرف المرونة الاستراتيجية بانها استجابة المنظمة لما هو غير متوقع في متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها الخارجية والداخلية. واستناداً لما ذكر اعلاه تم تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية من خلال توفير مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية، ويتضح ان هذا التعريف ركز بشكل مباشر على علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، وبالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة فيمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على ادارة الاداء التنظيمي الخاص بها في المستويات الادارية المختلفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق التفوق والتميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها. (Voola & Muthaly, 2005: 118)

وقد اشار كل من (تومسون وستريكولاند، ٢٠٠٦: ١٥) الى ان المرونة الاستراتيجية تعكس التجارب التي تتمتع بها المنظمة في اطار تعاملها مع البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، ويتضح من خلال هذا التعريف بان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على التعامل مع كل الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تواجهها في البيئة التي تعمل ضمنها. وعُرفت من وجهة نظر (Nadkarni & Herrmann) بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي

تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٥). وبالتركيز على جانب المسؤولية الاجتماعية فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه كافة الاطراف ذات العلاقة بأنشطتها (Combe & Greeniey, 2003: 1).

اذن يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمرونة الاستراتيجية صعوبة واضحة كغيره من المصطلحات في العلوم الادارية والانسانية تتعد فيه المفاهيم وتختلف بسبب تباين الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها، وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية كتعريف اجرائي لأغراض هذا البحث بأنها: الاداة التي تعتمد المنظمة في توجيه الامكانيات والمقدرات والموارد المتاحة لديها اتجاه المتغيرات البيئية وبالشكل الذي يساعدها على تنفيذ انشطتها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة مما ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية، ومن ثم ضمان استمرارها في العمل وبقائها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

لقد نتج عن المستجدات التي ولدتها البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال العديد من الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تساعد في النمو والتقدم من جهة او تجبرها على التراجع والانسحاب من الصناعة من جهة اخرى، الامر الذي زاد من أهمية المرونة الاستراتيجية لدورها الكبير في مساعدته المنظمة على تكيف استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية (الياسري وآخرون، ٢٠١٤: ٣). وهناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية وتبرز من خلالها اهميتها في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديدها بالاتي (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٦):

٦. **النطاق:** تتمثل في قدرة المنظمة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنها.
٧. **المقياس:** تبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية الانتاج من خلال المرونة في انشطتها ومواردها.
٨. **التسليم:** يمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنها.
٩. **المنتج:** أي قدرة المنظمة في الاستجابة لكافة التغييرات التي من الممكن ان تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
١٠. **العملية:** تتمثل في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة.

أكدت معظم الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية على اهميتها في مساعدة المنظمات على استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية بالشكل الذي يساعدها على استكشاف الميزة التنافسية واستغلالها بأفضل شكل ممكن هذا بالنسبة للبيئة

الخارجية وهنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له (Burgess at el, 2011: 2)، وفيما يخص البيئة الداخلية فإن المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب الروتين في العمل واستغلال جوانب القوة في مواردها الداخلية مما يساعدها على تحقيق الاداء العالي في انشطتها كافة (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

ثالثاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

أكد عدد من الباحثين بان المرونة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الانواع المختلفة والتي تشكل مرونة المهارة اهمها، اذ تشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المهام الجديدة، والتي تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية من ابرزها (مرونة التنوع ومرونة السرعة ومرونة الاتساق) (Jorfi at el, 2011: 18)، فضلاً عن مرونة المهارة تشكل مرونة السلوك احدى الانواع المهمة للمرونة الاستراتيجية والتي تعكس قدرة الموارد البشرية على امتلاك الخزين الكافي من السلوكيات النصية والتي يمكن استخدامها في المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل والتي تتضمن السرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل، اذ يظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغيرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية (Supeno at el, 2015: 3). كما يشكل مرونة ممارسات الموارد البشرية واحدة من اهم انواع المرونة الاستراتيجية والتي تشير الى المدى الذي تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة والسرعة التي يمكن فيها اجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨)، ويمكن تحديد اهم انواع المرونة الاستراتيجية من خلال الاتي (البغدادى والجبوري، ٢٠١٥: ٢٥-٢٧):

٥. **المرونة الانتاجية:** وتشير الى الامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تنعكس في تغيير عملياتها بطريقة ما، ومن ثم فهي تشكل مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات النماذج القديمة الى انتاج وابتكار منتجات جديدة، ومن ثم فهي تتمثل بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر او من مستوى انتاج لآخر، ويمكن قياس المرونة الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج من خلال الوقت التي تستغرقه هذه العملية، وعليه يمكن قياس المرونة الانتاجية من خلال الاتي: (scrig-Tena at el, 2011: 4)

- د. المنتجات والخدمات الجديدة/ مرونة المنتجات.
- هـ. مقدرات التنوع في المنتجات والخدمات/ مرونة المزيج الانتاجي.
- و. كميات المنتوجات الجديدة/ مرونة المزيج الانتاجي.

٦. **المرونة التنافسية:** تشير كلمة التنافسية الى الجودة والاجراءات والابتكارات والفعاليات الادارية والتنظيمية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تعمل المنظمات على تنفيذها من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة ومن ثم ضمان كسب رضا وولاء الزبائن في تلك المنطقة (Javalgi at el, 2005: 215). وفيما يخص المرونة الاستراتيجية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فهي تعكس قدرة المنظمة على مقاومة سوق المنافسين الحاليين والجدد الذي من المحتمل التي تواجههم في اطار الصناعة التي تعمل ضمنها، ومن ثم فهي تتمثل في قدرتها على اعادة ترتيب مواردها المهمة والجوهرية ونشرها وتوجيهها لعمليات سوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بأفضل فاعلية وكفاءة ممكنة، وهناك عدد من الخيارات امام المنظمات ضمن هذا النوع من المرونة منها ادخال متوجات جديدة او تغيير اسعار المنتجات او الدخول الى اسواق جديدة الى اخر. (Gopalan at el, 2011: 2062)

٧. **المرونة التسويقية:** وتعكس المرونة التسويقية قدرة المنظمة العاملة في السوق على اعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الزمن، ومن ثم ضمان الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية، ومن ثم فهي تتمثل في قدرة المنظمة على تكيف انشطتها وجهودها التسويقية استناداً لتوجهات البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها (Gosling at el, 2009: 4). وان ما يعبر عن قدرة المنظمة على انتاج وتعديل منتجاتها استناداً الى رغبات وحاجات الزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة التسويقية التي تشكل واحد من انواع المرونة الاستراتيجية، وتتمتع المنظمة بالمرونة التسويقية عندما يكون للزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل معها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبيها التعديلات البسيطة، بل تتطلب انظمة الجودة تكيف للمنتجات ومن ثم تختلف طرق الامداد للمنتجات النهائية للزبائن واساليبها (Asikhia, 2010: 21).

٨. **مرونة الموارد البشرية:** يمثل راس المال البشري كافة الافراد العاملين داخل المنظمة وهم يشكلون مصدرا لكل المقدرات الجوهرية التي تمتلكها ومن ثم فهم المحرك الرئيسي لكافة النجاحات التي تحققها، فان خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون اكثر المواد اهمية، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وامكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة (Shalender, 2013: 14)، وعليه يتوجب على المنظمة توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين كافة مواردها البشرية، وتأخذ بالحسبان حاجاتهم ورغباتهم عند صياغة السياسات والاجراءات الخاصة بها، ومن الضروري الاشارة هنا الى ان مرونة الموارد البشرية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فإنها تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية منها المرونة العددية والتي تشير الى قدرة المنظمة على تغيير عدد العاملين لديها وساعات عملهم، اما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموارد البشرية الى اداء مهام مختلفة لتلبية كافة متطلبات بيئة العمل (Jorfi at el, 2011)

19:)، اذن يتضح بان مرونة الموارد البشرية تتضمن المرونة الخاصة بالمهارات والمعارف والمقدرات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

رابعاً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

٣. مداخل المرونة الاستراتيجية

ان المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال لها عدد من مداخل لتحقيق هذه المرونة ومنها:

هـ. **مدخل المناورات الاستراتيجية:** وتمثلت بالمناورات (الدفاعية والهجومية) لتفعيل المرونة، والتي تركز على مايعرف (بالحدث المحفز) اي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (المعاضدي والطائي، ٢٠١١: ١٢٣).

و. **مدخل مرونة موارد المنظمة:** تستخدم منظمات الاعمال الموارد بشكل مرن وبطرائق بديلة للإجراءات والعمل كلما تطلب الامر ذلك والذي من شأنه ان يمكن المنظمات بان تمتلك الخيارات المرنة للتعامل مع بيانات دينامية، اي ان يكون للمنظمات العديد من الاستراتيجيات الفعالة بما يؤهلها لتكون قادرة على النمو والتكيف بشكل فاعل (Lunnan, 1999: 23-26).

ز. **مدخل المرونة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات:** عبر هذا المدخل في المرونة الاستراتيجية تقوم الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة ايجابية وفعالة لهذه القرارات فضلاً عن طبيعة الاعمال والممارسات لجعل هذه القرارات موضع التنفيذ كما اشار اليه (Shimzn & Hitt, 51: 2004)، وان ما يزيد من الصعوبات والمخاطر المترتبة لمحتويات المرونة الاستراتيجية وهي من مجمل المتطلبات والمواقف التي تجد الادارة العليا والمنظمة فيها والتي من الممكن تداولها لمواجهة اللاتأكد البيئي كأحد الجوانب الاستراتيجية لإدارة المنظمات.

ح. **مدخل المرونة الاستراتيجية لإعادة الوضع:** يفيد هذا المدخل في المرونة في احكام المنظمة على مزيج المرونة عندما تكون البيئة دينامية او معقدة، اذ ينبغي على الإدارة أن تغير خططها، وتفكك استراتيجياتها الحالية، وتطبق تقنيات جديدة أو تجدد منتجاتها الأساسية، لكي تزيد من قدرتها على تجديد استراتيجياتها الحالية، فعندما ترغب المنظمة أن تحول أو تغير في استراتيجياتها كلياً أو جزئياً تستعمل المرونة في تلك الاستراتيجيات، فمزيج المرونة الهيكلية والاستراتيجية يكون أكثر فاعلية عندما يكون الاضطراب البيئي عالياً (Lunnan, 1999: 22).

ط. **مدخل هيكل الصناعة:** يقوم هذا المدخل على ان هيكل السوق يؤثر بدوره على السلوك الاستراتيجي للمنظمات، اذ ان النجاح في السوق يعتمد على المنافسة الاستراتيجية، ومن ثم فإن النجاح التنظيمي هو بشكل غير مباشر يعتمد على هيكل

السوق (D?lken, 2014: 2). ويشير (Hatch & Zweig, 2001: 44) الى المرونة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق المنظمات لمكانة متميزة في السوق والامكانية والاقتدار على الدفاع عنها وامكانية تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه.

٤. العوامل المؤثرة في المرونة الاستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في المرونة الاستراتيجية، منها الاتي: (حسين، ٢٠١٦: ٧٥-٧٦)

٥. الرسمية: تشير الرسمية الى مدى استرشاد العاملين بالقواعد والاجراءات، اذ ان المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد واجراءات من شأنها ان تعرقل المرونة الاستراتيجية اللازمة للابتكار الداخلي وعلى عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية، اذ ان العاملين يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد ان انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة (Shalender, 2013: 13).

و. التعقيد: درجة انجاز الاعمال وتادية الواجبات والعمل بحسب التوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل الادارة العليا استناداً الى الطريقة المرتبة واجراءات العمل المحددة بحسب التخصصات والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية والرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الادارية زادت بالمقابل تعقيد الهيكل، كذلك يمكن قياس التعقيد من خلال درجة تمايز اجزائه واختلاف طبيعته التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيل الهيكل (Gopalan et al, 2011: 2064).

ز. المركزية واللامركزية: وتعكس الدرجة التي تتركز من خلالها السلطة الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لإدارة المنظمة في المستويات العليا فقط، ففي المنظمة المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة بشكل خاص في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، في حين بالمقابل فان المنظمات التي توجد فيها اللامركزية فان عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات تتم في المستويات الادارية الدنيا من قبل الموظفين الذي يكونوا على احتكاك مباشر بالمشكلات (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٦-٥٧)، ومن ثم فان المركزية واللامركزية تؤثر بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية اذ توجد علاقة عكسية مع المركزية وعلاقة طردية مع اللامركزية.

ح. الاستبدادية: مدى الانفتاح التي تتمتع بها وتقبل تجاوز الادوار التقليدية، الا ان مقاومة التغيير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول الى النتائج المرغوبة من قبل المنظمة، ومن ثم فان مقاومة التغيير واحدة من الاسباب الرئيسة للفشل وعليه يمكن للإدارة العليا ان تحدد معايير الكفاءات اللازمة للإدارات العليا

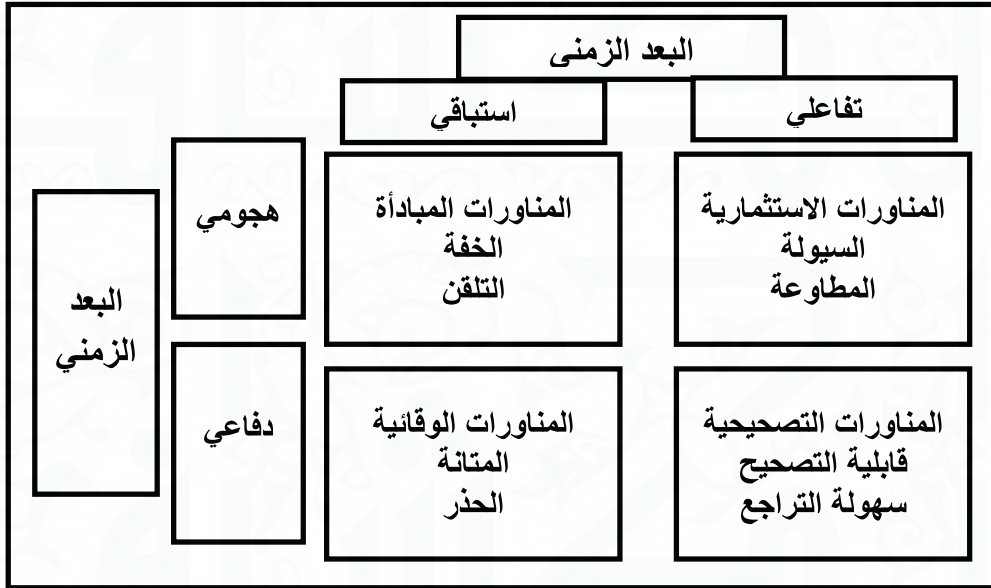
في المنظمة بالشكل الذي يدعم ممارسات المرونة الاستراتيجية (Javalgi et al, 2005: 215)

خامسا: نماذج المرونة الاستراتيجية

اقترح الباحثون والمهتمون بالإدارة الاستراتيجية مجموعة من النماذج التي من الممكن اعتمادها في دراسة المرونة الاستراتيجية وبحسب آرائهم ووجهات نظر وقد تمكنت الباحثة من مراجعة عدد من هذه النماذج وعلى وفق تسلسلها الزمني ومن أبرزها الآتي:

٣. أنموذج (Stuart, 1991)

ركز هذا الباحث في أنموذجه على أهم أنواع المناورات التي من الممكن ان تتضمنها المرونة الاستراتيجية والتي تعتمد في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة التي تعمل في اطارها المنظمات وما هي النتائج المتوقعة منها، ويوضح الشكل (٢) هذا الانموذج.



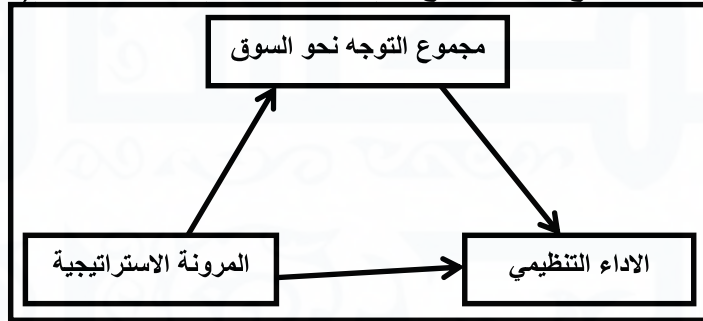
شكل (٢) أنموذج (Stuart)

Source: Stuart, J. Evans, (1991), Strategic Flexibility for high Technology Manoeuvres: a conceptual framework, *Journal of management studies*, Vol. 28, No, p. 76.

٤. أنموذج (Voola & Muthaly, 2005)

أشار الباحثان (Voola & Muthaly) في أنموذجهم على ان المرونة الاستراتيجية تؤثر في التوجه التسويقي للمنظمات والذي بدوره سيؤثر في الاداء

التنظيمي هذا من جهة، كما ان المرونة الاستراتيجية تؤثر وبشكل مباشر في الاداء التنظيمي، ويمكن توضيح هذا النموذج بشكل اكثر دقة من خلال الشكل (٣).

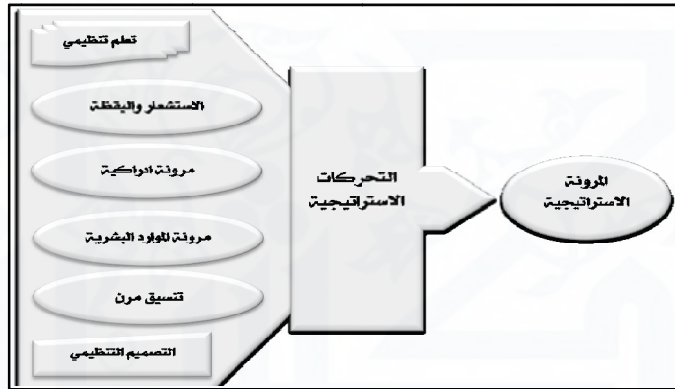


شكل (٣) أنموذج (Voola & Muthaly, 2005)

Source: Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005) Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 57, p.118.

٣. أنموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

حاول الباحثان في انموذجهم دراسة مدى تأثير المرونة في الموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية على التحركات الاستراتيجية التي تتخذها لتنفيذ المهام والانشطة المناطة بها وانعكاس ذلك على المرونة الاستراتيجية الخاصة بها، والشكل (٤) يوضح ذلك:

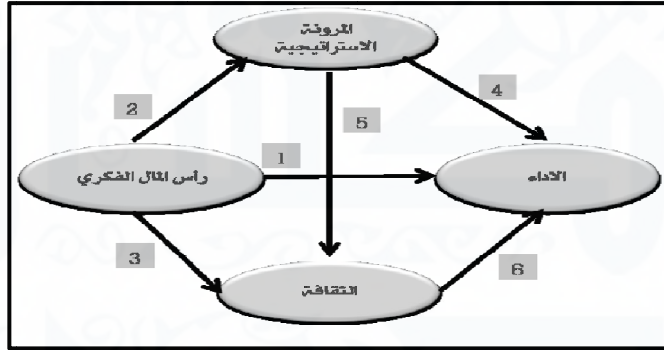


شكل (٤) أنموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

المصدر: احمد، سلايمي والسبتي، جريبي، (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٤).

٤. أنموذج (Supeno at el, 2015)

اكد الباحثون في هذا الانموذج على وجود مجموعة من العلاقات التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والمتغيرات الاخرى الموجودة داخل المنظمة والتي تشكل الثقافة وراس المال الفكري والاداء، ويوضح الشكل (٥) هذا الانموذج:



شكل (٥) نموذج (Supeno et al, 2015)

Source: Supeno, Hardi & Sudharma, Made & Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, *International Business and Management*, Vol. 11, No. 1, p. 6.

المحور الثاني: الاداء التشغيلي

خصص هذا المحور للتعرف على مفهوم الاداء التشغيلي وبعض الموضوعات ذات العلاقة وكالاتي:

اولاً: مفهوم الاداء التشغيلي

يعد الاداء من المفاهيم التي ركزت عليها الكثير من الدراسات والادبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للاداء بسبب تباين وتعدد وجهات النظر والآراء من قبل المهتمين، مما انعكس على اختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على اهداف الاداء المالي. في حين ركز آخرون على الاداء بمفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الاهداف المركبة بابعادها الكمية والنوعية والمتمثل بالاداء التشغيلي (لازم واللامى، ٢٠٠٧: ١٣)، ومن وجهة نظر (Miller & Brimley, 1999) ان الاداء التشغيلي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لعناصر القوة والضعف الموجودة في عوامل بيئتها الداخلية والفرص والتحديات التي توفرها لها البيئة الخارجية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل.

يبرز الاختلاف في تحديد مفهوم الاداء التشغيلي في اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الاداء وقياسه من قبل الأكاديميين كما ويعود الاختلاف لتعدد وتنوع أهداف واتجاهات الأكاديميين في دراستهم للاداء التشغيلي ثم أن مشكلة الاداء وتحديد مفهومه تواجه صعوبات اخرى تنبثق من تعدد المقاييس والحاجة للمعلومات في القياس، واحياناً دمج اكثر من مقياس لتقديم صورة اكثر واقعية عن المنظمة (اللامى، ٢٠٠٧: ١٢).

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف الاداء التشغيلي كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بأنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ مهامها وواجباتها في المستويات التنظيمية المختلفة وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل من خلال تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتلبية احتياجات ورغبات كافة اصحاب المصالح في اطار البيئة الديناميكية والتنافسية التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية الاداء التشغيلي واهم اهدافه

يمكن تحديد ابرز الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال الارتقاء بمستويات الاداء التشغيلي بالاتي: (بن ساسي وعبد الرحمن، ٢٠١٣: ٤١)

١. **يسهم الاداء التشغيلي في تعزيز رضا الزبون وكسب ولائه:** والذي يمثل مفتاح النجاح التنظيمي لأنه الاساس في معاودة الزبون للتعامل مع المنظمات وهذا ما تحتاجه للبقاء والنجاح
٢. **تقديم صورة واضحة** عن اداء الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة: من خلال مجموعة من المؤشرات (مثلاً دوران العمل والرضا الوظيفي ورأس المال البشري الموجود داخل المنظمة وغيرها من المؤشرات) التي تساعد الادارة على ترشيد قراراتها ذات العلاقة بمواردها البشرية (لازم واللامى، ٢٠٠٧: ١٣).
٣. **توجيه العمليات:** يعمل الاداء التشغيلي على توجيه كافة العمليات التي تنفذ داخل المنظمة وفي المستويات التنظيمية المختلفة بما يتوافق مع متطلبات عمليات التحسين المستمر لضمان عدم حدوث أي خلل او عطل يؤثر على الاداء الانتاجي الخاص بها (طيفور، ٢٠١١: ٧).
٤. **تحقيق المرونة،** هناك نوعان من المرونة التي يهدف الاداء التشغيلي الى تحقيقها وهما مرونة الايصائية والتي تعني القدرة على اشباع الحاجات المنفردة للزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة اي ان لكل زبون تفضيلاته الخاصة به، اما النوع الثاني من المرونة فهو مرونة الحجم والتي تشير الى القدرة على التحكم بمعدلات تقديم الخدمة كمعالجة للتعقيدات في الطلبات (الرحيم وصكبان، ٢٠١٥: ٣٩).
٥. **تحقيق الاسبقيات التنافسية:** يهدف الاداء التشغيلي الى تحقيق الاسبقيات التنافسية ذات العلاقة بالوقت والتسليم والتي تبرز في ثلاثة مجالات وهي سرعة التسليم الذي يعكس قدرة المنظمة على تقليل الوقت لإنجاز العمليات المتعلقة بالإنتاج وتقليل وقت الانتظار، واعتمادية التسليم ويقصد به التزام المنظمة بالمواعيد المتفق عليها مع الزبائن لتسليم المنتجات والخدمات واخيراً سرعة التطوير التي يشير الى الفترة الممتدة بين ولادة الافكار وتقديم المنتجات الجديدة للمنظمات (ياسين ونايف، ٢٠١٢: ١٤٠).
٦. **تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة:** يحتاج تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يتوجب توفيرها، لكونها تشكل المناخ المناسب لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها، والتي تعرف بأنها الأساليب التي

لابد للمنظمات من مراعاتها وتحديدها قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها (الخياط، ٢٠٠٥: ٩).

٧. **قيادة التكاليف:** تعد التكاليف من اهم الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بالأخص اذا كان تتنافس على اساس السعر، ومن ثم تصبح الكلفة الاقل الهدف الرئيس للعمليات التي تنفذها المنظمات بغية انتاج السلع والخدمات باقل التكاليف وايصالها الى الزبائن باقل سعر ممكن مما ينعكس في تعزيز رضائهم اتجاه المنظمة (الرحيم وصكبان، ٢٠١٥: ٣٩).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاداء التشغيلي

ان الكثير من المنظورات التي تهيمن على التفكير المبكر بخصوص الأداء التشغيلي هي منظورات لها جذور في النظرية الاقتصادية التقليدية مع التركيز على قوة السوق وهيكل الصناعة كمحددات للأداء وكما تم ذكره سابقاً في الفقرات السابقة ويمكن تحديد اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في الاداء التشغيلي بالاتي:

١. **التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا:** الادارة العليا في المنظمات تشكل احد المفاتيح الاساسية لتحقيق الاداء التشغيلي المتميز لكونها تمتلك القوة او القدرة على الإلهام والتحفيز على إشراك العاملين في تغيير المنظمة نحو الأفضل، كما ان هذه القدرات كلما تكون ممزوجة بالرؤية الواضحة من قبل المدراء والعاملين سيكون لها الأثر الواضح في أداء المنظمة وتفوقها على الآخرين، اذ أكد باحثو الاستراتيجية على اهمية رؤية استراتيجية مفصلة وواضحة بصورة جيدة تستطيع أنجاز ميزة تنافسية مستدامة (عمران، ٢٠٠٧: ٢١٥-٢١٧).

٢. **المقدرات الجوهرية:** تعد المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة احد العوامل المؤثرة في قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة وفي حالة امتلاك المنظمة لمقدرات جوهرية ستتمكن من الحصول على أفضل أداء تشغيلي ممكن (Gibson, 2004: 194).

٣. **التوافق التنظيمي والثقافي:** اكدت العديد من الدراسات بان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وبين النجاحات المختلفة التي تحقها المنظمة في مختلف المجالات والتي يتقدمها الاداء التشغيلي، كما ان الانسجام والتوافق بين خصائص المنظمة ومكوناتها المختلفة يمارس دور مهم في تقدم الاداء الخاص بها (اللامي، ٢٠٠٧: ١٠٢-١٠٤)، وعليه ترى الباحثة بان اول العوامل المؤثرة في الاداء التشغيلي يبرز في المكونات التنظيمية على راسها الثقافة الخاصة بالمنظمة درجة توافقها مع خصائص المنظمة المختلفة.

٤. **الموارد المادية:** ان المواد المخصصة الاولوية التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ عملياتها التشغيلية والتي تضم كل انواع المدخلات تشكل احد مصادر الاداء التشغيلي ذات الأمد الطويل للمنظمة، ومن ثم يتوجب على الادارة تحديد كيفية استغلال هذه الموارد وتحسينها باستمرار، كما ان قدرة المنظمة على امتلاك مثل

هذه الموارد بشكل يفوق المنافسين لها أيضاً يؤثر في استدامة الاداء التشغيلي المتميز في اطار بيئتها العامة (الحليم، ٢٠٠٥: ٤-٣).

٥. **هيكل الصناعة:** يفسر هيكل الصناعة الذي تعمل ضمنه المنظمة ما تصل نسبته الى (٢٠%) من ادائها التشغيلي، وذلك من خلال تحديد المنافسين الذين يتقاطعون مع المدخل المعتمد من قبل المنظمة في التنافس، كذلك دراسة المنظمات التي تتبنى المدخل نفسه، وبشكل عام فان المهم هو ان موارد المنظمة ومقرراتها الجوهرية هي المحرك الاساسي للتنافس مع المنظمات التي تعتمد مدخلها او تعتمد مدخل مختلف في تحقيق الأرباح (طيفور، ٢٠١١: ٧)، وهذا بدوره سوف يسهم ومن وجهة نظر الباحثة في التحكم بعمليات الاداء التشغيلي الخاصة بالمنظمة.

٦. **اغراض قياس الاداء:** هناك مجموعة من الاغراض التي تقف وراء تقييم الاداء التشغيلي في المنظمة من ابرزها الغرض الاستراتيجي، اذ يجب ان يربط نظم تقييم الاداء بالاهداف التنظيمية التي تركز على تطوير العمال الفاعلين في اعمالهم وتحسين ادائهم عندما لا يؤديوا بشكل جيد كما ينبغي (Noe et al, 2006: 332-333).

٧. **عمليات التعليم والتعلم:** أكدت العديد من الابحاث على الاهمية التي تتمتع بها عمليات التعليم والتعلم في تمكين المنظمة في تنفيذ عملياتها بافضل شكل ممكن بما يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل، اذ ان التعلم يمارس دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية ولا يوجد أي نقاش يتقاطع لا يؤيد العلاقة الوثيقة بين عمليات التعلم والتعليم والاداء التشغيلي وذلك من خلال تأثيره المباشر على تطوير المقررات الخاصة بالمنظمة (عبد الله وابراهيم، ٢٠١٥: ٢٢).

رابعاً : مؤشرات الاداء التشغيلي

تعرف المؤشرات بانها النسب التي تستطيع المنظمة من خلالها التعرف على كيفية استثمار الموارد المتاحة لديها في تحقيق الاهداف المرجوة من ادائها والذي يعد الاداء التشغيلي من اهمها (الصباح، ٢٠١٦: ٩٥-٩٨)، وهناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاستفادة منها في التعرف على كفاءة وفاعلية الاداء التشغيلي في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي: (الجادر، ٢٠٠٧: ٩٧-١٠٠)، (طيفور، ٢٠١١: ٧)، (Heizar & Render, 2014: 324):

١. **رضا الزبائن:** يُعد رضا الزبائن من أهم المؤشرات النوعية للاداء التشغيلي على اعتبار ان كسب الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للتطور والمنافسة والربحية، وأنه يعكس مدى تلبية أو إشباع حاجاتهم ورغباتهم المدركة منهم على وفق تفضيلاتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين، ويعرف رضا الزبون على أنه الدرجة التي يتطابق بها الأداء المدرك للمنتج/ الخدمة مع توقعات الزبائن بهذا الشأن.

٢. **الأرباح:** تُعد الأرباح أحد المؤشرات التي تعكس نجاح الاداء التشغيلي وهي بنفس الوقت هدفاً استراتيجياً على وفق متطلبات دورة حياة المنظمة، ويعرف الربح بأنه

"العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات". ويستند مدخل تعظيم الربح إلى افتراضات مفادها إن الربحية هي أساس البقاء على الأمد البعيد، وإن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، كما أن المصلحة المشتركة لجميع اصحاب المصالح تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان النمو والبقاء.

٣. **الرضا الوظيفي:** استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الباحثين والمهتمين منذ مطلع الربع الثاني في القرن العشرين من خلال حركه العلاقات الإنسانية التي اهتمت بدراسة الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل، ويعد موضوع الرضا الوظيفي من أكثر اهم المؤشرات الخاصة بالأداء التشغيلي، فقد عرف مفهوم الرضا الوظيفي بالموقف العام للفرد نحو عمله، كما انه يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد الوظيفة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المالية والعلاقات الاجتماعية في العمل وغيرها.

٤. **الإبداع:** ان معظم المنظمات تسعى وتعمل من اجل تحقيق الازدهار في البيئات الديناميكية والتنافسية التي تعمل ضمنها، لذا يصحح الإبداع في غاية الأهمية، اذ انه يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال تحديد البنى التحتية التي ينبغي على المنظمة تشكيلها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد، إذ أن المنظمات لا تلبى طموحات السوق إذا ما اعتمدت التقنيات والقابليات الحالية فقط، لذا فأنها من الممكن ان تعتمد الإبداعات لزيادة حيويتها، وتنمية قدرتها على مجابهة المنافسة مع بقية المنظمات، أو تحسين نوعية ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وبما يرضي رغبات المتعاقدين معها، ولبلوغ أهدافها بنجاح.

خامساً: أبعاد مؤشرات الاداء التشغيلي

هناك ابعاد متعددة للأداء التشغيلي منها:

١. **الاداء (Performance):** هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة (Daft, 2001: 120)، وأشار كل من (Schermerhorn et al, 2000: 26) الى أن الاداء يمثل النتائج المتحققة من مجمل تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها.

٢. **الكفاءة (Efficiency):** تشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة (To do Things Right) اداء الاعمال بطريقة صحيحة، ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والاموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات او الهدف المنشود ويرى (Evans, 2007: 519) الكفاءة تعني تحقيق افضل نتائج من العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات وتقاس بنسبة المدخلات الى المخرجات.

٣. **الفاعلية (Effectiveness):** يرى (Daft & Noe, 2001: 64) انها تمثل قابلية المنظمة في الحصول على الموارد النادرة او القيمة التي تستخدمها وتديرها

بنجاح. كما عرفتھا (دائرة المعارف الاميركية) بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة.

سادساً: مقاييس الاداء التشغيلي

يمكن تعريف مقاييس الاداء التشغيلي بانھا النسب التي يمكن من خلالها تقيم مدى كفاءة المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة لديها في تحقيق الاهداف المرجوة منها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها (Gibson, 2004: 251)، هناك مجموعة من المقاييس التي من الممكن اعتمادھا في قياس الاداء التشغيلي للمنظمة (Heizar & Render, 2014: 324).

١. **المقاييس الخاصة بالجودة:** من وجهة نظر (Besterfield, 2009: 2) ان الجودة عبارة عن مصطلح يستخدم عند التفكير بالمنتوج أو الخدمة الممتازة التي تلبي أو تفوق توقعات الزبون، وعرفت بأنها ملاءمة المنتج للاستعمال والإيفاء بحاجات الزبون مع التمييز بين جودة التصميم وجودة الصنع، اذ تكمن جودة التصميم بتسهيل عمليات التصنيع والإيفاء بمتطلبات الزبون وجودة الصنع بدقة تطابق المنتج مع التصميم (القراز، ٢٠١٥: ١٨) كما عرفھا (الخطيب، ٢٠٠٨: ٢٣) بأنها درجة وفاء المنتج بمتطلبات الزبون في ضوء توفر الابعاد التي تفي بتلك المتطلبات.

٢. **المقاييس المالية:** مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاستفادة منها ضمن هذه المقاييس مثل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات ومعدل الارباح وغيرها (الصفار ومحمد، ٢٠٠٨: ١١-١٢). ويمكن استخدام المقاييس المالية كركيزة اساسية في عملية التحليل البيئي الداخلي التي تشكل احد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدھا في تنفيذ اهدافھا في اطار البيئة التي تعمل ضمنھا (بن ساسي وعبد الرحمن، ٢٠١٣: ٤١).

٣. **مقاييس الاداء الانتاجية:** وهي المقاييس التي تعكس اداء المنظمات في تنفيذ عملياتھا التشغيلية المختلفة في ضوء معايير الكلفة والجودة والتسليم والمرونة والابتكار والابداع والتي تشكل الركائز التنافسية التي تمت الاشارة الھي سابقاً ويتم من خلالها الوصول الى الاداء المرغوب (Krajewski & Ritzman, 2010: 11)، كما اكد (Evans, 2007: 342) بان معدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل تمثل المحدد الاساسي للمؤشرات الانتاجية فضلاً عن الآلات والمعدات والمواد الاولية والعمل والتنظيم يمكن استخدامھا في قياس الاداء التشغيلي.

٤. **مقاييس الكفاءة والفاعلية:** تعد مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المؤشرات المهمة التي تعتمدھا المنظمة في قياس ادائها التشغيلي، والتي تعكس بشكل مباشر قدرة المنظمة على تحقيق اهدافھا من خلال الاستثمار الامثل للموارد المتاحة (Kaplan & Atkinson, 2009: 739)

أ. **مقاييس التكلفة:** ويقصد بھا قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لديها باقل تكلفة ممكنة للوصول على حجم الانتاج المطلوب مع الحفاظ على مستويات الجودة

في المنظمة (عبد الله و ابراهيم، ٢٠١٥: ٢٢)، وتشكل التكاليف احد المقاييس المهمة في تقييم اداء العمليات التي تنفذها المنظمة لكونها تشكل واحد من اهم المصادر التي تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل من خلال تعزيز الموقع التنافسي الخاص بها في السوق لتي تعمل ضمنه، ومقاييس التكاليف تعني تقديم سلع وخدمات بأسعار اقل للزبائن بغية كسب ولائهم ورضائهم اتجاه المنظمة (طيفور، ٢٠١١: ٧).

ب. **مقاييس البيئة:** ان حماية البيئة من التلوث يعد بمثابة استثمار له عائد كبير على المنظمات وعلى رفاهية الموارد البشرية داخل مجتمع معين، كما ان اهمال المنظمات لمسؤوليتها اتجاه البيئة قد يعرضها الى اضعاف مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الاخرى، لذا فان هذه المقاييس يمكن اعتمادها في قياس الاداء التشغيلي من خلال المحافظة على قدرة المنظمة في تلبية احتياجات اصحاب المصالح (الصباح، ٢٠١٦: ٩٥-٩٨).

ج. **مقاييس المرونة:** يمكن اعتماد المرونة في قياس الاداء التشغيلي للمنظمات، وقد عرفت المرونة من وجهة نظر (Nadkarni & Herrmann) بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٥). وبذات الاتجاه تقريبا عرفت المرونة بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها" (الياسري واخرون، ٢٠١٤: ٥).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل نتائج المرونة الاستراتيجية

١. عرض وتحليل نتائج المرونة الانتاجية

يظهر الجدول (١)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المرونة الانتاجية)، إذ يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (المرونة الانتاجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٥) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٨٢)، (٢١.٧٨)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٤.٩٧)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول المرونة الانتاجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الانتاجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
المرونة الانتاجية	3.75	0.82	21.78	74.97

٢. عرض وتحليل نتائج مرونة الموارد البشرية

يظهر الجدول (١)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة الموارد البشرية)، حيث يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة الموارد البشرية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٨) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧١)، (١٨.٨٣)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٥.٥١)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة الموارد البشرية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة الموارد البشرية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
مرونة الموارد البشرية	3.78	0.71	18.83	75.51

٣. عرض وتحليل نتائج مرونة السوق

يظهر الجدول (٣)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة السوق)، إذ يشير الجدول (22) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة السوق)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٥٣) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة السوق في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة السوق

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
مرونة السوق	3.53	0.82	23.33	70.56

٤. عرض وتحليل نتائج إجمالي المرونة الاستراتيجية

يظهر الجدول (٤)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (إجمالي المرونة الاستراتيجية)، إذ يوضح الجدول أدناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (إجمالي المرونة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٨) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول إجمالي المرونة الاستراتيجية في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
إجمالي المرونة الاستراتيجية	3.68	0.70	18.97	73.68

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاداء التشغيلي

١. عرض وتحليل نتائج الجودة

يظهر الجدول (٥)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الجودة)، حيث يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الجودة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.70) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.69)، (18.55)، في حين كانت الأهمية النسبية (74.09)، وهي ما

تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الجودة في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماما.

جدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الجودة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
74.09	18.55	0.69	3.70	الجودة

٢. عرض وتحليل نتائج التكلفة

يظهر الجدول (٦)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التكلفة)، ويبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (التكلفة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٦) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٧) ، (٢٠.٩٩)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٣.٢٣)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التكلفة في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماما.

جدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي التكلفة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
73.23	20.99	0.77	3.66	التكلفة

٣. عرض وتحليل نتائج الوقت (السرعة)

يظهر الجدول (٧)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الوقت (السرعة)) ، اذ يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الوقت (السرعة))، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.59) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.82)، (22.94)، في حين كانت الاهمية النسبية (71.74)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الوقت (السرعة) في

المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٧): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الوقت (السرعة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الوقت (السرعة)	3.59	0.82	22.94	71.74

٤. عرض وتحليل نتائج اجمالي الاداء التشغيلي

يظهر الجدول (٨)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اجمالي الاداء التشغيلي)، ويبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (اجمالي الاداء التشغيلي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٥) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٦٩)، (١٩.٠١)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٣.٠٢)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول اجمالي الاداء التشغيلي في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٨): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الاداء التشغيلي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
إجمالي الأداء التشغيلي	3.65	0.69	19.01	73.02

ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث، ومتغيراته بواسطة اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي على

مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وطبيعتها.

١. علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الكلي يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي)، إذ تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**.849) عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (٩): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الكلي

الاداء التشغيلي	متغير التابع
	متغير المستقل
.849**	المرونة الاستراتيجية

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)

٢. علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على مستوى المتغيرات الفرعية

اذ يتضح من خلال جدول (٣٨) الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) على مستوى المتغيرات الفرعية والاجمالية:

أ. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**.٧٠٨)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

ب. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**.٦٦٣)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

ج. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**.٦١٨)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

- د. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٢٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- هـ. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٧٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- و. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٣٢)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ز. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٢٢)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ح. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٠٤)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ط. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨١٩)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ي. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٤٩)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ك. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٢١)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ل. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨٣٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- م. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨٢٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ن. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٦٧)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

س. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٠.٧٣٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

جدول (١٠): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الفرعي والكلي

الاداء التشغيلي	الوقت (السرعة)	الجودة	التكلفة	الاداء التشغيلي المرونة الاستراتيجية
.725**	.618**	.663**	.708**	المرونة الانتاجية
.704**	.622**	.632**	.676**	مرونة الموارد البشرية
.835**	.721**	.749**	.819**	مرونة السوق
.849**	.735**	.767**	.826**	المرونة الاستراتيجية

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (المرونة الاستراتيجية)، والمتغير المستجيب (الاداء التشغيلي)، وفي ضوء الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي)، والتي انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية، وذلك باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي؛ لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغيرات الاستجابة، أما عن قبول، أو رفض فرضية التأثير، فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (٠.٠٥)، و(٠.٠١) وعلى النحو الآتي:

جدول (١١): تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الكلي

الاداء التشغيلي						المتغير التابع
						المتغير المستقل
المرونة الاستراتيجية	الحد الثابت (a)	معامل بيتا	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
	٠.٥٤٦	٠.٨٤٣	٠.٧٢٠	٥٠.٤٨	٠.٠٠٠	يوجد تأثير

N=197

(*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (3.89)

(**) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = (6.77)

١. تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الكلي
يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٥٠.٤٨)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي للمرونة الاستراتيجية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٠.٥٤٦)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمرونة الاستراتيجية مقداره (٠.٥٤٦) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة ($\beta = ٠.٨٤٣$)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٨٤٣)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٧٢٠)، وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (٧٢.٠%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٢٨.٠%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي).

جدول (١٢): تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الفرعي والكلّي

الاداء التشغيلي						المتغير التابع المتغير المستقل
المرونة الاستراتيجية	الحد الثابت a	الميل الحدي b1	معامل التحديد R ²	اختبار F المحسوبة	المعنوية Sig	القرار
المرونة الانتاجية	١.٣٤٢	.٦١٦	.٥٢٥	٢١.٥٠	.000	يوجد تأثير
مرونة الموارد البشرية	١.٠٥٧	.٦٨٧	.٤٩٥	١٩.٣٩	.000	يوجد تأثير
مرونة السوق	١.١٦٨	.٧٠٤	.٦٩٧	٤٤.٩٩	.000	يوجد تأثير
المرونة الاستراتيجية	.٥٤٦	.٨٤٣	.٧٢٠	٥٠.٤٨	.000	يوجد تأثير

N=197

(*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (3.89)

(**) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = (6.77)

٢. تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على مستوى المتغيرات الفرعية

أ. تحليل تأثير المرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢١.٥٠)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي للمرونة الانتاجية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ١.٣٤٢)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمرونة الانتاجية مقداره (١.٣٤٢) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة (β = .٦١٦)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة الانتاجية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٦١٦)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٥٢٥)، وهذا يعني أن المرونة الانتاجية تفسر ما نسبته (٥٢.٥%) من التباين الحاصل في الاداء

التشغيلي، وأن (٤٧.٥%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي).

ب. تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول () أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٩.٣٩)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي لمرونة الموارد البشرية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.057$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لمرونة الموارد البشرية مقداره (١.٠٥٧) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة ($\beta = 0.687$)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في مرونة الموارد البشرية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٦٨٧)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٤٩.٥%)، وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٤٩.٥%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٥٠.٥%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي).

ج. تحليل تأثير مرونة السوق في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول () أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٤.٩٩)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي لمرونة السوق في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.168$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لمرونة السوق مقداره (١.١٦٨) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة ($\beta = 0.704$)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في مرونة السوق سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٧٠٤)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٦٩.٧%)، وهذا يعني أن مرونة السوق تفسر ما نسبته (٦٩.٧%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٣٠.٣%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمرونة السوق في الاداء التشغيلي).

أما لأثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي)، فقد بينت نتائج الجدول (١٣) الآتي:
جدول (١٣): اختبار (T) معنوية علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	.٥٤٦	.١٤١		3.873	.000
	المرونة الاستراتيجية	.٨٤٣	.0٣٨	.849	22.394	.000
a. Dependent Variable: الأداء التشغيلي						
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.01، 0.05 ** t=2.35 * t=1.65						

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (22.394)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.35) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التشغيلي علاقة معنوية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية. ويبين الجدول (١٤) العلاقات بين المتغيرات بأبعادها كافة، وعلى المستوى الكلي
جدول (١٤) العلاقات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد

الارتباطات				
الاداء التشغيلي	الوقت (السرعة)	الجودة	التكلفة	
.725**	.618**	.663**	.708**	المرونة الانتاجية
.704**	.622**	.632**	.676**	مرونة الموارد البشرية
.835**	.721**	.749**	.819**	مرونة السوق
.849**	.735**	.767**	.826**	المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على فقرتين تتضمن الأولى منهما مجموعة من الاستنتاجات وتتناول الثانية مجموعة التوصيات التي توصل اليها البحث وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي

١. لا يوجد تعريف متفق عليه وبشكل معياري بين الباحثين بشأن المرونة الاستراتيجية، ويمكن ان يُعزى ذلك الى اختلاف الرؤى الفلسفية لهؤلاء الباحثين، فضلاً عن التباين في تحديد ابعاد المرونة الاستراتيجية، وبالرغم من ذلك فقد ظهر اتفاق على مجموعة من الابعاد هي المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة التسويقية.
٢. اتضح ان اهمية المرونة الاستراتيجية قد تجلت من خلال التراكم المعرفي الذي تضمنه الادبيات ذات الصلة، على الرغم من الاهمية التي تتجسد في التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، وما يشوبها من حالات عدم تأكد مما اضفى اهمية لمفهوم المرونة الاستراتيجية.
٣. تبين ان بعد الموارد البشرية ضمن ابعاد المرونة الاستراتيجية قد حظي بأهمية نسبية اكبر بلغت (٧٥.٥١)، الامر الذي يعكس دور المورد البشري في المنظمة المبحوثة، وهذا يأتي متوافقاً مع حقيقة ان المورد البشري هو المورد الاكثر والاعلى قيمة مقارنة بالموارد التنظيمية الاخرى.
٤. ظهر ان المرونة الانتاجية جاءت بالدرجة الثانية في الاهمية النسبية من بين الابعاد الثلاثة للمرونة الاستراتيجية، إذ سجلت ما قيمته (٧٤.٩٧)، وجاءت هذه النتيجة متسقة مع توجه المنظمة المبحوثة نحو الانتاج المتعلق بالمشروعات التي تقدمها.
٥. سجل بُعد المرونة التسويقية أدنى مستوى اهمية مقارنة ببُعدي المرونة الانتاجية والمرونة التسويقية، إذ بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا البعد (٧٠.٥٦)، وتعكس هذه النتيجة انخفاض مستوى الجوانب التسويقية ذات الصلة بالمشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة.
٦. فيما يتعلق بالأداء التشغيلي اتضح ان بُعد الجودة قد سجل اعلى اهمية نسبية بلغت (٧٤.٠٩)، الامر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بالجودة في المشروعات التي تتبناها.
٧. ظهر ان بُعد التكلفة جاء ثانياً بين الابعاد الثلاثة المعتمدة للأداء التشغيلي، إذ سجل هذا البُعد اهمية نسبية مقدارها (٧٣.٢٣)، مما يشير الى اهتمام متدني لإدارات المشروعات بالمقارنة مع بُعد الجودة.
٨. تبين ان بُعد الوقت (السرعة) جاء بالمرتبة الثالثة مسجلاً اهمية نسبية قدرها (٧١.٧٤) ويشير ذلك الى تدني مستوى الاهتمام ببعد الوقت وسرعة انجاز المشروعات مقارنة مع البعدين الآخرين للأداء التشغيلي.

9. تحققت للمرونة الاستراتيجي علاقة ابتداء ذات دلالة احصائية غليية مع الاداء التشغيلي لليبلا غت (1849)، الامر الذي يفسح قوة الالقوة بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي. فقت جسدت هذه العلاقات على مستوى الاداء وعلى الامتوى لكل يبين التميغيين.

11. اتم التأيير للوض للمرونة الاستراتيجية في الامتتشغيلي، وقد شمل هذا التأيير الاداء على طريعية التميغي للمرونة الاستراتيجية والامتتشغيلي، مال عن التأيير على الامتوى لكل ي.

نتائج اخصيات

1. انتسعى ادارة المنظمة المحولة الى تسليط الموء على مفهوم المرونة الاستراتيجية لوكشف عن ملئ ونمائل لوؤساء ووسيين ويطس مفي اريكون جزءا من سفة عمل تلك الادارة.

2. للقي فبش أن امية المرونة الاستراتيجية ليقول سري مع مراكز البحوث والمكتاء السش اري في لال لويك والجامعات التخصصية.

3. بالرغم من توكز عمل المنظمة عينة البحث على الال جولء الفضي، الا لال ينيغي علي هاي الال موال لبشري امية قصوى والتعامل مع مخصص مالمورد الامن، وزج مفي دورات تدرييق خصصية لتقني ق دركهم الظيفي لاريما ذائل طلة بالمرونة الاستراتيجية.

4. الاقيم لال وجها لال عاصرة ذائل طل لب الإنتاج ولعلم لي اتفي المشروعات التي تنتيق ادا المنظمة المحولة، ولك من اجلت عريز دور المرونة الاستراتيجية في الاداء.

5. لترليز على الال جولء المتسوقية الال لصل بالمشروعات التي تنتيق ادا المنظمة المحولة، واعتم اسبرل تميوي قية تطورت قنف مع اميقل لك المشروعات.

6. عريز مئوى الال جودة ذائل لصل بالمشروعات، عن طري سعي ادارة المنظمة لتقني مغير رصين قفي الال جودة الال طلاع على المغير لال امية ذائل طلة ومحول ق طيقا ومي لوف مع البي اال عريية.

7. اعادة النظر بنظام لال فلتي يتحمل المرونة جريفي ذلل لمشروعات، واجراء الواسات لم عم في هذا الال.

8. ينيغي على ادارة المنظمة المحولة ليلاء لقمام عال يبقث لال لال المشروعات وتجيء او لتصار لمهام التي تستنزف ققت لغير، واعتم اال جداول الزميية الال.

9. اظمر لال تطي وجود علاقة ابتداء عاليا بين المرونة الاستراتيجية ببلاء عاده ممتمة مع الاداء التشغيلي ببلاء عاده ممتمة، اذ كملت الال تطاطات غليية على لمئوي اتكافة، الامر الذي عكس امية المرونة الاستراتيجية ببلاء عاده احد المؤشرات الفاعلة الال لال.

لہذا

أولاً : لقب

246

89. لخبوري، حيدر جاسم يعيد (2011) "أثر الجبراع قلبي في تقييق لهورنة التبياتيجية لدراس قيمان ية قزلن قبي ن شلكت يال تصالات (زين اوي اسيل) هي ل عراق"، رسل لجهنت يري، جلمعة ل عفة.
90. صباح، عطار (2016) مس اهمة تلج ل قلمة لتفقات لتقيي هي صسين اللاتلش غيلي للمفسنة، رسل لجهنت يري (غرم ن شورة)، جلمعة محمد خضر بسرة.
91. طيفور، محمد سميح محمد، (2011)، اعالق قبي ن الاقلاق لرأس ملي والداء لملي لتل غيلي في شرك اتص ناعة الاوي الان ية، رسل لجهنت يري (غرم ن شورة)، جلمعة الشرق الاوسط.
92. لاعلدي، علي رزاق جياد، (2012)، ان عقلت نظم عمل الداء لاعلي في لمخرجات لطيفي ب اطار مملسات هونة لهورل بشري: دراسة لتجبي ببطييق ن ظي قت عدد لمستقي ليعي نة من لجلمعات لاعقاية (اطروح قذكت وراه) غرم ن شورة)، لئي ل الادارة قلاصا، جلمع بغداد.

ثالثا: لدوريات ولمجلات

93. احمد دسالي مدي لولبتي جريبي (2007) لهورنة التبياتيجية من لان ظي ل لتلطيدي التساتيجية ل ن ظي ل لهورا: قراغل فلي للافهوم قاتراح ن مومت امل، مجلة لئي ب غداد للعلوم قلاصا لة لجلمعة، لعدد 44.
94. احمد دسالي مدي لولبتي، رجيبي، (2015)، لهورنة الاويلتيجية من لان ظي ل لتلطيدي التساتيجية ل ن ظي ل لهورا: قراغل فلي للافهوم قاتراح ن مومت امل، مجلة لئي ب غداد للعلوم قلاصا لة لجلمعة، لعدد 44.
95. طاعطوي، مفد حدي دسر "اثر لهورنة التبياتيجي هي زيادة من ظمات الاعمال / دراسة استالعية لآراعي نة من ميريال شركات الاسي ملص غرة لاعالمي هي ق طاعص ناعة ل مواد الإنلطي هي مملظة لن جف"، مجلة لئي ل الادارة قلاصا / كبالء، لمجد 1، لعدد 3، 2012.
96. لب غدادي، عادل هادي ولخبوري، حيدر جاسم عبيد، (2015)، اثار لبراع قلبي في قفي تقييق لهورنة الاسترطييجية: دراس قيمان ية قزلن قبي ن شلكت يال تصالات (زين اوي اسيل) في ل عراق، مجلة التسي ل علوم الانري قلاصا لة، لمجد 17، لعدد 1).
97. بن ساسي، لاي اس وعيد لرح من ذهب قبن (2013) قرار الفغ غي راس لمال بق دأتحت تآير الداء لملي ولورصي، مجلة قلب اح، لعدد 13).
98. جسين جسين لفي، (2016)، اثار لهورنة التبياتيجية لمن ظمات الأعمال في رشي قراراها التبياتيجية، مجلة لئي ل لفسور لجلمعة، لعدد 25).
99. لخي م، ناي لاضي عي (2005) دمج مؤشرات اللابلي ئي في بطة الداء لم توازن لفتح ي ل دور من ظمات الاعمال في لني لة لمستدام، مجلة لعلوم قلاصا لة والانري، لمجد 21 - لعدد 2.
100. لخي م، ناي لاضي عي، (2005)، دمج مؤشرات اللابلي ئي في بطة الداء لم توازن لفتح ي ل دور من ظمات الاعمال في لني لة لمستدام، مجلة لعلوم قلاصا لة والانري، لمجد 21، لعدد 2).
101. لخي م، اياد محمد ووصق بان، وجدان كاظم، (2015) ستخدام خارطة مجرة قلي م قفي تحسين اللاتلش غيلي، مجلة الادارة قلاصا لة ل سنة 38، لعدد 105).

- ## First: Books

- 248

- on the Jordanian Manufacturing Companies" European Journal of Business and Management ,ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.5.
116. Avis, Mark M. & Heineke, Janelle, (2003), Operations Management: Integrating Production And Services, 3rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, London.
 117. Burgess, Robert H.; Hill, Craig A. & Keebler, James S., (2011), product entrance-exit strategies and supply chain strategies, Georgia institute of technology, Atlanta.
 118. Daft , Richard . L (2001) organization theory and design , 7 edition, south western .
 119. Daft , Richard . L (2006) organization theory and design , 9 edition , south western.
 120. Daft , Richard L , & Noe , Raymond A (2001) Organizational Behavior , first edition.
 121. Daft, R.L., "Organization theory and design", 7th ed., DPS, Axsciates 1992
 122. De Toni A. And Tonchia S. (2005), 'Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities', Omega 33(6), pp. 525.
 123. Dilworth, James B., (2000) ,"Operations Management Design, Planning And Control For Manufacturing and Services", 3rd Ed., Harcourt, Inc., Orlando, Florida.
 124. Escrig-Tena , Ana Bel ´en & Bou-Llugar, Juan Carlos & Beltra´n-Marti´n, Inmaculada & Roca-Puig , Vicente (2011) Modelling the Implications of Quality Management Advances in Decision Sciences Volume 27.
 125. Escrig-Tena , Ana Bel ´en & Bou-Llugar, Juan Carlos & Beltra´n-Marti´n, Inmaculada & Roca-Puig , Vicente (2011) Modelling the Implications of Quality Management Advances in Decision Sciences Volume 27
 126. Evans , James R*, "*Production , Operations Management*" , 5th Ed., West publishing company , Minneapolis , Saint 2007.
 127. Gibson, Charles H., (2004). Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information, 9th Ed., Ohio: Thomson South-Western.
 128. Gopalan, Radhakrishnan & Milbourn, Todd & Song, Fenghua, (2011), Strategic Flexibility and the Optimality of Pay for Sector Performance, Washington University, Olin Library - Serials Unit on September 22.

129. Heizer, J.; Render, B., (2005), "Operations Management", 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ,
 130. Hutchison, S., Kinney, N. & Purcell, J., (2001), "Bringing policies to life: discretionary behavior and the impact on business performance," paper presented at the Bath conference, University of Bath school of management, 10-11 April.
 131. John, L. Thompson, (2004), "Strategic Management", 2nd ed., Chapman and Hall.
 132. Kaplan, R. & Norton, B., (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol: 70, No. 1.
 133. Kaplan, S. Robert; Norton, P. & Atkinson, A. Anthony, (2009), "Advanced Management Accounting" 3rd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
 134. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra Manoj K., (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", 9th Ed., Person Prentice-Hall, New Jersey.
 135. Noe, Raymond, A; Hollenback, John, R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick, M., (2006), human resource management Gaining a competitive advantage, 8th ed., McGraw-Hill/Irwin; NY.
 136. Schermerhorn, J., & Hunt, J.G., & Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M., "Organizational behavior ", 11th ed., printed in Asia, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
 137. Source: Venkatraman, N., and Ramanujam V., (2008) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, p. 803.
- Second: Periodicals; Journals & Conferences**
138. Aaker. D.A & Mascarenhas. B (1984), The Need For Strategic Flexibility, Journal of Business Strategy; vol 5, N°2.
 139. Abbott, A., & Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management 4(1&2), 1-8.
 140. Asikhia, Olalekan, (2010), Market-focused strategic flexibility among Nigerian, African Journal of Marketing Management, Vol. 2, No.2.
 141. Evans , Stuart . J (1991) Strategic flexibility for high technology manoeuvres : a conceptual frame work , journal of management studies , vol 28.

142. Gosling , J. & Purvis, L. & Naim, M. M., (2009), Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection, Journal of Production Economics.
143. Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001) Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, Journal of Marketing, 65, April, pp.67-80.
144. Harrigan , D Miller & Bowman , E (2009) Calls on High-technology : Japanese exploration of venture capital investments in the united states strategic management journales , vol 13 , no 2.
145. Hutchison,S.,Kinney,N.&Purcell,J.,(2002),:"Bringing policies to life:discretionary behavior and the impact on business performance,"paper presented at the Bath conference, University of bath school of management, 10-11 Aprill.
146. Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. & Whipple, Thomas W. & Ghosh, Amit K. (2005), Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, Journal of Services Marketing, Vol. 19, · No. 4.
147. Jorfi, Saeid; Nor, Khalil Md & Najjar, Lotfi, (2011), The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability, International Journal of Managing Information Technology (IJMIT), Vol. 3, No.1.
148. Mackinnon, William &Grant ,Gerald &Cray ,David (2008)" Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility " International Conference on System Sciences .
149. Miller. Keut. D., and Bromiley,P"Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measurers, Academy of Management Journal,Vol.30,1999.
150. Shalender, Kumer, (2013), Market Focused Strategic Flexibility: Significance and Implications for Indian Automobile Industry, International Journal of Research in Business Management (IJRBM), Vol. 1, Issue 3.
151. Shimizu , Katsuhiko &Hitt, Michael A.(2004)" Strategic flexibility:Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions" Journal Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4.
152. Stokes, D. (2000) 'Putting Entrepreneurship into Marketing: the Processes of Entrepreneurial Marketing', Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 2, Issue 1, Spring, pp 1-16.

153. Supeno, Hardi; Sudharma, Made; Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, International Business and Management, Vol. 11, No. 1.
154. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva (2005) Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation , Journal of Business Research, Vol. 57.
155. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005), Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 57.

Third: Internet

156. Combe, Lan. A., & Greeniey, Gordon. E., (2003), Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, i.combe@londonmet.ac.uk

- 6- explore the extent of practice the strategic flexibility**
A Field research in a sample of projects in the directorate of public municipalities

Zainab Raghem Hassan

Assist .prof. Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

- 7- Improve university performance using the National Classification List**

Asst. Prof. Dr. Kassim Mohammed Al-Enizi

Wasan Jawad Kadhem Al-Soudani

- 8- The impact of strategic flexibility in operational performance**
A Field research in a sample of projects in the directorate of public municipalities

Zainab Raghem Hassan

Assist .prof. Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

Content

- 1- Statistical evaluation of the efficiency of researchers
Application study in al- Nahrain University**

Dr. Sufian M. S. Al-dulaymi

- 2- The effectiveness of educational aids in developing
the technical abilities of students of art institutes in
the elements of technical training**

M.D. Layla Shwail Hussein

- 3- Children's programs and its role in cognitive skills
and aspects of value to the students of primary
school development((Lulu program on-air model))**

Assist.Le: Fahmi Mohammed Ramez Fahmi al-Khalidi

- 4- The Empact of exports on Jordanian Gross Domestic
Product (GDP) Standard analysis for the period
1980-2016**

mahmoud odeh mitlaQ alrefo

- 5- Strategic Orientation of Management Organizations
According to The Entrepreneurial Capital Industrial
-Field research in Al – Zawra General Company-**

Ahmed Shaker Hamad

Assist . prof . Dr. Fadhilah S. Dawood

الاطروحة

Al-utroha

Refereed Journal

www.alutroha.com

Published on House Al-utroha for publication of scientific



Applied Sciences

ISSN2518-0606

الأطروحة

Al-utroha

First issued in August 2002

Refereed Journal

www.alutroha.com

Published on House Al-utroha for publication of scientific



Applied Sciences

- ★ *Statistical evaluation of the efficiency of researchers
Application study in al- Nahrain University*
- ★ *The effectiveness of educational aids in developing the
technical abilities of students of art institutes in the
elements of technical training*
- ★ *Children's programs and its role in cognitive skills and aspects
of value to the students of primary school
development ((Tulu program on-air model))*
- ★ *The Empact of exports on Jordanian Gross Domestic Product
(GDP) Standard analysis for the period 1980-2016*
- ★ *Strategic Orientation of Management Organizations
According to The Entrepreneurial Capital Industrial
-Field research in Al – Zawra General Company-*
- ★ *explore the extent of practice the strategic flexibility
A Field research in a sample of projects in the directorate of public
municipalities*
- ★ *Improve university performance using the National
Classification List*