

وزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

مجلة التنمية الإدارية و المعلوماتية

مجلة علمية متخصصة يصدرها المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات
تعنى بالعلوم الإدارية والمالية وتكنولوجيا المعلومات

رئيس التحرير

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

أ.د. محمد علي تميم

مدير التحرير

مدير عام المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

م.د. فؤاد فليح حسن

مجلة (التنمية الادارية والمعلوماتية)

المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

أولاً:- أعضاء هيئة التحرير

- ١ - أ.م.د . هناء اسماعيل ابراهيم / مدير عام الدائرة القانونية في وزارة التخطيط
- ٢ - أ.م.د .مها عبد الكريم محمود / مدير عام التنمية البشرية في وزارة التخطيط
- ٣ - أ.م.د. فلاح حسن ثويني / اقتصاد نقدي / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة
المستنصرية
- ٤ - أ.د. سيف الدين هاشم قمر / احصاء / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
- ٥ - أ.د. صادق راشد الشمري / تحليل مالي وادارة مصارف / رئيس مجلس ادارة
مصرف الناسك الاسلامي
- ٦ - أ.د. جليلة عيدان / محاسبة كلفة وادارية / جامعة النهريين
- ٧ - أ.م.د. سرمد حمزه الشمري / ادارة اعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة
المستنصرية
- ٨ - أ.د. ارادن حاتم خضير / رئيس قسم المالية والمصرفية / الجامعة المستنصرية

ثانياً:- الهيئة الاستشارية

- ١ - د. ماهر حماد جوهان صادق / الوكيل الفني لوزارة التخطيط
- ٢ - د. ازهار حسين صالح / الوكيل الاداري لوزارة التخطيط
- ٣ - د. مهدي محسن العلق / مستشار صندوق الامم المتحدة للسكان
- ٤ - د. محمد الفيومي / عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الاسراء
- ٥ - د. مظهر محمد صالح / مستشار رئيس الوزراء
- ٦ - د. وفاء المهداوي / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
- ٧ - أ.د. اثير انور شريف / مساعد رئيس جامعة الانبار
- ٨ - أ.د. خليل محمد حسن الشماع / ادارة الاعمال / شركة المستشار والمدرب المهني الاردنية
- ٩ - السيدة انعام ارحيم احمد / خبير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

ثالثاً:- سكرتارية التحرير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

- ١ - السيدة شيما عبد الرحيم محمود / مدير إدارة البحث والتطوير / رئيساً
- ٢ - السيد مصطفى حكمت عبدالستار / مدير قسم التعاون العلمي والفني / عضواً
- ٣ - الدكتور يسار فاروق فيصل / مدير قسم البحوث والدراسات / عضواً
- ٤ - السيدة الزهراء علي مظلوم / مترجم أقدم / عضواً

رابعاً :- هيئة اللغة والتصحيح

- ١ - السيد عبد الزهرة محمد الفهداوي / المتحدث الرسمي لوزارة التخطيط
- ٢ - أ.م. د. ضياء حميد دهش / جامعة بغداد / كلية الآداب
- ٣ - م.م. يثرب أسامة قوام / جامعة بغداد / كلية الآداب

خامساً :- هيئة التصميم

- ١ - السيدة نور عبدالامير جابر / معاون رئيس مبرمجين
- ٢ - السيد مصطفى محمد عثمان / مهندس

سادساً :- الطبع

مطبعة الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط

الاراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر اصحابها ولا تعكس بالضرورة رأي المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق - بغداد - ٢١١٢
المراسلات :-

ص.ب : ٢٠٤٠ العلوية

ص.ب : ٣٤٦٩ - بغداد - العلوية

هاتف : ٧١٧٦٠٣٦ - ٧١٧٦٠٢٧

فاكس : ٧١٨٨٤٨٣

البريد الالكتروني : ncmdit@ncmdit.gov.iq

العراق - بغداد - شارع ٥٢ مقابل الجوازات العامة

www.ncmdit.gov.iq

شروط النشر في المجلة

- ١ - ان يكون البحث جديداً ولم يسبق نشره او قبوله للنشر في مجلة اخرى او مؤتمر .
- ٢ - تخضع البحوث المقدمة للنشر للتقويم العلمي .
- ٣ - يقدم اصل البحث بثلاث نسخ مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الاسطر وعلى وجه واحد من ورق قياس (A٤) وبحجم (١٤) ونوع (Simplified) اما بالنسبة للبحوث باللغة الانكليزية فيكون الخط نوع (Times New Roman) ، وبحجم ١٤ وعلى وجه واحد من ورق قياس (A٤) على ان يتم تزويدنا بنسخة وقرص مدمج بعد التقييم .
- ٤ - لايزيد عدد صفحات البحث المقدم عن (٢٠) صفحة بما في ذلك الجداول والمواد التوضيحية .
- ٥ - يجب ان يتضمن البحث : عنوان البحث ، مستخلصين باللغتين العربية والانكليزية مقدمة ، منهج البحث ، النتائج والمناقشة ، الاستنتاجات ، قائمة المراجع ان وجدت الاطار النظري والاطار العملي ، والاستنتاجات والتوصيات ، قائمة المراجع .
- ٦ - لاتزيد عدد الكلمات المستخلصة عن (٢٠٠) مائتي كلمة ، يوضح في رأس المستخلص (العربي والانكليزي) عنوان البحث ، مستخلص باللغتين العربية والانكليزية ، عنوان البحث اسم الباحث (والمراسلة ان كان مختلفا عن مكان البحث) ، مع وضع رقم او رمز بشكل نجمة (*) التي تربط بين الاسم ومكان العمل .
- ٧ - تستعمل دائما وحدات القياس الخاصة بالنظام الدولي فقط (Standard International Units) .
- ٨ - لا تستخدم الاختصارات في عنوان البحث او في المستخلص فيما عدا الاختصارات بوحدات القياس .
- ٩ - يشار إلى المصادر حسب ورودها في متن البحث بأرقام متسلسلة توضع بين قوسين () .
- ١٠ - ترتب المراجع في قائمة المراجع ، حسب الاصول العلمية المتبعة في هذا الصدد .
- ١١ - بالنسبة للمراجع الماخوذة من دوريات يجب ان يحدد رقم مجلد ورقم العدد وارقام الصفحات بداية ونهاية البحث .
- ١٢ - بالنسبة للمراجع الماخوذة من كتب علمية ، تحدد ارقام الصفحات المستخدمة .
- ١٣ - قد تستخدم التذييل لتوضيح المعلومة ، وفي هذه الحالة ، ترقم التذييل لكل صفحة على حده .
- ١٤ - يتم استيفاء مبلغ (٧٥٠٠٠) خمسة وسبعون الف دينار عن نشر البحوث في المجلة للبحث الواحد والمبلغ المقدم غير قابل للرد في حالة عدم قبول البحث للنشر .

المقالة الافتتاحية

التدريب .. و أثره التتموي

رئيس التحرير

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

أ.د. محمد علي تميم

التدريب .. و أثره التنموي

أ. د. محمد علي تميم

نائب رئيس مجلس الوزراء

وزير التخطيط

يُعد التدريب أحد الأساليب والمسارات المهمة في عملية تطوير القدرات ورفع مستوى الأداء المؤسسي بنحو عام ، الأمر الذي ينعكس ايجاباً على انتاجية الفرد والمؤسسة .ولحاظ هذه الأهمية للتدريب ، فقد أولت الحكومات اهتماماً كبيراً لعمليات التأهيل والتدريب ، ويتمظهر هذا الاهتمام ، من خلال الموازنات المالية التي تُخصَّصُ للبرامج التدريبية ، واختيار المدربين بعناية فائقة، ومواكبة المدارس الحديثة في التدريب، واعتماد التكنولوجيا المتطورة في المحاضرات .وقد بدأت البلدان التي اختطت لنفسها مثل هذا التوجه التنموي المستدام، تحصد نتائج هذا الاهتمام بالتدريب، من خلال التطور الهائل في مختلف المجالات، وتحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي ، وتسجيل مؤشرات عالية في تحسُّن مستوى رأس المال البشري ، الذي يُعد عمادَ التنمية ومحورها. وإذا أردنا الحديث عن التدريب في العراق، فالدلائل تشير إلى وجود تجربة عراقية عريقة ، يمتد عمرها إلى عدة عقود ، ولعل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات المرتبط بوزارة التخطيط، يمثل دليلاً واضحاً لهذه العراقة . فقد تأسس هذا المركز عام ١٩٧٠ وكان يُعرف آنذاك باسم (المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري) ، وأسندت إليه مهمة بناء وتعزيز قدرات العاملين في الجهاز الإداري الحكومي والقطاعات الأخرى (الخاص، المختلط) ، وبما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية . ومنذ ذلك الحين ، يواصل المركز فعالياته ، ويؤدي دوره في عملية بناء وتعزيز قدرات العاملين في الدولة العراقية ، وقد تخرج من هذه الدورات الاف المتدربين على مدى أكثر من خمسة عقود من الزمان .

وبالعودة إلى الحديث عن الأثر التنموي للتدريب، فقد أولت الحكومة والبرنامج الحكومي هذا الأمر اهتماماً خاصاً ، إدراكاً منها بأهمية ذلك لتحقيق أهداف التنمية، عبر تطوير القدرات ورفع مستوى الأداء ، ولذلك جاء القرار بأن يتولى المركز الوطني للتطوير الإداري ، القيام بتدريب

وتأهيل القادة الإداريين ، بمستوى مدير عام في الدولة فما فوق ، إضافةً إلى المستويات الأخرى ، ففي ظل التوسع الذي تشهده قطاعات التنمية، ومن أجل تمكين هؤلاء القادة من إدارة شؤون المؤسسات على نحو متميز ، وهذا الأمر من الأهمية ما يستدعي أن يتم تدريبهم على المهارات القيادية والتفاوضية والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة المخاطر والأزمات ، والحكم الرشيد وأهداف التنمية المستدامة ، والبروتوكول وفن الاتيكييت والمحاسبة ، وهي مجالات مهمة يحتاجها القائد الإداري كثيراً في عمله .

وفي ضوء هذه الرؤية ، فإن واقع التدريب ، ومع اهتمام الحكومة الواضح بهذا الجانب ، سيشهد تحسناً ملحوظاً خلال السنوات القليلة المقبلة ، مع وجود مؤسسات رصينة ومتطورة ، ستتولى تنفيذ المزيد من البرامج والفعاليات التدريبية في مختلف الاختصاصات ، ولجميع المستويات الوظيفية ، ومما لا شك فيه ، أن العراق سيسعى بجدية عالية إلى الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية المتطورة ، والتواصل مع المدارس والأساليب والتقنيات الحديثة في التدريب ، في مسعى واضح للحاق بركب التنمية ، وتعويض حالة النكوص التي شهدتها قطاعات التنمية فالتدريب وتطوير القدرات هو احد المسارات المهمة لتحقيق الأثر التنموي المنشود .

المحتويات

المقالة الافتتاحية

أ.د. محمد علي تميم
نائب رئيس مجلس الوزراء – وزير التخطيط / رئيس التحرير

رقم الصفحة	عنوان البحث	اسم الباحث	
المحور الإداري			
١٩	أثر الاستقطاعات الضريبية للموظفين في ظل الأزمات (دراسة تحليلية)	شيماء عبد الرحيم محمود سجى سعد محمد صالح زياد ياسين جبر	١
٤٧	تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 45001:2018) في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات	حيدر قاسم سوزان فكرت محمود شاكر	٢
٩٦	التعقيد السلوكي وتأثيره في أداء فرق العمل بحث استطلاعي	د. يسار فاروق فيصل زياد ياسين	٣
١٥٥	إدارة الأزمات وتأثيرها في تحقيق التوازن التنظيمي (دراسة ميدانية في مركز الرعاية الصحية الأولية/الديوانية)	نهلة عبد الامير عطية الخالدي	٤
١٩١	فعالية العلاقات العامة في تطوير المؤسسات التعليمية في العراق (دراسة استطلاعية)	ود نجاح جابر سماح عادل محسن علي هادي جبار	٥

المحور الإداري

أثر الاستقطاعات الضريبية للموظفين في ظل الأزمات (دراسة تحليلية)

شيهاة عبد الرحيم موهود
ماجستير إدارة عامة
مدير أقدم

سجى سعد موهود صالح
ماجستير ضرائب
باحث أقدم

زياد ياسين جبر
بكلوريوس آداب علم النفس
رئيس أبحاث



أثر الاستقطاعات الضريبية للموظفين في ظل الأزمات (دراسة تحليلية)

البحث من إعداد

شيماء عبد الرحيم محمود رئيساً

سجى سعد محمد صالح/ عضواً

زياد ياسين جبر/ عضواً



المقدمة

تعدُّ ضريبة الدخل بطريقة الاستقطاع المباشر من الضرائب المباشرة والمهمة في النظام الضريبي ، لما لها من دور مهم في رفق موازنة الدولة بالإيرادات ، والتي بدورها تغطي جزءاً من نفقاتها ، إذ يتم إستحصالتها قبل وصولها إلى يد الموظفين أو العاملين في القطاع الحكومي عن طريق استقطاعها من الرواتب والأجور، وتفرض على جميع شرائح الموظفين بنسب مختلفة تتوافق مع الرواتب والأجور التي يتقاضاها الموظف ، وهي ذات أهمية من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والمالية وتمثل احد أدوات الإصلاح للاختلال الذي يطراً في اقتصاد البلد ، كون الضرائب أحد وسائل السياسة المالية في رفق موازنة الدولة من جهة بالأموال ومن جهة أخرى تعالج حالات التضخم ، وتحقق العدالة الضريبية التي تحتسب على دخل الموظفين وفق آلية موحدة في جميع الوزارات ، وقد شهدت البلاد إنخفاض إيراداتها لضريبة الدخل سنة ٢٠٢٠ نتيجة تعرضها لفايروس كورونا ، مما أثار سلباً على الموازنة ، على الرغم من كونها تجبى بشكل مباشر من الرواتب ولا يتدخل الموظف فيها مما استدعى إيجاد الحلول التي تعالج جميع أوجه الخلل عند تعرضها لظروف جديدة ، بحيث تشمل جميع الحالات للموظف والموظفة.

وقد وضح البحث أثر الاستقطاع لضريبة الدخل بطريقة الاستقطاع المباشر على الإيرادات في ظل ازمة كورونا ، وقسم البحث على مبحثين :-

المبحث الأول : الجانب النظري .

المبحث الثاني : الجانب العملي .



منهجية البحث والدراسات السابقة أولاً: مشكلة البحث:-

تكمن مشكلة البحث في تأثير الضرائب سنة ٢٠٢٠ بطريقة الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل للموظفين في ظل إنتشار فايروس كورونا ، مما إنعكس سلباً على الإيرادات التي ترفد موازنة الدولة وإنخفاضها بشكل ملحوظ مما تسبب بالركود الاقتصادي في البلاد .

ثانياً : هدف البحث: -

يهدف البحث إلى اجراء دراسة معمقة لبيان آثار الأزمة لفايروس كورونا على الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل للموظفين على إيرادات خزينة الدولة ، حيث تسببت الجائحة بالركود الاقتصادي .

ثالثاً: فرضية البحث: -

يفترض البحث عدم وجود أثر أزمة الركود الاقتصادي على ضريبة الاستقطاع المباشر للموظفين.

رابعاً: منهج البحث: -

يعتمد البحث على المنهج الإستقرائي التحليلي في تناول مشكلة البحث وإثبات فرضياته لتحقيق أهداف البحث عن طريق دراسة حالات عملية من واقع قسم الاستقطاع المباشر في الهيئة العامة للضرائب وتحليلها بالاعتماد على القوانين والأنظمة والتعليمات والمقابلات.

خامساً: عينة البحث:-

الحدود المكانية : قسم الاستقطاع المباشر في الهيئة العامة للضرائب في بغداد.

الحدود الزمانية : سنة ٢٠١٩-٢٠٢٠.



سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات: -

- تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق الآتي: -
- ١- قانون ضريبة الدخل رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٣ المعدل وتعليماته.
 - ٢- الكتب والرسائل والإطاريح.
 - ٣- جداول الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل للموظفين.
 - ٤- الاستعانة بأراء المختصين في مجال البحث من خلال المقابلات.

سابعاً: الدراسات السابقة: -

(التميمي وأبراهيم: ٢٠١٨).

سبل تفعيل التكامل في نظم الرقابة لتحقيق العدالة الضريبية (ضريبة الاستقطاع المباشر) / دراسة تحليلية .	عنوان الدراسة
بيان مدى فاعلية التكامل بين النظم الرقابية في تحقيق العدالة في احتساب ضريبة الاستقطاع المباشر على دخول الموظفين في دوائر الدولة .	هدف الدراسة
تتشابه الدراسة الحالية مع البحث في تناولها الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل للموظفين في القطاع الحكومي .	أوجه التشابه
يختلف البحث الحالي عن الدراسة في تناوله لأثر الاستقطاعات الضريبية للموظفين في ظل أزمة كورونا وتأثيره على إيرادات خزينة الدولة .	أوجه الاختلاف



المبحث الأول: الجانب النظري

المطلب الأول: الإطار النظري لضريبة الاستقطاع المباشر

أولاً: مفهوم وتعريف الضريبة:-

تتمتع الدولة بسلطة سيادية في تدبير الأموال اللازمة للإنفاق على الخدمات العامة التي تؤديها بهدف تحقيق الرفاهية للمجتمع ، ويتم تقدير الإيرادات اللازمة لتغطية النفقات العامة، وتقوم السلطة التنفيذية بتحصيل تلك الإيرادات بحكم القانون بما يؤكد مبدأ السلطة والسيادة للدولة، ومن هذا المفهوم تلجأ الدولة إلى التنبؤ بالنفقات العامة للسنة القادمة وتقوم على أساس ذلك بتقدير الإيرادات اللازمة لمواجهة تلك النفقات وهذا يعني صفة العمومية على إيرادات الدولة ونفقاتها، وتعد الضريبة أحد مصادر التمويل الهامة للخرينة العامة ويتم تحصيلها من الأفراد مساهمة منهم في تدبير المال اللازم للإنفاق، وتعد الضريبة عنصراً هاماً من عناصر إيرادات الدولة في حالة الاقتصاد الحر، أما إذا كانت الدولة تمتلك أو توجه وسائل الإنتاج فأن الربح الذي يتحقق هو المصدر الرئيسي في تمويل الخزينة ، ورغم ذلك يبقى للضريبة دور أساسي كمصدر من مصادر التمويل.(الجأوي، والعنكي: ٢٠١٤، ٢٠٠).

عرفت الضريبة بأنها فريضة إلزامية تحددها الدولة ، ويلتزم المكلف بأدائها بلا مقابل تمكيناً للدولة من القيام بتحقيق أهداف المجتمع.(أبو حشيش: ٢٠١٠، ١٧).

وعرفت أيضاً بأنها استقطاع نقدي إجباري لصالح السلطات العمومية، بصفة نهائية ومن دون مقابل مباشر ومحدد، وذلك بهدف ضمان تمويل الأعباء العامة للدولة، الجماعات المحلية أو الإقليمية والإدارات العمومية. (قدي: ٢٠٢٢، ٢٢).

وعرفت أيضاً بأنها خصم مبلغ من دخل المكلفين خلال سنة وتفرض الدولة الضريبة لاغراض عامة وبدون فائدة تعود للمكلف.(Whittenburg: ٢٠١١، ٥).

وهي أيضاً فريضة مالية يدفعها الفرد بصفة جبرية ونهائية إلى الدولة دون مقابل مباشر، بهدف تغطية النفقات العامة. (الحميد: ٢٠١٤، ٢).



ويرى الباحثون أنّ الضريبة هي استقطاع نقدي تفرضه الدولة على المكلفين بصفة نهائية ودون مقابل وبصفة جبرية بهدف تغطية نفقات الدولة مدة السنة.

ثانياً: خصائص الضريبة: -

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الضريبة تبعا لتعدد جهات نظر كتابها، ألا أنّ هنالك مجموعة من الخصائص التي تعد القاسم المشترك فيها وهي : -

١- الضريبة مبلغ نقدي يدفعه الشخص الطبيعي والمعنوي (الخطيب:٢٠٠٦،٩)، خلافا لما كان سائدا قديما حيث كانت الضريبة تفرض عينا ، ومع التقدم الاقتصادي والاجتماعي وظهور عيوب الضرائب العينية وصعوبة جبايتها وتحول الاقتصاد من العيني إلى النقدي أخذت الضريبة صفة الاستقطاع النقدي من المكلف (الجحيشي:٢٠٠٨،٢٢). وقد تدفع الضريبة عينا في بعض الحالات مثل رغبة الدولة في توسيع ملكية القطاع العام عن طريق استيفاء الضريبة عينا. (كماش:٢٠٠٢،٩).

٢- الضريبة فريضة إلزامية : فليس للفرد من خيار في دفع الضريبة بل على العكس من ذلك فهو مجبر على دفعها بغض النظر عن استعداده أو رغبته في الدفع ، فإذا ما سولت له نفسه التهرب أو الامتناع عن دفع الضريبة وقع تحت طائلة العقاب وحصلت الدولة على حقها بالحجز على أموال المكلف باستخدام طرق التنفيذ الجبرية لما لدين الضريبة من امتياز على كافة أموال المكلف. (ابو حشيش: ١٧-١٨ ، ٢٠١٠).

٣- الضريبة فريضة نهائية: فدافع الضريبة لا يأمل في استردادها (علوان الزباني : ٢٠٠٨،٨٢) ، ويعني ذلك أنّ المكلفين بدفع الضريبة ليس لهم الحق في استرداد المبالغ التي دفعوها للخزانة العامة للدولة كضريبة ولا المطالبة بفوائد عنها باستثناء الحالة التي يدفع فيها المكلف مبلغا يزيد عن مقدارها، حيث يحق له عندها مطالبة الإدارة الضريبية بردها وفي هذه الحالة تختلف الضريبة عن القرض العام حيث يتم استرداده مع فوائده من قبل المقرض. (العلي: ٢٠١١،١٢٤).



٤- تدفع بدون مقابل أو منفعة خاصة، تفرض الدولة على المكلفين الضريبة بغض النظر عما يحصلون عليه من مقابل خدمات (أبو غابه، جاد الرب: ٢٠١١، ١٥٥).، فالمكلف يقوم بأدائها على أساس مساهمته في المجتمع وباعتباره ممولا للضرائب ، وعلى هذا فإنه يبدو منطقيا أن يساهم في تغطية أعباء الدولة التي تحمي الجماعة وتشرف عليهم.(القيسي: ٢٠١١، ١٢٧).

٥- الضريبة تفرض وفقا لمقدرة المكلفين، تفرض الضريبة على كل شخص قادر على الدفع تبعا لمقدرته المالية، فالضريبة هي طريقة لتقسيم الأعباء العامة بين الأفراد وفق قدرتهم التكليفية على الدفع ، وهذا ما نادى به آدم سميث بقاعدة (العدالة الضريبية) أي أن يساهم كل أعضاء المجتمع في تحمل أعباء الدولة تبعا لمقدرتهم النسبية على الدفع ، ويبرز هنا مفهوم الطاقة الضريبية: وهي ما يمكن اقتطاعه كونه ضريبة من دون إحداث آثار سلبية. (عفانه القطاونه: ٢٠٠٨، ٥).

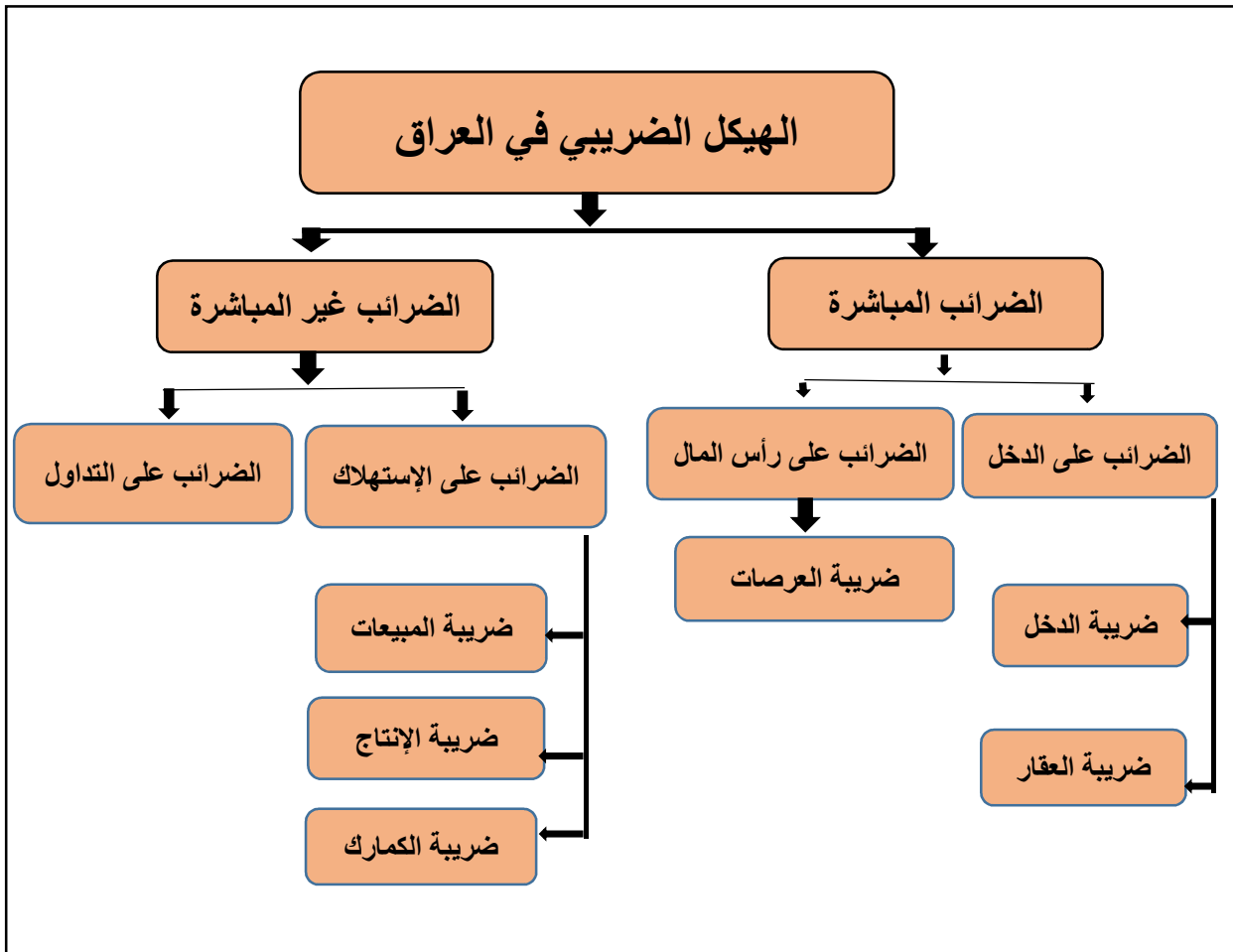
٦- الضريبة تحقق النفع العام عرفت الضريبة في بادئ الأمر كوسيلة لتوفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات العامة ولقد ظل الشراح حتى وقت قريب لا يرون للضريبة سوى الهدف المالي. (اليندة نقلا عن حامد: ٢٠١٤، ٨)، فضلا عن ذلك ، أصبحت الضريبة تستخدم في الوقت الحاضر، حيث تزداد درجات التدخل الاقتصادي والاجتماعي للدولة، في تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية. (يدك، ٢٠٠٦، ٢٥) .

٧- الضريبة تغطي النفقات العامة التي تنفقها الدولة لتقديم الخدمات الضرورية للمجتمع كالتعليم ، الصحة ، الاتصالات ، الأمن ، الدفاع ، الخ. (الججاوي، العنبيكي: ٢٠١٤، ٢١). وللحصول على الضريبة من المكلف يجب أن لا يخضع دخله إلى ضريبة ثانية حتى لا تكون عبئا عليه. ٢٠٠٧: Oecd Publishing، ٤٧) .

يرى الباحثون أن خصائص الضريبة التي تشترك فيها كل أنواع الضرائب التي تفرض هي نقدي وإلزامية الدفع أي تفرض بموجب قانون ، ونهائية الدفع فلا تسترد وبدون مقابل ولا تعود على دافعها بالمنفعة المباشر أي النفع العام من حيث تغطية النفقات العامة ، وفرضها يكون وفق المقدرة لكل المكلفين .



الشكل (١) الهيكل الضريبي في العراق



الشكل أعلاه من أعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الهيئة العامة للضرائب
الشكل (١) يبين الهيكل الضريبي في العراق وتقسيم الضرائب الرئيسي وأنواعها



ثالثاً: ضريبة الدخل وآلية استقطاعها: -

تعد ضريبة الدخل على رواتب وأجور العاملين في قطاعات الدولة المختلفة بطريقة الاستقطاع المباشر واحدة من التصنيفات المهمة لضريبة الدخل ، فهي الضريبة التي تستقطع من الدخل المتحقق للعاملين في قطاعات الدولة (العام أو المختلط أو الخاص) والتي يتم احتسابها بعد منح الإعفاءات وخصم التنزيلات والسماحات القانونية وتستخرج من الدخل المتبقي بنسبة الأسعار الضريبية المقررة رسمياً ، كما أنّها الضريبة التي يجري حسمها من قبل صاحب العمل الرئيس (المؤسسات والشركات والأفراد الممثلة في مختلف القطاعات أعلاه) الذي يعمل لديه هؤلاء العاملين لصالح الهيئة العامة للضرائب بموجب القوانين والتعليمات الضريبية الصادرة (شمخي: ٢٠٠٦، ٩).

عُرف الدخل بأنه (الإيراد الصافي للمكّاف الذي يحصل عليه من المصادر المبينة في المادة الثانية من القانون. (قانون ضريبة الدخل العراقي رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٢).

والمقصود بالوظيفة هي أي فرد يعمل في مكان، يكون مصدر دخله النقود مقابل الجهد الذي يبذله. (٦٧، ٢٠١٣، Taxpayers Facilitation Guide).

يرى الباحثون أنّ الدخل هو الإيراد الصافي للمكّاف بعد تنزيل الخسائر والإعفاءات عن السنة التقديرية التي نجم عنها الدخل.

رابعاً: الاستقطاع المباشر: -

وهو من الطرق التي تلجأ إليها الإدارة الضريبية لتحصيل الضريبة قبل وصول الدخل ليد صاحبه ، وتعدّ من الطرق التي تحقق وبصورة سهلة واقتصادية حصول الدولة على إيراداتها الضريبية وبشكل بعيد عن إمكانية تحقق التهرب الضريبي وتطبق هذه الضريبة على الدخل الناتج للمكّاف من الرواتب والأجور المخصصة للعاملين في القطاع العام والخاص، وتوصف الضريبة المستوفاة بهذه الطريقة بأنّها سنوية الاستحقاق شهرية التسديد توفى على كل إيراد يأخذ حكم نتاج العمل على أي مدة بمجرد وضعه تحت تصرف المستفيد فواقعها المنشئة هي استحقاق الأجر. (الزبيدي: ٢٠١٣، ٢٤٠).



بموجب هذه الطريقة يتم تحصيل الضريبة من المكلف عند نقطة تحقق الدخل وقبل تسليم قيمة الدخل له، حيث يطلب من صاحب العمل أو من يتولى دفع الدخل للمكلف حسم الضريبة المستحقة من المبلغ المدفوع ومن ثم تسديدها للجهات الضريبية المختصة. (أبو نصار: ٢٠١١، ٢٠).

وتعد طريقة التحصيل هذه من أهم طرق تحصيل الضرائب، إذ تنعدم فرص التهرب الضريبي من قبل المكلف لأنه في الواقع يحصل على الدخل الصافي، وتتميز هذه الطريقة بـ: - سهولة وسرعة التحصيل.

- انخفاض النفقات الجبائية وفق هذه الطريقة.

- استحالة التهرب من الضريبة، حيث تحصل قبل حصول المكلف نفسه على المادة الخاضعة للضريبة. (نبيلة: ٢٠١٥، ٣٣).

يرى الباحثون أنّ هذه الطريقة هي الأسهل من جانب الدولة في الاستقطاع لكن يؤخذ عليها عدم دراية الموظفين بنسب الاستقطاع والآلية المتبعة.



المطلب الثاني : الأزمات

أولاً: مفهوم وتعريف الأزمة: -

اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة ليشمل كافة الجوانب، ومع تعدد الدراسات والاهتمامات في مجال الأزمة تعددت تعريفات الأزمة، فمن وجهة نظر الإدارة الأزمة هي أي موقف أو حالة تتصف بالتهديد لأهداف المؤسسة ومصالحها، وتتسم بضيق الوقت مما يجعل متخذ القرار يتخذ القرارات تحت ضغط فليس لديه الكثير من الوقت قبل أن تقع الأضرار المحتملة للأزمة ومن ثم تتفاقم حيث يصبح من المستحيل السيطرة عليها أو حتى حلها. (حكيم: ٢٠١٣، ١٧).

وعرفت أيضاً بأنها أي خلل قد يحصل في نظام المؤسسة ويؤثر عليها ، وقد تشكل تهديداً رئيساً على المؤسسة، كما أن الأزمة تجعل أفراد المؤسسة يشعرون بأنه من الصعب عليهم المحافظة على قيم المؤسسة أو أهدافها أو حتى مواردها ، لأنه عندما تحدث الأزمة لا يكون هناك غالباً الكثير من الوقت لدى المؤسسة لجمع المعلومات عن الأزمة واتخاذ القرارات قبل تفاقمها وإنهيار المؤسسة . (إدريس: ٢٠١٧، ٣٠).

أن عامل الوقت عند وقوع الأزمات يحمل بطياته تهديداً للمؤسسة ، وقد يحمل أيضاً فرص ثمينة لاستكشاف قدرات العاملين في المؤسسة وإبداعهم ومدى تحملهم للمسؤولية وللاستكشاف المؤسسة لذاتها وإمكانياتها ومكانتها، فالأزمات قد تكون مفيدة أو ضارة للمؤسسة على حد سواء. (الشعلان: ٢٠١٢، ١٧).

يرى الباحثون أن الأزمة هي حدث يطرأ بصورة مفاجئة دون سابق إنذار وتختلف الأزمات باختلاف أنواعها وذلك عندما تحدث.

ثانياً: خصائص الأزمة: -

١-المفاجأة من حيث المكان الذي قد تلحق به أضراراً، أو من ناحية الزمان كإختيار الوقت المناسب في تنبؤ الأزمة.

٢-قد نحتاج في معالجة الأزمة إلى الخروج من الوسائل المعتادة لمواجهة الأزمة، ووضع وسائل مبتكرة.

٣-تتصف بأنها مهددة لكيان أو حياة البشر واستقرارهم فلا بد من مواجهتها.



٤-قد يعجز ويختار صاحب القرار عند التعامل مع الأزمة، وقد يصل إلى فقد ثقته بنفسه مما يؤدي إلى ضياع مصالح المؤسسة. (إدريس: ٢٠١٧، ٤٠).

يرى الباحثون أنّ الخصائص التي تشترك بها الأزمات من حيث عدم القدرة على التنبؤ بوقت حصولها، والحاجة لوسائل لتجاوزها، ومنها تهديد للبشر، وبالتالي تحتاج إلى قرارات لتعامل مع الأزمة من أجل الخروج منها.

ثالثاً: أسباب نشوء الأزمة:-

- ١-سوء الفهم.
- ٢-سوء الإدارة.
- ٣-سوء التقدير والتقييم.
- ٤-الإدارة العشوائية
- ٥-تعارض الأهداف.
- ٦-تعارض المصالح.
- ٧-الإخطاء البشرية. (الخصيري: ١٩٩٠، ٢٨).

يرى الباحثون على الرغم من اختلاف أسباب نشوء الأزمة إلا أنّها تشترك في سوء فهمها وتعارض الأهداف يخلق الأزمات والأخطاء التي يرتكبها البشر تسبب الأزمة وسوء الإدارة تؤدي إلى تفاقم الأزمة.



أنواع الأزمات

حسب شدة التأثير	حسب المستوى	حسب البعد الزمني	حسب المراحل	حسب الإثار الناجمة عنها	حسب النوع	حسب مجال التنفيذ
أزمات شديدة	أزمات عالمية	أزمات متكررة	أزمات النشوء	أزمات ليس لها آثار	أزمات سياسية	أزمات برية
أزمات محددة	أزمات اقليمية	أزمات مفاجئة	أزمات التصعيد	أزمات لها آثار	أزمات اقتصادية	أزمات بحرية
	أزمات محلية		أزمات الإكتمال		أزمات عسكرية	أزمات جوية
	أزمات تنظيمية		أزمات الزوال		أزمات اجتماعية	

الجدول (١) أنواع الأزمات

المصدر (الجدول أعلاه من اعداد الباحثين بالاعتماد على إسليم: ٢٠٠٧، ٢٦).

جدول (١). يبين أنواع الأزمات كل حسب التأثير والمستوى والبعد الزمني والمراحل والاثار الناجمة عنه ومجال تنفيذها ونوعها وفق الإطار الدولي.

المطلب الثالث: الإطار العام للاستقطاعات الضريبية في ظل الأزمات

أولاً: أثر الاستقطاعات الضريبية في ظل أزمة كورونا

- ادى إنتشار فايروس كورونا إلى خلق أزمة في تحصيل الإيرادات الضريبية وكان أهمها الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل مما سبب في إنخفاض الحصيلة الضريبية ونتجت عنه تنوع في أسباب أخرى خفضت الحصيلة الضريبية وهي: -
- ١- حالات الاحتساب في السماحات القانونية للموظفين وهي كالاتي:-



جدول (٢) السماحات القانونية للموظفين

التسلسل	حالة المكاف	مقدار السماح السنوي
١	الموظف الأعب أو الأرملة أو المطلق أو المتزوج الذي تخضع مدخولات زوجته بصورة مستقلة	٢٥٠٠٠٠٠٠ دينار
٢	الموظف المتزوج وزوجته ربة بيت أو تم دمج مدخلاتها مع مدخلاته، أو الموظفة المتزوجة وزوجها عاطل عن العمل أو المتقاعد وليس له دخل خاضع للضريبة	٤٥٠٠٠٠٠٠ دينار
٣	الموظفة المتزوجة وزوجها عاجز عن العمل وليس له مورد بعد أن يؤيد عجزه من قبل لجنة طبية مختصة	٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار
٤	الموظفة الأرملة أو المطلقة المستقلة بذاتها	٣٢٠٠٠٠٠٠ دينار
٥	السماح الإضافي للموظف الذي يتجاوز عمره ٦٣ سنة	٣٠٠٠٠٠٠٠ دينار
٦	سماح أولاد الموظفين الذين يستحق عنهم السماح القانوني ولكل ولد مهما بلغ عددهم	٢٠٠٠٠٠٠٠ دينار

جدول (٢) السماحات القانونية للموظفين

المصدر(الجدول من أعداد الباحثين بالإعتماد على مقابلة مدير قسم الاستقطاع المباشر: عمار يوسف صالح)



٢- تغير في الحالة الاجتماعية للموظفين أثناء الخدمة وهي على النحو الآتي :-

الموظف	الموظفة
الأعزب	الأعزب (يقصد بها تعامل معاملة الأعزب).
المتزوج	زوجها موظف
الأرمل	زوجها كاسب (مسجل في دوائر الضريبة).. زوجها كاسب (غير مسجل في دوائر الضريبة)..
المطلق	زوجها عاطل (مسجل في دوائر الضريبة). زوجها عاطل (غير مسجل في دوائر الضريبة).
	زوجها متقاعد (مسجل في دوائر الضريبة). زوجها متقاعد (غير مسجل في دوائر الضريبة).

جدول (٣). الحالات الاجتماعية للموظفين أثناء الخدمة

المصدر(الجدول من أعداد الباحثين بالإعتماد على مقابلة مدير قسم الاستقطاع المباشر: عمار يوسف صالح).

أنّ الموظف باختلاف حالاته الاجتماعية يعتبر هو الوصي على الأطفال إلا إذا صدر قرار محكمة بخلافه ، أمّا الموظفة لا تعتبر وصية إلا بعد حصولها قرار محكمة. (المصدر: مقابلة مع مدير قسم الاستقطاع المباشر: عمار يوسف صالح).

ومن أجل تلافي حالات الأخطاء والاختلاف في الاحتساب صمم برنامج إلكتروني يقوم بعملية الاحتساب في دوائر الدولة تم اعتماده سنة ٢٠١٤ (المصدر: مقابلة مع مديرة ادارة تقنيات المعلومات: أحلام فاضل احمد) بعد أن يدخل اليه الراتب الاسمي وبعدها يذهب من كل دائرة موظف إلى قسم الاستقطاع المباشر في الهيئة العامة للضرائب في بغداد لتوديع مبلغ الاستقطاع الضريبي عن الموظفين في الدائرة بشكل شهري. (المصدر: مقابلة مع مدير قسم الحسابات: جاسم محمد كاظم).

يرى الباحثون على الرغم من وجود آلية واضحة ومتبعة في الهيئة العامة للضرائب إلا أنّها غير واضحة لغير العاملين في الأقسام الأخرى غير المعنية بالحسابات وأضافه إلى ذلك تم توضيح السماحات للموظفين أثناء الخدمة ولم يتم توضيح آلية سماحات الموظفين المحليين للتقاعد.



ثانياً: متطلبات ادارة الأزمة:-

- ١- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها أي الإبتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من الإرتباك وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
 - ٢- التنسيق: إنَّ التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أنّ العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
 - ٣- التخطيط: أنّ التخطيط هو الإطار العام الذي يعمل من خلاله القادة للإدارة أعمالهم بإتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الإرتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
 - ٤- التواجد المستمر: لايمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والإطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة ، واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
 - ٥- تفويض السلطة: إنّ تفويض السلطة يعدُّ في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول ، والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك. (عبودي:٢٠٠٧، ٥٤).
- يرى الباحثون أنّ متطلبات إدارة الأزمات تحتاج من قبل الفريق القائم على ادارة الأزمة تبسيط الأمور والإجراءات التي من شأنها توضيح الأزمة وفهمها ، من أجل التنسيق بين المعنيين على إدارتها لوضع الخطط ورسم السياسة المناسبة بعد استعمال الصلاحيات الممنوحة من خلال تفويض السلطة لاستثمار الوقت في مكان الأزمة.



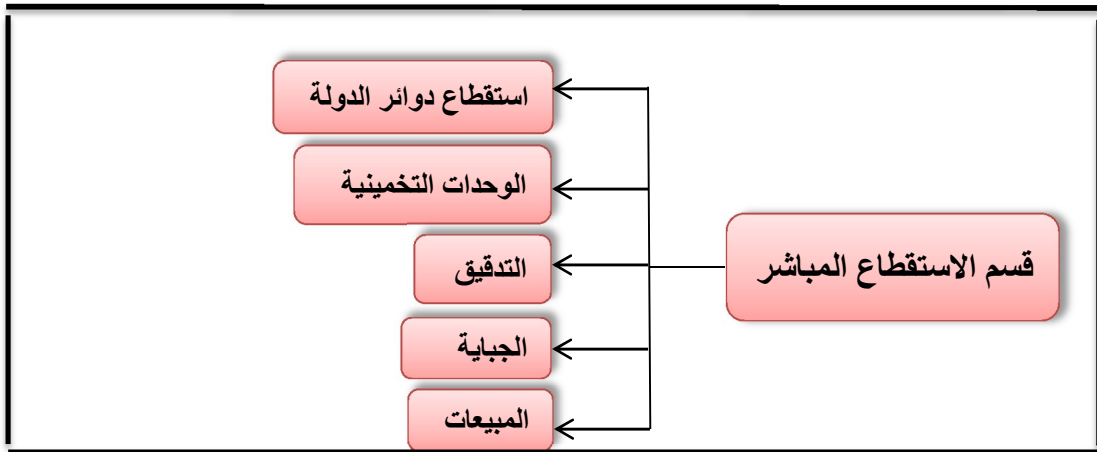
المبحث الثاني: الجانب العملي

في هذا المبحث يبين الباحثون الجانب العملي للبحث الذي سيكون مكملًا لما جاء في الإطار النظري، وذلك من خلال الإستعراض بعينة البحث وآلية عملها عن طريق عرض البيانات وتحليلها، وهي على النحو الآتي :-

قسم الاستقطاع المباشر (نبذة تعريفية) :-

أهدافه استيفاء ضريبة الدخل عن أجور منتسبي القطاع الخاص والعام وتطبيق تعليمات استقطاع ضريبة الاستقطاع المباشر رقم ١ لسنة ٢٠٠٧ بموجب تعليمات الموازنة الاتحادية لعام ٢٠٠٨ والإشراف على متابعة تحصيل الضريبة، ويتضمن القسم (٥) شعب: -

شكل (٢) قسم الاستقطاع المباشر وشعبه



المصدر (الشكل اعلاه من اعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الهيئة العامة للضرائب)



أ- الوحدة التخمينية

تتولى مهمة إجراء التحاسب الضريبي عن أجور المستخدمين العاملين في شركات القطاع الخاص ولعموم العراق بعد تقديم الحسابات المصدقة وجدأول بأسماء العاملين وأجورهم ، ويتم تقدير أجور العاملين وفق الضوابط المعدة لذلك، ويضم القسم (٦). وحدات تخمينية.

ب- شعبة التدقيق

تتولى هذه الشعبة المهام الآتية:-

- تدقيق أضاير الشركات المسجلة لدى القسم.
- تنظيم عملية التدقيق من خلال توزيع العمل بين المدققين.
- تنظيم عملية تدقيق ارساليات الصندوق.
- تدقيق الاحصائيات الخاصة بإيرادات القسم.

ت- شعبة الجباية

تتولى مهمة إعداد قوائم التسديد وإرسالها إلى القسم المالي وإعداد جداول تقسيط الضريبة في حالة طلب المكلف التقسيط وادخال مبالغ الضريبة المستخدمة في كارت الجباية ، ومتابعة تحصيلها واحتساب إضافة الفائدة في حالة التأخير عن التسديد ضمن المدة المحددة قانونا.

ث- شعبة المبيعات

تتولى هذه الشعبة المهام الآتية:

- مسؤولية استيفاء ١٠% من قيم جميع الخدمات التي تقدمها فنادق ومطاعم الدرجتين الممتازة والأولى.
- مسك سجلات خاصة بأسماء المرافق السياحية المشمولة بقرار ضريبة المبيعات ولها حق المراقبة والتدقيق والمسح لضمان صحة استيفاء الضريبة.
- استلام الكشوفات الشهرية التي تقدمها هذه المرافق سواء كانت بالعملة الوطنية والعملة الأجنبية وإدخالها في السجلات الخاصة بها ، ومقارنتها مع اشعارات المصارف التي تودعها هذه العملات ، وفي حال وجود اختلاف يتم متابعة ذلك سواء مع الفندق المودع أو مع المصرف لغرض المطابقة ويحفظ ضمن الأضاير الخاصة بها.



ج- شعبة استقطاع دوائر الدولة

تتولى هذه الشعبة المهام الآتية : -

- متابعة تسديدات دوائر الدولة لضريبة الاستقطاع المفروضة على رواتب منتسبيها.
- القيام بزيارات ميدانية للدوائر لغرض تدقيق عينات عشوائية للضريبة المستقطعة.
- إقامة دورات سريعة لموظفي الدوائر المختصة بعملية استقطاع الضريبة.
- مخاطبة وزارة المالية بشكل دوري لغرض الحصول على إيرادات دوائر الدولة الممولة مركزيا".

جدول (٤) نسبة النمو في الإيرادات الضريبية

(المبالغ بالمليون دينار)

ت	مصادر الدخل	٢٠١٩	٢٠٢٠	نسبة النمو
١	الضريبة على رواتب القطاع العام (ذاتي- مختلط).	٢٥,٧٨١	٧,٩٦٩	٣١
٢	الضريبة على رواتب منتسبي دوائر الدولة الرسمية (التمويل المركزي).	٢٧٨,٠٧٩	٢٦٤,٥٩٥	٩٥
٣	الضريبة على رواتب منتسبي القطاع الخاص (مقر وفروع الهيئة).	٤٢٣,٣٢٥	٣٨٣,٢١٣	٩١
٤	المجموع	٧٢٧,١٨٥	٦٥٥,٧٧٧	٩٠

المصدر (الجدول أعلاه من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الهيئة العامة للضرائب).



ويرى الباحثون الانخفاض في الإيرادات سنة ٢٠٢٠ لضريبة الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل عن سنة ٢٠١٩ نتيجة لتغير الحالة الاجتماعية للموظفين مما يسبب تغير في احتساب السماعات القانونية لهم.



الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:-

- 1- إستنتج الباحثون أنّ الموظفين في دوائر الدولة لا يمتلكون المعلومات الكافية عن البرنامج المستخدم في احتساب الرواتب على الرغم من اعتماده في الدوائر لاحتساب رواتب الموظفين.
- 2- لاحظ الباحثون من خلال زيارة قسم الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل في الهيئة العامة للضرائب لا توجد إحصائيات بشكل تفصيلي توضح الاستقطاع الضريبي للموظفين في كل دائرة وبشكل سنوي وتكتفي باستيفاء المجموع النهائي لديها.
- 3- عدم طباعة كراس تعليمات الاستقطاع المباشر لضريبة الدخل للموظفين الأخير المعمول به مما يسبب التباس في المعلومات على الموظف الذي لا يمتلك المعلومات الكافية.

ثانياً: التوصيات:-

- 1- يوصي الباحثون بإدخال موظفي قسم الحسابات بالورش والدورات التي تجعلهم ملمين بكافة أعمالهم الحسابية التي توضح آلية الاستقطاع الضريبي لرواتب الموظفين.
- 2- يوصي الباحثون قسم الاستقطاع المباشر بطلب تزويدهم من دوائر الدولة بقرص يحتوي كافة أسماء الموظفين ونسب الاستقطاعات عليهم ليكون القسم ذو مركزية لكل الموظفين المستقطع منهم الضريبة إضافة إلى التغييرات السنوية.
- 3- يوصي الباحثون بطباعة آخر كراس متبع في الاستقطاعات الضريبية أو نشره على موقع الهيئة العامة للضرائب كإجراء توعوي للموظفين الذين من حقهم معرفة تغييرات الاستقطاعات الضريبية بحقهم.



المصادر:-

أولاً: القوانين والنظم والتعليمات:-

- ١- قانون ضريبة الدخل العراقي رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٢ المعدل.
- ٢- تعليمات حول كيفية استقطاع الضريبة بطريقة الاستقطاع المباشر لسنة ٢٠٠٧، وزارة المالية ، الهيئة العامة للضرائب .

ثانياً: الكتب:-

- ١- أبو حشيش، خليل عواد، " المحاسبة الضريبية "، الطبعة الأولى، دار الأثرى للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٢- أبو نصار، محمد حسين، " محاسبة ضرائب "، الطبعة الأولى، عمان ، ٢٠١١.
- ٣- الججاوي ،طلال محمد علي ،والعنبكي، هيثم علي محمد ،" المحاسبة والتحاسب الضريبي "، الطبعة الثانية ، دار الكتب للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- ٤- علوان قاسم نايف علوان ، والزياني ، نجية ميلاد، " ضريبة القيمة المضافة "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٥- أبو غابة، خالد عبدالعظيم، وجادالرب، حسنى محمد، " الإنفاق العام ومدى دور الدولة في الرقابة عليه "، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
- ٦- الجحيشي، عبدالباسط علي جاسم، "الإعفاءات من ضريبة الدخل "، دراسة مقارنة، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن ، ٢٠٠٨



٧- الخطيب، خالد شحاده، وشامية، أحمد زهير، "أسس المالية العامة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.

٧- العلي، عادل فليح، "المالية العامة والتشريع المالي والضريبي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

٧- القيسي، إعادة حمود، "المالية العامة والتشريع الضريبي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

٨- الزبيدي، عبدالباسط علي جاسم، "شرح قانون ضريبة الدخل العراقي رقم ١١٣ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته"، العاتك، بيروت، ٢٠١٣.

٩- قدي، عبد المجيد، "دراسات في علم الضرائب"، دار جرير، الطبعة الأولى، ٢٠١١.

شمخي، ضياء، "ماذا تعرف.. عن ضريبة الدخل بطريقة الاستقطاع المباشر على رواتب وأجور العاملين في القطاعين العام والخاص"، دار الحوار للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠٦.

١٠- الخضير، محسن، "ادارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري كل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٠.

١١- الشعلان، فهد، ادارة الأزمات: الإسس والمراحل والإليات، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٢.

١٢- حكيم، فيصل يحيى، "ادارة الأزمات الواقع والمأمول، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٣.

١٣- إدريس، جعفر، "إدارة الأزمات والكوارث"، الطبعة الأولى، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.

١٤- عبودي، زيد، "ادارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٧.



١٥- عفانه، عدي، والقطاونه، عادل، "المحاسبة الضريبية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان -الاردن، ٢٠٠٨.

ثالثاً: الرسائل والإطاريح والتقارير:-

١- إسلیم، وسام صبحي مصباح، "سماح ادارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، غزة، ٢٠٠٧.

٢- التميمي، قصي جدعان مهدي، وأبراهيم، عمار غازي، "سبل تفعيل التكامل في نظم الرقابة لتحقيق العدالة الضريبية (ضريبة الاستقطاع المباشر). / دراسة تحليلية للبيانات المالية في بعض دوائر الدولة الممولة مركزياً"، مجلة الإدارة والإقتصاد—امعة ديالى، ٢٠١٨.

٣- الحميد، عفيف عبد، "فعالية السياسة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر خلال (٢٠٠١-٢٠١٢)".، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، ٢٠١٤.

٤- نبيلة، ساعد، "الرقابة الجبائية ودورها في التحصيل الضريبي"، رسالة ماجستير في المحاسبة والمالية، البويرة، ٢٠١٥.

٥- كماش، كريم سالم، "واقع السياسة الضريبية في العراق وآفاقها المستقبلية"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.

٦- ليندة، قرموش، "جريمة التهرب الضريبي في التشريع الجزائري"، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد، ٢٠١٤.

٧- يدك، أبراهيم محمد جميل علي، "العدالة الإجتماعية في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم ١٧ لسنة ٢٠٠٤ والإردني رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٤"، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في المنازعات الضريبية مقدمة إلى مجلس جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٦.



المقابلات الشخصية:-

- ١- أحلام فاضل احمد ، وزارة التخطيط /المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات ، ٢٠٢١/١٢/١٥ .
- ٢- جاسم محمد كاظم، مدير شعبة الحسابات في وزارة التخطيط/المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، ٢٠٢١/١٢/١٥ .
- ٣- عمار يوسف صالح، مدير قسم الاستقطاع المباشر في الهيئة العامة للضرائب، ٢٠٢١/١٢/١٤ .

المصادر باللغة الانكليزية:-

- ١- OECD Publishing , " Fundamental Reform of Personal Income Tax", ٢٠٠٧.
- ٢- Whittenburg ،Gerald E. , "Income Tax Fundamentals", ٢٩th ed ، USA , ٢٠١١.
- ٣- ("Collection and Deduction of Income Tax at Source (Withholding Agents Perspective)." ، Government of Pakistan ، ٢٠١٣.

المحور الإداري

تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

وفق المواصفة القياسية الدولية

(ISO 45001:2018)

في المركز الوطني للتطوير الإداري

وتقنية المعلومات

حيدر قاسم

ماجستير تقنيات إدارة العمليات

باحث أقدم

سوزان فكرت

ماجستير تقنيات إدارة الجودة الشاملة

باحث أقدم

محمود شاكر

بكلوريوس تقنيات إدارة الجودة الشاملة

باحث



تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية
الدولية (ISO 45001:2018) في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

دراسة تطبيقية

اعداد

حيدر قاسم

سوزان فكري

محمود شاكر



مستخلص البحث

يشغل موضوع الصحة والسلامة المهنية حيزا كبيرا من أولويات المنظمات الرائدة في بيئة الأعمال كونه أحد المتطلبات الرئيسية لنجاحها وتأثيره على المركز وأداء العاملين من خلال توفير متطلبات بيئة العمل المناسبة إذ أنّ أحد الاستجابات الدولية لمواجهة المشكلات التي ترافق التطور التكنولوجي المتسارع لبيئة الأعمال يتمثل في إصدار المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) والتي تهدف إلى توفير إطار مناسب للسيطرة على المخاطر والحد من حوادث العمل وتحسين أداء العمل بعد ما ادركت المنظمات علاقة بيئة العمل بالامنة والسلامة بالمنافسة.

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة بين متطلبات المواصفة (ISO 45001:2018) وبين الواقع العملي للمركز الوطني عينة البحث فيما يخص توفير وتنفيذ متطلبات المواصفة ، ومن هذا المنطلق فإنّ البحث يهدف إلى قياس الفجوة ما بين متطلبات المواصفة وبين واقع التطبيق العملي في المركز عينة البحث ، وللحصول على البيانات أجريت المقابلات مع مدراء الأقسام فضلا عن الاطلاع على السجلات ، وتم استخدام قائمة الفحص بغية الوصول إلى النتائج المرجوة ، وكذلك تم استخدام عدد من وسائل التحليل الإحصائي أهمها الوسط الحسابي والاوزان والنسب المئوية وتوضح نتائج البحث والتحليل بأن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مقارنة بمتطلبات المواصفة (ISO 45001:2018) وبجميع فقراتها الرئيسية والفرعية قد بلغ متوسط المطابقة (2,8) ونسبة مئوية لمدى المطابقة (40%) وحجم فجوة (61%) وهذا يشير إلى أنّ المركز غير مطبق وغير موثق في تطبيق متطلبات المواصفة القياسية .



منهجية البحث

تمهيد:

يسعى هذا البحث إلى رسم منهجية البحث المعتمدة واستعراض مرجعي ذو صلة بموضوع البحث ، إذ تضمنت منهجية البحث (مشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، عينة البحث ومبررات الاختيار ، المخطط الإجرائي للبحث ، منهج البحث ، مصادر جمع البيانات وأدوات تحليلها ، الأدوات الإحصائية ، حدود البحث) .

أولاً: مشكلة البحث

تمثل المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) أحد متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إذ تعمل هذه المواصفة على تنظيم العمل داخليا والحفاظ على صحة العاملين من الإصابات والحوادث داخل المركز وكذلك ترفع من شأن وسمعة المنظمة ومكانتها من خلال استعراض الأنشطة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية التي يتم تنفيذها في المركز وكذلك اشتراطات ومتطلبات الصحة والسلامة التي يتم الالتزام بها من قبل الموظفين في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات والتي تتطابق مع الأنظمة والقوانين النافذة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية ، ومن خلال المسح الأولي الذي تم القيام به والزيارة الميدانية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولين ورؤساء عدد من الأقسام التي أجراها الباحثون في المركز والتي تضمنت الاطلاع على الواقع الفعلي للصحة والسلامة المهنية وجد الباحثون أنّ هناك مخاطر يتعرض لها الموظفون في مجال عملهم، بسبب ضعف الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وعدم الاطلاع التام على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، والبرامج الدولية الحديثة المتبعة في دول العالم الأخرى، وعدم امتلاك الموظفين الوعي والمعرفة والدراية التامة بوسائل الوقاية ومعدات السلامة الواجب اتخاذها أثناء أداء الأعمال. وعلى وفق ذلك يرى الباحثون أنّه من الضروري إقامة نظام متكامل للصحة والسلامة المهنية بالمواصفة الدولية (ISO 45001:2018).

وبذلك تتمحور مشكلة الدراسة الحالية ببعديها الفكري والميداني والتي سيجري صياغتها على شكل تساؤلات كما يأتي:

- 1- هل يتوفر نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني مقارنة بمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) للصحة والسلامة المهنية؟
- 2- ما مدى الفجوات بين الواقع الفعلي للصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني وبين متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) للصحة والسلامة المهنية؟
- 3- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات؟



ثانياً: أهمية البحث

محاولة توظيف نتائج البحث في معرفة الفجوة لتقليصها بين الواقع الفعلي في المركز الوطني ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) بما يضمن التقليل من حوادث العمل، فالاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في المنظمات يعد مظهراً من مظاهر التطور الإداري والمعرفي الذي يركز على الاهتمام بالجانب الإنساني، لاسيما الاتجاه الحديث للمنظمات الإقليمية والدولية حيث يقتضي الاهتمام بصحة العاملين وسلامتهم التي أصبحت عملية أخلاقية، واقتصادية والمحافظة على أهم عنصر وهو الانسان في داخل المنظمات، وخارجها والمحافظة على البيئة المحيطة بالعمل، ويمكن توضيح أهمية البحث للمركز على النحو الآتي :-

- 1- مساعدة الإدارة العليا للمركز على تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال تحديد الفجوات في مستوى تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018).
- 2- يساهم البحث في التمهيد لتطبيق المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)، ودعم ثقافة الصحة والسلامة في المركز، وتعزيز دورها في المحافظة على صحة العاملين وسلامتهم في أماكن العمل، وجعلها أكثر استدامة.

ثالثاً: أهداف البحث

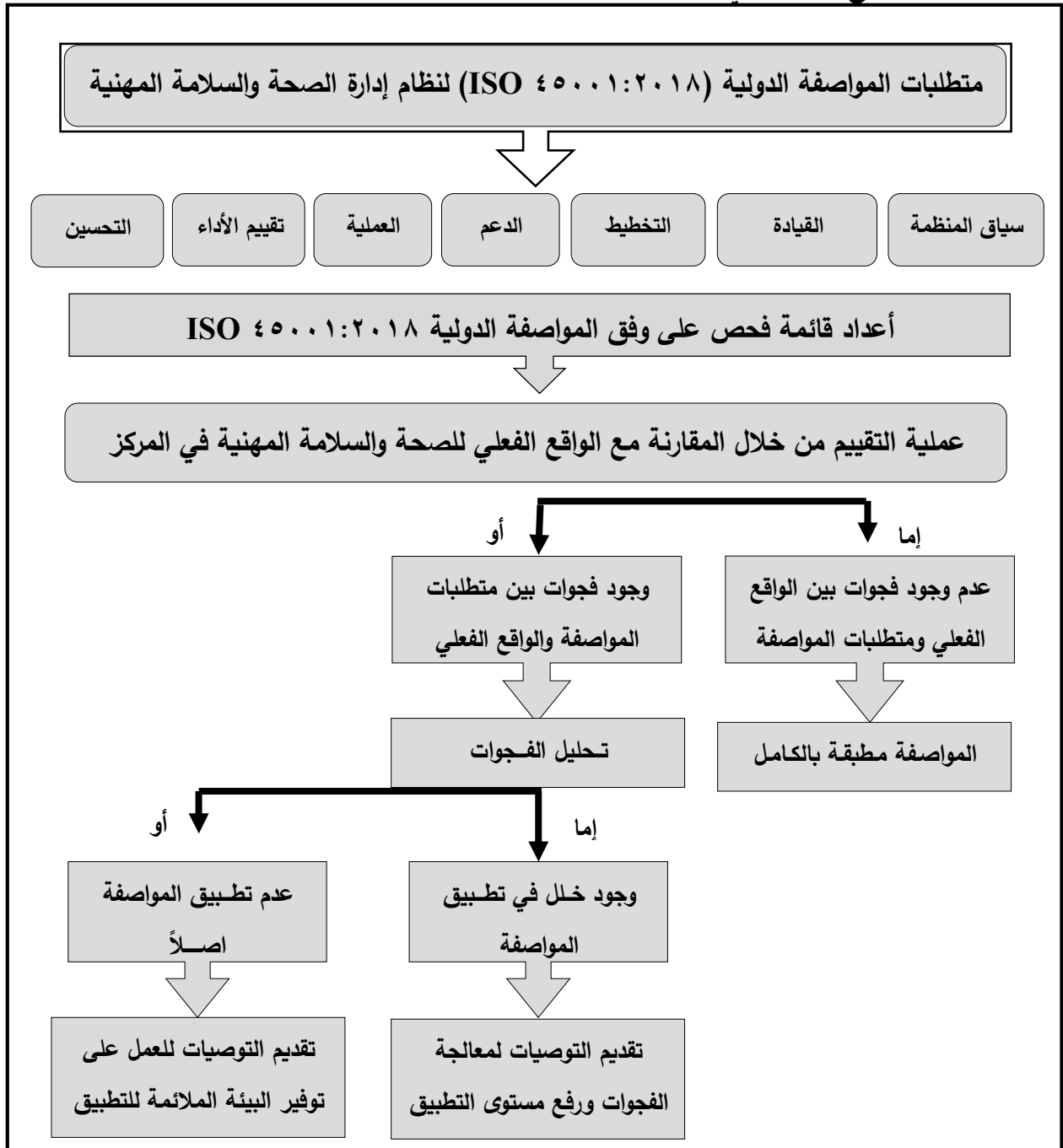
يعد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) من الإجراءات المهمة لدعم وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية، والتوجه نحو تطبيقها بالشكل الذي يقود إلى نجاح التنظيمات الإدارية في المركز الوطني للتطوير الإداري، لذا يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية: -

- 1- تقييم الواقع الفعلي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني، وتحديد فجوة التطبيق بين الواقع الفعلي وتطبيق متطلبات معايير المواصفة الدولية (ISO 45001:2018).
- 2- لفت انظار أصحاب القرار بالعمل على زيادة الثقافة والوعي المعرفي لدى الإدارة والعاملين في المركز بأهمية هذه المعايير للمواصفات الدولية ومتطلباتها، لاسيما نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإصدار الجديد (ISO 45001:2018) إذ تساهم الطروحات النظرية لموضوع البحث في تقديم الإرشادات العلمية في هذا المجال.



رابعاً: المخطط الإجرائي للبحث

يوضح الشكل (١) المخطط الإجرائي للبحث والذي يبين الخطوات المتبعة في الدراسة وكيفية الوصول للنتائج وكما يأتي:



شكل (١) المخطط الاجرائي للدراسة ، المصدر: من إعداد الباحثين



خامساً: عينة البحث ومبررات الاختيار

تم اختيار المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات عينة البحث للتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بكل اقسامه وشعبه .

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي منهج دراسة الحالة (Case Study) بوصفه منهجاً يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق في المعلومات ذات العلاقة، فضلاً عن إمكانية الجمع في هذا المنهج بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد لغرض الوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة عبر الاستفادة من التقنيات التي يوفرها هذا المنهج كـ (المشاهدات، الملاحظات، والمقابلات الشخصية) ، والاطلاع على السجلات والوثائق للوصول إلى أدق التفاصيل والمعلومات المتوفرة .

سابعاً: مصادر جمع البيانات وأدوات تحليلها

سيعتمد البحث في جمع مصادر البيانات والمعلومات على الأساليب الآتية:

١- مصادر البيانات والمعلومات للجانب النظري:

- أ- الكتب العربية والأجنبية
- ب- الرسائل والاطاريح الجامعية
- ج- الدوريات العربية والأجنبية
- د- البرامج والتقارير العربية والأجنبية
- هـ- الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت - Internet)
- و- البيانات والمعلومات المتوفرة في المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية – العراق

٢- مصادر البيانات والمعلومات للجانب العملي:

- تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلال الآتي:
- أ- المقابلات الشخصية مع الرؤساء والمسؤولين في المركز الوطني.
 - ب- الوثائق والسجلات الرسمية في المركز الوطني.
 - ج- المعايشة الميدانية في المركز الوطني والزيارات الميدانية لأقسام المركز.
 - د- قائمة الفحص لتحقيق هدف البحث، المتمثلة في تقييم إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني تم الاعتماد على قائمة الفحص (Checklist) والتي تعرف بأنها " أداة لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة بطريقة منظمة وموحدة " إذ تُمكن هذه الأداة الباحثين من تقييم مستوى تطبيق وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية التي أصدرتها منظمة المعايير الدولية حديثاً.



ثامناً: الأدوات الإحصائية

لغرض تحليل البيانات بشكل دقيق تم استخدام المقياس الثلاثي ، إذ سيعتمد هذه المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) لمثلها بالمعلومات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية للتأكد من دقة المعلومات كما في الجدول (1) والمبين تالياً وفقاً للأوزان من (1) أقل وزن إلى (3) أعلى وزن.

مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
٣	٢	١

جدول (1) المقياس الثلاثي

المصدر: الخطيب، سمير كامل "إدارة الجودة الشاملة"، مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق ط١، ٢٠٠٨، ٣٢٦

كما سيجري تحليل البيانات لإيجاد الفجوات ومدى التطبيق في المركز الوطني وفق المعادلات الآتية:(محمد، ٢٠١٧:١٦) و(سليم، ٢٠٠١:٩٢)
معادلة (1) الوسط الحسابي = مجموع (الأوزان * تكراراتها) / مجموع التكرارات
معادلة (2) النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح) / قيمة اعلى وزن في المقياس
معادلة (3) حجم الفجوة لكل قائمة فحص = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

تاسعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانيّة : أجري هذا البحث في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات والتابع إلى وزارة التخطيط / بغداد.
- ٢- الحدود الزمانيّة: تمثلت المدة الزمنية للبحث التي أجري فيها الباحثون دراسة واقع عمل والاطلاع على الوثائق الرسمية والسجلات، وذلك من خلال المعايشة الميدانية والمشاهدة الفعلية لواقع الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني من ١ / ٤ / ٢٠٢١ إلى ٣٠ / ١٢ / ٢٠٢١.
- ٣- الحدود العلمية: دراسة الواقع الفعلي للصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني ومعرفة مدى إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) في هذا المركز، وتحديد الفجوات بين الواقع الفعلي والمتطلبات والعمل على حث الإدارة العليا والعاملين في المركز على العمل والتعاون من أجل الوصول للتطبيق الكامل والحصول على شهادة المواصفة الدولية للمحافظة على سلامة وصحة العاملين مما ينعكس على أداء عملهم للفترة من ١٣ / ٩ / ٢٠٢١ إلى ١٠ / ١١ / ٢٠٢١



الفصل الثاني

المبحث الأول

إدارة الصحة والسلامة المهنية

تمهيد

يعد تطبيق نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل أمراً حاسماً بالنسبة للمنظمات للتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية.

إنَّ الاهتمام عن قرب والمستمر بالصحة والسلامة أمراً مهماً، لأنَّ سوء الصحة والإصابات الناجمة عن نظام العمل أو ظروف العمل تسبب معاناة وفقدان للعاملين. فضلاً عن ذلك تؤدي الحوادث والغياب الناتجة عن اعتلال الصحة أو الإصابات إلى حدوث خسائر وأضرار للمنظمة. لذلك نشير في هذا المبحث إلى الفقرات الآتية:

أولاً: الصحة والسلامة المهنية

- 1- مفهوم الصحة والسلامة المهنية
- 2- أهمية الصحة والسلامة المهنية
- 3- أهداف الصحة والسلامة المهنية

ثانياً: الحوادث واصابات العمل

- 1- مفهوم الحوادث واصابات العمل
- 2- أهمية تحليل الحوادث والاصابات ومعرفة تأثيرها
- 3- أهداف الوقاية من حوادث وإصابات العمل

ثالثاً: الوقاية من حوادث وإصابات العمل

أولاً: الصحة والسلامة المهنية

يواجه العاملون التعقيدات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة في مكان العمل مما يجب على المختصين تطوير مجموعة واسعة من المعارف والمهارات اللازمة لضمان حماية العاملين وموارد المنظمة مما يتضمن قاعدة المعرفة هذه فهماً جيداً للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في مهن خاصة مثل (العمل بالمواد الكيميائية والسامة). فضلاً عن ذلك يجب أن يتمتع المهنيون في مجال السلامة والصحة المهنية بالمهارات اللازمة لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم بفعالية في مجالات السلامة والصحة والبيئة (Friend، ٢٠٠٧: ٦).



١- مفهوم الصحة والسلامة المهنية

تعني الصحة والسلامة المهنية جميع الأنشطة الهامة لحماية العاملين والمواد والأجهزة والمكان والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل (سعيد، ١٩٩٤: ٤٩٤) ، يقصد بالصحة والسلامة المهنية حماية العاملين من مخاطر المهن التي يزاولونها سواء المادية الفسيولوجية أو النفسية ، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسبة للعاملين ، يمكن عن طريقها تقليل عدد الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل (عباس، ٢٠١١: ١٩٩). وتتعلق الصحة والسلامة المهنية بجميع فروع الصناعة والأعمال والتجارة ، وتقدم الأسس التي يمكن أن تبنى عليها أنظمة مناسبة لإدارة الصحة والسلامة ، وإن للحوادث والأمراض المهنية آثاراً ضارة وعميقة على العاملين والمعدات، وعلى كمية الإنتاج ونوعه فالوفيات وحوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية تسبب خسائر اقتصادية كبيرة بسبب ما تحدثه من ارتفاع معدل غياب العاملين (Fernandez، ٢٠٠٩: ٤٧)، وهناك فروقات بين مصطلحات الصحة والسلامة المهنية ويقصد بمصطلح الصحة (حماية أجساد وعقول الناس من الأمراض الناتجة عن المواد أو العمليات أو الإجراءات المستخدمة في مكان العمل) (Hughes، ٢٠١٦: ٢-٣) أمّا مصطلح السلامة المهنية (فيشير إلى تقديم خدمات متنوعة لحماية ووقاية العاملين من مخاطر العمل الناتجة من ممارسة الأعمال داخل وخارج المنظمة من أجل توفير التسهيلات وعناصر الإنتاج الأخرى) (سلام وموسى، ٢٠٠٧: ٢١٧).

يتضح من المصطلح الأخير أنّ الأذى هنا فسيولوجي جسدي ، ولكن في الوقت نفسه يحدث تأثيراً في الجانب النفسي والمعنوي، ويعد الجانب النفسي من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل، التي تكون أمّا عن طريق المناخ المادي العام أو عن طريق الفرد نفسه أو العمل وهذه الاضرار الصحية لا تحدث فوراً إنّما مع مرور الزمن وبشكل تراكمي فعلى سبيل المثال (الاستنشاق المستمر لبعض للأبخرة الكيماوية يعرض الفرد للإصابة بمرض السرطان) (عقيلي، ٢٠٠٥: ٥٧٠). وتتناول في الجدول (٢) بعض التعاريف عن إدارة الصحة والسلامة المهنية

جدول (٢) بعض التعاريف للصحة والسلامة المهنية

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(Hughes، ٢٠١٦: ٢)	حماية أجساد وعقول العاملين من الأمراض الناتجة عن المواد أو العمليات أو الإجراءات المستخدمة وحمايتهم من الإصابات الجسدية في مكان العمل وعادة ما يتم استخدام الصحة والسلامة معاً للإشارة للاهتمام بالرفاه الجسدي والعقلي للفرد في المنظمة.
٢	(الياس، ٢٠١٦: ٥)	حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل في مقدمة هذه العناصر العنصر البشري.



النهج المنتظم للصحة والسلامة المهنية الذي يؤدي إلى وجود عنصر الأمان في مكان العمل وتوفير الظروف والعوامل التي تكون قادرة على حماية العاملين من الإصابة والموت والأمراض المهنية والحفاظ على موارد المنظمة من التلف أو الخسارة.	(Woźny، ١٨:٢٠١٧)	٣
"حماية الافراد العاملين من إصابات وحوادث العمل المحتممة من خلال توفير جميع مستلزمات العمل الضرورية وتحسين ظروف بيئة العمل وتنظيم دورات وبرامج تدريبية ومتابعتها باستمرار"	(شعبان، ٢٠١٨:١٠٠)	٤
عبارة عن مزيج من التخطيط والمراجعة، والترتيبات الاستشارية، والبرامج المحددة التي تعمل معاً بطريقة متكاملة لتحسين أداء الصحة والسلامة داخلياً في المنظمة.	(Elizabeth، ٢:٢٠١٨)	٥
كل شيء يتركز على تحديد الإصابة المهنية ومخاطر الأمراض وتطبيق التدابير والوسائل الممكنة لتقليل المخاطر حتى الوصول إلى مرحلة التخلص من هذه الحوادث والاصابات والمخاطر في المنظمة.	(Oarga، ٢:٢٠١٨)	٦

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر الواردة بالجدول أعلاه.

٢- أهمية الصحة والسلامة المهنية

تساهم الصحة والسلامة المهنية بشكل رئيس في تنمية الاقتصاد الوطني وهي من أساسيات التنمية المستدامة (Radka، ٢٠١٨:٢٠٦). ويعدُّ العمل وبيئة العمل من المحددات الرئيسية للصحة، فظروف العمل غير الآمن قد تؤدي إلى الكثير من المخاطر الصحية فهناك علاقة تبادلية ثنائية الاتجاه بين الصحة والعمل، فالعمال الأصحاء والذين يتمتعون بخدمات صحية يساهمون بشكل فعال في زيادة جودة الإنتاج وتحسينه، وظروف العمل غير الصحية تؤثر بشكل سلبي على الصحة (العبيدي، ٢٠٠٥:٥)، ولكي تبقى المنظمات مربحة في اقتصاد عالمي أكثر تنافسية فإنَّ معالجة قضايا السلامة والصحة والبيئة تعني لها أكثر من مجرد ممارسة أعمال تجارية بل هي الأساس لبقاء المنظمات على قيد الحياة (Friend، ٢٠١٤:٢).

وتوضح المبادئ الآتية أسباب حاجة المنظمات إلى إدارة الصحة والسلامة المهنية (Reese، ٢٠١٧:٣٢).

- تعد بيئة العمل غير الآمنة مؤشراً يساهم في وقوع إصابات وحوادث العمل لذلك من الضروري تحديد أسباب وقوع حوادث العمل وكيفية معالجتها.
- وجود الظروف التي لديها القدرة على إحداث إصابات خطيرة وضارة لا يمكن السيطرة عليها وإنَّ الرجوع إلى أحداث الماضي والتنبؤ بالإصابات يقلل منها مثال ذلك (العمل غير الروتيني، الأنشطة غير المنتجة مثل الصيانة، مصادر الطاقة العالية، بعض حالات البناء مثل تركيب الصلب أو الأنفاق



أو التعامل مع المتفجرات أو مهام الرفع ومناولة المواد، المهن ذات التعرض الخطير للمخاطر،
التعرض للمواد السامة).
ج- إن وضع الموظفين في حالات التحميل الزائد التي تتطلب العمل بما يتجاوز قدراتهم الجسدية والعقلية يعد
سلوكاً غير آمن ويؤدي إلى رد فعل العاملين محفوفة بالمخاطر.

٣- أهداف الصحة والسلامة المهنية

يهدف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى الحد من المخاطر، والتقليل من حوادث العمل
وتحسين إنتاجية العاملين وتعزيز قدرات المنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية
المعنية بالصحة والسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة عمل آمنة وفق أحدث المعايير الدولية لحفظ صحة
العاملين وتعزيزها في مكان العمل، وتوفير الخدمات الصحية المتكاملة لكافة العاملين على
اختلاف مهنتهم ومواقعهم (مركز هردو، ٢٣:٢٠١٧).

- أ- تقدير مخاطر التلوث والتنبيؤ بالمخاطر المستقبلية للمواد الكيميائية ونشر المعلومات عنها.
- ب- تعزيز وتقويم قابلية المؤسسات الوطنية للحد من المخاطر المهنية.
- ج- تنمية وتطبيق الأساليب والتقنيات للسيطرة على التلوث.
- د- توسيع مدى خدمات الصحة والسلامة المهنية لتشمل (النساء، المعوقين، الأطفال، المسنين).

ثانياً: مفهوم الحوادث وإصابات العمل

- مفهوم الحوادث وإصابات العمل

تسعى جميع المنظمات إلى زيادة تحسين بيئة العمل بشكل مستمر داخل المنظمات وخارجها
للوصول إلى بيئة عمل آمنة، غير أنها كثيراً ما تتعرض إلى مشاكل ومعوقات تحول دون تحقيق
الأهداف المرجوة ومن أهمها حوادث وإصابات العمل، التي تُعد أحد الظواهر المعقدة والملازمة
للتشغيل الإنتاجي والعمل الصناعي بشكل عام، وفي هذه المفهوم سوف نتطرق إلى الحوادث
وإصابات العمل وطرق التقليل من المخاطر التي يتعرض لها العاملون بسبب التطورات الحاصلة
في الصناعات والتكنولوجيا المتقدمة في الآلات والمعدات ووسائل الاتصال في العمل ممّا أدى إلى
تزايد في الإصابات وحوادث العمل. يعد العمل في كثير من الأحيان مصدراً لمخاطر كثيرة ومتعددة
قد تصيب العامل في صحته وسلامته، وفي بعض الأحيان قد تؤدي بحياته، فحوادث وإصابات
العمل أصبحت كثيرة الوقوع وذلك نتيجة التطور الحاصل وانتشار المصانع والآلات الميكانيكية،
ويزداد الاهتمام بتناول هذه الظاهرة يوماً بعد يوم نظراً للآثار السلبية والنتائج الخطيرة التي تتركها
سواء على مستوى الفرد أو المنظمة كإطار تنظيمي، إنتاجي واجتماعي ينتمي إليه هذا الفرد العامل
(زهية، ٢٠١٧: ٧٠)، لذا تعددت تعاريف حوادث وإصابات العمل واختلفت باختلاف وجهات نظر
الباحثين والمختصين وذلك نظراً لتشابك وتعقد العوامل المسببة لها وتفاعلها مع بعضها البعض،
فهناك عدة تعريفات لحوادث وإصابات العمل نذكر أهمها هي: عبارة عن حادث مفاجئ يؤدي إلى
حدوث أضرار أو تلف في الإنتاج أو بوسائل المنظمة أو الأفراد العاملين وفي حالة حدوث الإصابة
فانه يترتب على ذلك عجز كلي أو جزئي أو مؤقت (أسماء، ٢٥:٢٠١٧). لذا فإن الضرر الذي
يصيب العامل بسبب وقوع حادث معين يُعرف بأنه (إصابة) أي إن الإصابة هي النتيجة المباشرة
للحادث الذي يتعرض له العامل، وتعرف إصابة العمل بأنها الإصابة التي تحدث للعامل في مكان



العمل أو بسببه (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠١٦:٧)، هو حدث يؤدي إلى واحد أو أكثر من الإصابات الجسدية. ويمكن اعتبار أي حدث يؤدي إلى الإصابة بغض النظر عن شدته. يعد الحادث أيضاً حدثاً غير متعمد وغير متوقع، ويوصف بأنه يحدث دون التسبب في إصابة يمكن أن تشمل الأمثلة منها السقوط أو الانزلاق التي لا تترتب عليها عواقب بدنية (John، ٢٠١٩:٢٥).

ويرى الباحثون من خلال ما تقدم إن مجموعة من التعاريف تقسم إلى ثلاثة تعاريف مهمة وهي **أولاً: تعريف الحادث** هو حدث مفاجئ يقع أثناء العمل وبسببه، وقد يؤدي هذا الحادث إلى أضرار في مكان العمل أو بوسائل الإنتاج. أو قد يؤدي إلى إصابة عامل أو أكثر. **ثانياً تعريف إصابة العمل:** هي الإصابة التي تحدث للعامل في مكان العمل أو بسببه وكذلك وتعتبر الإصابات التي تقع للعامل في طريق ذهابهم إلى العمل أو أثناء رجوعهم من العمل إصابات عمل بشرط أن يكون الطريق الذي سلكه العامل هو الطريق المباشر دون توقف أو انحراف. **وأما التعريف الثالث فهو الأمراض المهنية:** وهي أمراض محددة، ناتجة عن التأثير المباشر للعمليات الإنتاجية وما تحدثه من تلوث لبيئة العمل بما يصدر عنها من مخلفات ومواد وغيرها من الآثار وكذلك نتيجة تأثير الظروف الطبيعية التي تحدث في بيئة العمل.

- أهمية تحليل الحوادث والإصابات ومعرفة تأثيرها

عملية تحليل الحوادث من العمليات المهمة للوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء وقوع هذه الحوادث والإصابات وذلك لتجنبها وعدم تكرارها، ولإجراء هذا التحليل كاملاً لا بد من اتباع الخطوات الآتية:-

أ-معاينة الحوادث والإصابات: نجد أنّ المعاينة هي أخطر خطوات تحليل الحوادث لذا من الضروري أن نوضح أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في معاينة الحوادث والإصابات حيث أنّه (يجب أن يعطى الاهتمام الأول عند وقوع الحادث للمصاب أو المصابين وذلك لإجراء إسعافهم أولاً، استدعاء المختص للقيام بالفحص والمعاينة في الحال وذلك للوقوف على الأسباب الفنية التي أدت إلى وقوع الحادث وعلى المختص أن يهتم بالأمر الآتية: (Friend، ٢٠٠٧:٧٧، Hughes، ٢٠٠٩:٨٦)

- تدوين جميع الملاحظات والمشاهدات التي رآها وطريقة الأداء التي تمّ بها العمل.
- موجز عن أقوال المصابين وشهود الحادث.
- تقديم وصف موجز للحادث والإصابات وأماكنها.

ب-إجراء تحقيق لأسباب الحوادث والإصابات: والهدف من تحقيق الحوادث هو الوصول إلى معرفة الظروف وأساليب العمل التي أدت إلى وقوعها والعمل على تحسين تلك الظروف أو أساليب العمل لتلافي تكرار تلك الحوادث والوسيلة إلى ذلك تتلخص بالآتي: (Dessler، ٢٠١٤:٨٢٧، Charles، ٢٠١٧:٥١)

- دراسة كل حادث أو إصابة لمعرفة العوامل التي سببت وقوعها.
- تحليل العوامل المسببة لهذه الحوادث.
- اتخاذ الإجراءات والاحتياجات الوقائية الكفيلة بمنع تكرار هذه الحوادث وذلك تأسيساً على المشاهدات والدراسة والتحليل.



- أهداف الوقاية من حوادث وإصابات العمل

- وهي على النحو الآتي: (John، Charles) (٢٠١٦:٢٤٣، ٢٠١٩:١٠٤)
- أ- توفير التدريب والتعليم بحيث تتفهم القوى العاملة المتطلبات المادية لوظائفهم وتفهم ما يحتاجون إلى فعله من أجل تقليل مخاطر الإصابة.
 - ب- تقديم المشورة المحددة الأهداف للقوى العاملة من خلال الأخصائي الطبي المناسب، على سبيل المثال، أخصائي العلاج الطبيعي.
 - ج- إشراك المهنيين الطبيين في تحليل أساليب العمل والممارسات بهدف تقليل الإصابة من خلال تصميم المهام والمعدات وإدارتها.
 - د- مراعاة عمر ونوع وثقافة القوى العاملة وإدارتها بشكل مناسب.
 - هـ- ضمان إعادة التأهيل، العودة إلى العمل وخطط إدارة الغياب للعاملين.

ثالثاً: السلامة والوقاية من حوادث وإصابات العمل

العالم اليوم في تطور تكنولوجي مستمر وما يصاحبه من تطور الصناعات الذي أفرز الكثير من الأخطار التي ينبغي على الإنسان معرفتها وأخذ الحذر والحيطه من الوقوع في مسبباتها، فقد يصاب العامل بسبب قلة الاهتمام أو الإهمال ولو للحظات قليلة تجعله يتألم لفترات طويلة قد تصل إلى سنوات. والسلامة هي مسؤولية كل فرد في موقع عمله وتربطه مع من حوله كالأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها، فالسلامة مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى توفير الحماية المهنية للعاملين والتقليل من خطر المعدات والآلات أثناء العمل وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل. وهدفها إنتاج من دون حوادث وإصابات، وقد أصبحت السلامة المهنية أنظمة وقوانين يجب على العاملين معرفتها كما يجب على الإدارة تطبيقها، وبسبب الانتشار الواسع والمتزايد لظاهرة حوادث العمل خاصة في الوسط الصناعي وارتفاع تكاليفه الإنسانية والمادية أصبحت هذه المشكلة محل اهتمام العديد من الباحثين بهدف فهمها وتحديد أسبابها وأسبابها الحقيقية المساهمة في تكرارها وارتفاع معدلها في المنظمات الصناعية بصفة خاصة، ونظراً للأضرار التي تلحقها حوادث العمل بعناصر الإنتاج المادية والبشرية وتأثيراتها على الكفاية الإنتاجية، تم وضع طرق وبرامج للوقاية من حوادث العمل (John، ٦٠-٥٩:٢٠١٩).

تمَّ إنشاء مبدأ "السلامة أولاً" منذ ما يقرب من ١٠٠ عام خلال السنوات الأولى لحركة السلامة المهنية. على الرغم من كل هذا التطور في التشريعات والمعايير والإجراءات الرسمية، وزيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا، بوسائل وحلول الوقاية من الحوادث والإصابات، لم تخفِ الحوادث في العمل. ولا يزال العاملون يخاطرون في العمل، وهم لا يتبعون إجراءات السلامة، ولا ينقلون رسائل السلامة، ويغضون البصر مراراً وتكراراً عن الأعمال غير الآمنة (Häkkinen، ٢٠١٥:٨). اعتمدت الثورة الصناعية، التي حدثت في القرن التاسع عشر، على تطوير الآلات لتكون أكثر فعالية لجميع الأغراض ومهدت مصادر جديدة للطاقة مثل المحركات البخارية والكهربائية الطريق أمام إجراءات تكنولوجية أكثر تطوراً. رافقها ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، ومخاطر جديدة غير معروفة. وكذلك شكلت عناصر الآلات والماكنات الكبيرة والسريعة مخاطر أكبر ووفرت الحماية الفعالة لمشغلي الماكينات دون التأثير على إنتاجيتهم. أمّا تاريخياً فكانت أول معدات الحماية تتكون من أدوات تحكم ثنائية اليد تستخدم في المطابع وفي سياق



التطور التكنولوجي، خاصةً بسبب الحوسبة، فالأجهزة الوقائية أصبحت أكثر فعالية، شريطة أن يتم تطبيقها بشكل صحيح (Danuta، ٥٧٩:٢٠١٠). ويعرف نظام الوقاية، على أنه تلك الإجراءات والوسائل والمعرفة الخاصة بمجال الوقاية من المخاطر المهنية، وتفادي تحولها إلى حوادث عمل، وتعني كلمة "وقاية" تفادي حدوث أمر ما أي قبل وقوعه، لهذا يكون للنظام موقع الاسبقية للوقاية من حوادث وإصابات العمل (ذرذاري، ٢٣:٢٠١٦) ، وتعرف الوقاية بأنها مجموعة من الإجراءات المتخذة للتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية مع تقديم وسائل وقائية ومعالجة (ياسين واخرون، ٢٠١:١٩٩٩) ، وهي وسيلة تستخدم للسيطرة على الخطر أو منعه أو إعاقة وصوله إلى الهدف (Urban، ١٣٠:٢٠١٧).



الفصل الثاني المبحث الثاني

المواصفة الدولية ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO

يعد إنشاء ظروف عمل آمنة وصحية ملائمة من العوامل الرئيسة لبناء المتطلبات الأساسية لسير عمل فعال في المنظمات. ووفقاً للوسائل التنظيمية المتقدمة، تعمل الإدارة العليا على ضمان وتأمين بيئة العمل، يتم فيها تنفيذ الأعمال وتكون ليست خطرة على العاملين. وفي الجوانب الدولية، يتم وضع متطلبات محددة في معايير، والتي تعتبر شهادة منها دليلاً على مسؤولية الإدارة في المنظمات لضمان بيئة عمل صحية وأمنة. ونلتزم اليوم تحسناً كبيراً في بيئة العمل من خلال التزام المنظمات بالمعايير والأنظمة الدولية، وقد أصدرت المنظمة الدولية معيار في ١٢ مارس ٢٠١٨ للصحة والسلامة المهنية ٢٠١٨: ٤٥٠٠١ ISO، تحدد هذه المواصفة متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين المنظمة من وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات حول مخاطر الصحة والسلامة المهنية، الغرض منه هو تطبيق على جميع أنواع المنظمات وأحجامها واستيعاب الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية المتنوعة، وللتعرف عن هذه المواصفة يتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: نبذة عن المنظمة الدولية للمعايير

ثانياً: الهدف من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

ثالثاً: بنود المواصفة الدولية ٤٥٠٠١ ISO

رابعاً: العلاقة بين المواصفة ٤٥٠٠١ ISO والمواصفات الأخرى

أولاً: نبذة عن المنظمة الدولية للمعايير

تأسست هذه المنظمة في ٢٣ فبراير ١٩٧٤ وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية، يكمن مقر هذه المنظمة في جنيف - سويسرا. على الرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (أما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية، تؤلف منظمة الأيزو عملياً حلفاً ذو صلات قوية مع الحكومات، وتضم المنظمة حوالي ١٦٤ عضواً من هيئة المعايير الدولية وقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايير حتى الآن ٢٢٦٨٠ وثيقة في الزراعة والبناء والهندسة الميكانيكية وفي مجالات عديدة (www.iso.org) لدى المنظمة ثلاث فئات للعضوية:

- أعضاء الهيئة: وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر الأكثر تمثيلاً للمعايير في كل بلد. فقط أعضاء الأيزو يحق لهم التصويت.

- الأعضاء المراسلة: هي الدول التي ليس لديها منظمات معايير، هؤلاء الأعضاء على علم بأعمال المنظمة، ولكنها لا تشارك في إصدار المعايير.



- الأعضاء المشتركة: من البلدان ذات الاقتصاديات الصغيرة، وهم يدفعون رسوم مخفضة للعضوية، ولكن يمكن لهم متابعة تطور المعايير (www.iso.org/members.html). تتمثل أهمية المنظمة الدولية للمعايير بما يأتي:
- 1- رسم الصفات والخصائص الأساسية للمنتجات المقدمة تجارياً أو صناعياً.
 - 2- رصد السياسات والأنشطة الواجب ممارستها لغايات تحقيق الجودة فيما سيصار إلى إنتاجه من خدمات ومنتجات أيضاً.
 - 3- ضمان اتباع أمثل وأفضل الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات لتطبيق أقصى معايير الجودة خلال الإنتاج.
 - 4- تحديد معيار محدد للمنشآت والمنظمات لاتباعه عند البدء بممارسة أنشطتها.
- والتعبير عن "المنظمة الدولية للتقييس" لها مختصرات مختلفة في لغات مختلفة ("IOS" في اللغة الإنجليزية، "OIN" باللغة الفرنسية)، وقد قرر مؤسسو المنظمة إعطاءها مختصر "ISO" للتعبير عن المنظمة وهو مشتق من كلمة ISOS اليونانية والتي تعني المساواة "Equal" (جويز، ٣٩:٢٠١٨).

ثالثاً: الهدف من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

الهدف من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو توفير إطار لإدارة الوقاية من الحوادث المميتة والإصابات المتعلقة بالعمل والأمراض المهنية، وتعمل المتطلبات والإرشادات لتطبيق المواصفة الدولية لتقليل الحوادث والإصابات المرتبطة بالعمل وسوء الحالة الصحية للعاملين، وتوفير مكان عمل آمن وصحي، ومن المهم إزالة هذه المخاطر في المنظمة من خلال تطبيق هذه التدابير الوقائية في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (مدعوماً باستخدام الضوابط والأساليب والأدوات المناسبة على جميع المستويات في المنظمة) فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أدائها في السلامة والصحة المهنية.

يمكن أن يكون النظام أكثر فاعلية وكفاءة باتخاذ إجراءات مبكرة لتحديد الفرص المحتملة لتحسين أداء

الصحة والسلامة المهنية من خلال: (ISO ٤٥٠٠١، ٦:٢٠١٨)

- 1- تطوير وتنفيذ أهداف الصحة والسلامة المهنية.
- 2- ضمان أن الإدارة العليا تبدي القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- 3- إنشاء عمليات منهجية تأخذ في الاعتبار سياقها وتراعي مخاطرها وفرصها.
- 4- تحديد المخاطر ومخاطر الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطتها؛ السعي للقضاء عليها، أو وضع ضوابط لتقليل آثارها المحتملة.
- 5- تقييم أداء الصحة والسلامة المهنية والسعي لتحسينه.
- 6- تطوير ودعم ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.
- 7- ضمان إعلام العمال وممثليهم، والتشاور معهم والمشاركة معهم.

رابعاً: بنود المواصفة الدولية ISO ٤٥٠٠١

تحدد بنود المواصفة ISO ٤٥٠٠١ بعناية متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إرشادات لتطبيق المواصفة لتمكين المنظمات بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وأمنة، وذلك بتقديم



منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والوقاية من سوء الصحة أو الأمراض السيئة. وتناسب المواصفة ISO ٤٥٠٠١ أي منظمة ترغب في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بهدف تحسين السلامة والصحة المهنية بها، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها. كما اهتمت المواصفة ISO ٤٥٠٠١ بعوامل مهمة تتعلق بالمنظمة مثل سياق المنظمة، وعوامل تتعلق باحتياجات وتوقعات عملائها وأي أطراف ذات علاقة معها، وتتكون المواصفة ISO ٤٥٠٠١ من عشرة بنود رئيسة .

- ١- **المجال Scope:** تهدف هذه المواصفة المعيارية الدولية إلى أن تكون قابلة للتطبيق في أي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع أعمالها وتطبق على مخاطر الصحة والسلامة المهنية تحت سيطرة المنظمة، مع مراعاة عوامل مثل السياق الذي تعمل فيه المنظمة واحتياجات وتوقعات عمالها والأطراف المعنية الأخرى.
وتسري هذه المواصفة المعيارية الدولية على أي منظمة ترغب في:
 - أ- إنشاء وتنفيذ وكذلك الحفاظ على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين الصحة والسلامة المهنية، والقضاء على أو تقليل مخاطر السلامة والصحة المهنية (بما في ذلك أوجه القصور في النظام)، والاستفادة من فرص الصحة والسلامة المهنية، ومعالجة عدم مطابقة نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطتها.
 - ب- التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة المهنية بها وتحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية بها.
 - ج- ضمان توافقها مع سياستها للصحة والسلامة المهنية.
 - د- تبرهن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.
- ٢- **المرجع المعياري Normative references:** لا توجد مراجع معيارية.
- ٣- **المصطلحات والتعاريف Terms and definitions:** يحتوي هذا البند على ٣٧ مصطلحاً متفرعاً منها تعريف لكل مصطلح من المصطلحات المستخدمة في المنظمة كما يستعرض الباحثون أهم ما تضمن هذا البند بالجدول (٣).

جدول (٣) المصطلحات والتعاريف

ت	المصطلح	التعريف
١	منظمة	شخص أو مجموعة من الأشخاص التي لها وظائفها الخاصة مع المسؤوليات والسلطات والعلاقات لتحقيق أهدافها.
٢	العامل	الشخص الذي يقوم بأعمال أو أنشطة متعلقة بالعمل تحت سيطرة المنظمة.
٣	المشاركة	مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.



مكان خاضع لسيطرة المنظمة حيث يتواجد به الشخص أو يذهب إليه لغرض العمل.	مكان العمل	٤
منظمة خارجية تقدم خدمات للمنظمة في مكان العمل وفقاً للمواصفات والشروط والأحكام المتفق عليها.	المقاول	٥
المتطلبات التي ينص عليها القانون والتي تنطبق على المنظمة والالتزامات الملزمة قانوناً للمنظمة والمتطلبات التي اشتركت فيها المنظمة.	المتطلبات القانونية	٦
مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة في المنظمة لوضع السياسات والأهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف.	النظام الإداري	٧
نظام إدارة أو جزء من نظام للإدارة مستخدم لتحقيق سياسة الصحة والسلامة المهنية.	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	٨
مجمل نوايا وتوجهات المنظمة كما تمّ التعبير عنها رسمياً من قبل الإدارة العليا.	السياسة	٩
تأثير سلبي على الحالة الجسدية أو العقلية أو الإدراكية للشخص.	الإصابة والأمراض الصحية	١٠
مصدر أو موقف يحتمل أن يتسبب في إصابة أو اعتلال الصحة.	خطر	١١
مخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الجمع بين احتمالية حدوث حدث خطير مرتبط بالعمل أو التعرض التي يمكن أن يكون سببها الحدث وشدة الإصابة واعتلال الصحة.	مخاطر السلامة والصحة المهنية	١٢
القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة.	الكفاءة	١٣
المعلومات المطلوبة للتحكم والمحافظة عليها من قبل منظمة والوسائط التي توثق بها.	معلومات موثقة	١٤
مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات.	العملية	١٥



الأداء المتعلق بفاعلية منع الاصابة واعتلال الصحة للعمال وتوفير أماكن عمل آمنة وصحية.	أداء السلامة والصحة المهنية	١٦
عملية منتظمة ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها موضوعياً لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق إما تدقيق داخلي أو خارجي.	التدقيق	١٧
واقعة ناجمة عن أو أثناء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى الإصابة أو إلى سوء الصحة.	الحادث	١٨
عمل إزالة لأسباب حالة عدم المطابقة أو الحادث ومنع تكرار حدوثه.	الاجراء التصحيحي	١٩
نشاط متكرر لتحسين الأداء.	التحسين المستمر	٢٠

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المواصفة الدولية ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO.

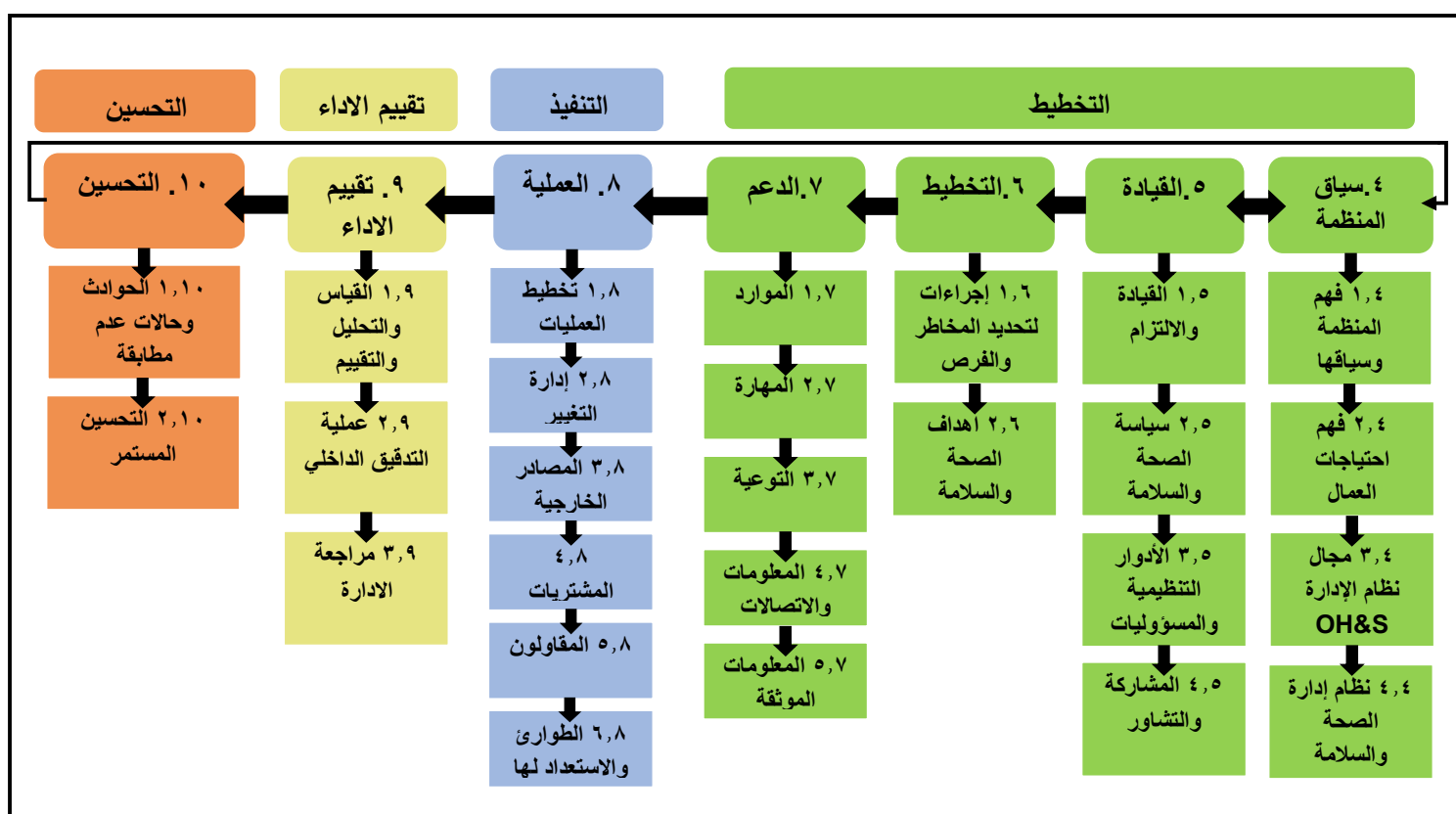
٤- سياق المنظمة **Context of the organization**: في هذا البند يجب فهم تحديات الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، والمخاطر الكامنة في النشاط أو مجال عمل المنظمة، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية لتحديد القضايا ذات العلاقة، وتحديد متطلبات وتوقعات الأطراف المعنية.

٥- القيادة ومشاركة العاملين **Leadership and worker participation**: في هذا البند تدخل رسم السياسة والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإثبات قدرة الإدارة العليا على القيادة والالتزام والمساءلة من خلال:

- أ- تحمل المسؤولية والمسائلة الشاملة عن حماية الصحة والسلامة المهنية المتصلة بالعمل.
- ب- التأكد من وضع سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهداف الصحة والسلامة المهنية ذات الصلة والمتوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ت- ضمان دمج عمليات ومتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في عمليات الأعمال بالمنظمة.
- ث- ضمان توافر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتنفيذه وصيانته وتحسينه.
- ج- التأكد من أن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحقق النتائج المرجوة.
- ح- توجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فاعلية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- خ- تأكيد وتعزيز التحسين المستمر لأداء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بمنهجية لتعريف واتخاذ إجراءات لتحديد حالات عدم المطابقة والفرص والأخطار والمخاطر المتعلقة بالعمل بما يشمل القصور في النظام.
- د- تطوير وقيادة وترويج ثقافة في المنظمة التي تدعم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.



- ٦- **التخطيط Planning**: يهتم هذا البند بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمنظمة أو بالأطراف المعنية وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر، فيجب على المنظمة أن تنظر في المشاركة الفعالة للعاملين في عملية التخطيط على المنظمة تقييم المخاطر وتحديد الفرص ذات الصلة بالنتائج المرجوة من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغييرات في المنظمة أو عملياتها في حالة التغييرات المخطط لها دائمة أو مؤقتة.
- ٧- **الدعم Support**: يجب أن تحدد المنظمة توفر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة وتحسينه وصيانته والتحسين المستمر له والأخذ في الاعتبار جميع ما يتعلق بالموارد، والكفاءة، والتوعية، والاتصال، والمعلومات الموثقة؛ حيث تمَّ تغيير عبارة (الوثائق والسجلات) لتصبح (المعلومات الموثقة).
- ٨- **العمليات Operation**: تُعدُّ العمليات من البنود المهمة التي أصبحت أكثر تحديداً ووضوحاً، ويشمل التخطيط والتحكم في التشغيل وإدارة التغيير والمصادر الخارجية والمشتريات والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وتنفيذ الإجراءات المحددة في الفقرة من خلال:
- أ- وضع معايير للعمليات.
 - ب- تنفيذ الرقابة على العمليات وفقاً للمعايير.
 - ت- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات قد تمت كما هو مخطط لها.
 - ث- تحديد الحالات التي قد يؤدي فيها غياب المعلومات الموثقة إلى انحرافات عن سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية.
 - ج- تهيئة العمل للعاملين في أماكن العمل متعددة المشغلين يجب على المنظمة أن تطبق عملية للتنسيق بين الأجزاء المختلفة ذات الصلة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع المنظمات الأخرى.
- ٩- **تقييم الأداء Performance evaluation**: ويتضمن بند تقييم الأداء عمليات الرصد والتحليل والتقييم وتقييم الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة الإدارة، ولذا يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على عملية الرصد والقياس والتقييم على المنظمة أن تحدد:
- أ- المتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى.
 - ب- أنشطتها وعملياتها المتعلقة بمخاطر وفرص الصحة والسلامة المهنية المحددة.
 - ت- الضوابط التشغيلية.
 - ث- أهداف الصحة والسلامة المهنية للمنظمة.
 - ج- المعايير التي ستقوم المنظمة بتقييم أداء الصحة والسلامة المهنية.
- ملاحظة* يجب أن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على نتائج الرصد والقياس والتحليل والتقييم.
- ١٠- **التحسين Improvement**: ويشمل بند التحسين الحوادث والاجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة وعملية أهداف التحسين المستمر على المنظمة أن تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على عملية التحسين المستمر، آخذة في الاعتبار مخرجات الأنشطة الموصوفة في هذه المواصفة الدولية، وأن تتقل المنظمة نتائج التحسين المستمر إلى العاملين المعنيين، وممثليهم، وأن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج التحسين المستمر. والشكل (٦) يوضح الهيكل العام (**High Level Structure**) لهذه البنود الرئيسية للمواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨) وفروعها.



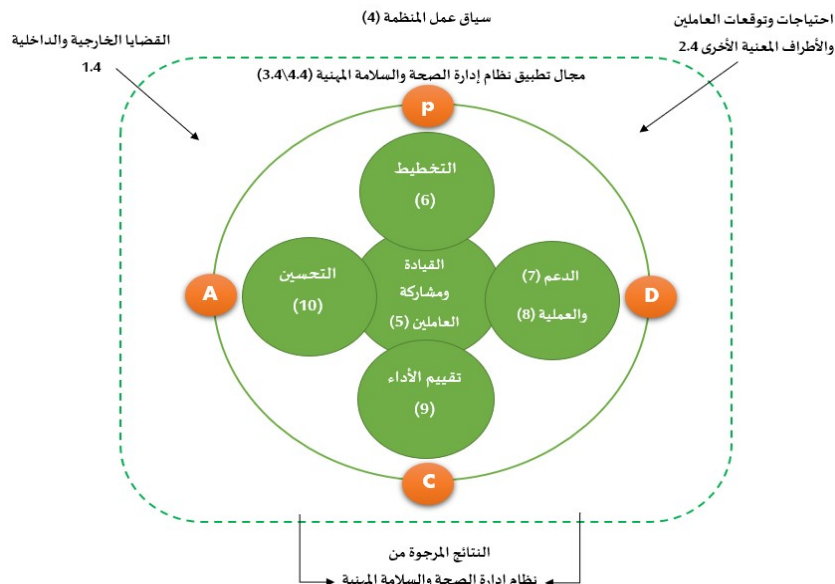
الأساس الذي يستند اليه منهج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المطبق في هذه المواصفة المعيارية الدولية هو مفهوم Deming (PDCA Cycle) والذي يتطلب القيادة والالتزام ومشاركة العاملين وممثلهم حيثما يوجدون ومن جميع المستويات والوظائف المؤسسية. نموذج PDCA هو عملية تكرارية تستخدمها المنظمات لتحقيق التحسين المستمر يمكن تطبيقه على نظام الإدارة وعلى كل عنصر من عناصره وعلى النحو الآتي:

(Saraswathi, 2016: 7, Nyoman, 2018: 6), (ISO 45001, viii, 2018), (Madhav, 2019: 4),

1- **خط (Plan):** تحديد الأهداف والبرامج والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لسياسة المنظمة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية من خلال (تحديد المشكلة، تحديد الوضع الحالي، جمع البيانات المتعلقة بالمسألة تحديد النتيجة المرجوة، تحديد أسباب المشكلة).



- ٢- **نفذ / افعّل (Do):** تنفيذ العمليات كما هو مخطط لها من خلال (تحليل البيانات، تحديد الأسباب الجذرية، مراقبة العمليات الجذرية، إنشاء حلول متعددة، قرر أي حل للاختبار).
- ٣- **أفحص / تحقق (Check):** رصد وقياس الأنشطة والعمليات فيما يتعلق بسياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية، والإبلاغ عن النتائج من خلال (تصميم وتقديم الحل، تحديد كيفية قياس النتائج، مراقبة وتحليل النتيجة، مراجعة النتيجة المتوقعة والفعلية).
- ٤- **حسن / تصرف (Act):** اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية باستمرار لتحقيق النتائج المرجوة من خلال (توحيد العملية المحسنة، تتبع التحسين المستمر، تحديد الحاجة إلى التحسين المقبل، تدريب العمال على استخدام العملية الجديدة، التفكير في عملية PDCA).
- تعتمد هذه الموصفة في بنائها على مفهوم دورة PDCA Deming كما موضح بالشكل (٧) (ISO ٤٥٠٠١: ٢٠١٨، viii)



شكل (٧) إطار عمل الموصفة الدولية ٤٥٠٠١:٢٠١٨ ISO

Source: ISO ٤٥٠٠١، "Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use"، ٢٠١٨، P (viii).



الفصل الثالث تشخيص وتحليل واقع الصحة والسلامة المهنية على وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)

تمهيد

يركز هذا المبحث على تشخيص وتحليل الفجوة بين واقع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وبين متطلبات المواصفة الدولية ISO 45001:2018 من خلال المقارنة بين واقع الإجراءات والعمليات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية في المركز وبين متطلبات هذه المواصفة، ويتم ذلك من خلال استعمال قائمة الفحص (Checklist) في تحليل الفجوات (Gap Analysis) وبعد تشخيص الفجوة لكل متطلب، سيتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الفجوة ومدى إمكانية التغلب عليها. علماً أنّ المركز لم يحصل على شهادة المواصفة الدولية ISO 45001:2018، لذا سيعتمد الباحثون هذه المواصفة لملئها بالمعلومات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية للتأكد من دقة المعلومات، من خلال مجموعة من الخطوات الآتية: -

١. بهدف تشخيص وتحليل الفجوة بين متطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) وبين واقع نظام إدارة الصحة والسلامة للمركز الوطني إذ تم الاعتماد على قوائم الفحص (Check Lists) الصادرة من منظمة الايزو والخاصة بالمواصفة القياسية الدولية (ISO 45001:2018).

٢. تم مليء الفقرات الخاصة بكل متطلب في قائمة الفحص من خلال التنسيق والتشاور مع مدراء الأقسام والمدير العام، والاطلاع على السجلات والوثائق والتقارير ذات العلاقة، فضلاً عن الخبرة والمعايشة الميدانية لدى الباحثين.

٣. يتم استعمال التعبير الكتابي لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لكل متطلب من متطلبات المواصفة القياسية الدولية، إذ يتوجب تعزيز نقاط القوة الحالية وتشجيعها ودعمها، والعمل على إيجاد السبل لمعالجة نقاط الضعف بهدف احتوائها وتحويلها إلى نقاط قوة، وبذلك يتحقق التوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية وصولاً إلى تأهيل المركز للحصول على الشهادة الدولية للمواصفة القياسية.

٤. سياق المنظمة يشير سياق المنظمة (التي تسمى أحياناً ببيئة أعمالها) إلى مزيج من العوامل والظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نهج المنظمة. لذلك فإنّ تصميم وتنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة في المنظمة سيتأثر بسياقه، توضح قائمة الفحص في الجدول (٤) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)، التي تبين لنا أنّ معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات سياق المنظمة في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١)، وإنّ نسبة التطبيق والتوثيق تصل إلى (٣٣%) ممّا يدلّ على وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٧٧%) ناجمة عن مستوى غير مطبق وغير موثق .



لابد من الإشارة إلى أن المتطلبات الثلاثة الأولى من المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨)، المجال (SCOPE)، المراجع المعيارية (Normative Reference)، المصطلحات والتعاريف (Terms and Definitions)، هي عامة لذا يجب التركيز على البنود السبعة الأساسية الأخرى ابتداءً من متطلب سياق المنظمة وكالاتي: -

جدول (٤) قائمة فحص متطلب سياق المنظمة

ت	نقطة التحقق	مدى المطابقة		
		مطابق	مطابق جزئي	غير مطابق
١	هل يتم تحديد القضايا الخارجية والداخلية للمركز من خلال تطبيق توجهات الدولة وأولوياتها وقوانين الصحة والسلامة المهنية العراقية المنشورة في جريدة الوقائع والقانون العراقي بموجب المادة ٨ من تعليمات رقم ١٢ لسنة ٢٠١٦؟			√
٢	وهل توجد استمارة لتحديد القضايا الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المركز لنظام الصحة والسلامة المهنية؟			√
٣	وهل يوجد اجراء سياق المنظمة للقضايا الداخلي والخارجية فيما يخص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟			√
٤	هل تم تحديد الجهات ذات العلاقة بالصحة والسلامة المهنية للمركز الوطني؟ وهل توجد استمارة بتحديد هذه الجهات ومتطلباتهم؟ وهل موثقة هذه الاستمارة بمتطلبات الجهات المعنية والية مراقبة متطلبات الجهات المعنية ومسؤولية المراقبة؟			√
٥	هل حدد المركز المجال لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والاستثناء من بعض البنود وهل يوجد وثيقة لتحديد المجال والاستثناء.			√



			<u>عند تحديد نطاق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية كيف تم مراعاة:</u> أ) القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها في ٤,١؟ ب) متطلبات الأطراف المعنية ذات الصلة المشار إليها في ٤,٢؟	٦
√			هل تم تحديد العمليات المؤثرة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على المركز الوطني؟ وهل توجد استمارة لتحديد العمليات من اسم العلمية والمدخلات والمخرجات ومراقبة وموارد اللازمة وتحديد المخاطر ومعالجتها؟ وهل هي موثقة؟	٧
١	٢	٣	الأوزان	
٦	٠	٠	التكرارات	
٦	٠	٠	النتيجة =	
المعدل الكلي = $6/6 = 1$				
النسبة المئوية = $(3*6)/6 = 33\%$				
الفجوة = $100 - 33 = 67$				

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

١- نقاط الضعف

- أ- لم يتم تحديد القضايا الداخلية والخارجية لنظام إدارة الصحة والسلامة والمهنية ويتم توجيه توجيهات وزارة التخطيط.
- ب- لا توجد استمارة لتحديد القضايا الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل المركز لنظام الصحة والسلامة المهنية.
- ت- لا يوجد إجراء سياق المنظمة للقضايا الداخلية والخارجية فيما يخص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.



ث- لم يتم تحديد الجهات ذات العلاقة بالصحة والسلامة المهنية للمركز الوطني، ولا توجد استمارة بتحديد الجهات ومتطلباتهم.

ج- لم يحدد المركز المجال لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ولا توجد وثيقة لتحديد المجال.
ح- لم يتم تحديد العمليات المؤثرة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على المركز الوطني، ولا توجد استمارة لتحديد العمليات وتحديد المخاطر ومعالجتها، فضلاً عن كونها غير موثقة .

٥. القيادة

تركز قائمة الفحص هذه على القيادة والالتزام بدلاً من الإدارة فقط. فالإدارة العليا مطلوب منها اظهار مشاركة مباشرة أكبر في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز. وان مسؤولية تطبيق هذا النظام في المركز لا تخص فرداً واحداً، وإنما تقع على جميع العاملين للمشاركة وتقديم المقترحات والالتزام مع الإدارة العليا للمصنع، فقائمة الفحص في الجدول (٥) توضح مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨)، تبين لنا أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات القيادة والالتزام ومشاركة العاملين في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١٣)، وان نسبة التطبيق والتوثيق تصل إلى (٤٢%) مما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٥٨%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئي وموثق جزئياً.

جدول (٥) قائمة فحص متطلب القيادة

ت	القيادة	مطابق	مطابق جزئي	غير مطابق
١	- هل الإدارة العليا تلتزم وتتعهد بتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز؟ وهل تتحمل المسؤولية العامة والمساءلة عن حماية صحة العمال وسلامتهم المتصلة بالعمل؟			√
٢	- هل تم توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من حيث توفير طفايات الحريق بأنواعها وصناديق الإسعافات الأولية ومنظومة الإطفاء الذاتي ومعدات السلامة المهنية؟			√
	وهل يتم توفير الدورات المناسبة للعاملين في المركز من حيث دورات الدفاع المدني وكيفية التوعية باستخدام طفايات ومكافحة الحرائق والقيام بالإسعافات الأولية؟			√



√			3 - هل توجد سياسة الجودة ضمن المجال المحدد لمحور الدورات الحتمية وهل هي متلائمة مع رؤية ورسالة المنظمة وهل السياسة معلنة وموثقة ومفهومة لدى العاملين؟	3
√			- هل توجد أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للمركز وهل السياسة ملائمة مع هذه الأهداف؟	
√			تتضمن سياسة الجودة التزاما بتوفير ظروف عمل آمنة وصحية للوقاية من الإصابات المتصلة بالعمل وحجم وسباق المنظمة والطبيعة المحددة لمخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟	
√			- تتضمن سياسة الجودة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الالتزام بالوفاء بالمتطلبات القانونية ومتطلبات أخرى؟	
√			- يتضمن الالتزام بالقضاء على المخاطر والحد من مخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟	
√			- تتضمن سياسة الجودة الالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟	
√			- تتضمن سياسة الجودة بالتشاور ومشاركة العمال؟	
√			4 - هل تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لعاملين في المركز لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وهل يوجد دعم من الإدارة العليا لهم؟ وكيف يتم الدعم لهم؟	4
√			- هل يوجد اجراء لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟	



√			هل توجد اليه للتشاور بين الإدارة العليا والعاملين ولجان الدفاع المدني والصحة والسلامة في المركز؟ هل توجد اجتماعات دورية؟ وهل توجد الية التواصل بين الإدارة واللجان؟
		√	هل تم تشكيل فريق خطة الطوارئ (الاحترافية) وهل يوجد امر اداري خاص بتشكيل فريق خطة الطوارئ؟
		√	وهل توجد خطة موثقة للطوارئ محددة ب خطة الاستعداد والإخلاء في حالة مواجهة الطوارئ الكوارث؟
١	٢	٣	الأوزان
١٣	٠	٢	التكرارات
١٣	٠	٦	النتيجة =
			المعدل الكلي = $10/19 = 13$
			النسبة المئوية = $19 / (3*10) * 100 = 42\%$
			الفجوة = $100 - 42 = 58$

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

١- نقاط القوة

- أ- نعم تم تشكيل فريق خطة الطوارئ ويوجد أمر خاص بتشكيل فريق الخطة الاحترافية.
ب- توجد خطة طوارئ في طور الإعداد.

٢- نقاط الضعف

- أ- لا تلتزم وتتعهد الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز؟ ولا تتحمل المسؤولية العامة والمساءلة عن حماية صحة العمال وسلامتهم المتصلة بالعمل.
ب- لم يتم توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من حيث توفير طفايات الحريق بأنواعها وصناديق الإسعافات الأولية ومنظومة الإطفاء الذاتي ومعدات السلامة المهنية.



- ت- لا يتم توفير الدورات المناسبة للعاملين في المركز من حيث دورات الدفاع المدني وكيفية التوعية باستخدام طفايات ومكافحة الحرائق والقيام بالإسعافات الأولية.
- ث- لا توجد سياسة الجودة خاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ج- لا توجد أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للمركز.
- ح- لم يتم توفير ظروف عمل آمنة وصحية للوقاية من الإصابات المتصلة بالعمل وحجم وسياق المنظمة والطبيعة المحددة لمخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- خ- لا يلتزم المركز بالقضاء على المخاطر والحد من مخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- د- لم يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لعاملين في المركز لتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ولا يوجد اجراء.
- ذ- لا توجد آلية للتشاور بين الإدارة العليا والعاملين ولجان الدفاع المدني والصحة والسلامة في المركز، ولا توجد اجتماعات دورية ، ولا توجد الية التواصل بين الإدارة واللجان.

٦. التخطيط

التركيز على التخطيط الذي يقوم به المركز لاستباق أي ظروف يمكن أن تؤدي إلى حوادث التي يمكن أن تحول دون تحقيق التحسين المستمر، توضح قائمة الفحص في الجدول (٦) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨)، تبين لنا أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات التخطيط وإجراءات لمعالجة المخاطر والفرص وتقييمها في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١)، وإن نسبة التطبيق تصل إلى (٣٣%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٦٧%) ناجمة عن مستوى غير مطبق وغير موثوق .

جدول (٦) قائمة فحص متطلبات التخطيط

ت	التخطيط	مطابق	مطابق جزئي	غير مطابق
١	- عند التخطيط لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هل يتم تحديد المخاطر والفرص للقضايا الخارجية والداخلية المؤثرة على المركز الوطني؟			√
	- هل يتم تحديد المخاطر والفرص لوضع الية التشاور؟			√
	- وهل يوجد اجراء لتحديد المخاطر في المركز الوطني؟			√
	- اثناء انشاء أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هل يتم دراسة إدارة المخاطر والفرص من قبل تشكيل فريق خطة الطوارئ (الاحترافية)			√



وتحديدھا ووضع خطة لها؟			
√			هل يتم توزيع الأعمال لتحديد المخاطر الكامنة وهل توجد استمارة موثقة لتوزيع الأعمال؟
√			هل توجد استمارة لتحديد المخاطر الكامنة؟
√			هل توجد خارطة للطوارئ محددة بها نقاط التجمع الموظفين في حالات الاخلاء ومنافذ الطوارئ؟
√			من خلال تحديد المخاطر بشكل عملي هل تم تحديد (خارطة الطوارئ، ترميز الخارطة، توزيع الأعمال على أعضاء فريق الطوارئ)؟
√			هل توجد الية لضوابط تقييم الامتثال وهل توجد قائمة بمتطلبات الامتثال وهل القسم القانوني مسؤول عن تحديث كل التشريعات والتعليمات ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية التي تصدرها كل الجهات المخولة بالعراق؟
√			هل يوجد اجراء التحقيق بالحوادث؟
√			هل المركز يأخذ بنظر الاعتبار التسلسل الهرمي للضوابط الازالة والتغيير والضوابط الهندسية والإدارية ومعدات السلامة (ppe) لمواجهة المخاطر؟
١	٢	٣	الاوزان
١١	٠	٠	التكرارات
١١	٠	٠	النتيجة
المعدل الكلي = ١١/١١ = ١			
النسبة المئوية = ١١ / (٣*١١) * ١٠٠ = ٣٣%			
الفجوة = ١٠٠ - ٣٣ = ٦٧			



من خلال نتائج قائمة الفحص تبيين الآتي:

١- نقاط الضعف

- أ- عند التخطيط لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لم يتم تحديد المخاطر والفرص للقضايا الخارجية والداخلية المؤثرة على المركز الوطني، ولا يوجد اجراء لتحديد المخاطر والفرص.
- ب- لم يتم دراسة إدارة المخاطر والفرص من قبل تشكيل فريق خطة الطوارئ (الاحترافية) وتحديثها ووضع خطة لها.
- ت- لا يتم توزيع الأعمال لتحديد المخاطر الكامنة ولا توجد استمارة موثقة لتوزيع الأعمال، ولا توجد استمارة لتحديد المخاطر.
- ث- لم يتم تحديد (خارطة الطوارئ، ترميز الخارطة، توزيع الأعمال) على أعضاء فريق الطوارئ في المركز.
- ج- لا توجد آلية لضوابط تقييم الامتثال ولا توجد قائمة بمتطلبات الامتثال، ولا يحدث القسم القانوني كل التشريعات والتعليمات ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية التي تصدرها كل الجهات المخولة بالعراق، ولا يوجد اجراء التحقق من الحوادث.
- ح- لا يأخذ المركز الوطني بنظر الاعتبار التسلسل الهرمي للضوابط اللازمة والتغيير والضوابط الهندسية والإدارية ومعدات السلامة (ppe) لمواجهة المخاطر.

٧. الدعم

يوفر معيار ISO 45001:2018 الجديد الكثير من المتطلبات المحددة للتركيز بشكل أكبر على توفير الموارد اللازمة لإنشاء والحفاظ على فعالية الصحة والسلامة المهنية، توضح قائمة الفحص في الجدول (٧) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018)، تبين لنا أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات الدعم وتقييمها في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١)، وإن نسبة التطبيق تصل إلى (٣٣%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٦٧%) ناجمة عن مستوى غير مطبق وغير موثق .

جدول (٧) قائمة فحص متطلبات الدعم

ت	الدعم	مطابق	مطابق جزئي	غير مطابق
١	- هل يقوم المركز بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟			√
	- هل يقوم المركز بتحديد وتوفير الأشخاص اللازمين للتطبيق الفعال لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟ وهل يتم تدريبهم لمواجهة الكوارث؟			√



√			هل يتم تدريب العاملين في المركز الوطني على استخدام طفايات الحريق والقيام بالإسعافات الأولية وله يوجد سجل موثق لتدريب العاملين على الدفاع المدني؟	٢
√			هل يقوم المركز بتوعية العاملين في استخدام وسائل الدفاع المدني والوقاية من الحرائق؟ وهل يوجد سجل لتوعية العاملين؟	٣
√			هل يحدد المركز الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ؟ الاتصالات الداخلية المتمثلة بتوفير ارقام فريق الدفاع المدني وفريق الطوارئ في حالة حدوث كارثة لا سمح الله. الاتصالات الخارجية توفير ارقام الدفاع المدني والإسعاف في حالة حدوث أي حالة طارئة او كارثة وكيفية الاتصال بهم والية الحصول على القوانين والتشريعات من الدولة وتطبيقها بالمركز الوطني؟	٤
√			ما هو وقت التواصل واي جهة يتم التواصل معها؟	٥
√			هل يقوم المركز بتوثيق الإجراءات والسجلات الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية ٢٠١٨:٤٥٠٠١:iso؟	٦
١	٢	٣	الأوزان	
٧	٠	٠	التكرارات	
٧	٠	٠	النتيجة	
المعدل الكلي = ٧/٧ = ١				
النسبة المئوية = ٧ / (٣*٧) * ١٠٠ = ٣٣%				
الفجوة = ١٠٠ - ٣٣ = ٦٧				

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

١- نقاط الضعف

أ- لا يقوم المركز بتحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ، ولا يقوم بتحديد وتوفير الأشخاص اللازمين للتطبيق الفعال لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى عدم تدريبهم لمواجهة حالات الطوارئ.



- ب- لم يتم تدريب العاملين في المركز الوطني على استخدام طفايات الحريق والقيام بالإسعافات الأولية ولا يوجد سجل موثق لتدريب العاملين على الدفاع المدني.
- ت- لا يقوم المركز بتوعية العاملين في استخدام وسائل الدفاع المدني والوقاية من الحرائق؟ ولا يوجد سجل لتوعية العاملين.
- ث- لا يحدد المركز الاتصالات الداخلية والخارجية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ تتمثل الاتصالات الداخلية بتوفير أرقام فريق الدفاع المدني وفريق الطوارئ في حالة حدوث كارثة، أمّا الاتصالات الخارجية توفير أرقام الدفاع المدني والإسعاف في حالة حدوث أي حالة طارئة أو كارثة وكيفية الاتصال بهم وآلية الحصول على القوانين والتشريعات من الدولة وتطبيقها بالمركز الوطني
- ج- لا يقوم المركز بتوثيق الإجراءات والسجلات الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO.

٨. العملية

يتطلب من المركز الوطني التحكم ليس فقط في التنفيذ والتغييرات المخطط لها على العمليات، ولكن أيضاً على التغييرات الطارئة التي تحدث وغير المخطط لها، فسيكون لدى المركز الاثبات أن يحدد أي آثار سلبية فعلية أو محتملة على أن يتم اتخاذ إجراءات للتخفيف منها، وتوضح قائمة الفحص في الجدول (٨) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨)، تبين لنا أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات العملية والقضاء على المخاطر والاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ وتقييمها في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (٢,٢)، وإن نسبة التطبيق تصل إلى (٧٢%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٢٨%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً موثق جزئياً.

جدول (٨) قائمة فحص متطلب التشغيل

ت	التشغيل	مطبق	مطبق جزئي	غير مطابق
١	هل يخطط المركز للعمليات المطلوبة لتنفيذها والتحكم فيها لتلبية متطلبات بند العمليات ٤,٤ لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند ٦ من خلال: وضع معايير للعمليات؟ تنفيذ الرقابة على العمليات؟			√
٢	هل يقوم المركز بعملية القضاء على المخاطر وفق التسلسل الهرمي لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال:			√



			<p>- القضاء على الخطر؟</p> <p>- استبدال الخطر مع عملية أقل خطورة، والعمليات المواد أو المعدات؟</p> <p>- استخدام الضوابط الهندسية وإعادة تنظيم العمل؟</p> <p>- استخدام ضوابط الإدارة، بما في ذلك التدريب؟</p> <p>- استخدام معدات الحماية الشخصية الكافية؟</p>	
√			<p>هل المركز يقوم بالتنفيذ والمراقبة المؤقتة المخطط لها والتغييرات الدائمة التي تؤثر على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none">• أماكن العمل والمناطق المحيطة بها؟• منظمة العمل؟• ظروف العمل؟• معدات؟• قوة العمل؟ <p>- تغييرات في المتطلبات القانونية وغيرها من المتطلبات؟</p> <p>مثلاً تغيير قوانين المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية او قوانين وتشريعات الدولة فيما يخص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟</p>	٣
		√	<p>هل المركز يحدد اليه لمراقبة المواد المشتراة لمعدات الصحة والسلامة المهنية؟</p> <p>وهل موثقة اليه مراقبة المواد المشتراة؟</p> <p>وهل المواد المشتراة مطابقة لمعايير المركز الوطني ومعايير فحوصت التقييس؟</p> <p>هل توجد قائمة بالمواد المشتراة؟</p>	٤



√		اختبار وممارسة الاستجابة المخطط لها بشكل دوري لاستجابة لحالات الطوارئ؟ الحالات بما في ذلك توفير الإسعافات الأولية؟	٥
		√ هل تزود جميع الأجهزة الكهربائية في المركز الوطني بمفاتيح لقطع التيار الكهربائي، على أن تكون المفاتيح معزولة وأمنة ومناسبة لطبيعة العمل بمواقعه المختلفة وفي أماكن ظاهرة، حتى يمكن الوصول إليها بسهولة في حالة الطوارئ؟	
		√ هل أن لوحات التوزيع الكهربائي في مكان آمن ومتصل بجميع الأجهزة أو الدوائر الكهربائية بطريقة آمنة، وأن تكون عملية التحكم في الكهرباء عن طريق هذه اللوحات سهلة وفي متناول يد العامل المكلف بذلك، وألا يكون بها أي مصدر للخطر، على أن يراعى في التوصيلات والأسلاك والأجهزة الكهربائية المتصلة باللوحات أن تكون آمنة وسليمة وتحمل الجهود الكهربائية التي يتطلبها تشغيل الأجهزة الكهربائية، كما يجب تركيب قواطع أوتوماتيكية للدوائر الكهربائية، وذلك لفصل التيار عند حدوث أي ارتفاع للجهد الكهربائي وأخرى عند حدوث تماس كهربائي.	
√		توفير عدد كاف من مخارج الطوارئ ويحدد عددها وسعتها وأبعادها بواسطة مختص ويراعي الآتي: - أن يتوفر بكل جزء من المباني مخرجان على الأقل في اتجاهين متقابلين يوصلان لمكان يجد فيه الفرد الأمن والسلامة، وتتوقف المسافات على درجة الخطر المحتمل وان تكون محمية ضد اللهب والدخان. - أن تكون المخارج سهلة التعرف عليها ، وذلك بوضع لافتات تدل عليها وان تكون مضاءة جيداً ولها إضاءة طوارئ في حالة انقطاع التيار الكهربائي.	√



√			- أن تكون جميع المخارج والمسالك خالية من المعوقات التي تعوق خروج الأشخاص.	
√			- أن يكون اتجاه فتح أبواب المخارج إلى الخارج في اتجاه إندفاع الأشخاص.	
√			توفير التدريب للاستجابة المخطط لها؟	
√			هل يوجد اجراء إدارة الطوارئ موثق في المركز؟	
١	٢	٣	الأوزان	
١٠	٠	٣	التكرارات	
			النتيجة	
				المعدل الكلي = $6/13 = 2,2$
				النسبة المئوية = $(3*6) / 13 = 100 * 72\%$
				الفجوة = $72 - 100 = 28$

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

١- نقاط القوة

- أ- يحدد المركز آلية لمراقبة المواد المشتراة لمعدات الصحة والسلامة المهنية، ومطابقة لمعايير فحوصات التقبيس، وموثقة في قائمة المواد المشتراة.
- ب- يوجد مفاتيح لقطع التيار الكهربائي ، والمفاتيح معزولة ويسهل الوصول إليها.



ت- لوحات التوزيع الكهربائي متصلة بجميع الأجهزة أو الدوائر الكهربائية بأمان ، ويوجد تركيب قواطع اوتوماتيكية للدوائر الكهربائية.

٢- نقاط الضعف

- أ- لا يخطط المركز للعمليات المطلوبة لتنفيذها والتحكم فيها لتلبية متطلبات بند العمليات ٤,٤ لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتنفيذ الإجراءات المحددة في البند ٦ .
- ب- لا يقوم المركز بالتنفيذ والمراقبة المؤقتة المخطط لها والتغييرات الدائمة التي تؤثر على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ت- لا يوجد اختبار وممارسة الاستجابة المخطط لها بشكل دوري لحالات الطوارئ بما في ذلك توفير الإسعافات الأولية.
- ث- توجد مخارج طوارئ لكل طابق مخرجين ولكن المخارج غير مؤمنة ومغلقة وغير مطابقة لمواصفات الصحة والسلامة المهنية .

ولا توجد لافتات تدل على مخارج الطوارئ ولا لافتات غير مضاءة في حالة انقطاع التيار الكهربائي اثناء الكارثة

وإن جميع المخارج توجد معوقات كلحيم باب الطوارئ أو وضع اثاث ومنع الوصول لها إضافة إلى أن كل أبواب فتح المخارج بعكس اتجاه اندفاع الأشخاص.

٩- تقييم الأداء

هناك متطلبات متزايدة تفرض على المركز لتنفيذ المؤشرات، والتي ستؤدي بذلك إلى تقييم أكثر تنظيماً لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المركز من خلال المراقبة والقياس وأن يتم تقييم النتائج وتحليلها، إذ توضح قائمة الفحص في الجدول (٩) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز الوطني وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨) ، مما سبق تبين لنا أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات تقييم الأداء وتقييمها في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١)، وإن نسبة التطبيق تصل إلى (٣٣%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٦٧%) ناجمة عن مستوى غير مطبق وغير موثق .

جدول (٩) قائمة فحص متطلب تقييم الاداء

ت	تقييم الاداء	مطابق	مطبق جزئي	غير مطابق
١	هل المركز يراقب ويقيس عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ومعايير متطلبات القانونية ومتطلبات الأخرى؟			√
٢	هل المركز يقيم امتثال للقانون ومتطلبات الأخرى؟ وهل توجد اليه لمراقبة تقييم الامتثال؟ هل توجد قائمة بمتطلبات الامتثال؟ هل القسم القانوني في المركز يدعو إلى عقد اجتماع مع ممثلي الصحة والسلامة وفريق خطة الطوارئ ولجان الدفاع المدني			√



			لتحديد وشرح متطلبات الامتثال والية تطبيقها وتكرارية مراقبة التطبيق التشريعات المحدثه؟ هل يتم مراجعة متطلبات الامتثال سنويا من قبل هيئة السلامة ويصدر تقرير سنوي يتضمن مدى الالتزام بمتطلبات الامتثال ونتائج لمراجعة الافعال المتخذة لردع حالات عدم الالتزام بمتطلبات الالتزام والتوصيات ويرفع التقرير إلى الإدارة العليا للمصادقة عليه؟ هل يوجد اجراء تقييم امتثال موثق ومعمول به في المركز؟	
3	✓		هل يوجد برنامج تدقيق داخلي في المركز وهل موثق؟	
	✓		هل يوجد اجراء للتدقيق الداخلي معمول به في المركز الوطني؟	
4	✓		هل المركز يقوم بمراجعة الإدارة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟	
	✓		هل يوجد اجراء للمراجعة الإدارية موثق ومعمول به في المركز الوطني؟	
	1	2	3	الاوزان
	6	0	0	التكرارات
	6	0	0	النتيجة
المعدل الكلي = 1/6 = 16.6%				
النسبة المئوية = 100 * (3*6) / 6 = 33%				
الفجوة = 100 - 33 = 67				

من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:

- نقاط الضعف

- لا يراقب ولا يقيس المركز عمليات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ومعايير متطلبات القانونية ومتطلبات الأخرى.
- لا يقيم المركز امتثال للقانون ومتطلبات الأخرى ولا يراقب ولا توجد قائمة بمتطلبات الامتثال.
- لا يدعو القسم القانوني في المركز إلى عقد اجتماع مع ممثلي الصحة والسلامة وفريق خطة الطوارئ ولجان الدفاع المدني لتحديد وشرح متطلبات الامتثال وآلية تطبيقها وتكرارية مراقبة التطبيق التشريعات المحدثه.



- ث- لا يتم مراجعة متطلبات الامتثال سنويا من قبل هيئة السلامة ولا يصدر تقرير سنوي يتضمن مدى الالتزام بمتطلبات الامتثال ونتائج مراجعة الأفعال المتخذة لردع حالات عدم الالتزام بمتطلبات الالتزام والتوصيات ، ولا يوجد تقرير يرفع إلى الإدارة العليا للمصادقة عليه.
- ج- لا يوجد برنامج تدقيق معمول به لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ولا يوجد إجراء تدقيق.
- ح- لا يوجد مراجعة إدارة لنظام إدارة الصحة والسلامة ولا يوجد إجراء مراجعة إدارة.

- التحسين

يشدد هذا البند على الحاجة العامة إلى التحسين المستمر للتخطيط والعمليات، ويحتاج المركز إلى إثبات يبحث بنشاط عن فرص للتحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية تم تحديدها لتحقيق أفضل لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، توضح قائمة الفحص في الجدول (١٠) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي في المركز وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (٢٠١٨:٤٥٠٠١-ISO)، تبين لنا أنّ معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات التحسين وتقييمها في المركز مقارنة بالمواصفة الدولية كان (١) ، وأنّ نسبة التطبيق تصل إلى (٣٣%) مما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٦٧%) ناجمة عن مستوى غير مطبق وغير موثوق.

جدول (١٠) قائمة فحص متطلب التحسين

ت	التحسين	مطابق	مطبق جزئي	غير مطابق
١	هل المركز يقوم باتخاذ فرص التحسين لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؟			√
٢	في حالة حدوث حالات عدم المطابقة هل توجد اليه للتخلص من حالات عدم المطابقة من خلال استخدام إجراءات التصحيح على حالات عدم المطابقة والتخلص منها؟			√
	الأوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٠	٠	٢
	النتيجة	٠	٠	٢
	المعدل الكلي = $2/2 = 1$			
	النسبة المئوية = $2 / (3*2) * 100 = 33\%$			
	الفجوة = $100 - 33 = 67$			



من خلال نتائج قائمة الفحص تبين الآتي:
- نقاط الضعف

أ- لا يقوم المركز باتخاذ فرص التحسين لنظام الصحة والسلامة المهنية، ولا توجد آلية للتخلص من حالات عدم المطابقة من خلال استخدام إجراءات التصحيح على حالات عدم المطابقة والتخلص منها. ثانياً: مناقشة نتائج وتقييم مدى تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 45001:2018

بعد استعراض نتائج التقييم الفعلي لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) والتي تمثل نتائج التقييم التي تمَّ الحصول عليها من قائمة الفحص (Checklist) وكما هو مبين في الجدول (١١) أدناه، يمكن استنتاج المعدل الإجمالي والنسبة المئوية الإجمالية ومدى مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: -

جدول (١١) نتائج قائمة الفحص تشخيص وتحليل الفجوة ومدى مطابقة التنفيذ الفعلي لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) في المركز الوطني للتطوير الإداري

رقم المتطلب في المواصفة	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)	النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق	حجم الفجوة للمتطلب	مستوى التطبيق والتوثيق	ت
٤	سياق المنظمة	١	٣٣	٧٧	غير مطبق وغير موثق	١
٥	القيادة	١٣	٤٢	٥٨	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	٢
٦	التخطيط	١	٣٣	٦٧	غير مطبق وغير موثق	٣
٧	الدعم	١	٣٣	٦٧	غير مطبق وغير موثق	٤
٨	العملية	٢,٢	٧٢	٢٨	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	٥
٩	تقييم الأداء	١	٣٣	٦٧	غير مطبق وغير موثق	٦
١٠	التحسين	١	٣٣	٦٧	غير مطبق وغير موثق	٧
	المجموع الإجمالي لنتائج التقييم	٢,٨	٤٠	٦١	غير مطبق غير موثق	

المصدر: من إعداد الباحثين



استناداً إلى نتائج الجدول (١١) يتبين أنّ النسبة المئوية الفعلية للتطبيق والتوثيق في المركز الوطني كانت بنسبة (٤٠%) قياساً بالمواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨)، مما يعكس وجود فجوة بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع التطبيق والتوثيق الفعلي لدى المركز والتي كانت بنسبة (٦١%). لذا يعود سبب هذه الفجوة إلى عدم تبني المركز لهذه المواصفة بشكل تام، إذ إتضح وجود فجوات كبيرة في تطبيق عدد من المتطلبات، إذ حقق بند (٤) متطلب سياق المنظمة فجوة بنسبة (٧٧%) وبنسبة تطبيق (٣٣%) والبند (٥) متطلب القيادة كانت الفجوة (٥٨%) وبنسبة تطبيق (٤٢%) والبند (٦) متطلب التخطيط كانت الفجوة بنسبة (٦٧%) وبنسبة تطبيق تصل إلى (٣٣%)، وكانت فجوة متطلب الدعم بند (٧) بنسبة (٦٧%) وبنسبة تطبيق (٣٣%) والبند (٨) لمتطلب العملية كانت الفجوة بنسبة (٢٨%) وبنسبة تطبيق تصل إلى (٧٢%)، والبند (٩) لمتطلب تقييم الأداء كانت فجوة بنسبة (٦٧%) وبنسبة تطبيق (٣٣%) وأخيراً متطلب التحسين بند (١٠) إذ بلغت الفجوة بنسبة (٦٧%) وبنسبة تطبيق تصل إلى (٣٣%) وهذه المؤشرات تعتبر غير مقبولة بسبب عدم توفر الإمكانيات حالياً في المركز للوصول إلى التطبيق التام لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨) فيما إذا توافرت لدى المركز الإمكانيات المناسبة لذلك من الممكن الوصول إلى التطبيق التام.



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

- ١- لم يتبنى المركز الوطني مواصفة الصحة والسلامة المهنية.
- ٢- لا يوجد اهتمام الموظفين في المركز الوطني بموضوع الصحة والسلامة المهنية.
- ٣- هناك ضعف كبير في توثيق أنشطة وفعاليات وعمليات الصحة والسلامة المهنية.
- ٤- متطلب سياق المنظمة غير مطبق وغير موثق وذلك لضعف تحديد الموضوعات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بقدرة المنظمة للوصول إلى النتائج المقصودة وضعف تحديد احتياجات العاملين والأطراف المهتمة الأخرى.
- ٥- متطلب القيادة مطبق جزئي وموثق جزئي بما يدل على أن هناك بيئة عمل مناسبة للعمل وتوفير الموارد اللازمة بشكل جزئي لتنفيذ (HS ٠) .
- ٦- لم يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمتطلبات القانونية ذات العلاقة بالصحة والسلامة المهنية.
- ٧- متطلب التخطيط غير مطبق وغير موثق وذلك نتيجة عدم وجود تخطيط الجيد لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ٨- متطلب الدعم غير مطبق وغير موثق وذلك نتيجة لعدم توفير الإمكانيات المادية والمالية ، وعدم إقامة دورات للموظفين وتوعيتهم بخصوص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ٩- متطلب التشغيل مطبق جزئي وموثق جزئي وذلك المركز مطبق عمليات التشغيل بصورة جزئية.
- ١٠- متطلب تقييم الأداء غير مطبق وغير موثق وذلك لأنّ المركز لا يقوم بوضع آلية لمراقبة تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية ، ولا يوجد تدقيق داخلي للنظام ولا توجد قوائم تفتيش لنظام الصحة والسلامة المهنية في المركز.
- ١١- متطلب التحسين غير مطبق وغير موثق وذلك لأنّ المركز لم يبدِ اهتمام حقيقي للتحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- ١٢- المواصفة ISO ٤٥٠٠١:٢٠١٨ بجميع متطلباتها الرئيسية والفرعية غير مطبق وغير موثق نتيجة عدم التزام المركز بتطبيق متطلبات المواصفة.



ثانيا : التوصيات

- ١- ضرورة تبني المركز الوطني للتطوير الإداري المواصفة الدولية ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO
- ٢- تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في نظام الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات.
- ٣- ضرورة ردم الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام الصحة والسلامة المهنية في المركز وبين متطلبات المواصفة ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO
- ٤- تشكيل فريق عمل برئاسة الإدارة العليا للارتقاء بواقع الصحة والسلامة المهنية في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات والتأكد من سلامة الاجهزة والمعدات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.
- ٥- زيادة وعي وإدراك العاملين بالمواضيع ذات العلاقة بإنجاز أعمالهم بتقنية ومهارة عالية من خلال نشر ثقافة الصحة والسلامة المهنية.
- ٦- ضرورة قيام المركز بإجراء تفتيش دوري على متطلبات بيئة العمل الآمنة بموجب متطلبات الصحة والسلامة المهنية
- ٧- الاهتمام بترميز وتوثيق نشاطات الصحة والسلامة المهنية بكل مستوياتها لاعتمادها والرجوع اليها لمقارنة التطور بالإداء ومعالجة السلبيات.
- ٨- ضرورة اعتماد المركز برامج تدريبية متطورة لغرض رفع أداء العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية .
- ٩- ضرورة اعتماد مبدأ الوقاية خير من العلاج وذلك من خلال التدابير والإجراءات اللازمة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- ١٠- اعتماد مبدأ التحسين كهدف اساسي لتحقيق متطلبات المواصفة ٢٠١٨:٤٥٠٠١ ISO



المصادر والمراجع

١-١ المصادر والمراجع باللغة العربية أولاً: الكتب

- ١- ادعيس، هلال جاسم، " الدليل الاسترشادي لأقسام الصحة والسلامة المهنية في المحافظات "، الطبعة الأولى، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية، العراق، (٢٠٠٩).
- ٢- جاري، ديسلر، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، (٢٠٠٩).
- ٣- جواد، عبد الحسين محمد، " السلامة المهنية في النشاط الصناعي المفاهيم والتطبيقات "، الطبعة الأولى، غرفة تجارة وصناعة بغداد شعبة الدراسات والاحصاء، العراق، (١٩٨٨).
- ٤- الخطيب، سمير كامل " إدارة الجودة الشاملة "، مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق ط١، ٢٠٠٨، ٣٢٦.
- ٥- سعيد، صالح عودة، " إدارة الأفراد "، الطبعة الأولى، الجامعة المفتوحة، طرابلس، (١٩٩٤).
- ٦- سلام، اسامة عزمي وموسى، شقيري نوري " إدارة الخطر والتأمين "، الطبعة الأولى، الحامد لمنشر والطباعة، الأردن، (٢٠٠٧).
- ٧- صالح، عادل حر حوش " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد، عمان، (٢٠٠٦).
- ٨- عباس، انس عبد الباسط، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (٢٠١١).
- ٩- عباس، سهيلة محمد، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، (٢٠٠٧).
- ١٠- عقيلي، عمر وصفي، " الموارد البشرية المعاصرة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، (٢٠٠٥).
- ١١- المركز الوطني للمعلومات، " السلامة المهنية "، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للتحليل والدراسات، الجمهورية اليمنية، (٢٠١٦).

ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية

- ١٢- أسماء، حمزة، " تصنيف حوادث العمل في المؤسسات الاقتصادية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، (٢٠١٧).
- ١٣- اسية، هيري، " محاضرات في مقياس الصحة والامن في العمل "، رسالة ماجستير، جامعة معسكر، (٢٠١٧).
- ١٤- امنية، سلامة، " الثقافة الأمنية ودورها في التقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة الصناعية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، (٢٠١٨).
- ١٥- جوير، ذو الفقار جاسم حسين، " قياس وتحليل فجوة تطبيق نظام إدارة الطاقة وفق المواصفة ISO ٥٠٠٠١:٢٠١١ "، رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الوسطى، كلية التقنية الإدارية، بغداد، (٢٠١٨).



- ١٦- ذرذاري، موسى، " مساهمة برامج السلامة المهنية في الحد من حوادث العمل "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، (٢٠١٦).
- ١٧- ريم، عشيش، " حوادث العمل وعلاقتها بالاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز بأم البواقي "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، (٢٠١٨).
- ١٨- زهية، خالد، " حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، (٢٠١٧).
- ١٩- سليم، مها كامل جواد، تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات ال ايزو ٩٠٠٢ -دراسة حالة في شركة بعقوبة لتعليب الاغذية وتصنيع التمور المحدودة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. (٢٠٠١).
- ٢٠- العبيدي، شاكر محمود احمد، " تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق متطلبات المواصفة OHSAS ١٨٠٠١:٢٠٠٧، دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠١٩).
- ٢١- محمد، علي عبد الحسين " إمكانية تطبيق نظام إدارة جودة المشروع وفق المواصفة ISO ١٠٠٠٦/٢٠٠٣: بحث تطبيقي في دائرة مجاري بغداد "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠١٧).
- ٢٢- محمد، زجاوي، " ضغوط العمل وعلاقتها بالحوادث والأمراض المهنية "، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، (٢٠١٦).
- ٢٣- مرزوقي، مريم، " الوقاية من حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، (٢٠١٨).
- ٢٤- مريش، فواد، " دراسة تأثير إصابات العمل على شخصية العامل من خلال مؤشر الالتزام التنظيمي "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (٢٠١٧).
- ٢٥- نوار، ماجدة، " فعالية إجراءات الصحة والسلامة المهنية من وجهة نظر العاملين في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، (٢٠١٥).
- ٢٦- الياس، سهى سيف الدين، " انظمة السلامة والصحة المهنية في مواقع التشييد بولاية الخرطوم "، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (٢٠١٦).

ثالثاً: المجلات والدوريات

- ٢٧- شعبان، فرست علي، " تقييم إجراءات الصحة والسلامة المهنية لعدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك "، المعهد الفني العمادية، جامعة دهوك التقنية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (٨)، العدد (١)، (٢٠١٨).
- ٢٨- محمد، سهيلة، " حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية "، كلية التربية، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، (٢٠١٠).



رابعاً: البرامج والتقارير

- ٢٩- زعل، حسين، " نظام إدارة الجودة المتكامل " ، iso-iqms.blogspot.com (٢٠١٦).
٣٠- العبيدي، ميسون علي حسين، " برنامج الصحة والسلامة المهنية "، شبكة جامعة بابل، موقع الكلية، نظام التعليم الإلكتروني، كلية الإدارة والاقتصاد، (٢٠١٥).
٣١- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، " اليوم العالمي للصحة المهنية في بيئة العمل "، القاهرة، (٢٠١٧) www.hrdoegypt.org.

٢-١ المصادر والمراجع باللغة الانكليزية

A) Books

- ٣٢- Danuta Koradecka، " Handbook of Occupational Safety and Health "، by Taylor and Francis Group، LLC، U.S. (٢٠١٠).
٣٣- David L. Goetsch ، " Occupational Safety and Health "، eighth edition، England، published by Pearson Education (٢٠١٥).
٣٤- Gary Dessler، " Human Resource Management "، by Pearson Education، Inc.، publishing as Prentice Hall، in the United States of America، (٢٠١٤).
٣٥- John White، " Health and Safety Management "، by Taylor & Francis Group، LLC، U.S، (٢٠١٩).
٣٦- Kari Häkkinen، " Integrated Occupational Safety and Health Management "، Springer International Publishing Switzerland، (٢٠١٥).
٣٧- Luis R. Gómez-Mejia، " Managing Human Resources "، publishing as Prentice Hall. All rights reserved، United States of America، (٢٠١٢).

B) Studies & Periodicals: -

- ٣٨- Madhav Madhusudan Singh ، " What is Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle and os uses in healthcare "، Rfhha ١٢٠٠ Rfhha Management tip series، Article · June (٢٠١٩).
٣٩- Pegasus، " Increased Emphasis on Clauses ٨,٣، ٨,٤ & ٨,٥ in ISO/DIS ٤٥٠٠١ "، <https://www.pegasuslegalregister.com/٢٠١٦/٠٥/١٦/increased-emphasis-on-clauses-٨-٣-٨-٤-٨-٥-in-isodis-٤٥٠٠١>، (٢٠١٩).



٤٠- Saraswathi Muttu،" **PDCA CYCLE** "، SSRG International Journal of Mechanical Engineering (SSRG-IJME) – volume (٣) Issue (٥) – May (٢٠١٦).

٣-١ مصادر الإنترنت

٤١- المنظمة الدولية للمعايير، "دول الأعضاء"، www.iso.org/members.html، (٢٠١٩).

المحور الإداري

التعقيد السلوكي وتأثيره في أداء فرق العمل
بحث استطلاعي

د. يسار فاروق فيصل
دكتوراه إدارة عامة
رئيس أبحاث

زياد ياسين
بكلوريوس آداب علم نفس
رئيس أبحاث



التعقيد السلوكي وتأثيره في أداء فرق العمل بحث استطلاعي

مقدم من قبل
د. يسار فاروق فيصل
أ. زياد ياسين



المستخلص

يهدف هذا البحث عبر فصوله إلى تقصي دور التعقيد السلوكي كمتغير تأثيري في أداء فرق العمل كمتغير مستجيب ، إذ تعد هذه المتغيرات من العوامل الأساسية التي لها تأثير كبير على أداء المنظمات العامة والخاصة ، لذا ولإيجاد العلاقات والروابط بين متغيرات البحث جرت صياغة مجموعة من الأهداف منها التعرف على مستوى التعقيد السلوكي وتأثيره على أبعاد أداء فرق العمل من جهة، وأبعاد خصائص القائد الإداري وتأثيرها في أبعاد فرق العمل من جهة أخرى ، ولهذا الغرض صيغت عدد من الفرضيات وأهمها كانت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعقيد السلوكي في أداء فرق العمل). وللتحقيق من فرضيات البحث تم استخدام البحث الميداني وطبقت على عدد من العينة من (فرق العمل) في المركز الوطني لتطوير الإداري وتقنية المعلومات إحدى تشكيلات وزارة التخطيط العراقية. وقد شمل البحث (٥٣) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة. وتم تحليل البيانات من خلال عدد من البرامج الإحصائية تمثلت بـ (Amos V.٢٣، Spss V.٢٣) مع اعتماد الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، ومعامل الاختلاف، والتحليل العامل التوكيدي). أما أبرز الاستنتاجات فقد أظهرت أثبات الفرضيات التي تجلت بوجود علاقات التأثير ما بين التعقيد السلوكي بأداء فرق العمل كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي يمارسه التعقيد السلوكي في رفع مستويات أداء فرق العمل ، ولقد خرج البحث بجملة من التوصيات كان من أهمها العمل على رفع مستويات الأداء لفرق العمل وينبغي على الإدارة العليا التركيز على الإنتاجية للفريق وليس على التفاصيل الروتينية لسير المهمة لكل فريق ، لأن هذا الأسلوب سيعمل بصورة سلبية من جانبين ، الجانب الأول أنّ التركيز على الأمور الروتينية سيعمل على تشتيت انتباه الإدارة العليا عن المهمة الرئيسية للفريق والجانب الثاني ان هذا الأسلوب سيعمل على عرقلة سير العمل للفريق وسيخلق مناخ سلبى مشحون لا يساعد على العمل بحرية جيدة يحتاجها الفريق خاصة إذا ما علمنا أنّ مهام فرق العمل للمركز هي مهام روتينية تحتاج إعطاء بعض الحرية في أداء المهمة .



المقدمة

لقد شهد التطور في مجال الفكر الإداري بزوغ العديد من الأفكار الحديثة التي سلطت الضوء على موضوعات مهدت للاسترسال المعرفي والتبحر في الدراسات الإدارية والتنظيمية ، ومن هذه الرؤى الفلسفية والمساهمات البحثية الحديثة الاهتمام بموضوعات التعقيد السلوكي وفرق العمل .

وقد اهتم الكثير من الباحثين والكتاب في المجال العلمي والتطبيقي بمتغيرات البحث الذي نحن بصدده لما له من تأثير على أداء المنظمات وتطورها الإداري ، وانعكاس تلك المتغيرات على آليات تحقيق أهداف تلك المنظمات هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإن الاهتمام بهذه المتغيرات يرتبط بالموارد البشري الذي يشكل العنصر الأكثر قيمة في الموارد التي تمتلكها المنظمات .

وبناءً على ما تقدم ، سيجري البحث في موضوع التعقيد السلوكي الذي يمثل القدرة على فعل ولعب الأدوار المتعددة التي تستدعي وجود تنوع من السلوكيات المتنافسة ، فهو أداء مجموعة من الوظائف التي تسمح للفرد بالإستجابة لمتطلبات التعقيدات الموجودة في العمل.

وحيث أن اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة والمتطورة، والذي يمكنها من استثمار مواردها بنجاح عن طريق اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات .

وحيث تكون حصيلة انجاز الفريق أكبر من مجموع الإنجازات الفردية للعاملين ضمن الفريق كل على انفراد، يأتي نجاح الفريق من خلال التأثير المباشر للأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض .

ونظراً لأهمية التعقيد السلوكي وتأثيره في أداء فرق العمل ، ولندرة الدراسات في هذا المجال ومحدودية تبنيها في المنظمات العراقية، تظهر أهمية الولوج في دراسة التوجهات الفلسفية لهذه الموضوعات والإفادة من معطياتها لتجسيدها ميدانياً في البيئة العراقية.

وقد ارتأى الباحثان أن يقدم فكرة عامة عن طبيعة البحث ومضمونه والمشكلة القائمة عليه ليشكل إطاراً منهجياً للبحث.



المبحث الأول (منهجية البحث)

١. مشكلة البحث:

إن قضية التحقق من تأثير التعقيد السلوكي على أداء فرق العمل من الأمور المهمة في إدارة المنظمات وتفعيل دور الإدارات والمستويات التنظيمية على تحقيق أهدافها بشكل أمثل ، إنَّ المهام القيادية للإدارة تنتج تعقيدات سلوكية وآليات تساهم في تعزيز أداء الأدوار المتعددة للقائد الإداري في العصر الحديث ، بما فيه الإدارة وفق فريق العمل الذي تحدد منه طبيعة الأعمال والمهام الموكلة إلى المنظمات باختلاف اختصاصاتها فضلاً عن تأثير طبيعة النظام الهرمي في الإدارة ومستوى المهارات والمعارف التي يمتلكها المديرين ، وهو ما يفرز مشكلة التعقيد السلوكي والآليات المتاحة لإنجاز المهام الإدارية بما فيه العمل بروح الفريق الواحد وهنا تظهر مشكلة ذلك التعقيد والآليات المتاحة للتعامل مع تداخل المهام وطبيعة أداء فرق العمل التي تم التساؤل عنها من خلال الآتي :-

١. ما مدى طبيعة التعقيد السلوكي لدى القيادات؟
٢. ما درجة ايمان المنظمة بروح الفريق في العمل؟
٣. ما مدى توفر الآليات التي يتعزز من خلالها أداء فرق العمل؟

ومن خلال هذه التساؤلات يمكن الإجابة عن طبيعة العلاقة التي تربط بين (التعقيد السلوكي، أداء فرق العمل) ، وما هي أسباب الجدل الفكري والمفاهيمي الحاصل ضمن حقل الإدارة حول متغيرات البحث ، فطبيعة المهام وخصوصية نشاط فرق العمل تجعل هنالك نوعاً من الاستقلالية لهذه الفرق يخلق نوعين من الولاء الأول ولاء للفريق، والثاني ولاء للإدارة ، لذلك ارتأى الباحث أن يركز على القيادة العليا والتي تلعب دوراً محورياً بين التعقيد السلوكي وفرق العمل ، وهكذا تتضح ملامح المشكلة الميدانية من خلال الأسئلة الآتية :

١. ما طبيعة ومستوى الاهتمام بمتغيرات البحث (التعقيد السلوكي، أداء فرق العمل) في المؤسسة المبحوثة؟

٢. ما هي طبيعة العلاقة الترابطية بين (التعقيد السلوكي، أداء فرق العمل)؟
٣. هل هنالك تأثير للتعقيد السلوكي على أداء فرق العمل؟

٢. أهمية البحث :

يستقي البحث أهميته عن طريق ذكره لموضوعات ذات أهمية ودور كبير في الجانب الإداري، ويمكن تقسيم أهمية هذا البحث إلى جانبين مهمين هما:



أ- الأهمية الفكرية:

1. استعراض التوجهات الفكرية الخاصة بمتغيرات البحث والمتمثلة بالـ (التعقيد السلوكي، أداء فرق العمل) ، ومن ثم ينعكس هذا الاستعراض على الجمع بين مواضيع (السلوك التنظيمي والموارد البشرية) للخروج بنتائج معرفية متكاملة .
2. طرح فكري جديد نسبياً من خلال تناول مفهوم التعقيد السلوكي كمتغير مستقل وربطه بمتغير البحث التابع أداء فرق العمل .

أ- الأهمية التطبيقية:

1. العمل على وضع نموذج متكامل لمتغيرات البحث ، ومحاولة اختبارها في المؤسسة المبحوثة من خلال استخدام مقاييس وأدوات عملية.
2. يعد هذا البحث إطلالة علمية وتطبيقية، الغاية منها الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب العمل الحديث لكي تساعد في تحسين الأداء من قبل مجتمع البحث بالاعتماد على أبعاد التعقيد السلوكي والتي ستنعكس نتائجها على أداء فرق العمل.
3. يعد هذا البحث مرشداً للقيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب عمل معاصرة تساعد في تحسين مستوى الخدمة المقدمة من قبل مجتمع البحث في الاعتماد على النتائج المتوخاة من تأثير علاقة التعقيد السلوكي على أداء فرق العمل.
4. ترسيخ ثقافة منظمة جديدة لدى عينة البحث، بأهمية التعقيد السلوكي ودوره الفاعل لأداء فرق العمل في المؤسسة المبحوثة.

3. أهداف البحث:

- ويهدف البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف في ضوء المشكلة في جانبها المعرفي والميداني وكما يأتي :
- أ. تحليل المضامين الفلسفية من توافقات واختلافات في وجهات النظر عن متغيرات البحث الحالي والمتعلقة بالتعقيد السلوكي وأداء فرق العمل، للاستفادة منها من قبل مجتمع البحث.
 - ب. التعرف على مستوى التعقيد السلوكي وتأثيره في أبعاد أداء فرق العمل.
 - ت. التوصل إلى نموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع في المؤسسة المبحوثة.
 - ث. تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمؤسسة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي.

4. المخطط الفرضي للبحث:

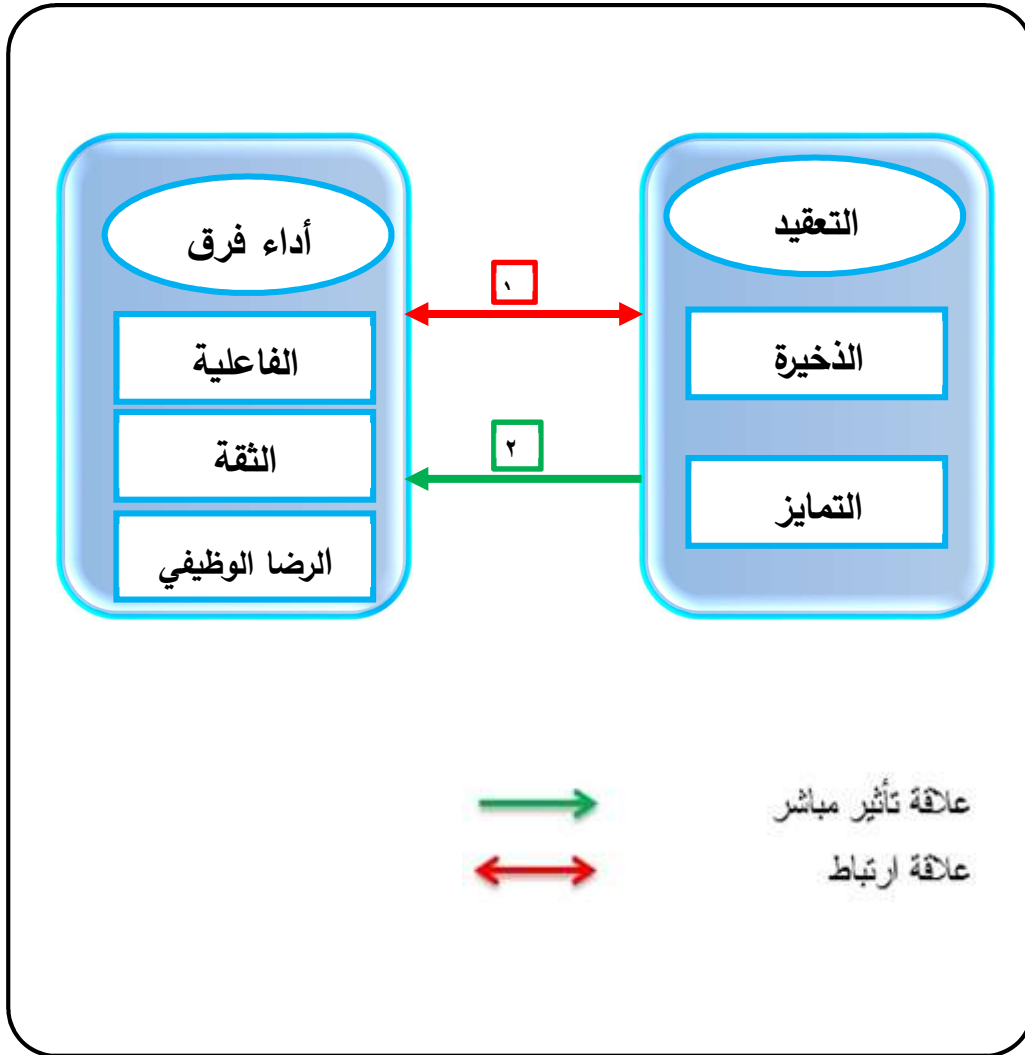
يمثل الإنموذج الفرضي للبحث صورة معبرة عن فكرة الباحثين، ولغرض ترجمة مشكلة البحث إلى إطارها العملي ومن ثم تحليل وتفسير النتائج ، تم بناء إنموذج ديناميكي للبحث على وفق



الافتراضات التي تمخضت عن الجدل الفكري ، والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (التعقيد السلوكي، أداء فرق العمل) ودلالاتها المتوقعة والإستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة وتساؤلات البحث ، وبما ينسجم ومنهج البحث وأسلوبه واختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وكما موضح في الشكل (١).

حيث يمثل الرقم (١) في الشكل **الفرضية الرئيسية الأولى**، والرقم (٢) **الفرضية الرئيسية الثانية** أما الفرضيات الفرعية لا تذكر في المخطط الفرضي

المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان



٥. فرضيات البحث:

تنبثق الفرضيات من التساؤلات المطروحة وما تم تحديده في مشكلة البحث وضمن سياق التوجهات الفكرية ، ومن خلال الجهود المعرفية تم الإفادة منها في صياغة وإعداد الفرضيات للبحث الحالي للربط بين المتغيرات، وفي ضوء المخطط الفرضي العام للبحث يصبح من السهل صياغة الفرضيات الإحصائية الملائمة، وللوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغير التفسيري والمتغير المعتمد سيتم صياغة الفرضيات ضمن منهجية البحث بتعبير إحصائي وكالآتي :

أولاً: فرضية البحث الرئيسية (الأولى) :

والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل)

١- فرضية البحث الفرعية الأولى: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد الذخيرة السلوكية و أداء فرق العمل)

٢-فرضية البحث الفرعية الثانية: والتي تنص على ما يأتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد التمايز السلوكي و أداء فرق العمل)

ثانياً: فرضية البحث الرئيسية (الثانية) : والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل)

١. فرضية البحث الفرعية الأولى: والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الذخيرة السلوكية في أداء فرق العمل)

٢. فرضية البحث الفرعية الثانية: والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التمايز السلوكي في أداء فرق العمل)

٦. الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحليل بيانات الخاصة بالبحث واختبار فرضياته، تم الاستعانة بمجموعة من البرامج وهي (SPSS v.٢٣، AMOS v.٢٣)، وبهذا الخصوص فقد استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية والتي قسمت كما يلي:

١. النسب المئوية: الغرض منها هو وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وإعطاء فكرة عن وجهات نظرهم وإعطاء مؤشر عن اتفاهم من عدمه.
٢. الوسط الحسابي: هو واحد من أهم مقاييس النزعة المركزية، لتحديد مستوى الإجابات حول الفقرات.



٣. **الانحراف المعياري** : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي .
٤. **معامل الارتباط بيرسون** : يستخدم لتحديد العلاقة ما بين متغيرين.
٥. **معامل الانحدار البسيط** : يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
٦. **معامل الاختلاف**: وهو أحد مقاييس التشتت، إذ يستخدم للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية، ويستخرج بحساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.
٧. **معامل التحديد (R^2)** : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.
٨. **التحليل العاملي التوكيدي** : وهو مقياس احصائي يستخدم لتوكيد قياس متغيرات البحث، تجمع بمقياس واحد لتكون مقياس يؤكد يلائم البحث الحالي وهو يعد أفضل طريقة تستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقياس .
٩. **التحليل العاملي الاستكشافي** : وهو مقياس يستخدم من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت المقياس المستخدم في البحث.
١٠. **تحليل الانحدار المتعدد**: يستخدم في تحديد مقدار التأثير الذي يحدثه عدد من المتغيرات المستقلة على متغير ، عبر برنامج (AMOS V.٢٣).

٧. منهج البحث:

سوف يعتمد البحث **المنهج الوصفي التحليلي** ، لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي يطلبها البحث، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات ، وعادة ما يلجأ الباحثين إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضع البحث، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالبحث. (الفياض، ٢٠١١: ٣٥).

٨. **عينة البحث** : استخدم الباحثين العينة القصدية من فرق العمل (الموظفين، ورؤساء الأقسام) في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (٥٣) شخصا ، إذ وزعت (٨٥) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث للعينة. وتم استبعاد (٨) لم يتم الإجابة عليها و(٢٤) استبانة لم تسترجع ، والجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث وكما يأتي :



جدول (١) المعلومات العامة لعينة البحث		
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
٥٦,٦	٣٠	ذكر
٤٣,٤	٢٣	انثى
١٠٠,٠	٥٣	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
١٣,٢	٧	أقل من ٣٠ سنة
٣٥,٨	١٩	من ٣١- أقل من ٤٠ سنة
٤١,٥	٢٢	من ٤١- أقل ٥٠ سنة
٩,٤	٥	٥١ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٥٣	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	التحصيل العلمي
٧,٥	٤	دبلوم
٥٨,٥	٣١	بكالوريوس
٧,٥	٤	دبلوم عالي
٢٦,٤	١٤	ماجستير
١٠٠,٠	٥٣	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخدمة
١٥,١	٨	٥ سنوات فأقل
١٣,٢	٧	٦-١٠ سنة
١٨,٩	١٠	١١-١٥ سنة
٢٦,٤	١٤	١٦-٢٠ سنة
٢٢,٦	١٢	٢١-٢٥ سنة
٣,٨	٢	أكثر من ٢٥ سنة
١٠٠,٠	٥٣	المجموع



المبحث الثاني

(التعقيد السلوكي)

أولاً: مفهوم التعقيد السلوكي Behavioral Complexity

إنّ تأثير السلوكيات القيادية على الأداء كانت محور الدراسات لسنوات عديدة ، وفي الأونة الأخيرة قدم الكثير من الباحثين فكرة (التعقيد السلوكي) كمجال للبحث في هذا التأثير ، ويشير التعقيد السلوكي إلى تطوير مجموعة من الوظائف القيادية التي تسمح للقائد بالإستجابة للمطالب المعقدة (Laljani, ٢٠٠٩:٤٧).

وقد أكد (Satish) أنّ التكيف وإعادة التنظيم هي من خصائص النظم المعقدة ، ونظرية التعقيد السلوكي تركز على: (Satish, ١٩٩٧:٢٠٤٨)

١. العمليات الهيكلية التي يستخدمها الأفراد والجماعات والفرق والمنظمات للتكيف.

٢. الاختلافات بين الأفراد والتفاعل بين بيئة متقلبة ومعقدة.

هنالك اختلاف في وجهات النظر الخاصة بالتعقيد السلوكي لمفهوم القيادة وهذا يعتمد على نوعين من التوجه: (Denison et al., ١٩٩٥:٥٢٦)

من حيث النظرة الكلاسيكية فإنّ التعقيد السلوكي ينظر إلى القيادة على أنّها مجموعة هائلة، وربما لا نهائية من الحالات الطارئة التي هي في حالة من التغير المستمر. وعندما تصبح البيئات التنظيمية أكثر تعقيداً، تصبح المشكلة أكثر صعوبة، ومن ثم فقد يكون النهج المثمر هو محاولة تحديد محفظة الأدوار التي تسمح للقائد بالإستجابة للمطالب المعقدة.

أمّا من وجهة نظر الأدبيات الحديثة فيذكر (Hooijberg, ١٩٩٢) (قد يرتبط مفهوم التعقيد السلوكي بالمجالات ذات الصلة مثل التعقيد المعرفي والاجتماعي، والمذاهب السلوكية، ويحدد ديناميكية تكاملية تستحق المزيد من التطور المفاهيمي). (Denison et al., ١٩٩٥:٥٢٦)

ويرى الباحثين أنّ هذا المنظور الشمولي يطعن في طريقة تفكيرنا في أدوار القيادة. إلى جانب العوامل السياقية التي تسهم في إمكانية وصف الاستجابات القيادية لجميع حالات الطوارئ المحتملة. ويتجاوز هذا المنظور النهج الحالي للظروف الطارئة التي تتطلب من القائد أن يحدد خصائص الحالة ثم يختار السلوك المناسب.

ويشير كل من (Hooijberg & Quinn, ١٩٩٢) إلى أن فعالية القيادة لا تتطلب فقط عمليات التفكير المعقد ، ولكن تتطلب أيضاً (التعقيد السلوكي) وهو "القدرة على التصرف من خلال مجموعة واسعة من الأدوار على الصعيد الشخصي أو التنظيمي". (Zaccaro, ٢٠٠١:١٣٥)



وقد قدمت البحوث السابقة أدلة على أن القادة الأكثر تعقيداً من الناحية السلوكية ينظر إليهم على أنهم قادة أكثر فعالية من قبل المرؤوسين والرؤساء والاقربان وبأنّ التعقيد السلوكي هو قدرة القائد على إظهار السلوكيات المنافسة ، وحتى المتناقضة في أداء أدوار القيادة (Richard, ٢٠١٤:٦٥). ويستخدم مفهوم التعقيد السلوكي للإشارة إلى ضرورة قيام القادة بمجموعة واسعة من الوظائف القيادية المتعددة في المنظمة. وهذا يؤدي إلى أنّ القادة سيكونون أكثر فعالية من القادة الذين يؤدون وظيفة قيادية واحدة فقط، وقد عُرف التعقيد السلوكي بأنه قدرة القائد على أداء أدوار تنظيمية متعددة تتطلب أنماط سلوك مختلفة جداً ، ويصف الداعمون لهذا النهج ، القيادة بأنها القدرة على أداء الأدوار والسلوكيات المتعددة التي تستجيب للتنوع المطلوب الذي ينطوي عليه السياق التنظيمي والبيئي (Denison et al., ١٩٩٥:٥٢٦).

ويشير كذلك مفهوم التعقيد السلوكي إلى قدرة القادة الفعالين على أداء الأدوار القيادية المتعددة تستدعي أنماط سلوكية مختلفة و أحياناً متناقضة، وأن يؤدوا هذه الأدوار بشكل انتقائي تبعاً للظروف (Zaccaro, ٢٠٠١:١٢٣) ويعرف كل من (Bedeian & Hunt, ٢٠٠٦) التعقيد السلوكي بأنه قدرة الفرد على عرض مجموعة واسعة من السلوكيات المتناقضة ، هذا التنوع السلوكي يدمج مجموعة أشمل من الأدوار المرتبطة بكل من الإدارة والقيادة). (Lawrence et al., ٢٠٠٩:٨٧) ووقال (Wangler, ٢٠٠٩:١٢) فإنّ التعقيد السلوكي يعرف بأنه "عدد السلوكيات التي يتمتع بها المدير في سلسلته السلوكية كلما زاد السلوكيات كلما زاد مستوى التعقيد السلوكي للمدير".

واخيراً يعرف (Davis, ٢٠١٢:١١) التعقيد السلوكي بأنه قدرة القائد على تولي أدوار قيادية متعددة وأداء الأدوار التي تعتبر ضرورية لتحقيق الاهداف ذات الصلة من الناحية الظرفية.

ويرى الباحثان بأنّ التعقيد السلوكي هو قدرة القائد على أداء وممارسة مجموعة من الأدوار القيادية الفاعلة لتحقيق الأهداف تبعاً للظروف التنظيمية والبيئية.

ثانياً: أهمية التعقيد السلوكي

وهناك مجموعة من النقاط الرئيسية التي يمكن أن تمثل أهمية التعقيد السلوكي ، تم طرحها من قبل كثير من الباحثين في الأدبيات في هذا المجال وهي: (Denison et al., ١٩٩٥:٥٢٧)، (Hooijberg, ١٩٩٦:٩١٧)، (Robin et al., ٢٠٠٨:٤٣٦)، (Halevi, ٢٠٠٨:١٥)، (Lawrence et al., ٢٠٠٩:٨٧)، (Jawadi et al., ٢٠١٣:١٩٩)، (McMillan,)، (Mitchinson, ٢٠١٦:٧)، (٢٠١٤:١٦).



١. معالجة الطلبات والأدوار المتنافسة المتوقعة من القادة الإداريين.
٢. يساعد القادة على التعامل مع موجات الشك والتغير بفاعلية نتيجة التغييرات المستقبلية.
٣. البحث في مجال مقدرة النظم المعقدة على التنظيم تلقائياً في حالات عظيمة من التعقيد.
٤. تحليل الأدوار القيادية الرئيسية التي تساعد قادة الفرق على بناء التبادلات الفعالة بين أعضاء الفرق.
٥. دراسة فعالية القائد وان القائد الأكثر فاعلية هو أكثر تعقيداً وذلك من خلال الذخيرة والتميز.
٦. دراسة الثقة بالقائد من خلال دراسة علاقة الثقة بين كل من الذخيرة السلوكية والتمايز السلوكي وأثرها على فعالية القائد.
٧. التركيز على بنية معالجة المعلومات البشرية ودراسة قدرات الأفراد أو الكيانات على الإستجابة لمجموعة من القوى المتناقضة.
٨. العمل على فهم أفضل الظروف التي تؤدي إلى فهم دوافع الإدارة العليا في تصميم وتمكين المنظمة التي تعمل بشكل غير متماثل، وذلك من خلال تنمية المهارات الخاصة بالعمل .

ثالثاً: أبعاد التعقيد السلوكي

لقد طرحت الدراسات الأولية عن التعقيد السلوكي أهمية الذخيرة السلوكية ودورها في التعقيد السلوكي إلى أن جاءت دراسة (Hooijberg, ١٩٩٦)، وطرحت بُعد آخر وهو التمايز السلوكي وسوف يتناول الباحث هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

١. الذخيرة السلوكية Behavioral Repertoire

ويشير (Hooijberg, ١٩٩٦:٩١٩) إلى مفهوم الذخيرة السلوكية بأنها مجموعة من الوظائف القيادية التي يمكن للمدير القيام بها.

وتعرف الذخيرة السلوكية أنها محفظة من الأدوار القيادية التي يمكن أن يقوم بها القائد الإداري ، كلما زاد حجم المحفظة ، كلما كان من المحتمل ان يقوم القائد باختيار الأدوار المناسبة وادائها بفعالية وفقاً للحالة وتوقعات مجموعة من أصحاب المصالح (Hooijberg et al., ١٩٩٧:٣٨٧).

كما أنّها مجموعة من الوظائف السلوكية والقواعد المتكاملة التي يعتمد عليها القائد لأجراء مهامه على أكمل وجه، وتمكنه أيضاً من إتخاذ الإجراءات القيادية المناسبة وفقاً للإمكانات السلوكية التي يمتلكها، والتي غالباً ما تتصف بالتعقيد والفاعلية والتميز (Carmeli & Halevi, ٢٠٠٩:٢١٤).



و عرفت بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية المترابطة التي يمتلكها قادة الأعمال والتي تظهر بشكل فطري أو مخطط له داخل سياق البيئة التنظيمية (Cenac, ٢٠١٤:١٢).

ويشير مفهوم الذخيرة السلوكية إلى قدرة القائد على سن مجموعة واسعة من السلوكيات الإدارية والأدوار القيادية ، فالقادة الذين يتمتعون بمخزون سلوكي واسع قادرين ببساطة على القيام بالمزيد) وينظر إليهم في كثير من الأحيان بأدوار عديدة كما مبين في إطار القيم المتنافسة. وتسمح الذخيرة السلوكية على نطاق واسع للقائد بالإستجابة على نحو ملائم لمجموعة متنوعة من السيناريوهات والمطالب التنظيمية، كلما زاد عدد الأدوار التي يمكن ان يلعبها القائد، كلما زاد احتمال أن يكون قادراً على الإستجابة لاحتياجات الوضع في أي لحظة معينة. (٢٠١٦:١٠, Mitchinson) ويرى (Rouleau) ان الذخيرة السلوكية هي عنصر أساسي من التعقيد السلوكي ، ويقابل عدد من السلوكيات التي يعرفها الفرد ويمكن وضعها موضع التنفيذ، وإنّ القائد الفعال هو الذي لديه ذخيرة سلوكية واسعة ولديه القدرة على استخدامها وتكيفها وفقاً للسياق المعمول به (٢٠١٥:١٠, Rouleau) . وإذا كان المخزون السلوكي للقائد واسع جداً، فإنّه يمكن للقائد أن يستجيب بشكل مناسب للمطالب البيئية ، وتكسب الذخيرة السلوكية أهمية خاصة والسبب في ذلك أنّ الوظائف الإدارية أصبحت أكثر تعقيداً. (٢٠٠٩:٤٨, Laljani) هنالك مجموعة واسعة من الأدوار القيادية تجعل من المرجح أن يقوم القائد بأداء الأدوار القيادية المناسبة في حالة معينة وأن يلبي توقعات مجموعة متنوعة من المستفيدين. ويمكن القول أنّ القادة الذين يؤدون أدواراً قيادية متعددة يسجلون أعلى مستوى من الفعالية القيادية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. (٢٠٠١:١٠٨, Zaccaro et al.).

ويرى الباحثان مما سبق بان الذخيرة السلوكية عبارة عن مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والمتمثلة بمهاراته وخبراته العملية والعلمية والتي تساعد على التكيف مع بيئته التنظيمية.

٢. التمايز السلوكي Behavioral Differentiation

و ظهر هذا البعد لأول مرة من خلال دراسة (Hooijberg, ١٩٩٦) (A Multidirectional Approach Toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity) ، ويشير مفهوم التمايز السلوكي إلى قدرة المدراء على أداء الوظائف القيادية التي لديهم في ذخائرهم السلوكية بشكل مختلف (أكثر تكيفاً، وأكثر مرونة، وأكثر ملائمة، وأكثر تفرداً) اعتماداً على الموقف التنظيمي (Hooijberg, ١٩٩٦:٩٢٢).

ويشير الباحثان (Denison et al., ١٩٩٥:٥٢٦) الى التمايز السلوكي هو قدرة القادة الإداريين على أداء الأدوار القيادية بشكل مختلف تبعاً للحالة التنظيمية.



وترى (McCarthy) أنّ التمايز السلوكي هو القدرة على تطبيق ذخيرة سلوكية مناسبة، كما يمليه الوضع. (McCarthy, ٢٠١٢:٢٢) .

وكذلك يشير مفهوم التمايز السلوكي إلى أنّ القادة الذين تختلف أدوارهم القيادية اعتماداً على العلاقة التي لديهم مع الأشخاص الذين يتفاعلون معهم، سيعملون بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. (Zaccaro et al., ٢٠٠١:١١٠) .

ان التمايز السلوكي يتعلق بكيفية تطبيق القائد لسلوكيات مختلفة لديهم في الذخيرة وتحديد ما إذا كان القادة يختلف سلوكهم عبر سياقات مختلفة وتفاعلات اجتماعية ، حيث يختار القادة الإستجابة السلوكية المناسبة اعتماداً على المطالب المتصورة للحالة التي في متناول اليد ، ويمكن القول بأنّ السمة المميزة للتمايز السلوكي هي قدرة القادة على تغيير سلوكهم، واختيار دور واحد في حالة واحدة ، ودور مختلف عن الأدوار الأخرى . (Mitchinson , ٢٠١٦:١٠) .

وقد أكدت الأبحاث التي أجريت على المستويين المتوسط والتشغيلي للهيكل التنظيمي على ضرورة أن يأخذ القادة في الاعتبار خصائص مرؤوسيههم وهيكل ووضوح المهمة عند تشكيل أدوارهم القيادية (Zaccaro & Klimoski, ٢٠٠١:١١١) ، ويجب على المدراء أن يختاروا بعناية الدور القيادي المناسب للتفاعل مع المرؤوسين، والأقران، أو الرؤساء ، ويمكن القول بوضوح أنّ المدراء الذين يختلفون في طريقة أداء وظائفهم القيادية اعتماداً على العلاقات التي لديهم مع الأشخاص الذين يتفاعلون معهم سيعملون بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك.(Hooijberg, ١٩٩٦:٩٢٣) .

ومن ناحية أخرى قد يفهم القادة الاختلافات في التوقعات بين مرؤوسيههم ورؤسائهم ، ولكن هذا لا يعني أنّ هؤلاء القادة يمكن أن يتصرفوا بطريقة سلوكية مماثلة من أجل تلبية توقعات كلتا المجموعتين ، ويقال ان القادة الذين يستطيعون أداء أدوارهم القيادية من أجل تلبية توقعات مرؤوسيههم ورؤسائهم على السواء يكونون أكثر تميزاً من الناحية السلوكية من أولئك القادة الذين لا يلبون سوى توقعات مرؤوسيههم أو رؤسائهم (Hooijberg et al., ١٩٩٧:٣٩٠) .

وفي النهاية يتفق الباحثان مع (Hooijberg, ١٩٩٦:٩٢٢) في طرح مفهوم التمايز السلوكي لأنّه وضع المفهوم بشكل متكامل .



المبحث الثالث

(أداء فرق العمل)

أولاً: مفهوم فرق العمل

يذكر كل من (Adler & Elmhurst: ١٩٩٩) (أن العمل مع الآخرين هو جزء حيوي في كل وظيفة تقريباً) تخبرنا هذه العبارة أن عمل الفرق هو عمل ضروري لتحقيق اهداف المنظمة. لقد أصبحت المجموعات محور الاهتمام في أربعينيات القرن العشرين بعد نشر دراسات هوثورن والتي يمكن استخدامها كبداية غير رسمية لفرق العمل حيث خلصت الدراسة إلى ما يأتي : (Noyes, ٢٠٠٦:٩)

١. التنظيم غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية ، كما أظهرت الدراسة أن العلاقات التي يطورها المشرفون مع العمال تميل إلى التأثير على الطريقة التي ينفذ بها العمال التوجيهات.
٢. تؤثر المعايير التي يؤمن بها أعضاء الفريق على الإنتاجية.
٣. مكان العمل هو نظام اجتماعي يتكون من أجزاء مترابطة ، العامل هو الشخص الذي تكون مواقفه وفعاليته مشروطة بالمطالب الاجتماعية من داخل وخارج مكان العمل ، تمارس المجموعة غير الرسمية داخل مصنع العمل ضوابط اجتماعية قوية تؤثر على عادات العمل ومواقف الأفراد العاملين.

وقد عرف الكثير من الباحثين فرق العمل حيث ذكر كل من (Katenbach and Smith) بأنها عدد قليل من الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات تكملية ويلتزمون بغاية مشتركة، ومجموعة من اهداف الأداء ، ونهجاً يجعلهم يحملون المسؤولية عن بعضهم البعض . (Cook, ٢٠٠٩:١٣)

وكذلك عرف (Sudhakar) فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة صغيرة يكون للأعضاء فيها غرض مشترك ومهارات تكملية وادوار مترابطة. (Sudhakar, ٢٠١٠:٥٠٥)

ويعرف كل من (Rico et al) بأن فرق العمل هي مجموعات موجودة لأداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية، والتي تحافظ على درجة معينة من الاعتماد المتبادل من حيث الأهداف والمهام، التي تدير وترعى حدودها، والتي يتم غمرها في سياق تنظيمي يحد من نشاطها وتأثيراتها وعلاقتها مع الفرق الأخرى داخل المنظمة (Rico et al., ٢٠١١:٥٨)

اما (Landy and conte) فقد عرفا فرق العمل على أنها مجموعات مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون المسؤولية عن نتائج محددة لمنظمتهم. (Landy and conte, ٢٠١٣: ٥١٩)

وهناك اتجاه اخر في تعريف فرق العمل حيث تعد فرق العمل شكل من أشكال جماعة العمل ولكن الأفراد بينهم اعتماد متبادل حيث لا يستطيع أحدهم أنجاز مهمته دون مساعدة الآخرين ،



كما ان بينهم تناسق في الأدوار بحيث لا يستطيع أحدهم البدء قبل وقته المحدد (الخضر، ٢٠١٢: ١٨٠).

أما (Boakye) فقد عرف فرق العمل بأنها مجموعة رسمية من الأعضاء الذين يتفاعلون على مستوى عالي ويعملون معاً بشكل مكثف لتحقيق هدف جماعي مشترك. (Boakye, ٢٠١٥:٦).

ويذكر (palacios et al) بان فرق العمل هي وحدات أداء منظمة لتعزيز الفعالية التنظيمية، ومن ثم فإن وجودهم يكشف عن اهتمام بالإستجابة السريعة للمتطلبات الحالية لسوق العمل. (palacios et al., ٢٠١٦:٥١٣)

أما من حيث الأدوار فيعرف (Salas et al) بأن الفريق يتكون من شخصين أو أكثر ممن لديهم أدوار محددة ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك. (Salas et al., ٢٠١٧:٢٢)

ويمكن القول من خلال الطروحات السابقة بأن فرق العمل هي تفاعل اثنين أو أكثر من الأشخاص بشكل متبادل ، ويتشاركون هدف أو مجموعة اهداف ذات قيمة أو أهمية للفرد أو المجموعة بشكل كامل.

وفي النهاية يمكن استخلاص الأساسيات الآتية من تعاريف فرق العمل وهي:

١. إنها مؤلفة من شخصين وأكثر.
٢. إنها متواجدة لأداء مهام ذات صلة بالمنظمة.
٣. إنهم يشتركون في هدف واحد أو أكثر.
٤. إنها تتبنى ترابط المهام مثل (سير العمل، المعرفة، النتائج).

ثانياً: أهمية فرق العمل:

إذ ذكر (Amin, ٢٠١١:١) مجموعة من الجوانب التي تبلور أهمية فرق العمل وهي:

١. يضمن فريق العمل أن يكون هناك توزيع عادل للعمل داخل الفريق ، ويعني ذلك أن يقوم كل شخص أو كل وحدة عمل، بتنفيذ أي مهمة في متناول اليد ، بأفضل كفاءة ممكنة ، كما يضمن تقسيم العمل وأنّ العمل يتم في الوقت المحدد وأن المواعيد النهائية لا يتم تمديدها.
٢. إنّ عبئ الفشل في العمل يحكم جميع أعضاء الفريق ولا يقع على عاتق شخص واحد فقط وبهذا فالجميع يحرص على تجنب فشل أي عضو منهم.
٣. إنّ جميع أعضاء الفريق يبذلون أقصى جهد ممكن في عملهم، ومن ثم ضمان جودة عالية وإخراجها في الوقت المناسب.
٤. يزيد العمل الفرقي أيضاً من السمعة الحسنة والسمعة التجارية للمنظمة.

وذكر (فرنش، جونير، ٢٠٠٠: ١٥٢) جوانب أخرى من الأهمية وهي:



١. معظم المهام مركبة ولا يمكن اداؤها من قبل الفرد، ولا بد أن يعمل أعضاء الفريق سوياً لتحقيق هذه المهام.
٢. تهيئ فرق العمل جواً ايجابياً يساعد على التفاعل الاجتماعي والاهتمام والاحترام .
٣. تسهيل التواصل الفعال بين جميع انحاء المنظمة.
٤. يمكن لأعضاء الفريق تنفيذ وإدارة العمل في غياب أي عضو، ومن ثم لا يتأثر العمل كثيراً. وأضاف كل من (العامري والغالبي، ٢٠١١: ٥١٢-٥١٣) بان الأهمية تتضمن:
 ١. تحسين عملية صنع وإتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات .
 ٢. أشباع أكبر لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل .
 ٣. تحفيز أعلى من خلال العمل المشترك .

ثالثاً: اهداف فرق العمل:

تحقق فرق العمل مجموعة من الأهداف منها : (Mondy & Martocchio
٢٠١٦:٢١٣)

١. تكوين مجموعات عمل فعالة ذات مهارات متكاملة داخل المنظمة .
 ٢. المساعدة على تحديد العمليات وايجاد الحلول للمشاكل .
 ٣. تدعم فرق العمل الروح المعنوية، وتحافظ على العالمين، وتزيد من الإنتاجية .
 ٤. ان التعامل مع الأفراد العاملين على أساس فرق العمل له أثر في تحسين رضا العاملين وسلوكيات العمل .
- وأضاف كذلك كل من (Gondal & Khan, ٢٠٠٨: ١٣٨) مجموعة أخرى من الأهداف هي:
١. تعمل الفرق على تسهيل قيام المنظمة بفسح المجال للمزيد من الابداع من خلال القوى العاملة التي لديها أكثر مما لو انها اعتمدت على (العاملين كأفراد) للتوصل إلى أفكار وحلول عملية.
 ٢. يتطلب العمل الفرقي فهماً عميقاً لديناميكيات الفريق والنهج الذي تبرز فيه (شخصية) الفريق الفريدة من نوعها حيث يجمع الأعضاء تاريخاً من العمل معاً .

رابعاً: أداء فرق العمل:

- يعرف الأداء بانه سلوك مبرر بمبادئ وقواعد واهداف ، بمعنى اشتماله على سلوك محدد في إطار مهمة محددة لتحقيق مخرجات محددة (Holton and Swanson, ٢٠٠١: ١٣٠) .
- أشار بعض الباحثين ومنهم (Vroom) إلى ان معادلة الأداء تشتمل على ثلاثة خصائص :
الدافعية X القدرات X الادراك (محمد علي، ٢٠١١: ١٧٥)



وكذلك ذكر (الصيرفي، ٢٠٠٩: ١٧) ذلك تحت عنوان مفتاح حقائق الأداء، وأضاف عليها ما يلي:

١. القدرة (معرفة ، مهارة ، خيرة).
٢. الدوافع (نوعية الهدف، دقة الهدف، الإلتزام بالهدف).
٣. الإدراك الحسي للدور المطلوب (وضوح الدور، الانسجام التكاملي، دقة الدور).
٤. التعاون الحسي (الاعتماد المتبادل للهدف بين أعضاء المنظمة، وبين وحدات المنظمة)

ويمكن القول بأن العمل الفرقي يقوم على تحديد الأشخاص المتعاونين والتعرف بسرعة على مهاراتهم ومعارفهم بحيث يمكنهم العمل معاً من اجل إنجاز ما هو مطلوب منهم. (إدموندسون، ٢٠١٦: ٢)

ولضمان أداء أعضاء الفريق يجب العمل بالمبدئين الآتيين: (Ashkenas, ٢٠١٧: ٢)

١. المبدأ الأول: على القائد تقع المسؤولية الأساسية في تنظيم أهداف الأداء وتحقيقها.
 ٢. المبدأ الثاني: يعتمد نجاح القائد على نجاح أعضاء الفريق، فعليه مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية والشعور بالرضا في المنظمة.
- ومن اجل تحقيق الفريق لأهدافه وان يكون أداء الجميع بالمستوى المطلوب ، يجب فهم أسلوب عمل كل عضو في الفريق وشخصيته وقدراته وما الذي يحتاج اليه كي ينجح. ومن اجل رفع الأداء إلى الشكل المطلوب يجب على القادة القيام بمجموعة من الإجراءات وهي : (Ashkenas, ٢٠١٧: ٣)

١. عليهم التحدث بشكل واضح مع أعضاء الفريق عن توقعاتهم للأداء.
٢. عليهم وضع (عقداً) يوضح الأهداف العامة للفريق وكيفية مساهمة كل عضو للوصول اليها.
٣. يتضمن العقد السلوكيات المتوقعة من الأعضاء .

فيما يتعلق بما يجب أن يفهم كأداء فريق فإنّ (Brodbeck, ١٩٩٦) يثبت بان (أداء الفريق) هو مجموعة من السلوكيات المطلوبة لتحقيق اهداف العمل. وفي المقابل صور كل من (Rosen, Salas, Cooke) أداء الفرق العمل بانها عملية أكثر من كونها نتيجة لذلك، وأنها تشمل الإدراك والمواقف والسلوكيات، التي تعمل بطريقة مترابطة. ومن ثم يخلص هؤلاء الباحثين إلى أن أداء فرق العمل هو مجموعة من السلوكيات والدوافع والمواقف المشتركة بين الأعضاء التي تنشأ خلال فترة حياة الفريق (Palacios et al., ٢٠١٦: ٥١٣).

ويرى الباحثان بأن أداء الفريق والأداء الفردي لهما الطبيعة نفسها على كلا المستويين. إذ ان الجانب التفاضلي من مظاهره على المستوى الجماعي (أداء الفريق) هو في المشاركة التي تتم



ملاحظتها بين الأعضاء، والتي يتم تحويلها والانضمام إليها، مما يؤدي إلى ظهور سمة أداء الفريق .

خامساً: أبعاد أداء فرق العمل:

لقد أشارت مجموعة من الدراسات والبحوث إلى تباين كبير في أبعاد أداء فريق العمل. ويمثل هذا التباين مجموعة من رؤى الباحثين حول هذا الموضوع والجدول (٢) يوضح طبيعة هذه الأبعاد.

وأشارت إلى الجدول (٢) توصل الباحث إلى ان أكثر الأبعاد اتفاقاً وتكراراً لدى الباحثين الذين درسوا هذه الأبعاد اتضح بان أعلى نسبة قد اتجهت إلى الأبعاد (الفاعلية وبنسبة ٨٥٪، الرضا الوظيفي وبنسبة ٧١٪، الثقة وبنسبة ٥٧٪) ونتيجة لما سبق سوف يعتمد الباحثين هذه الأبعاد وهي كما يلي:



الجدول (٢) أبعاد أداء فرق العمل - من إعداد الباحثان

رقابة	المشاركة	الاتصالات	مراقبة الأداء	خفة الحركة	التكيف	توجيه الفريق	جودة المخرجات	رضا الزبون	التعاون	التماسك	التعلم	الثقة	الكفاءة	الفاعلية	الرضا الوظيفي	الجودة	أبعاد أداء فرق العمل	الباحث والسنة	ت
														★	★	★	Hirst (١٩٩٩)	١	
							★	★									Tan, kankanhalli and ong (٢٠٠٥)	٢	
									★	★	★	★	★	★	★		Gindal & khan(٢٠٠٨)	٣	
											★		★	★	★		Aguinis (٢٠١٣)	٤	
		★	★	★	★	★						★		★			Mjelde (٢٠١٣)	٥	
												★		★	★		السعودي (٢٠١٣)	٦	
★	★											★		★			Boakye (٢٠١٥)	٧	
٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٣١٪	٧٢٪	٨٥٪	٧٢٪	٥٧٪	١٨٪	٣١٪	النسبة المئوية		

١. الفاعلية:

وفقاً لكل من (Gemaenden and Mhogel) تشير الفاعلية إلى الدرجة التي يفي بها الفريق بالتوقعات فيما يتعلق بجودة النتائج. ويحتاج الأداء الفعال إلى الالتزام بالخصائص



النوعية المحددة مسبقاً للمنتج والخدمة أو العملية التي سيتم تطويرها. (Gondal & Khan, ٢٠٠٨:١٤١).

ويجادل (Hackman) بأنّ الفاعلية يجب ان تقيس مخرجات الفريق، وأداء المجموعة كحالة، وتأثير تجربة المجموعة على الأفراد. يقوم الباحثون عادة بتقييم الفاعلية من خلال قياس أبعاد الأداء واتجاهات الاعضاء تجاه الفريق أو المنظمة (Cohen and Bailey, ١٩٩٧:٢٥٢) وفاعلية الفريق هو تصور مدير المشروع لأداء أعضاء الفريق في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، والتمكين، ومشاركة المعلومات وقدرة الفريق على خلق بيئة عمل جيدة والحفاظ عليها. (Bourgault, drouin and Hamel, ٢٠٠٨:١٠٧)

وكذلك تشير فعالية الفريق إلى المدى الذي يحقق فيه الفريق أهدافه مثل الإنتاجية ووقت التسليم وجودة المنتج أو الخدمة. ووفقاً لكل من (Hackman and Oldham) و(Gladstein) فإنّ الفاعلية تتعلق بالجوانب التي لا تمثل جزءاً صريحاً من أهداف الفريق مثل الرضا أو قابلية التشغيل. (Acuna, Gomez, Hannay, Juristo & Pfahl, ٢٠١٥:١٤٢) وقد يتفق الباحثان مع ما أكده الباحثون في الأونة الأخيرة من أنّ الفرق يمكن أن تكون فعالة لأنها تنسق وتنفذ موارد الأفراد الفرديين لتحفيز الحلول الإبداعية والتنفيذية ، وتشير مراجعات البحث التجريبي إلى أن الفرق يمكنها إنجاز المهام بشكل أكثر فاعلية من الأفراد العاملين بمفردهم في كثير من الحالات (Tjosvold, poon and yu, ٢٠٠٥:٣٤٢).

٢. الثقة:

يرى كل من (Lewicki and Bunker, ١٩٩٦:١١٧) بأنّ الثقة تنطوي على توقعات إيجابية عن الآخرين ، وهي مجموعة سمات تتأثر بالمعتقدات والتوقعات العامة للأفراد بشأن المعاملة التي سيتلقونها من الآخرين ، وترتبط هذه السمات بدورها ارتباطاً وثيقاً بالمشاركة أو الرغبة في التعامل مع السلوكيات التعاونية عند التفاعل مع الآخرين (Kramer, ١٩٩٦:٨٦).

وحتى الان لم يتم قبول تعريف شامل على المستوى العالمي للثقة والسبب في ذلك هو اختلاف آراء الباحثين حول الثقة. وفي معظم التعريفات تبدو الثقة مرتبطة بالخصائص الفردية حول نوايا الآخرين ودوافعهم الكامنة وراء سلوكهم (Smith and Barclay, ١٩٩٧:١٧).

ويشير (McKnight et al., ١٩٩٨:٤٧٩) إلى الثقة بأنها الاعتقاد والرغبة في الاعتماد على طرف آخر ، وإنّ الثقة متوقفة على موقف معين ، وتميل إلى ان تستند على المعلومات الشخصية والمعلومات غير الشخصية (الظرفية) وهذا ما يتفق معه الباحثين .

ويرى (Rousseau et al., ١٩٩٨:٣٩٥) بأنّ المخاطرة تخلق فرصة للثقة ، مما يؤدي إلى المجازفة إنّ الأخذ بالمخاطر يحافظ على الإحساس بالثقة ، وإنّ المخاطرة والاعتماد المتبادل هما شرطان ضروريان للثقة، حيث يمكن وصف مصدر الخطر بأنه عدم يقين حول نوايا الآخرين والترابط بين أعضاء فريق والاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق نتيجة ناجحة.



وقد أظهرت الأبحاث أنّ الفرق التي تتمتع بمستوى عالي من الثقة أنّها أكثر قدرة على التحكم في عوامل الإجهاد مثل عدم اليقين والتعقيد من تلك التي لديها مستويات ثقة منخفضة (Manz & Neck, ٢٠٠٢) ، و (Jarvenpaa & Leidner, ١٩٩٩:٢٦) وفقاً لكل من (٢٠٠٢) ، توجد فرق عالية الأداء داخل المنظمة عندما يكون هناك تعاون ووحدة بين الأعضاء ، إنّ الحد من الأخطاء والجودة، وزيادة الإنتاجية ورضا العملاء هي مجموعة متنوعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقييم أداء الفريق (Mickan & Rodger, ٢٠٠٠:٢٠٣). ولقد خلصت إحدى الدراسات إلى أنّ الثقة بين أعضاء الفريق تساعد على تطوير مهارات العاملين ، وفقاً لكل من (Mickan & Rodger, ٢٠٠٠) هناك علاقة إيجابية بين أداء الفريق والثقة حيث تولد الثقة الأساس السلوكي للعمل الجماعي، مما يؤدي إلى التآزر التنظيمي والأداء الأفضل للموظف. ان تنمية الثقة داخل المنظمة هي مسؤولية مشتركة. وتقع مسؤولية خلق بيئة مواتية وموثوقة للعمل الجماعي المتضافر على عاتق المنظمة. ويجب على المنظمة تحويل السلوك الجدير بالثقة للقياس إلى نظام تقييم الأداء لتعزيز القيم التنظيمية (Erdem, & Ozen , ٢٠٠٣:١٣١-١٣٤) .

إنّ تطوير الثقة في الفرق مشروط بالعوامل الظرفية للمخاطر والضعف وعدم اليقين، وتسمح الثقة لأعضاء الفريق بمواجهة بعضهم البعض بطريقة فعالة من أجل تحقيق أهداف الفريق دون أي تخوف (Adams & Webb, ٢٠٠٣:٦٣) ، وكذلك تنعكس الثقة على دعم التعاون حيث تشير معظم التعريفات إلى أنّ الثقة المتبادلة هي عملية متبادلة بين أعضاء الفريق على أساس قبول المخاطر وتبادل المعلومات لدعم التعاون في فرق مترابطة، وستكون الفرق الموثوقة أكثر استعداداً للظهور بشكل موحد في سلوكها وتصرفاتها، وتشجيع السلوكيات الاحتياطية ورصد الأداء المتبادل وترغب في السماح لقائد الفريق بإدارة الفريق بفاعلية (Burk, Sims ٢٠٠٥:٥٦٩-٥٨٢) ،

وإذا كان هناك نقص في الثقة، فيجب أن يكون من مسؤولية قائد الفريق التركيز أولاً على بناء الثقة، أي جعل أعضاء الفريق يفتحون على بعضهم البعض (Boakye, ٢٠١٥:١٦-١٧). ويرى الباحثين بأنّ الثقة هي شعور يجب أن يعززّه القائد بين أعضاء الفريق وبينه وبين الفريق لأنّ ذلك يساعد الفريق والقائد على تحقيق أهدافهم .

٣. الرضا الوظيفي:

ويمكن القول بأنّ الرضا الوظيفي يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل تجاه العناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر (Costa, ٢٠٠٣:٦٠٦).

ويعكس الرضا السعادة المشتركة للانتماء إلى مجموعة، ومدى شعور الفرد بالعمل مع أعضاء الفريق أنفسهم في المستقبل (Mason and Griffin, ٢٠٠٥: ٦٤٩).



يعد الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق وتوقعهم للعمل الفرقي من العوامل التي تزيد من دافعيتهم للمشاركة الفاعلة في الفريق (Gondal and Khan, 2008:141) ، على عكس بعض الدراسات فإننا نعتبر رضا الفريق عاملاً محددًا لأداء الفريق وليس نتيجة متزامنة مع الأداء (Behfar et al., 2008:171) وهذا ما يتفق معه الباحثان.

وقد يوفر الرضا فرص للترابط والتعلم المشترك والتعاون ، وقد يؤثر تكوين شخصية الفريق والعلاقات الشخصية على مستوى رضا أعضاء الفريق التي قد يكون لها تأثير بعيد المدى على الفرد والمنظمة ، لذلك يصبح رضا الفرد عن العمل في الفريق متغيراً مهماً في دراسة أداء الفريق (Humbyrd and Gable , 2010:7-8).

والرضا هو شكل من أشكال الانجذاب بين الأشخاص يظهر بمرور الوقت، مما يعكس الإدراك المتقارب للعلاقات والتفاعلات بين أعضاء الفريق (Kong et al., 2010:162) ، ويمكن أن يتطور هذا التوجه العاطفي ليساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وأن يكون له تأثير مستمر على كيفية تقييم الأفراد الآخرين، ويمكن أن يؤثر على مقدار الاهتمام الذي يعطيه المرء إلى إجراءاته ومساهماته الفعلية ، كما يشر الرضا إلى انه يساعد على الوفاء باحتياجات الانتماء، والتي ترتبط أكثر مع الإدراك الاجتماعي (Behfer et al., 2008:179).

ويرى الباحثون بأن الرضا الوظيفي هو شعور ذو توجه إيجابي يتحلى به الفرد العامل وهو نتيجة انطباعات الفرد عن الحياة الوظيفية التي يمارسها.

العلاقة بين التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل

يمثل التعقيد السلوكي للقائد القدرة على إظهار سلوكيات عكسية أو متناقضة حسب الضرورة مع الحفاظ على قدر من النزاهة والمصادقية (Denison et al., 1995:526) ، ويقترح التعقيد السلوكي مجموعة من الأدوار القيادية أو الوظائف التي تسمح للقائد بالرد على الطلبات المتنوعة التي يواجهها في توجيه أداء فرق العمل ، وهذه الأدوار شفافة نسبياً إلى المرؤوسين (and Wakefield Leidner, 2008:436) ويؤكد التعقيد السلوكي من خلال مجموعة الأدوار أن القادة يمكن أن يكونوا فعالين في تحسين أداء فرقهم (Jawadi et al., 2013:202) حيث يتم تقييم القيادة بشكل أنسب من حيث أداء الفريق (Hogan and Hogan, 2002:86) ، إن الأدوار الرئيسية تجعل القائد عبارة عن سلسلة من تدفقات المعلومات داخل المنظمة ، وإن تبادل المعلومات هذا له دور محوري في صنع القرار داخل الفريق ، فهو يقدم معلومات أكثر تكاملاً وتفضيلاً، ومن ثم يؤدي إلى زيادة أداء الفريق ، (Halevi, 2008:25) ، ويمكن للقادة العمل بشكل أكثر فاعلية مع نظرائهم في جميع المستويات التنظيمية عندما يتم اعطاء الفرصة المناسبة



للاستماع إلى مشاكل الآخرين وتطلعاتهم ووصف ما يحدث على مستوى المنظمة وتوفير التغذية المرتدة (Ingerson, ٢٠١٣:٣١) ، إنّ الأدوار التي يضطلع بها القادة يمكن ان تلعب دوراً مهماً في تسهيل أداء الفريق الذي يمتد إلى أبعد من مجرد تمكين أعضاء الفريق (Ahearn et al., ٢٠٠٤:٣٢١) ، وفي دراسة (Zafft et al., ٢٠٠٩: ٢٧٣) بينت النتائج بأن التعقيد السلوكي له تأثير كبير على الأداء ولكن ليس له تأثير كبير على مواقف أعضاء الفريق. بشكل عام، وحصلت الفرق ذات التعقيد السلوكي العالي على درجة أعلى في مشروع فريقها النهائي مقارنة بالفرق ذات التعقيد السلوكي المنخفض ، ويتكون التعقيد السلوكي من بعدين هما (الذخيرة السلوكية، والتمايز السلوكي)، أمّا أداء فريق العمل فيتكون من ثلاثة أبعاد (الفاعلية، الثقة، الرضا).

ومن خلال الطروحات الفكرية يرى الباحثان بأنّ هنالك علاقة بين التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل حيث كلما امتلك القائد أدواراً قيادية مختلفة ومتنوعة فإنّ ذلك سوف ينعكس على طبيعة أداء الفريق في تحقيق أهداف المنظمة.



المبحث الرابع (الجانب العملي)

أولاً : وصف وترميز متغيرات البحث

يوضح الجدول (٣) وصف وترميز المتغيرات البحث لضمان الدقة والسهولة في التحليل الإحصائي كما مبين في ادناه :-

الجدول (٣) وصف وترميز المتغيرات			
الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Q	١٠	الذخيرة السلوكية	التعقيد السلوكي
S	٦	التمايز السلوكي	
W	٩	فاعلية الفريق	أداء فرق العمل
G	٤	الثقة	
M	٤	الرضا الوظيفي	

المصدر : من إعداد الباحثين

ثانياً : أتساق الأداة وثباتها

١- الثبات البنائي لأداة قياس البحث

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (٤):



الجدول (٤) معاملات الثبات لأداة قياس البحث	
متغيرات البحث	الفا كرونباخ للمتغير ولأبعاد
الذخيرة السلوكية	٠,٩٥٩
التمايز السلوكي	٠,٨٤٤
التعقيد السلوكي	٠,٩٦٠
فاعلية الفريق	٠,٨٤٤
الثقة	٠,٩١٧
الرضا الوظيفي	٠,٧٤٧
أداء فرق العمل	٠,٩٢٠

يظهر الجدول (٤) بأن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠,٧٤٧-٠,٩٦٠) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (٠,٧٠) ، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

٢- ثبات الإستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ، و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman–Brown) ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (٠,٧٨٦) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم ، و تعطي نفس النتائج وكما موضح في الجدول (٥) .



جدول (٥) اختبار التجزئة النصفية			
Cronbach's Alpha	Part ١	Value	٠,٩٥٩
		N of Items	١٧a
	Part ٢	Value	٠,٩٠٣
		N of Items	١٦b
	Total N of Items		٣٣
Correlation Between Forms			٠,٦٤٨
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		٠,٧٨٦
	Unequal Length		٠,٧٨٦
Guttman Split-Half Coefficient			٠,٧٥١

ثالثاً : الصدق البنائي التوكيدي

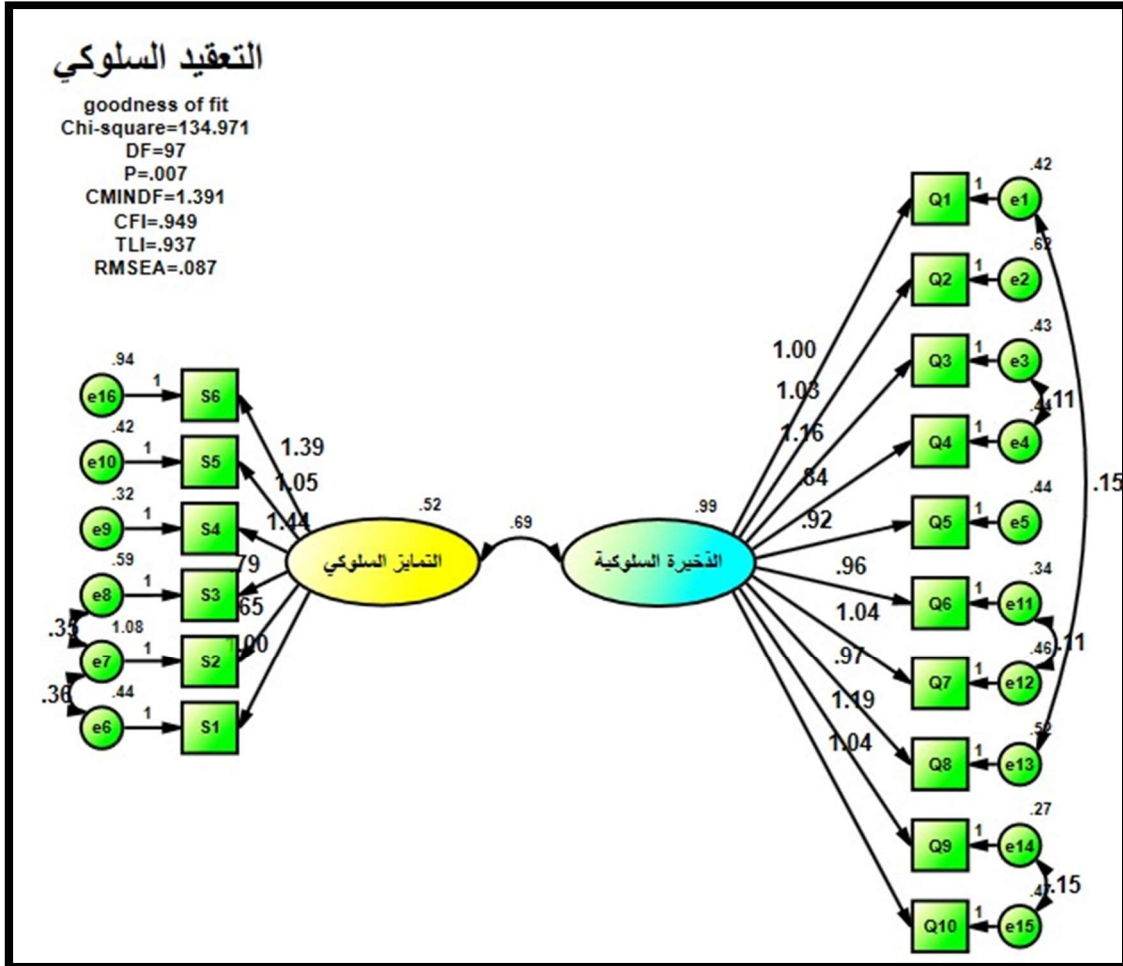
الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات ، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V.٢٥) ، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات إذ تم استخدام المؤشرات المبينة في الجدول (٦) لبيان مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد البحث، إذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين والمتمثلة بـ متغير التعقيد السلوكي الذي يتكون من بعدين فرعيين وهي (النخيرة السلوكية، التمايز السلوكي) ، أما المتغير الثاني التابع المتمثل بأداء فرق العمل فقد تضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي (فاعلية الفريق ، الثقة ، الرضا الوظيفي) .



جدول (٦) مؤشرات حسن المطابقة						
المؤشر	كاي X^2 سكوير	درجة الحرية (DF)	النسبة X^2 بين ودرجة الحرية DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توككر (لويس) (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ (RMSEA التقريبي)
القاعدة	---	---	أقل من ٥	١-٠,٩	١-٠,٩	أقل من أو يساوي ٠,٠٨

١ : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعقيد السلوكي

الشكل (٢) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التعقيد السلوكي ، والذي يتكون من بعدين اساسية والمؤلف من (١٦) فقرة أن جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة (Goodness Of Fit) كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لأجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، إذ يتبين من خلال جدول (٧) قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير التعقيد السلوكي والتي تراوحت بين (٠,٤١٤ - ٠,٩١٧) ، وهي نسبة جيدة إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه ، فكلما كانت مساهمة الفقرة عالية كلما كانت ذات أهمية كبيرة في تفسير البعد الذي تنتمي اليه ، إذ يتبين أن الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير التعقيد السلوكي معنوية ، وتبين أن القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (٣,٦٧٠ - ٨,٩٢٢) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (١,٩٦) ، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير التعقيد السلوكي عند (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) ، وهذا يشير أيضا إلى أن جميع الفقرات معنوية ، و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد .



شكل (٢) الإنموذج الكامل لمتغير التعقيد السلوكي

المصدر : برنامج AMOS V.٢٥



جدول (٧) التشعبات والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير التعقيد السلوكي								
الدلالة	P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التشعبات	التشعبات المعياري	الأبعاد	المسار	الفقرات
معنوي				١,٠٠٠	.٨٣٧	النخيرة السلوكية	<---	Q١
معنوي	***	٧,٠٠٤	.١٤٨	١,٠٣٤	.٧٩٥		<---	Q٢
معنوي	***	٨,١٠٨	.١٤٣	١,١٥٦	.٨٦٩		<---	Q٣
معنوي	***	٦,٨٥٩	.١٢٣	.٨٤٥	.٧٨٥		<---	Q٤
معنوي	***	٧,٢١٨	.١٢٨	.٩٢٤	.٨١٠		<---	Q٥
معنوي	***	٧,٨٤٤	.١٢٢	.٩٥٨	.٨٥٣		<---	Q٦
معنوي	***	٧,٥٧٠	.١٣٧	١,٠٣٧	.٨٣٥		<---	Q٧
معنوي	***	٨,٦٥٢	.١١٢	.٩٧١	.٨٠٢		<---	Q٨
معنوي	***	٨,٩٢٢	.١٣٤	١,١٩٤	.٩١٧		<---	Q٩
معنوي	***	٧,٥٤٥	.١٣٧	١,٠٣٥	.٨٣٤		<---	Q١٠
معنوي				١,٠٠٠	.٧٣٧	التمايز السلوكي	<---	S١
معنوي	***	٣,٦٧٠	.١٧٨	.٦٥٤	.٤١٤		<---	S٢
معنوي	***	٤,٢٧١	.١٨٥	.٧٩٠	.٥٩٦		<---	S٣
معنوي	***	٦,٤٨٥	.٢٢٢	١,٤٤٢	.٨٧٨		<---	S٤
معنوي	***	٥,٥٥٥	.١٨٩	١,٠٥١	.٧٦٢		<---	S٥
معنوي	***	٥,٢١٦	.٢٦٦	١,٣٨٥	.٧١٩		<---	S٦

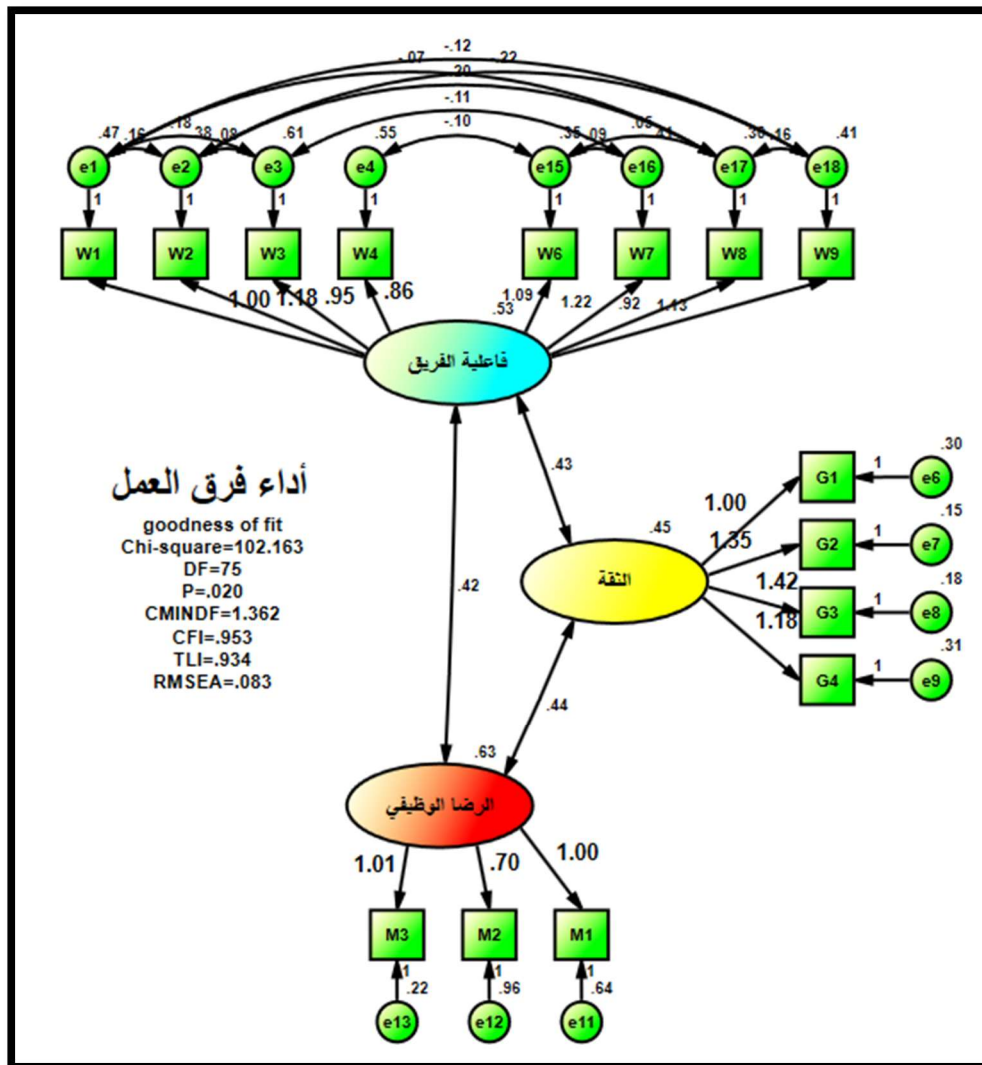
المصدر : برنامج AMOS V.٢٥

٢: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء فرق العمل

الشكل (٣) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج أداء فرق العمل والذي يتكون من ثلاث أبعاد اساسية مؤلفة من (١٧) فقره إذ يتضح من الشكل (٣) أنّ جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، إذ يتبين من خلال جدول (٨) قيم التشعبات المعيارية لجميع فقرات متغير أداء فرق العمل تراوحت بين (٠,٤٩١-٠,٩١٨) ، وهي نسبة جيدة إذ تشير قيم التشعبات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه ، فكلما كانت مساهمة الفقرة عالية كلما كانت ذات أهمية كبيرة في تفسير البعد الذي تنتمي إليه ، كما يتبين أنّ الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير أداء فرق العمل معنوية ، إذ تبين ان القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين



(٧,٥٣٨ - ٣,٢٣٠) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (١,٩٦) ، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير أداء فرق العمل عند (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) ، وهذا يشير أيضا إلى أنّ جميع الفقرات معنوية و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد .



شكل (٣) الإنموذج الكامل لمتغير أداء فرق العمل

المصدر: برنامج AMOS V. ٢٥



جدول (٨) التشبعات والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير أداء فرق العمل								
الفقرات	المسار	الأبعاد	التشبعات المعياري	التشبعات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ P	الدلالة
W١	<---	فاعلية الفريق	.٧٢٧	١,٠٠٠				معنوي
W٢	<---		.٨٠٩	١,١٧٨	.١٦٥	٧,١٤٢	***	معنوي
W٣	<---		.٦٦٢	.٩٤٩	.١٦٨	٥,٦٥٥	***	معنوي
W٤	<---		.٦٤٣	.٨٦١	.١٩١	٤,٥٠٥	***	معنوي
W٦	<---		.٨٠٤	١,٠٩٤	.١٩٦	٥,٥٧١	***	معنوي
W٧	<---		.٨١١	١,٢١٨	.٢١٥	٥,٦٥٩	***	معنوي
W٨	<---		.٧٧٤	.٩٢٠	.١٨٦	٤,٩٣٦	***	معنوي
W٩	<---		.٧٨٦	١,١٢٥	.٢٢٩	٤,٩٠٧	***	معنوي
G١	<---	الثقة	.٧٧٦	١,٠٠٠				معنوي
G٢	<---		.٩١٨	١,٣٥٢	.١٧٩	٧,٥٣٨	***	معنوي
G٣	<---		.٩١٣	١,٤٢١	.١٩٠	٧,٤٧٧	***	معنوي
G٤	<---		.٨٢٠	١,١٨٢	.١٨٢	٦,٥٠٧	***	معنوي
M١	<---	الرضا الوظيفي	.٧٠٥	١,٠٠٠				معنوي
M٢	<---		.٤٩١	.٦٩٥	.٢١٥	٣,٢٣٠	.٠٠١	معنوي
M٣	<---		.٨٦٣	١,٠١٤	.١٩٧	٥,١٥٦	***	معنوي

المصدر : برنامج AMOS V.٢٥

رابعاً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

إنّ الهدف الأساس من استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت هو تلخيص البيانات في محاولة لوصفها عن طريق التعرف على مركزها ، ومقدار تشتت البيانات حول هذا المركز (درجة تجانس البيانات) ، ومن خلال هذين المؤشرين يتمكن الباحث من فهم أبعاد الظاهرة قيد الدراسة (القوصي ، ٢٠١٤ ، ص١١٩) إذ يعتبر الوسط الحسابي أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً ، كما أنّه يُعدّ أهمها (باهي واخرون ، ٢٠١٤ ، ص٣٩) ، لكن في بعض الحالات التي تصادف الباحث عند التحليل تظهر قيم بعض الفقرة أو الأبعاد أو المتغيرات



تمتلك نفس القيمة عند استخدام مقاييس النزعة المركزية ، ففي هذه الحالة يتم اللجوء إلى مقاييس أخرى مثل مقاييس التشتت ، إذ يعتبر الانحراف المعياري والتباين من أهم مقاييس التشتت (القوسي ، ٢٠١٤ ، ١٤٩) ، إذ تم استعمال معامل الاختلاف لمقارنة التشتت بين بعدين أو أكثر ، إذ كلما كانت القيمة أقل كلما دل ذلك على قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة ، إضافة إلى أنه تم ترتيب الفقرات على ضوء قيم معامل الاختلاف إذ تعطى المستوى الأول من حيث الأهمية النسبية للفقرة التي تمتلك أعلى قيمة ، والأهمية النسبية بالمستوى الثاني لثاني فقرة تمتلك أعلى قيمة ثانية وهكذا ، إذ نسعى من خلال هذا الجزء من التحليل التعرف على ميول واتجاهات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات وأبعاد البحث لأراء عينة من موظفي المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات والبالغ عددهم (٥٣) مبحوث ، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (١-٥) بأربعة مستويات و الجدول (٩) يوضح ذلك ، إذ تم احتساب المدى لإجابات للوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج الخماسية وكانت نتيجة ذلك على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = ٠,٨٠$$

إذ أن المدى هو الفرق بين اصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة-اصغر قيمة) ،
المدى = ٥ - ١ = ٤

جدول (٩) يبين المتوسط المرجح ومستوى الإجابة					
المتوسط المرجح	١ - ١,٨٠	- ١,٨١ - ٢,٦٠	- ٢,٦١ - ٣,٤٠	- ٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥
مقياس الإجابة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
مستوى الإجابة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

المصدر : (عز عبد الفتاح : ٢٠٠٨ : ٥٤١)

و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) ، فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) و جيد جداً إذا زاد من (٤,٢١ إلى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) ، فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (من ١ إلى ١,٨٠).



١- التعقيد السلوكي

يتضح من الجدول (١٠) أنّ أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد التمايز السلوكي إذ بلغ (٣,٥٩٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٨٤٩) ومعامل اختلاف (٢٣,٦١٨) ، إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية ، وهذا ما يدلُّ على وجود للتمايز السلوكي لدى الإدارة العليا في المركز المبحوث إذ يلاحظ أنّ هناك بعض التمايز السلوكي الذي تقوم به الإدارة العليا إذ أنّها تغير من أسلوبها الإداري في ضوء الموقف التنظيمي ، وكذلك تبعا للعاملين المتعاونين معه ، وكما لاحظ الباحث أنّ بعض القيادات العليا يغير أسلوبه من التركيز على التوجيه والإرشاد إلى التركيز على الإنتاجية ، وكما أنّه في بعض الأحيان يقوم بدور المنسق والموجه والمفاوض ، ويرى الباحث إنّ اتباع هذا الأسلوب سيكون له الواقع الايجابي على المناخ العام للمركز ، أمّا أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الذخيرة السلوكية إذ بلغ (٣,٥٨٧) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠,٨٤٩) ومعامل اختلاف (٢٣,٦١٨) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية ، مما يشير إلى وجود جيد للذخيرة السلوكية إذ يلاحظ أنّ الإدارة العليا في المركز تعمل بين فترة وأخرى على تثمين جهود العاملين اللذين يتميزون في الأداء الذي تقوم به ، وكما أنّه يتقبل التغيير ولا يعمل بنمط واحد فقط وإنّما في ضوء المتغيرات البيئية لذلك نجده يتقبل الأفكار الجديدة من قبل العاملين وخاصة التي تغير من نمط العمل التقليدي مما يدل على وجود جيد ، أما بصورة إجمالية فقط بلغ الوسط حسابي عام لمتغير التعقيد السلوكي ما قيمته (٣,٥٩١) ، وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠,٩١٤) ومعامل اختلاف (٢٥,٤٦٤) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية ، مما يدل على وجود جيد للتعقيد السلوكي في داخل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات في الجانب السلوكي للعاملين ومحاولة عدم التأثير على الجانب المعنوي لهم.



٢- أداء فرق العمل

يتبين من خلال الجدول (١٠) أنّ أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد الثقة ، إذ بلغ (٣,٧٨٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) ، وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٨٧٧) ومعامل اختلاف (٢٣,١٨٦) ، إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية ، وهذا ما يدل على وجود التعاون فيما بين العاملين نتيجة وجود الثقة فيما بينهم والتي نجد أنّهم يحاولون من مساعدة بعضهم البعض ، كما لاحظ الباحث وجود العلاقة الجيدة فيما بينهم والتواصل والذي سينعكس بصورة إيجابية على جودة العمل وكذلك على تقوية فرق العمل أمّا أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الرضا الوظيفي إذ بلغ (٣,٤٢٥) ، وبمستوى جيد نوعا ما وانحراف معياري (٠,٧٥٦) ومعامل اختلاف (٢٢,٠٦٨) ، إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية ، مما يشير إلى أنّه بالرغم من وجود الرضا الوظيفي عند العاملين إلاّ أنّه ليس بمستوى مرتفع وخاصة من حيث توزيع الامتيازات فيما بين العاملين والتي يجد اغلبهم أنّها في بعض الأحيان لا تتميز بالعدالة والموضوعية ، أما بصورة اجمالية فقد بلغ الوسط حسابي عام لمتغير أداء فرق العمل ما قيمته (٣,٦١٥) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠,٦٨٠) ومعامل اختلاف (١٨,٨٠٧) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية ، وهذا يدل على وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا في المركز على أداء فرق العمل والتي نجدها تحاول تحقيق الثقة وخلق الفاعلية في فرق العمل من خلال ضرورة التأكيد على تحقيق الاهداف التي يسعى إليها المركز.



جدول (١٠) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات البحث						
أبعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد أو المتغير	حجم الفجوة	الأهمية النسبية
الذخيرة السلوكية	٣,٥٨٧	١,٠٤٩	٢٩,٢٥١	٧١,٧	٢٨,٣	٢
التمايز السلوكي	٣,٥٩٤	٠,٨٤٩	٢٣,٦١٨	٧١,٩	٢٨,١	١
التعقيد السلوكي	٣,٥٩١	٠,٩١٤	٢٥,٤٦٤	٧١,٨	٢٨,٢	الثاني
فاعلية الفريق	٣,٦٣٧	٠,٦٨٧	١٨,٨٨٠	٧٢,٧	٢٧,٣	١
الثقة	٣,٧٨٣	٠,٨٧٧	٢٣,١٨٦	٧٥,٧	٢٤,٣	٣
الرضا الوظيفي	٣,٤٢٥	٠,٧٥٦	٢٢,٠٦٨	٦٨,٥	٣١,٥	٢
أداء فرق العمل	٣,٦١٥	٠,٦٨٠	١٨,٨٠٧	٧٢,٣	٢٧,٧	الأول

المصدر : برنامج SPSS V.٢٥

خامساً: اختبار فرضيات البحث ١. فرضيات الارتباط

يهدف مقياس الارتباط لوصف درجة التغير الاقتراني بين متغيرات البحث ، أي تحديد قوة الارتباط بينهما و بيان ما إذا كان الارتباط قوي أو ضعيف أو منعدم ، إضافة إلى تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، أي بيان ما إذا كانت العلاقة طردية موجبة أم عكسية سالبة ، إذ أن دراسة الارتباط تعد الأساس لدراسة وتحليل علاقات السببية وتعد مقاييس الارتباط من المؤشرات الهامة في قياس الصدق والثبات لما لها من أهمية كبيرة في التأكد من سلامة الاختبارات وإجراءات جمع البيانات (زايد :١٦٣:٢٠٠٤) ، إذ تتراوح قيمة معامل الارتباط من (١ + إلى - ١) ، فإشارة معامل الارتباط تحدد ما إذا كان الارتباط موجباً أم سالباً ، ولكن قيمته تصف مقدار حجم الارتباط، فالقيمة العالية تشير إلى ارتباط قوي ، فمثلاً إذا كانت القيمة +١ فإنها تشير إلى معامل ارتباط موجب تام، وإذا كانت القيمة - ١ فإنها تشير إلى معامل ارتباط سالب تام ، وسيتم اختبار الفرضية الآتية :

١. اختبار فرضية البحث الرئيسية (الأولى) و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل)



يتبين من خلال الجدول (١١) والشكل (٤) بلغ معامل الارتباط بين التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل (٠,٦٤١)** عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٥,٣٧٣) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط ، إذ جاءت بمستوى متوسط ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل) ، مما يدل على وجود علاقة الارتباط ما بين التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل ، أي كلما كان هناك اهتمام من قبل المركز في ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي وخاصة في التعقيد السلوكي فإن ذلك سينعكس ايجابا على تحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل .

أ- **اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين بعد الذخيرة السلوكية و أداء فرق العمل)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الذخيرة السلوكية و أداء فرق العمل (٠,٥٨٦)** عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٤,٧٤٩) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) ، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط ، إذ جاءت بمستوى متوسط ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين بعد الذخيرة السلوكية و أداء فرق العمل) ، أي توجد علاقة ارتباط ما بين الذخيرة السلوكية و أداء فرق العمل ، أي أنّ الوزارة المبحوثة كلما سعت إلى تحقيق الفاعلية في الذخيرة السلوكية فإن ذلك سينعكس ايجابا على أداء فرق العمل.

ب- **اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية** و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين بعد التمايز السلوكي و أداء فرق العمل)

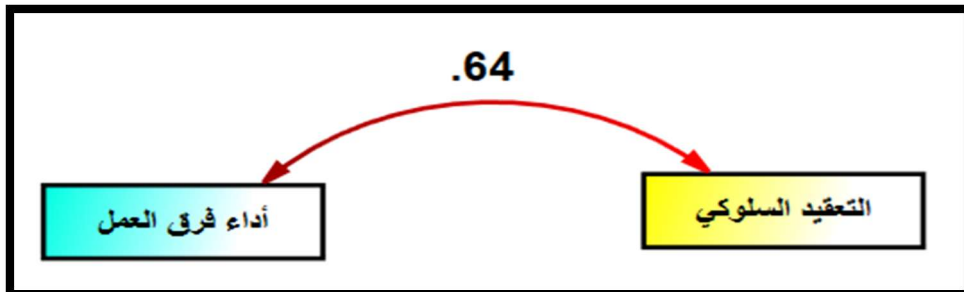
يتبين من خلال الجدول (١١) والشكل (٥) بلغ معامل الارتباط بين بعد التمايز السلوكي و أداء فرق العمل (٠,٦٥٦)** عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٥,٥٥٦) ، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط ، إذ جاءت بمستوى متوسط ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين بعد التمايز السلوكي و أداء فرق العمل) . مما يدل على وجود علاقة الارتباط ما بين التمايز السلوكي و أداء فرق العمل ، أي أنّ المركز المبحوث كلما سعى إلى ضرورة تحقيق التمايز السلوكي فإن ذلك سيكون له الأثر الفاعل على تحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل .



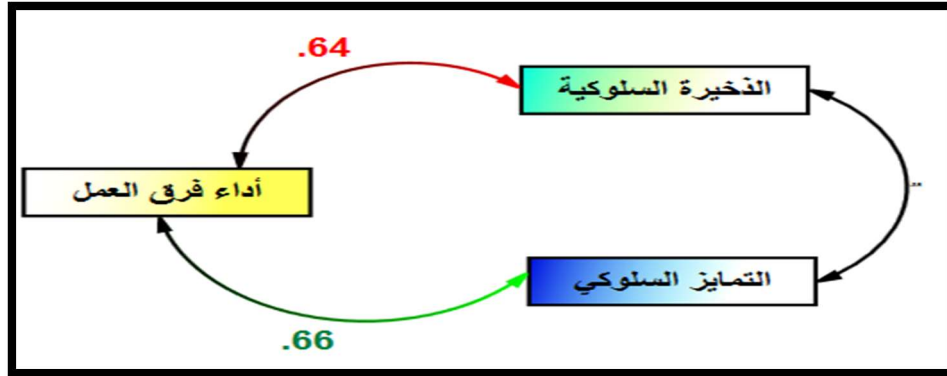
جدول (١١) قيم الارتباط بين أبعاد التعقيد السلوكي و أداء فرق العمل

الدلالة	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	Z المحسوبة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		أبعاد متغير التعقيد السلوكي	المتغير المعتمد
دال	متوسطة	طردية موجبة	٤,٧٤٩	٠,٥٨٦**	R	الذخيرة السلوكية	أداء فرق العمل
				٠,٠٠٠	Sig		
دال	متوسطة	طردية موجبة	٥,٥٥٦	٠,٦٥٦**	R	التمييز السلوكي	
				٠,٠٠٠	Sig		
دال	متوسطة	طردية موجبة	٥,٣٧٣	٠,٦٤١**	R	التعقيد السلوكي	
				٠,٠٠٠	Sig		
٣						عدد الفرضيات المقبولة	
٪١٠٠						النسبة المئوية	
Z الجدولية = ١,٩٦							
** الارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠١							
حجم العينة = ٥٣							

المصدر: برنامج SPSS V.٢٥



شكل (٤) الارتباط بين التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل



شكل (٥) الإنموذج الكامل للارتباط بين متغيري التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل

٢. فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث ، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين أبعاد المتغير المستقلة **التعقيد السلوكي** والمتمثلة في (الذخيرة السلوكية ، التمايز السلوكي) والمتغير المعتمدة (أداء فرق العمل) إذ سيتم اختبار الفرضية التالية (توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل) ، وتمثل $Constant (a)$ مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني أداء فرق العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التعقيد السلوكي والمتمثلة في (الذخيرة السلوكية ، التمايز السلوكي) أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (٥٣) **موظف في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات** ، إذ يبين الجدول (١٢) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل .

٢. اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين

التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل) ، إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل (٣٥,٥٠٣) وهي أكبر من (٤,٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) ، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل ، مما يدل على أنّ المركز المبحوث كلما سعى إلى الاهتمام في الجانب السلوكي للعاملين وخاصة فيما يتعلق بالتعقيد السلوكي فإنّ ذلك سيكون له الأثر الفاعل في تحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل ، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (٥,٩٥٨) ، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير التعقيد السلوكي ، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٤٧٦) وهذا يدل على أنّ زيادة التعقيد



السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بنسبة (٤٧%) ، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٣٩٩) أي أنّ التعقيد السلوكي قادر على تفسير ما نسبته (٤٠%) من متغير أداء فرق العمل وكما هو واضح في الجدول (١٢)

أ. اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الذخيرة السلوكية في أداء فرق العمل) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الذخيرة السلوكية وأداء فرق العمل (٢٦,٦٥٠) وهي أكبر من (٤,٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) ، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين بعد الذخيرة السلوكية في أداء فرق العمل ، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (٥,١٦٢) ، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء الذخيرة السلوكية ، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٣٨٠) وهذا يدل على أنّ زيادة بعد الذخيرة السلوكية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بنسبة (٣٨%) ، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٣٣٠) أي أنّ بعد الذخيرة السلوكية قادر على تفسير ما نسبته (٣٣%) من متغير أداء فرق العمل ، وكما هو واضح في الجدول (١٢) .

ب. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التمايز السلوكي في أداء فرق العمل) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التمايز السلوكي وأداء فرق العمل (٣٨,٥١٨) وهي أكبر من (٤,٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) ، وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التمايز السلوكي في أداء فرق العمل ، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (٦,٢٠٦) ، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء التمايز السلوكي ، إذ بلغت قيمة التأثير (٠,٥٢٥) وهذا يدل على أنّ زيادة بعد دور الذخيرة السلوكية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء فرق العمل بنسبة (٥٢%) ، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٤١٩) أي أنّ بعد



دور الذخيرة السلوكية قادر على تفسير ما نسبته (٤١%) من متغير أداء فرق العمل ،
وكما هو واضح في الجدول (١٢) .

جدول (١٢) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد التعقيد السلوكي في أداء فرق العمل									
الدالة	sig	t	F	Adjusted (R ²)	R ²	B	A	أبعاد التعقيد السلوكي	أداء فرق العمل
دال	٠,٠٠٠	٥,١٦٢	٢٦,٦٥٠	٠,٣٣٠	٠,٣٤٣	٠,٣٨٠	٢,٢٥٣	الذخيرة السلوكية	
دال	٠,٠٠٠	٦,٢٠٦	٣٨,٥١٨	٠,٤١٩	٠,٤٣٠	٠,٥٢٥	١,٧٢٧	التمايز السلوكي	
دال	٠,٠٠٠	٥,٩٥٨	٣٥,٥٠٣	٠,٣٩٩	٠,٤١٠	٠,٤٧٦	١,٩٠٥	التعقيد السلوكي	

المصدر : برنامج SPSS V.٢٥



(الاستنتاجات)

١. اظهرت النتائج بوجود الاهتمام الجيد من قبل المركز المبحوث في الجانب السلوكي للعاملين وخاصة من حيث طبيعة العلاقات ما بين الموظفين وكذلك الموظفين والإدارة العليا .
٢. بينت نتائج البحث أن المركز المبحوث يعمل على تطوير مستويات العاملين من خلال الدورات التدريبية التي يقوم بها وذلك بعد الاطلاع على مستوياتهم وحاجاتهم وهذه الدورات قد تستهدف نقص في مهارة أو لدعم سلوكيات إيجابية تحاول الإدارة من ترسيخها داخل العاملين في المركز
٣. دلت النتائج ان اغلب القيادات العليا تستخدم في طريقة ادارتها دور المنسق والموجه والمفوض، أي ان الإدارة لا تسير على نهج واحد وانما حسب الموقف التنظيمي الذي هي به، فأحياناً الظرف يحتم من المسؤول ان يكون موجه ويشترط التنفيذ بدون نقاش واحيانا يكون دور المنسق ما بين الاقسام لكي يعمل على حل المشاكل وتذليل الصعوبات.
٤. أوضحت النتائج بوجود الفاعلية الجيدة لفريق العمل في داخل المركز إذ ان هناك تعاون وتبادل للمعلومات مع وجود وضوحية في الأدوار لكل فرد بالفريق، ولعل السبب في ذلك هو طبيعة العمل التدريبي والاستشاري والبحث ومدة الخبرة التي يتمتع بها الملاك الوظيفي للمركز قد ساعد على تحقيق الفاعلية في فرق العمل المشكلة داخل المركز.
٥. بينت نتائج البحث ان مستوى الرضا الوظيفي لم يكن بالمستوى المرتفع لدى الموظفين في المركز ويرجع السبب في ذلك إلى شعور الموظفين بعدم وجود العدالة في بعض الأمور وخاصة فيما يتعلق بالترقية وكذلك فيما يتعلق بالأجور لفرق العمل.
٦. اظهرت نتائج البحث بوجود نسب جيدة من الثقة ما بين العاملين، إذ ان هناك تعاون وعلاقات متبادلة جيدة فيما بينهم وبالتالي فإن وجود مثل هذه العلاقة الجيدة والثقة المتبادلة ستنعكس بصورة ايجابية على المناخ العام وبالتالي على تحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل.
٧. أوضحت نتائج البحث بوجود علاقة الارتباط والتأثير ما بين التعقيد السلوكي وأداء فرق العمل، أي ان الوزارة كلما سعت إلى الاهتمام في الجانب السلوكي من حيث الذخيرة والتمايز السلوكي كلما ساهم ذلك وانعكس بصورة ايجابية على أداء فرق العمل في داخل المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات.



(التوصيات)

١. من اجل تفعيل الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للعاملين ينبغي على الإدارة العليا اجراء اجتماعات دورية مع الاقسام في المركز على ان تكون شهرية أو كل ٣ اشهر من اجل الاطلاع على المقترحات والافكار التي يقدمها الملاك الوظيفي للمركز وكذلك الاطلاع على المشاكل التي يعاني منها الموظفين في حال وجودها.
٢. من اجل تفعيل ادوار العاملين ينبغي على الإدارة العليا مشاركة الملاك الوظيفي في إتخاذ القرارات وذلك لما لها من دور فاعل في زيادة دافعية العاملين وكذلك منحهم الثقة في انفسهم وايضا يعتبر كدور من ادوار التمكين الإداري الذي سيساهم في خلق قادة مستقبلي للمركز.
٣. يرى الباحثان ان هناك ضرورة من اجل تشجيع العاملين ويتم ذلك عبر مجموعة آليات تحفيزية منها تخصيص الموظف المثالي لكل شهر في المركز على ان يتم تخصيص مكافأة مالية له وان يتم وضع صورته في لوحة الاعلانات كموظف الشهر.
٤. من اجل رفع مستويات الأداء لفريق العمل ينبغي على الإدارة العليا التركيز على الإنتاجية للفريق وليس على التفاصيل الروتينية لسير المهمة لكل فريق، لان هذا الاسلوب سيعمل بصورة سلبية من جانبين، الجانب الأول ان التركيز على الأمور الروتينية سيعمل على تشتيت انتباه الإدارة العليا عن المهمة الرئيسية للفريق والجانب الثاني ان هذا الاسلوب سيعمل على عرقلة سير العمل للفريق وسيخلق مناخ سلبي مشحون لا يساعد على العمل بحرية جيدة يحتاجها الفريق خاصة إذا ما علمنا ان مهام فرق العمل للمركز هي مهام روتينية تحتاج اعطاء بعض الحرية في أداء المهمة.
٥. ان تحقيق الرضا الوظيفي يعتبر الغاية الاسمى التي يسعى اليها الإدارة العليا لأي منظمة ومن اجل تحقيق ذلك يجب المعرفة أولاً هل هناك رضا وظيفي ام لا وفي ضوء النتائج والتشخيص يتم المعالجة، وتستطيع الإدارة من معرفة وجود الرضا من عدمه من خلال اجراء مسح ميداني يتم كل ٣ اشهر من اجل تشخيص مستويات الرضا على ان تركز الاستبانة على مستويات الرضا إلى (الاجور، ترقية العاملين ، العلاقة فيما بينهم وبين الاقسام، وجود العدالة والموضوعية من قبل المسؤولين المباشرين من عدمه).



أولاً: المصادر العربية:

أ. الكتب العربية :

١. الخضر، عثمان حمود، (٢٠١٢)، (علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة)، الطبعة الثانية، افاق للنشر والتوزيع، الكويت.
٢. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، (قياس وتقويم أداء العاملين)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٣. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠١١)، (الإدارة والأعمال)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. القوصي، محمد مفيد (٢٠١٤) "الاحصاء الوصفي والاستدلالي" الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن - عمان
٥. باهي، مصطفى، احمد عبد الفتاح سالم، محمد سعيد (٢٠١٤) "المرجع في الاحصاء التطبيقي (نظري عملي)" مكتبة الانجلو المصرية، مصر
٦. عبد الفتاح، عز، (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss" دار الخوارزمي للطباعة والنشر ص ٥٤١
٧. زايد، مصطفى، ٢٠٠٤ "علم الاحصاء" مطبعة الدار الهندسية / القاهرة
٨. فرنش، وندل وجونير، سيسل، (٢٠٠٠)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة الهندي، وحيد بن أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٩. هانتر، جيمس سي، (٢٠٠٦)، (مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم كيف تصبح قائداً خادماً)، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب. الأطاريح والرسائل:

١. الفياض، مجيد حميد، (٢٠١١)، (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل)، رسالة غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة العامة.

ت. التقارير والأوراق البحثية:

١. السعودي، موسى احمد، (٢٠١٣)، (أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الاسراء)، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، عدد ١، الجامعة الأردنية.
٢. محمد علي، عالية جواد، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد (١٧)، اصدار (٦٣).



ث. الإنترنت:

١. إدموندسون، ايمي، (٢٠١٦)، (ترسيخ ثقافة العمل الجماعي في المؤسسة)، موقع مجلة

، (Harvard Business Review)

<https://hbrarabic.com/%d8%aa%d8%b1%d8%b3%d9%8a%d8%ae-%d8%ab%d9%82%d8%a7%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d9%85%d8%a7%d8%b9%d9%8a-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d8%a9>

ثانيا: المصادر الأجنبية:

A) Books:

١. Aguinis, H. (٢٠١٣). Performance Management, Third Edition, Pearson Education, United States of America.
٢. Cook, S. (٢٠٠٩). Building a High-Performance Team Proven technique for effective team working (١Ed). Cambridge shire: Bartholomew`s Walk. United Kingdom.
٣. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (٢٠١٠). "Multivariate Data Analysis", ٧th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
٤. Laljani, N.(٢٠٠٩). Making Strategic Leaders. First published ٢٠٠٩ Palgrave Macmillan. New York.
٥. Landy, F. J., and Conte, J. M. (٢٠١٣), Work in the ٢١st century: An introduction to industrial & Organizational psychology, ٤th Ed, Wiley, New York.
٦. McMillan, E. (٢٠١٤). Complexity, Management and the Dynamics of change challenges for practice (١th.Ed). Routledge, London.



٧. Mondy, R.W. and Martocchio, J. J. (٢٠١٦). Human Resource Management. ١٤th Ed., Global Edition Pearson Education Limited.
٨. Zaccaro, S. J. (٢٠٠١). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.
٩. Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (٢٠٠١). The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders. Jossey-Bass. A Wiley Company. San Francisco.

B) Thesis & Dissertation:

١. Cenac, J. (٢٠١٤). The Relationship between Learned Resourcefulness, Cultural Intelligence, and Behavioral Repertoire among Organizational Leaders. Unpublished Doctoral Degree, Regent University.
٢. Davis, C. (٢٠١٢). A Dissertation in Educational Leadership "The Relationship between Superintendent Effectiveness and Standardized Test Results Via the Leaderplex Model". Published Dissertation, Texas Tech University.
٣. Halevi, M. Y. (٢٠٠٨). The Impact of TMT Behavioral Integration and Complexity on the Performance of Strategic Business Units: The Mediating Role of Ambidexterity. Unpublished Dissertation. Submitted to the Senate of Bar-Ilan University.
٤. McCarthy, I. (٢٠١٢). Doctor of Philosophy "The complexity of leadership and organizations". Published Dissertation, ASTON UNIVERSITY, Birmingham.
٥. Mitchinson, A. G. (٢٠١٦). Predictably Flexible Leadership: Exploring the effect of Leader Behavioral Breadth, Variability and Authenticity on Follower Perceptions of Leader Trustworthiness and Effectiveness. Published Dissertation. The Graduate School of Arts and Sciences. Columbia University.



٦. Noyes, M. (٢٠٠٦). Self-Directed Work Teams: Do They Impact Employee Motivation and Accountability to Reduce Unsafe Behaviors. Unpublished Thesis. Rochester Institute of Technology. NY.
٧. Richard, C. S. J. (٢٠١٤). A study of student perceptions of exemplary instruction and servant leader behavioral qualities. An Unpublished Dissertation. Indiana State University. Terre Haute, Indiana.
٨. Rouleau, V. (٢٠١٥). The flexibility of leadership and its relationship with attentive presence and personality factors awareness and openness. Unpublished Dissertation. University of Quebec in Montreal.
٩. Wangler, V. E. (٢٠٠٩). Connective leadership, behavioral complexity, and managerial effectiveness. The Claremont Graduate University. ProQuest Dissertations and Theses.

C) Journals & Periodicals:

١. Amin, B. (٢٠١١). Importance Of Team Work In Business <https://www.researchgate.net/publication/٢١٤٦٠٤٩٨٦> Importance of teamwork in business
٢. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (٢٠٠٨). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. Journal of Applied Psychology. ٩٣(١), pp. ١٧٠-١٨٨.
٣. Boakye, E. O. (٢٠١٥). The impact of teamwork on employee performance. University of Ghana. Research Gate.
٤. Bougault, M., Drouin, N., Hamel, E. (٢٠٠٨). Decision making within distributed project teams: an exploration of formalization and autonomy as determinates of success. Project Management Journal, ٣٩(٥١), pp. ٩٧-١١٠.



٥. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (٢٠٠٩). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, ٢٠, ٢٠٧-٢١٨.
٦. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (١٩٩٧). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, ٢٣, ٢٣٩-٢٩٠.
٧. Costa, A. C. (٢٠٠٣). Work team trust and effectiveness. *Emerald Research. Personnel Review*. ٣٢(٥). pp. ٦٠٥-٦٢٢.
٨. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (١٩٩٥). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, ٦(٥), ٥٢٤-٥٤٠.
٩. Erdem, F., & Ozen, J. (٢٠٠٣). Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. *Team Performance Management: An International Journal*, ٩(٥,٦), ١٣١-١٣٥.
<file:///C:/Users/yassar/Downloads/Emmanuel Osei Boakyee Full Paper.pdf.pdf>
١٠. Gondal, A. M. & Khan, A. (٢٠٠٨). Impact of Team Empowerment on Team Performance Case of the Telecommunications Industry in Islamabad. *International Review of Business Research Papers*. ٤ (٥). Pp. ١٣٨-١٤٦.
١١. Holton, E. F., Swanson, R. A., & Naquin, S. (٢٠٠١). Andragogy in practice: Clarifying the andragogical model of adult learning. *Performance Improvement Quarterly*. ١٤(١), ١١٨-١٤٣.
١٢. Hooijberg, R. (١٩٩٦). A Multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, ٤٩(٧), ٩١٧-٩٤٦.
١٣. Hooijberg, R., Hunt, J., & Dodge, G. (١٩٩٧). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, ٢٣(٣), ٣٧٥-٤٠٨.



١٤. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (١٩٩٩). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, ١٠(٦), ٧٩١-٨١٥.
١٥. Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., Kalika, M. (٢٠١٣). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, vol. ٣٢, no. ٣, pp.١٩٩-٢١١.
١٦. Kong, D.T., Konczak, L.J. and Bottom, W.P. (٢٠١٥). Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness. *Small Group Research*. SAGE. ٤٦(٢). Pp. ١٦٠-١٧٨.
١٧. Kramer, R.M., (١٩٩٦), Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights, *Corporate Reputation Review*, ١٣(٢), pp. ٨٢-٩٧.
١٨. Lawrence, K. A., Lenk, P., Quinn, R. E. (٢٠٠٩). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The leadership quarterly*, ٢٠, ٨٧-١٠٢.
١٩. Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (١٩٩٦), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, pp. ١١٤-١٣٩.
٢٠. Mason, C. M., & Griffin, M. A. (٢٠٠٥). Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. *Group & Organization Management*, ٣٠(٦), ٦٢٥-٦٥٢.
٢١. McKnight, D.H., Cummings, L.L. and Cherany, N.L. (١٩٩٨), Initial trusts formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, ٢٣(٣), ٤٧٣-٩٠.
٢٢. Palacios, k. p., Martins, M.C.F., Palumbo, S. (٢٠١٦). Team Performance: Evidence for Validity of a Measure. *Psico-USF, Bragança Paulista*, ٢١(٣), p. ٥١٣-٥٢٥.
٢٣. Rico, Ramon, Carlos de la Hera, Maria Alcover and Taberner, Carmen (٢٠١١) .*Work Team Effectiveness, A review*



- Of Research from the Last Decade (١٩٩٩-٢٠٠٩). Psychology in Spain, ١٥(١), ٥٧-٧٩.
٢٤. Robin L. Wakefield, Dorothy E. Leidner. (٢٠٠٨). Research Note A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. Information Systems Research Vol. ١٩, No. ٤, December ٢٠٠٨, pp. ٤٣٤-٤٥٥. Hankamer School of Business, Baylor University, Waco, Texas.
٢٥. Rousseau, D.M., Sitkin, S.I.M.B. & Burt, R.S., (١٩٩٨). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A Cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, ٢٣(٣), pp. ٣٩٣-٤٠٤.
٢٦. Rousseau, M.T., Stikin, S.B., Burt, S.B. and Carmerer, C. (١٩٩٨), not so different after all: across-discipline view of trust, Academy of Management Review, ٢٣(٣), pp. ٣٩٣-٤٠٤.
٢٧. S.T. Acuna, S.T., Gomez, M.N., Hannay, J.E., Juristo, N., Pfahl, D. (٢٠١٥). Are Team Personality and Climate Related to Satisfaction and Software Quality? Aggregating Results from a Twice Replicated Experiment, Information and Software Technology, ٥٧:١٤١-١٥٦.
٢٨. Salas, E., Sims, D. E., Burke, S. (٢٠٠٥) is there a "Big Five" in teamwork? Small Group Research, ٣٦(٥), October ٢٠٠٥ ٥٥٥-٥٩٩.
٢٩. Satish, U. (١٩٩٧). Behavioral Complexity: A Review. Journal of Applied Social Psychology, ١٩٩٧, ٢٧, ٢٣, pp. ٢٠٤٧-٢٠٦٧. V. H. Winston i³ Son, Inc. All rights reserved.
٣٠. Smith, J.B. and Barclay, W.B. (١٩٩٧), the effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, Journal of Marketing, ٦١(١), pp. ٣-٢١.
٣١. Sudhakar, G. P. (٢٠١٠). Understanding Software Development Team Performance. In Scientific Annals of the 'Alexandra Iona Cuza University of Iasi: Economic Sciences Series, pp. ٥٠٥-٥١٣.



٣٢. Tjosvold, D., Poon, M and Yu, Z. (٢٠٠٥). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. Human Relations. ٥٨(٣): ٣٤١-٣٦٧.

D) Reports & Research Papers:

١. ADAMS, B.D., & WEBB, R.D.G. (٢٠٠٣). Model of Trust Development in Small Teams. Report to Department of National Defence.

E) Internet:

١. Ashkenas, R. (٢٠١٧). How to Handle Underperformers on a Team You Inherit. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/٢٠١٧/٠٦/how-to-handle-underperformers-on-a-team-you-inherit>



بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم **(التعقيد السلوكي وتأثيره في أداء فرق العمل)**. ولكونكم المعنيون بالأمر، وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون به من خبرات علمية ومهنية، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها لضمان صحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمةً لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية: -

١- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

٢- أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
٣- تكون الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد من الإجابات المقترحة لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك،

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولوزارتكم التآلق والنجاح

الباحث
د. يسار فاروق فيصل

الباحث
زياد ياسين جبر



المحور الأول: معلومات عامة

- الجنس: ذكر انثى
- العمر: ٣٠ سنة فأقل ٣١-٤٠
- ٤١-٥٠ ٥١ فأكثر
- التحصيل العلمي: دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي
- ماجستير دكتوراه
- سنوات الخدمة: ٥ سنوات فأقل ٦-١٠
- ١١-١٥ ١٦-٢٠ أكثر من ٢٥ سنة
- ٢١-٢٥



المتغير المستقل: التعقيد السلوكي

ومفهومه هو قدرة القادة الفعالين على أداء الأدوار القيادية المتعددة التي تستدعي أنماط سلوكية مختلفة وأحياناً متناقضة، وأن يؤديوا هذه الأدوار بشكل انتقائي تبعاً للظروف.

١- الذخيرة السلوكية Behavioral Repertoire

مجموعة من الممارسات السلوكية والقواعد المتكاملة التي يعتمد عليها القائد لأداء مهامه على أكمل وجه، وتمكنه أيضاً من إتخاذ الإجراءات القيادية المناسبة وفقاً للإمكانات السلوكية التي يمتلكها، والتي غالباً ما تتصف بالتعقيد والفاعلية والتميز.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يشجع القائد العاملين على عرض أفكارهم في المواقف المختلفة.					
٢	يتحرى القائد عن حاجات ومشاعر العاملين ويأخذها بنظر الاعتبار.					
٣	يعمل على اطلاع العاملين على سياسات المنظمة.					
٤	يعمل القائد على تطوير العاملين من خلال زجهم في الدورات التدريبية.					
٥	يثمن جهود العاملين في إنجاز الأعمال.					
٦	يتابع باهتمام حاجات ومتطلبات أصحاب المصالح ويسعى لتحقيقها.					
٧	يقبل التغيير في العمل ويهيئ مجالات تحقيقه.					
٨	يتابع تنفيذ الأفكار الجديدة من قبل العاملين للخروج من الأساليب التقليدية في العمل.					
٩	يهتم بدراسة سلوكيات واعمال العاملين معه بعناية.					
١٠	يهتم بالعوامل ذات العلاقة بالعاملين بدرجة عالية.					



٢. التمايز السلوكي Behavioral Differentiation

هو قدرة المدراء على أداء الوظائف القيادية التي لديهم في ذخائرهم السلوكية بشكل مختلف (أكثر تكيفاً، وأكثر مرونة، وأكثر ملائمة، وأكثر تفرداً) اعتماداً على الموقف التنظيمي.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١١	يغير أسلوبه من التركيز على التغيير إلى الاستقرار.					
١٢	تختلف الأدوار التي يؤديها القائد في العمل تبعاً لاختلاف الأشخاص المتعاونين معه.					
١٣	يغير القائد أسلوبه في بعض الأحيان من التركيز على التوجيه والإرشاد إلى التركيز على الإنتاجية.					
١٤	يكيف سلوك العاملين معه للعمل بفاعلية لتحقيق الأهداف.					
١٥	يمارس دور المنسق والموجه والمفاوض.					
١٦	يتعامل مع كل العاملين بنمط سلوكي واحد.					



المتغير التابع: أداء فرق العمل

وفرق العمل هي مجموعات مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون المسؤولية لنتائج محددة اتجاه منظماتهم.

١. فاعلية الفريق Team effectiveness

تشير إلى الدرجة التي يحققها الفريق للتوقعات المتعلقة بجودة النتائج. ويحتاج الأداء الفعال إلى الالتزام بالخصائص النوعية المحددة مسبقاً للمنتج والخدمة أو العملية التي سيتم تطويرها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٧	يلتزم أعضاء الفريق بتحقيق الأهداف المشتركة للفريق.					
١٨	تنتم أهداف كل عضو من أعضاء الفريق بالوضوح لباقي أعضائه.					
١٩	دور كل عضو من أعضاء الفريق واضح ومحدد.					
٢٠	القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم مدركة من قبل الجميع.					
٢١	تتخذ القرارات في فرق العمل بصورة فردية.					
٢٢	تمتاز الاتصالات بين أعضاء الفريق بالفاعلية.					
٢٣	يلتزم أعضاء الفريق بالدعم والمساندة لبعضهم البعض.					
٢٤	تكون أهداف العمل مفهومة ومفصلة بوضوح.					
٢٥	تتواءم خطط وأهداف الفريق مع استراتيجية العمل المخطط لها.					



٢. الثقة Trust

هي عملية متبادلة بين أعضاء الفريق على أساس قبول المخاطر وتبادل المعلومات لدعم التعاون في فرق مترابطة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٢٦	يدرك أعضاء الفريق بان تحقيق أهدافهم مرتبط بانضباطهم في العمل.					
٢٧	يقوم أعضاء الفريق بمساعدة بعضهم البعض بصورة مستمرة.					
٢٨	ينظر أعضاء الفريق إلى الجوانب الإيجابية لدى زملائهم.					
٢٩	يسعى أعضاء الفريق إلى توسيع الاتصالات بينهم لتعزيز الثقة ببعضهم البعض.					

٣. الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل تجاه العناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، فرص النمو والترقية، فرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٣٠	يشعر أعضاء فرق العمل بالرضا عن اجورهم.					
٣١	يأخذ أعضاء فرق العمل فرص الترقية بنظر الاعتبار عند انجاز مهامهم.					
٣٢	تتميز علاقة أعضاء فرق العمل مع العاملين في مختلف اقسام المنظمة بالإيجابية.					
٣٣	تفتقر عملية تقسيم العمل في الفريق إلى العدالة والموضوعية.					

المحور الإداري

إدارة الأزمات وتأثيرها في تحقيق التوازن التنظيمي
(دراسة ميدانية في مركز الرعاية الصحية الأولية/الديوانية)

نهلة عبد الامير عطية الخالدي

ماجستير علوم إدارة الأعمال

باحث أقدم



إدارة الأزمات وتأثيرها في تحقيق التوازن التنظيمي
(دراسة ميدانية في مركز الرعاية الصحية الأولية/الديوانية)

إعداد الباحثة
نهلة عبد الامير عطية الخالدي
ماجستير ادارة الأعمال
شعبة التطوير الإداري/ الديوانية



المستخلص:

ركزت الدراسة على موضوع إدارة الأزمات لما له من أهمية للمنظمات من اجل الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال وأيضا ركز البحث على الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق مستوى من التوازن التنظيمي الداخلي، وبشكل ينعكس على مواجهة ازماتها بشكل اكثر كفاءة وفاعلية، والحد من الأضرار التي قد تلحق بالمنظمة نتيجة هذه الأزمات، ، و استخدمت الدراسة الوسائل الإحصائية لقياس درجة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة حيث خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات واهمها: توجد علاقة بين إدارة الأزمات والتوازن التنظيمي للمنظمة، ومن التوصيات: الاهتمام بشكل اكبر بتوقع الأزمات دون انتظار حدوثها لغرض مواجهتها وتقليل الأضرار.



Abstract:

Focus study on subject crisis management to importance to organizations to continue and immortality, in environment admit situational, a so focus research on manner that in throw I could organization achieve level from Balance organizational to figure is reflected on to coping with that crisis to figure incense efficient and effective and decrease from harm that inflict to organization.

Effect to this crisis's, where ever Included sample on high management and low, middle management and Just as used study means statistical to instance degree association and impact between variables study, just as output study to sets from conclusions and recommendation: find relation between crisis management and Recommendation: entering to figure major to crisis without a waiting they happen confrontation and decrease harms,



المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من الأزمات والتي بدورها فرضت العديد من التحديات لعمل المنظمات الحكومية ام القطاع الخاص، وفي ظل تلك الازمات اخذت هذه المنظمات العديد من الإجراءات والخطط والتدابير من اجل الاستمرار في عملها، لان البيئة الخارجية هي المرتكز والأساس لوجود هذه المنظمات واستمرارها وضمان عدم فشلها وبالتالي اضمحلالها في بيئة العمل الخارجية.

لذلك تسعى هذه المنظمات بشكل حثيث ودائم منذ بداية نشأتها في الاستعداد لمواجهة هذه الازمات من خلال الاعتماد على بيئتها الداخلية وما تمتلك من موارد بشرية وهيكلها التنظيمية وايضاً المناخات التنظيمية السائدة لديها او قدرة المنظمات في توظيف الامكانات الداخلية في مواجهة هذه الازمات.

لذلك نجد في الوقت الحاضر تولى دول ومنظمات اهتماماً كبيراً في ايجاد الوسائل والاساليب الناجحة في مواجهة كافة انواع الازمات بما يحقق مستوى اعلى من الكفاءة والفاعلية في ادارتها.



المبحث الاول

منهجية البحث

يتناول هذا البحث المنهجية المتبعة من حيث بيان طبيعة مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها.

١. **مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة هو بتحديد مستوى تأثير الأزمات على عمل

المنظمات سواء كانت حكومية او خاصة، كذلك تم تحديد مدى قدرة هذه المنظمات في مواجهة الازمات سواء من حيث التخطيط والاساليب والأدوات، والتي من الممكن ان تتبعها المنظمات في مواجهة هذه الازمات، وايضاً تحديد قدرة هذه المنظمات في تحقيق التوازن بين عملها وكفاءة فاعليتها التي تسعى الى تحقيقها وبين التحديات والازمات التي تؤثر على عملها وتحقيق اهدافها، ومن اهم هذه الأهداف هو استمرارها في بيئة كثيرة الازمات والتحديات.

٢. **اهمية الدراسة:** تبرز اهمية الدراسة في العمل على تحديد استراتيجيات واضحة

وتكتيكات محددة تساعد المنظمات العاملة في مواجهة الأزمات التي تمثل تحدياً لعملها ونجاحها، ايضاً تمثلت اهمية الدراسة في زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن التنظيمي، المتمثل بتأهيل القوى العاملة لديها وزيادة تمكينها في إطار علاقات متوازنة بين إدارة المنظمات والقوى العاملة لضمان توفر فرق عمل عاده على مواجهة هذه الأزمات وبالتالي تحقيق النجاح.

٣. **اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحديد رؤية واضحة لقدراتها في ايجاد الحلول

الممكنة للازمات التي قد تواجهها، والكيفية التي من خلالها حل او التكيف مع الازمات، وخصوصاً أن البيئة العراقية حالياً تشهد العديد من الازمات التي تشكل تهديداً لعملها في البيئة، حيث يتم من خلال هذا البحث النظر الى اهم السياسات التي من الممكن ان تتبعها في مواجهة هذه الازمات، ايضاً تهدف الدراسة الى كشف العلاقة بين التوازن في المنظمة والدعم التنظيمي وكذلك التعرف على التوازن المتحقق بين العاملين أنفسهم

٤. **مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار مركز الرعاية الصحية الاولى كمجتمع للدراسة،

اما عينة الدراسة تمثلت بالإدارة والعاملين في مركز الرعاية الصحية في الديوانية، باعتبار ان ادارة الازمات والتوازن التنظيمي يركز او يجمع بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة اخرى، وكذلك التوازن التنظيمي ايضاً محوره الاساس يركز على الادارة والعاملين من حيث ضرورة تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة ورغبات القوى العاملة.

٥. **الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراسة:** تم استعمال العديد من الاساليب الاحصائية

في البحث، من بين هذه الاساليب المستعملة لقياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين، حيث استعمل معامل الارتباط البسيط، اختبار (T)، اختبار (F)، واستخدام مقياس Makaka: ٢٠١٧,٧١ واستعمال قيمة بيتا (B) واستعمال معامل الانحدار

ووصف عينة الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (spss، ٢٥)



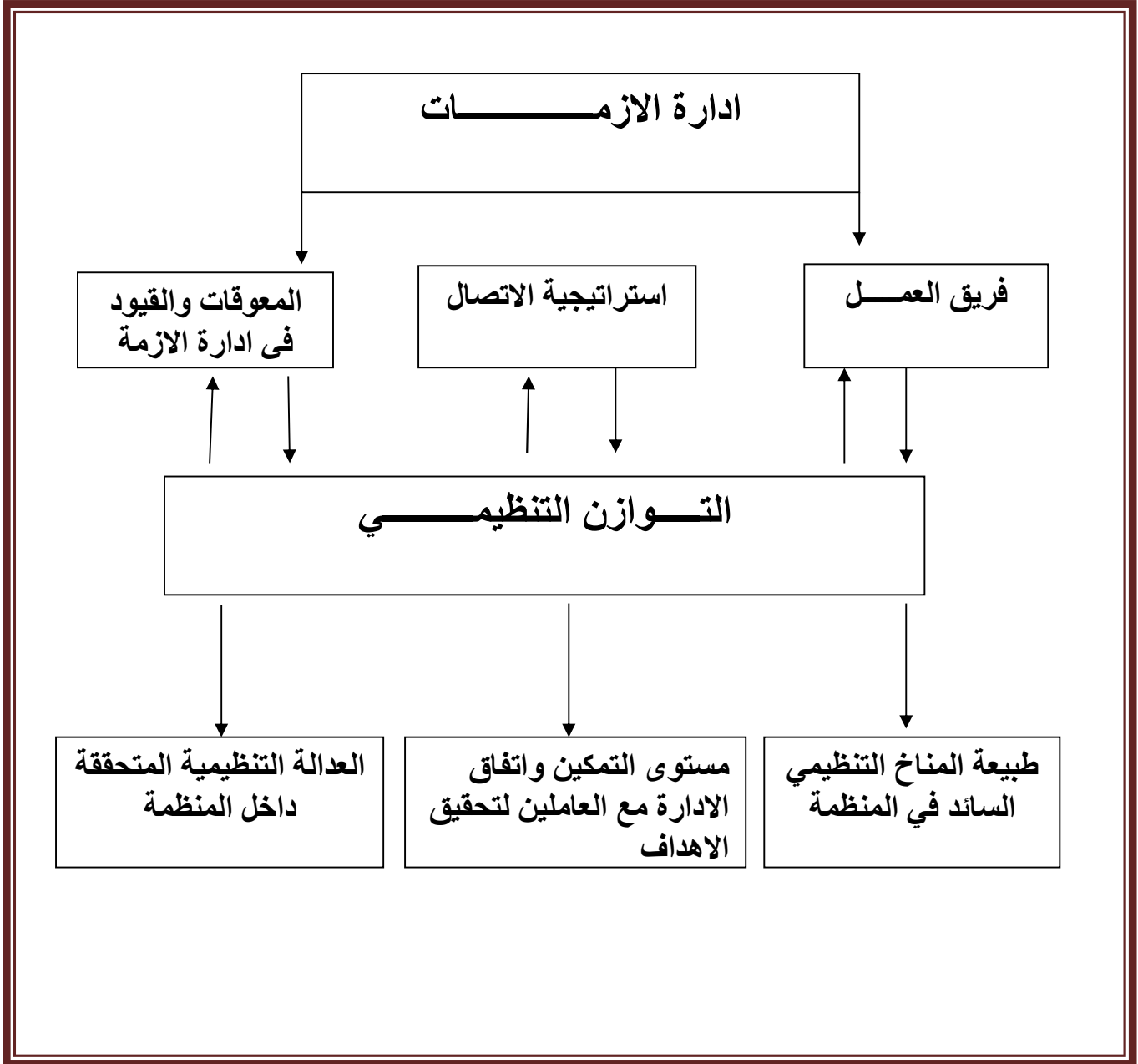
٦. **ادوات جمع البيانات:** تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، حيث تضمن الاستمارة المتغيرين الرئيسيين المتمثلة بإدارة الأزمات، وكذلك التوازن التنظيمي مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيسي للدراسة.

٧. **فرضيات الدراسة:** تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة ارتباط بين إدارة الأزمات والتوازن التنظيمي، حيث سينفرع من هذه الفرضية، فرضيات فرعية الآتية:
 - أ- وجود علاقة ارتباط بين فريق العمل المسؤول عن إدارة الأزمة ومستوى التمكين في المنظمة.
 - ب- وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات الاتصالات بين أعضاء الفريق وبين طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.
 - ج- وجود علاقة ارتباط بين المعوقات والقيود في إدارة الأزمة والتوازن بين أهداف المنظمة والقوى العاملة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود علاقة تأثير بين المتغيرات إدارة الأزمات والتوازن التنظيمي، حيث ستفرع من هذه الفرضيات الآتية:
 - أ- وجود علاقة تأثير بين فريق العمل المسؤول عن إدارة الأزمة ومستوى التمكين في المنظمة.
 - ب- وجود علاقة تأثير بين استراتيجيات الاتصال بين أعضاء الفريق ومستوى العلاقة بين العاملين وإدارة المنظمة.
 - ج- وجود علاقة تأثير بين المعوقات والقيود والتوازن بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات ورغبات العاملين.
- ٨. **الانموذج الافتراضي للدراسة:** تم وضع النموذج للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، حيث يعتبر الانموذج الافتراضي عن مجموعة من العلاقات المنطقية بين المتغيرات المدروسة كالاتي:



شكل رقم (١) انموذج الدراسة (١)



(١) المصدر: اعداد الباحث.



المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للبحث

مفهوم ادارة الازمات:

تعتبر ادارة الازمات فن صعب فعندما يحدث ما لا تتوقعه تتساءل كيف نواجه الموقف والاحداث التي لم نخطط لها، حيث تمثل ادارة الازمة على الصعيد الفردي او الشخصي وما يتحمله هذا الصعيد من الميزات او التفاعلات الشعورية، يسهم بشكل يمكن ان يؤثر بتحديد مدى الازمة ويساعد في خلق أدراك ويجاد حلول التي من خلالها يتم مواجهة الازمة. (Liu& Jintae, ٢٠٢٠: ٢٧١)

كذلك نجد على المستوى الشخصي او الفردي للعاملين في المنظمة والاستراتيجيات التي يتبناها كوسيلة كفاح او مواجهة للازمة، يمكن ان تتأثر بالخصائص الثقافية للعاملين في المنظمات، اما على المستوى التنظيمي حيث تمثل الموارد والقابليات التي يمكن ان تكون جوهرية في قدرة المنظمة على البقاء والتعامل مع الازمة الرئيسية.

كما يساهم التعلم التنظيمي والقابليات في البناء الضروري وجميع الدروس والتجارب المفيدة لمعالجة الازمة القادمة. (Liu& Jintae, ٢٠٢٠: ٢٧١)

وايضاً يساهم التماس مع العمل والخطط كأداة قوة للمنظمات للبقاء بشكل أكثر مرونة وفاعلية في ادارة الازمة ومواجهتها. (Spence, ٢٠٢٠: ٩)

ويمكن ان يشير مفهوم ادارة الازمة الى التساؤلات الآتية:

ماهي الاستعدادات لمواجهة الازمة؟ وطرق تقييم اداء المدراء في ادارة الازمة؟، وما هي الامكانيات المدركة لمواجهة الازمة؟، وما هي قابلية الابداع لادارة الازمة؟ (Pannen & Cnandali, ٢٠١٩,) (٤٨)

تعريف ادارة الازمة:

هنالك العديد من التعاريف الخاصة بإدارة الازمة نذكر منها الآتي:

حيث عرف (عياد، ٢٠١٢، ١٤٩) الازمة: هي حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها، وإذا لم يتم التعامل مع الحدث بصورة صحيحة فأنها تهدد قواعد المنظمة الأساسية وتحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها.

كما عرفت الازمة بأنها: موقف ينتج عنه تغيرات بيئية وتتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام اساليب ادارية مبتكرة وسريعة.

وايضاً عرفت الازمة على انها: الاحتمالية الأولى والتأثير العالي للحدث والذي يهدد المتوفر لدى المنظمة وخصائصها المتمثلة بالغموض الذي يسبب التأثير في الوسائل والحلول وايضاً المعتقدات التي تؤثر في

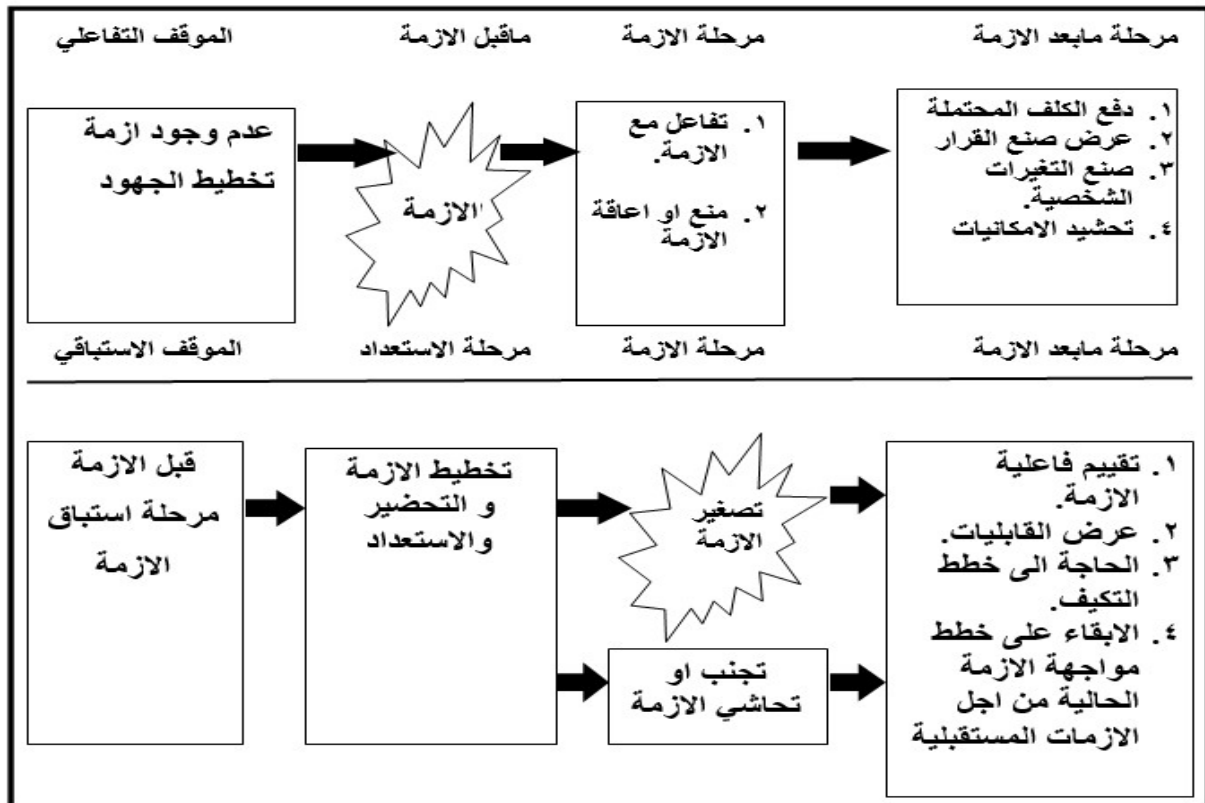
القرار الذي يجب ان يصنع بسرعة شديدة. (O Z C A N, ٢٠١٥: ٩)

وعرفت الازمة: هي اظهار كيف يمكن للواحد ان يستطيع بنفسه ان يواجه الازمة وبواسطة المنظمة. (Cindy , ٢٠١٦: ٢)



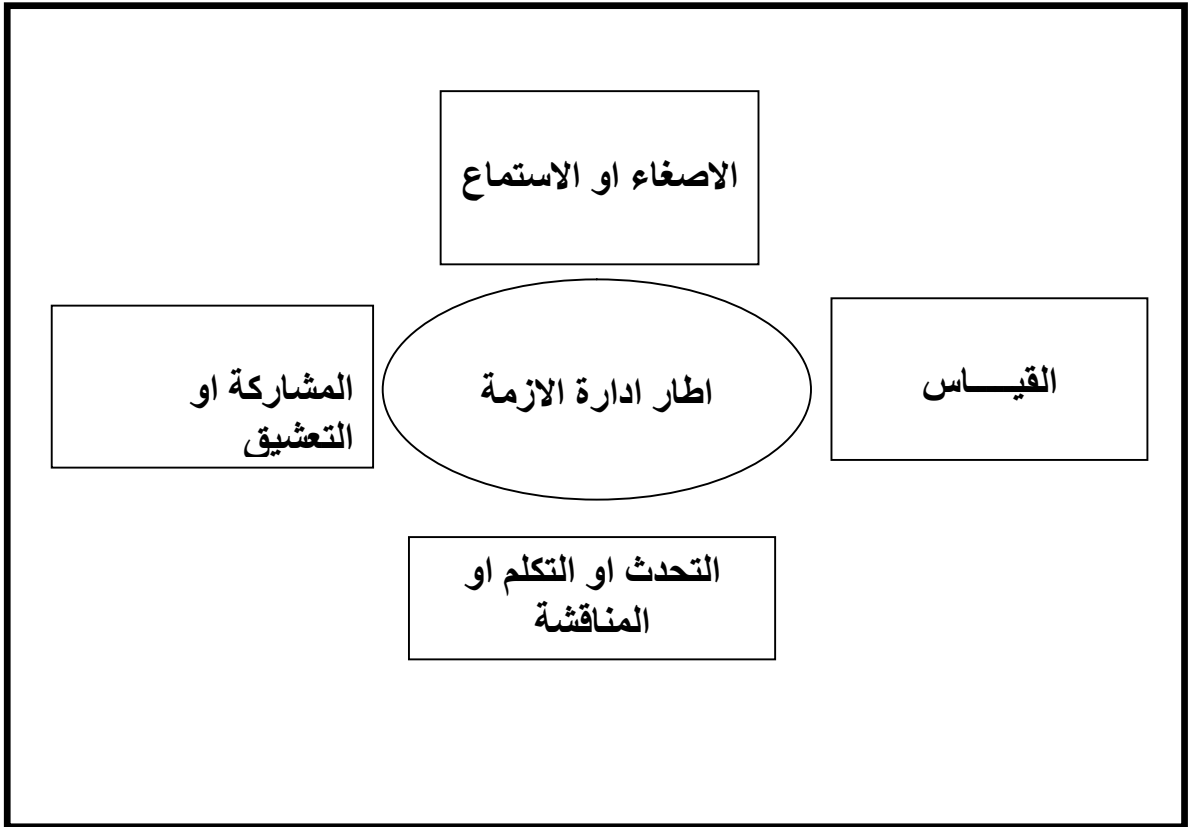
عرف (عاشور، اميد، عقيقي، ابراهيم، ٢٧: بدون سنة) الأزمة: هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. ايضاً عرفت الأزمة: انها موقف مفاجئ يتسم بسرعة تلاحق الاحداث وضرورة اتخاذ قرارات تحت ضغط عنصر الوقت وفي المعلومات المؤكدة. (الرقابي، ٢٠١٨، ١٣) وعرفت الأزمة: هي كحدث مدرك او محسوس بواسطة المدراء واصحاب المصالح ليكون الى حد كبير الحدث البارز وغير متوقع ومعرقل فعلياً. (Bundy, pfanner, coombs, ٢٠١٦: ٣) في حين يذهب البعض في ادارة الأزمة على انها: هو تأمين تغطية مصممة لمساعدة الاعمال المحددة والذي يشكل تهديد سلبي للأحداث على سمعة المنظمات. (Hayes, ٢٠١٩:١) وايضاً عرفت ادارة الأزمات: المحافظة على اصول وممتلكات المنظمة وقدرتها على تحقيق الإيرادات والمحافظة على الافراد العاملين، وفي الاساس تعني ادارة الأزمات في كيفية التغلب على الأزمات بالادوات العلمية والادارية، المتمثلة بعلم ادارة الأزمات وعلم ادارة التوازنات والتكيف مع التغيرات. ([http:// disanse Unix- Henaen L+Zbistenm](http://disanse Unix- Henaen L+Zbistenm)) في حين يعرف الباحث ادارة الأزمات بأنها: قدرة المنظمات على التكيف المستمر مع الأزمات سواء كانت داخلية ام خارجية من خلال اتباع الاساليب الملائمة مع هذه الأزمات والتي تعمل على ايجاد الحلول المناسبة. وفي ضوء التعاريف الواردة اعلاه يمكن ان نستعرض عدد من الاشكال التي توضح ادارة الأزمات.

شكل رقم (٢) (٥:٢٠٠٥: Houg & spillan) (Source :)

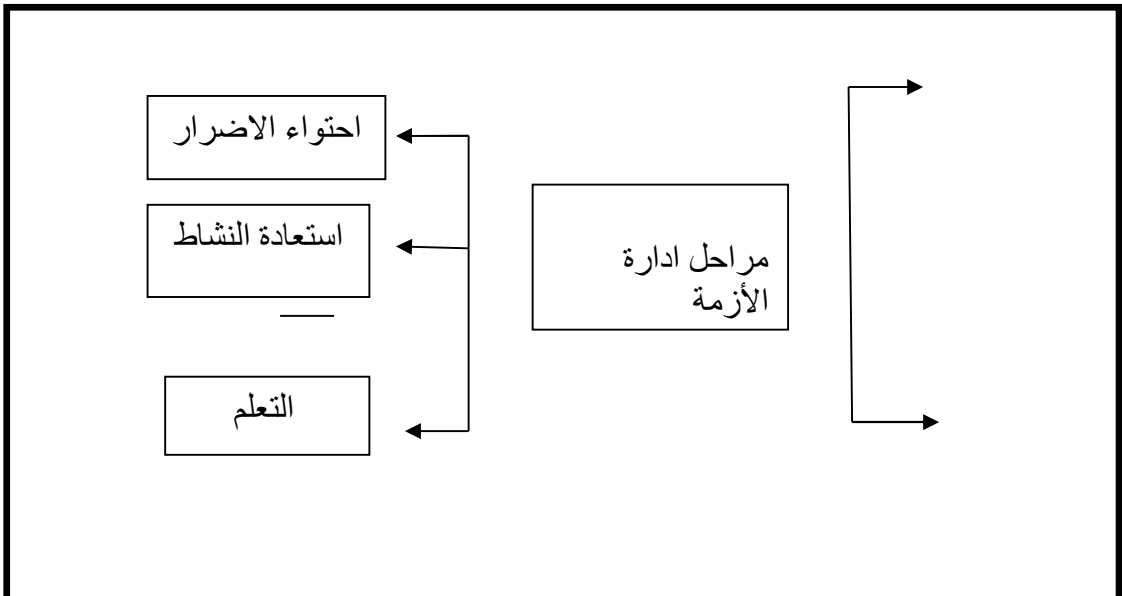




شكل رقم (٣) Source: www.TT.Pillars.com



شكل رقم (٤) Source: <http://disan.seunix-Henaen-L+Z.bistenm>





خصائص الازمة:

١. اشار (عياد، ٢٠١٢: ١٤٩) الى مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالازمة هي:
الازمة قد تكون حدث مفاجئ وقد تكون متوقع، ويتوقف ذلك على درجة ادارة استراتيجية في المنظمة تأخذ ادارة الازمات بعين الاعتبار ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالازمات المتوقع حدوثها.
٢. تمثل الازمة تهديد للمنظمة وسمعتها وإذا لم يتم التعامل معها بفاعلية فأنها تؤدي الى تغيرات جوهرية في بيئة المنظمة.
٣. تختلف الازمات فيما بينها ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
٤. غالباً ما تحدث الازمة نتيجة تراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
٥. الازمات التي تحدث في قطاع معين في المنظمة يكون له انعكاسات على قطاعات المنظمة الاخرى.

تصنيف الازمات:

- تصنف الازمات وفقاً لنطاق حدوثها واسبابها فيما يتعلق بنطاق حدوثها، قد تحدث داخل المنظمة ذاتها او خارجها، اما سبب الحدوث قد تحدث بسبب اخطاء من قيادات المنظمة او اخطاء في سلوكيات المنظمة وادائها.
- حيث صنف (عياد، ٢٠١٢: ١٥١) الازمات وفقاً لعدة محاور هي:
- أ- محور الضغط: الذي تسببه الازمة على المنظمة (ضاغط – غير ضاغط).
 - ب- محور التهديد: الذي تسببه الازمة على المنظمة (مرتفع – منخفض).
 - ج- محور درجة السيطرة المنظمة على الموقف (مرتفع – منخفض).
 - د- محور الخيارات المتاحة امام المنظمة للاستجابة اللازمة (كبيرة – قليلة).
- وعلى هذا الأساس الجدول الاتي يوضح هذه الازمات في ضوء العوامل السابقة ذكرها:

جدول رقم (١)

غير ضاغط		ضاغط		ضغط الوقت		مستوى التهديد
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	درجة السيطرة	خيارات الاستجابة	منخفض
مستوى ٥	مستوى ١	مستوى ١	مستوى ٢	كثيرة	كثيرة	
مستوى ١	مستوى ٢	مستوى ٢	مستوى ٣	قليلة	قليلة	
مستوى ١	مستوى ٢	مستوى ٢	مستوى ٣	كثيرة	كثيرة	مرتفع
مستوى ٢	مستوى ٣	مستوى ٣	مستوى ٤	قليلة	قليلة	



اسباب نشوء الازمات:

حددت (محمد، بدون سنة: ١٥١) مجموعة اسباب لنشوء الازمة منها:

١. سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الازمة.
 ٢. سوء التفكير: اما بالشك بالمعلومات او اعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة.
 ٣. سوء الادارة: بسبب العشوائية او الاستبداد الاداري او عدم وجود انظمة للعمليات الادارية.
 ٤. الاخطاء البشرية: ضعف قدرة اطراف الازمة على التعامل معها لغياب التدريب او لقلة الخبرة او انخفاض الدافعية.
 ٥. تعارض المصالح والاهداف: الاختلافات الشخصية او ميول اطراف الصراع.
 ٦. الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي الى الازمة.
 ٧. الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال اخطائه من اجل صنع الازمة.
 ٨. انعدام الثقة في الاخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف او الاستبداد او عدم كفاءة الادارة.
- اما (مسك، ٢٠١١: ١٧) فقد حددت اسباب نشوء الازمات بالآتي:

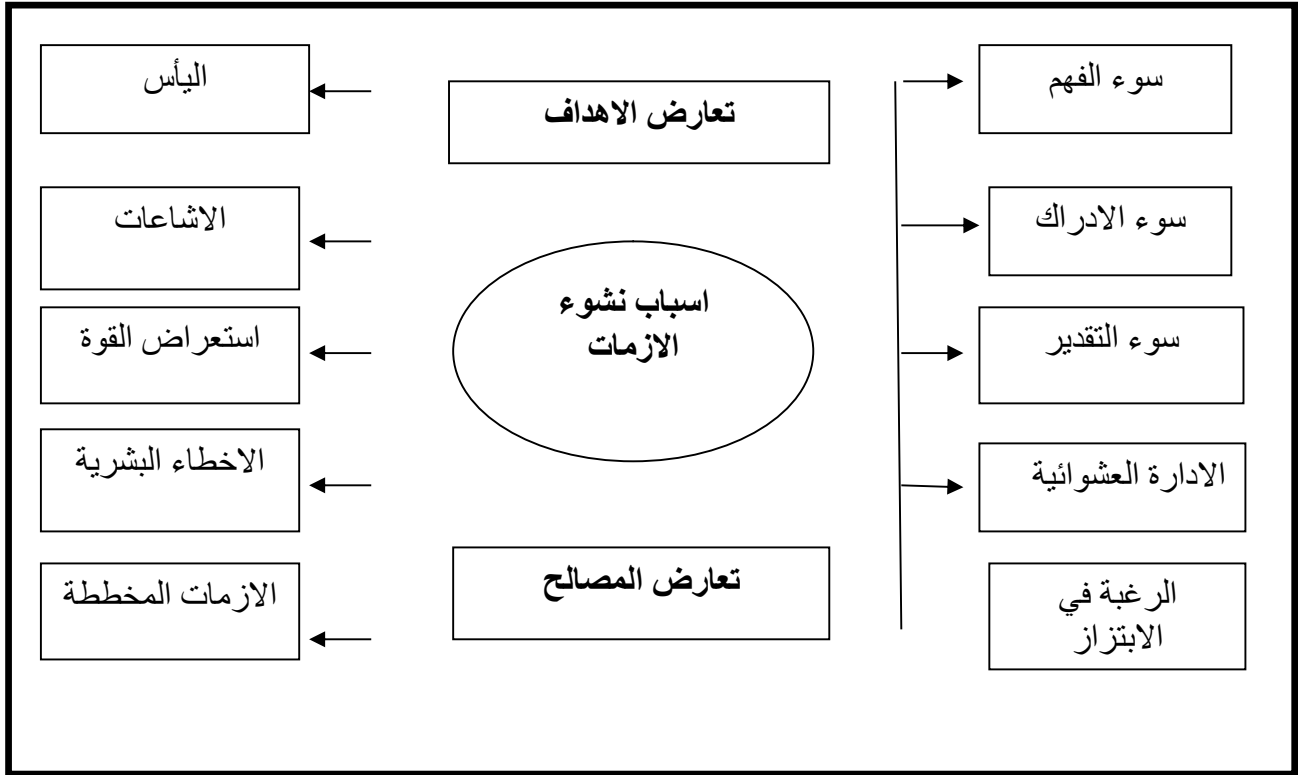
اولاً: البيئة الخارجية وتتضمن:

١. المنافسين: كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل يؤدي الى جذب المستفيدين إليهم.
٢. الضغوط الحكومية والنفابية: كتخفيف ميزانية من قبل الحكومة.
٣. المبادئ والقيم السائدة.
٤. الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير.

ثانياً: البيئة الداخلية:

١. خصائص الافراد والمديرية: حيث ان خصائص الافراد لها دور كبير في نشوء الازمات فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات ولا يمكنهم اتخاذ القرارات وبالتالي نشوء الازمة.
٢. ضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية.
٣. التهوين من الازمات وعدم اخذها بنظر الاعتبار وبالتالي تفاقمها وعدم السيطرة عليها.
٤. انعدام الثقة.
٥. التسرع في اتخاذ القرارات.
٦. عدم فعالية الاتصالات بين المنظمة نفسها ومع المنظمات الاخرى وايضاً ضعف الاتصالات بين الافراد والمديرين.
٧. ضعف القيادات.

وايضاً اضاف (الحفني: ١٥) الى مجموعة من الاسباب التي تؤدي الى نشوء الازمات التي لخصها بالشكل التالي:



شكل رقم (٥) [http //jssT.journal.ekb.eg](http://jssT.journal.ekb.eg) Source:

انواع الازمات:

هناك العديد من الانواع المختلفة من الازمات نورد منها:

- ١) ازمات تكنولوجية
- ٢) ازمات مالية
- ٣) ازمات المجابهة
- ٤) ازمة مكر
- ٥) ازمة حقد
- ٦) ازمات طبيعية
- ٧) ازمة سوء السلوك
- ٨) ازمة انحراف قيم الإدارة (Bhasin, ٢٠٢٠; ٣)



اساليب ادارة الازمات:

يعود اصل الاساليب التقليدية في ادارة الازمات في الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام ١٦٣٧ في كتاب اسماه (التنين) تم اصداره عام ١٦٦١، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي على افكار سلبية في الاستبداد والتسلط والتحكم في الاخرين حيث يقوم هذا الفكر على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية) وعلى الرغم من ذلك ظهرت مجموعة من العوامل التي اصبحت تعيق اتباع الاساليب التقليدية لادارة الازمات، ومن هذه العوامل: الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والانترنت والانتشار الواسع للثقافة والعلوم، تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية، تعاظم دور جمعيات حقوق الانسان، زيادة دور التشريع والقضاء وبعد استعراض هذه العوامل، يمكننا ان نستعرض ايضاً عدداً من الاساليب التقليدية اهمها:

- ١) انكار الازمة
- ٢) اسلوب كبت الازمة
- ٣) اسلوب بخس الازمة
- ٤) تنفيس الازمة
- ٥) تشكيل لجنة لبحث الازمة
- ٦) اسلوب اخماد الازمة
- ٧) اسلوب تفريغ الازمة
- ٨) اسلوب عزل قوى الازمة

هذه اهم الاساليب التقليدية في ادارة الازمات، لكن يمكن ان نستعرض اهم الاساليب الحديثة في ادارة الازمات منها:

- ١) نموذج Fink
 - ٢) نموذج Nude Antoko
 - ٣) نموذج Meyers
 - ٤) نموذج المنهج العلمي والعملي
 - ٥) انموذج العام لادارة الازمة.
- وفيما يلي شرح لهذه النماذج:

- ١) نموذج Fink: وهذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب او منع الازمة من الوقوع.
- ٢) نموذج Nude Antoko: يؤكد هذا النموذج على ان الادارة الصحيحة لازمة هي أكثر من مجرد ردود افعال او استجابات لمجريات الازمة، حيث يجب التركيز على تجميع المقاييس التي تمكن المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة على اتجاه اي موقف طارئ.
- ٣) نموذج Meyers: ان هذا النموذج لا يختلف عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الاعداد اللازمة للازمة crisis pnefaedness.
- ٤) نموذج Marphy Bayley: يركز هذا النموذج على استخدام المنهج العلمي العملي في ادارة الازمة، حيث يعمل هذا المنهج على تحليل الموقف والتخطيط العلمي لازمة.
- ٥) النموذج العام لادارة الازمة: لا تتفق الدراسات والبحوث في جعل ادارة الازمة مرتبطة بعدد محدود من المراحل، ويمكن تصنيف هذه المراحل بالآتي :



- مرحلة ادارة الازمة قبل الازمة.
- مرحلة ادارة الازمة اثناء الازمة
- مرحلة ادارة الازمة بعد ادارة الازمة (علي، ٥: ٢٠١٨).

اما (الحفني، ١٢) فقد حدد اساليب ادارة الازمة بالآتي:

(١) اسلوب التفاوض الاكراهي (الضاغط): إذا ارادت الدولة ان تحقق كسباً ضد الخصم فانها تلجأ الى الضغط الاكراهي، لكن يجب ان تراعي ان لا يفقد هذا الضغط الى حدوث كارثة تضر بمصالحها: وهناك اسلوبين للضغط:

أ-استخدام الاسلوب القولي: ويتم من خلالها بالتهديد الواضح او التهديد التفاوض.

ب- السلوك الفعلي: ويعني تصعيد فعلية الضغط على الخصم مثل عقوبات اقتصادية.

(٢) اسلوب التفاوض التوفيقي: يعد هذا الاسلوب بالاعتماد على التفاوض اساساً لحل الازمة، والمفاوضة هي الاستعداد والتنازل عن بعض المواقف.

(٣) اسلوب التفاوض الاقناعي: ان الاقتصار على استخدام اسلوب واحد لامة لانه لا يحقق الاهداف، اذ لابد من اتباع الاسلوبين السابقين معا لتحقيق الاهداف.

متطلبات ادارة الازمة: اورد الباحثون في ادارة الازمات عدة متطلبات منها:

١. سجل الازمات: لابد من وجود سجل للازمات crisis portfolio توثق به كل المنظمات كل المواقف التي تعتبرها ازمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة المنظمة.
٢. فريق ادارة الازمات: تكوين فريق لإدارة الازمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة تتطلب ردود افعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت، وضغط الموقف، وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة.
٣. حيث ان المفهوم الياباني في معالجة الازمات يقوم على اساس ان الاشخاص الاقربون للازمة هم الاقرب على حلها او توفير الحل المناسب، حيث ان معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار.
٤. التخطيط كمتطلب اساسي: تتبنى التخطيط كمتطلب اساسي مهم في عملية ادارة الازمة، حيث التدريب على التخطيط للازمات يعد من المسلمات الاساسية في المنظمات الناجحة، وهذا يساهم في منع حدوث الازمة او التخفيف من اثارها وتلاقي عنصر المفاجأة، حيث ان النموذج الياباني يحدد كيفية معالجة الازمة وفق نظام كانبان Kanpan، حيث يمثل مفهومه الجوهرى يقوم على اساس تحفيز الازمة.
٥. Stimulate of cnisis وخلقها لكي يبقى الاداريون والعمال في حالة تأهب لعمل ما بوسعهم سواء كانت الازمة حقيقية او لا أي انهم مستعدون على قدم وساق ومفعمين بالنشاط لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد يتدرب المدراء على تخيل اسوء انواع الاحتمالات.
٦. وسائل علمية للتعامل مع الازمات: مثل المحاكاة او السيناريو، وذلك باستخدام وسائل علمية في التعامل مع الازمات مثل المحاكاة او السيناريو، حيث ان السيناريو يعرف على انه: مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للازمة او ايجاد بدائل عديدة، حيث عملت الشركات اليابانية على السيناريو من



Worst case خلال تدريب موظفيها على اسوء المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو scenario

اما المحاكاة Vintnal neality وهو تقليد لظاهرة ما يهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها او هو اسلوب كمي يهدف الى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج.

5. نظام اتصال داخلي وخارجي: اهمية وجود نظام اتصالات داخلية وخارجية فعال، يساعد على توافر المعلومات او الادوات في وقت مبكر، حيث استخدم نظام المعلومات الأني، حيث انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي وخاصة في الدول المتقدمة.

6. التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب اساسي في ادارة الازمات من خلال ادارة سباقه وهي الادارة المعتمدة على التفكير التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادئ والابتكار وتدريب العاملين عليها. <http://disanse.unix-ttenaen-ltz bisterny/>

عوامل النجاح في ادارة الازمة:

حدد (شومان، ٢٠٠١، ٣) مجموعة من العوامل لنجاح ادارة الازمة:

1. إدراك اهمية الوقت: ان عنصر الوقت أحد اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الازمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على أدراك الازمة، اذ ان عامل السرعة مطلوب بالاستيعاب اللازم والتفكير بالبدائل واتخاذ القرارات والسرعة في تحريك فريق ادارة الازمات.
2. انشاء قاعدة شاملة ودقيقة في المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الازمات التي تتعرض لها.
3. توافر نظم انذار مبكر: تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخذ القرار.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الازمات ومراجعة اجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة.
5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين اعضاء المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الازمة وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من اجل مواجهة الازمة.
6. نظام اتصالات يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد اثبتت الدراسات والبحوث اللازمة والدروس المستفادة من ادارة الازمات وكوارث عديدة ان اتصالات الازمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة، وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة وقدرة المعلومات بقدر نجاح الادارة في حشد وتعبئة الموارد، ومواجهة الشائعات وكسب الرأي العام.

ثانياً: التوازن التنظيمي

مفهوم التوازن التنظيمي : يعد مفهوم التوازن التنظيمي من مفاهيم نظرية المنظمة التي انصهرت في بوتقة المدارس الكلاسيكية، وتعد جوهر النظرية الدافعية التي تبين الحالة التي تستطيع المنظمة اقناع العاملين للاستمرار بمساهماتهم من اجل ضمان بقائها وهي تقوم على اساس التوازن بين المغريات التي تقدمها المنظمة للعاملين وبين ما يقدمه العاملين من اسهامات ومجهودات لهذه المنظمة. (عبد الكريم، ٢٠٢٠، ٤)

يعتبر التوازن التنظيمي هو المسؤول عن بقاء المنظمة، ولهذا تتطلب من قيادة المنظمة مجموعة من المهارات والقدرات لتطوير استراتيجية فعالة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة، واختيار الموارد البشرية التي تحقق هذه الاهداف. (www.dr.era.com)



حيث يعتبر التوازن التنظيمي من المواضيع المهمة بالنسبة لمحترفي الاعمال والأكاديميين والباحثين، حيث أصبح يطبق في مجالات مختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس. (Kluezy, ٢٠١٣:٢) حيث تعمل الادارة على دعم جهود العاملين لتحقيق توازن العمل، كذلك تعمل على تقرير سلوك المواطنة والاداء التنظيمي للمنظمة ككل. (Beauregard & C.teany, ٢٠٠٩:١٨) ان استراتيجية توازن العمل الناجحة تعمل على تخفيض مستوى الاجهاد وزيادة الرضى الوظيفي للعاملين وزيادة انتاجيتهم (Kumari, ٢٠١٧:٢). كذلك يحتاج التوازن التنظيمي الافضل الى دعم وتشجيع ثقافة مكان العمل، وايضاً ان القوة والدعم والتشجيع للثقافة يساهم في زيادة ربحية العاملين وبقاء المنظمة (Anif & Fareoqi, ٢٠١٤:٢٥).

مفهوم نظرية التوازن التنظيمي: تقوم فكرة هذه النظرية على ان الافراد في المنظمة يؤدون الاعمال بشكل جماعي والقرارات التي يتخذونها تتأثر بالمساهمة التي يقدم كل منهم في عملية صنع القرار، هذه القرارات تؤثر في اشباع رغباتهم واحتياجاتهم، أي تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واهداف الموظفين، وهذا التوازن يساهم في المحافظة على استمرار المنظمة ووجودها وجعل الافراد دائماً في حالة اضافة قيمة للمنظمة.

تعريف التوازن التنظيمي:

اورد العديد من الباحثين والكتاب العديد من التعاريف الخاصة بالتوازن التنظيمي، نستعرض منها الاتي: عرف (Osewe, ٢٠١٩:١٩) التوازن التنظيمي بأنه: اداة لاداء المنظمة التي ترسم خرائط اداء استراتيجية المنظمات التي تتضمن الاموال، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم، النمو. كما عرفها (Kluezyk, ٢٠١٣:٢) : هي الموازنة او الابقاء على المدى العام او المدى الطويل في تحقيق الانسجام داخل المنظمة. وايضاً عرف التوازن التنظيمي بأنه: مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين العاملين عند مثولهم بالسلطة واقتناعهم بأن تضامنهم ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة سوف يساهم في تحقيق واثباع حاجاتهم ورغباتهم (www.dr.era.com). كذلك عرف التوازن التنظيمي بأنه: ادارة العمل والمسؤوليات الشخصية (Anif & fanooqi, ٢٠١٤:٢٥).

عرف (Kumani, ٢٠١٧:٢) التوازن التنظيمي : هو مسؤوليات رقابية الافراد على مكان العمل بأنفسهم. كذلك عرف (Sinuroya & magartha, ٢٠٢٠:٥) التوازن التنظيمي بأنه: قابلية الأفراد في اكمال مسؤوليات العمل ومسؤوليات غير العمل. ويمكن ان اعرف التوازن التنظيمي: انه حالة من التوافق بين مسؤوليات الادارة ومسؤوليات العاملين بأعتبار ان كل المنظمة والعاملين يسعون نحو تحقيق اهداف بعضهم البعض.

متطلبات التوازن التنظيمي :

١. ان تكون هنالك قيمة يضيفها الافراد عند انجاز اهداف المنظمة، وقدرة على المواجهة أي معوقات العمل.
٢. ان تكون هنالك ثقافة تنظيمية تتمسك بها فرق العمل ووحدات الأعمال.
٣. يتطلب التوازن التنظيمي وجود قادة قادرين على تطوير وتوضيح والالتزام بالفلسفة الرؤية والاهداف الاستراتيجية.



٤. قدرة فرق العلم على تطوير رسالة المنظمة.
٥. توضيح وتوقع ماهي الادوار والمسؤوليات والعلاقات التي تتطلبها هيكلية التنفيذ.
(Gillcnist, ٢٠١٩:٣) ، (Gillcnist& WESTRAN, ٢٠١٩:٥)
عناصر التوازن التنظيمي : يتضمن التوازن التنظيمي العديد من العناصر تتمثل بالآتي:

- (١) ساعات العمل
 - (٢) المرونة
 - (٣) الارتباط والالتزام بالوقت.
 - (٤) الرضى الوظيفي.
 - (٥) اتمتة العمل
 - (٦) الالتزام التنظيمي (٨ : ٢٠١٧، Kumani)
- كما حدد عناصر اخرى للتوازن التنظيمي www.dr.ena.com تمثلت بالاتي:

- (١) البيئة المحيطة
- (٢) جماعة العمل
- (٣) التخصص
- (٤) تنفيذ القرارات
- (٥) التوازن والمحافظة عليه
- (٦) المحافظة على التعاون

وهنا يبرز تساؤل مفاده هل التوازن التنظيمي لديه ادوات او وسائل تساعد على تحقيق التوازن داخل المنظمة؟ والجواب على هذا التساؤل نجد في موضوع التوازن التنظيمي العديد من الادوات والوسائل التي تؤدي الى تحقيق هذا التوازن ويمكن ان نستعرض اهم هذه الادوات ودورها في تحقيق التوازن:

- **العدالة التنظيمية**: تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين، بأعتبار ان العدالة التنظيمية هي احساس وإدراك انساني يشعر اعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال اجراء ادارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين اهداف الاعضاء واهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعية ويجاد سبل ووسائل تكفل للاجهزة الادارية اشاعة مناخ تنظيمي ايجابي، يتعامل معه العاملون.
كذلك تعتبر العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهد المبذول والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة (درة، ٢٠٠٨، ٣٢).

ابعاد التوازن التنظيمي: هنالك ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية:

- (١) عدالة التوزيع
- (٢) عدالة الاجراءات
- (٣) عدالة التعاملات (درة، ٢٠٠٨ : ٣٧)

• **المناخ التنظيمي**:

لقد اولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي اهمية بالغة لاهمية المناخ التنظيمي، اذ انه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل اطار العمل من قيم فكرية وعادات وأفاق حضارته، وابعاد مادية تؤثر بشكل اساسي على السلوك التنظيمي للافراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، كما اكدت المفاهيم الادارية الحديثة على اهمية الدور الكبير الذي تلعبه الادارة في التأثير في سلوك



الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل، خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وظروف التخطيط والإشراف، وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام المفتوح. (الطيب، ١٠: ٢٠٠٨)

حيث عرفت (الاندنوسي، ٢٠١٩، ٤) المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

كما حددت (الاندونيسي، ٢٠١٩، ٥) أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

١. انه من اهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمات حيث يغير من جو العمل الملائم والذي له تأثير كبير على الافراد وتدعمهم وتساندهم على تحسين الاداء الوظيفي.
٢. التأثير على المنظمات في تحقيق اهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد داخل العمل وتأثيره ايضاً في تحقيق الاهداف النهائية التي تصبو اليها أي منظمة.
٣. كونه عنصراً أساسياً لتحقيق التقارب الواجب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها.

● التمكين الإداري:

تزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها مع البيئة التي تعمل بها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي اوجدت من أجلها، أي انه في ظل التمكين يتمكن العاملون بصلاحيات مع بقائهم في مواقعهم الوظيفية ومسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم. (درادكه، ٢٠١٧، ١٢٦٠)

وقد عرفت (باقبص، ٢٠١٨، ١٤) التمكين لغةً: هو التقوية او التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالة السلوك الطارئ والغير متوقع في العمل. وعرفت (باقبص، ٢٠١٨، ١٤) التمكين الإداري: العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. وشارت (باقبص، ٢٠١٨، ١٨) الى أهمية التمكين الإداري بالآتي:

- ١) ارتفاع الانتاجية.
- ٢) انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ٣) تحسين جودة الانتاج.
- ٤) زيادة القدرة التنافسية.
- ٥) اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
- ٦) ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- ٧) احساس الفرد بالرضا عن الوظيفة.
- ٨) ارتفاع الدافعية.

● الإدارة بالأهداف:

هي النظرية التي صاغها (بيتر دراكر، عام ١٩٥٤) في كتابه (ممارسة الإدارة) ثم توالى الكتاب والمفكرين على تطويرها. (الرحيلي، ٢٠٠٩، ٢٦) حيث اضاف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف ولكنهم شبه متفقين على ان الإدارة بالأهداف، أسلوب اداري حيث يقوم بتطوير الاهداف في العملية الادارية. (الرشيدي، ٢٠١٤، ١٤)



حيث عرف (الرحيلي، ٢٠٠٩، ٢٦) الإدارة بالأهداف: طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً في تحديد الاهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الادارية. كذلك عرفها (الرشيدي، ٢٠١٤، ١٤): هي نتائج تسعى المنظمة الى تحقيقها او الوصول اليها مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن.

خصائص الإدارة بالأهداف:

- استعرض (الرشيدي، ٢٠١٤، ١٤-١٦) مجموعة من الخصائص للإدارة بالأهداف منها:
١. ان احتمال تكامل الجهود الادارية تزداد لحد كبير في أي مشروع، إذا ما اتخذت هذه الجهود نحو تحقيق الاهداف الواضحة ومحددة ومتفق عليها.
 ٢. انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول اليها في فترة زمنية معينة، ازدادت احتمالات النجاح في الوصول الى النتائج.
 ٣. كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول اليها ازدادت حوافزهم لتحقيق الاهداف.



المبحث الثالث

الجانب التطبيقي (الإطار العملي)

تم جمع فقرات الاستمارة والمتمثلة (بمتغيرات الظاهرة قيد البحث) وكما هو مبين في أداة جمع المعلومات والبيانات والتي أعدت من الباحث بالإعتماد على الدراسات والكتب وآراء بعض المختصين بهذا الموضوع، وعرضت على عدد من المحكمين والخبراء من ذوي الإختصاص لتقييم العلاقة والاثربين المتغيرات (ادارت الازمات وتأثيرها في تحقيق التوازن التنظيمي) حيث خضعت استمارة الاستبيان لسلسلة من التقييمات لغرض تقويمها عن طريق إبداء الملاحظات القيمة التي زادت من رصانتها ومضمونها، وتم إجراء التعديلات وصولاً إلى شكلها النهائي وتتضمن هذه الإستمارة محورين، الأول هو (ادارة الازمات) ويحتوي هذا المحور على (١٣) فقرة، إما الثاني فهو محور (التوازن التنظيمي) ويحتوي هذا المحور على (١٩) فقرة، وطبقت الدراسة على عينة عمدية مكونة من (٥٠) شخصاً وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان لابد من تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS vr.٢٥).

١- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

١-١ الجداول التكرارية حسب الفئة العمرية:

الجداول التكرارية حسب الفئة العمرية فقد تم تضمينها في الجدول (٢) اذ يتبين ان استمارات الاستبيان شملت (٩) استمارة من الفئة العمرية الاقل من (٣٠) سنة وبنسبة مقدارها (١٨%)، بينما شملت استمارات الاستبيان (١٣) من الفئة العمرية (٣٠-٣٤) وبنسبة مقدارها (٢٦%)، وشملت استمارات الاستبيان (١٨) من الفئة العمرية (٣٥-٣٩) وبنسبة مقدارها (٣٦%)، واخيرا شملت استمارات الاستبيان (١٠) من الفئة العمرية الاكثر من (٤٠) وبنسبة مقدارها (٢٠%) ويتضح ان الفئة العمرية (٤٠-٤٩) سنة هي اكثر الفئات التي شملها الاستبيان بنسبة مئوية مقدارها (٣٦%).

جدول (٢)، يمثل التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها للفئة العمرية

الفئة	التكرارات	التكرارات تجميعية	النسبة
اقل من ٣٠	٩	٩	١٨%
٣٠-٣٤	١٣	٢٢	٢٦%
٣٥-٣٩	١٨	٤٠	٣٦%
٤٠ فاكثر	١٠	٥٠	٢٠%
المجموع	٥٠	---	١٠٠,٠

a. المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS-٢٥)



١-٢ : الجداول التكرارية حسب الجنس

للحصول على قيم التكرارات والنسبة موزعة حسب الجنس اما ذكر أو انثى وكما مبين في الجدول (٢).

جدول (٣)

يمثل التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها للجنس

النسبة	التكرارات التجميعية	التكرارات	الجنس
٣٦%	١٨	١٨	انثى
٦٤%	٥٠	٣٢	ذكر
١٠٠,٠	--	٥٠	المجموع

١-٣ - الجداول التكرارية حسب التحصيل العلمي:

الجدول (٣) يبين التكرارات ونسبها حسب التحصيل الدراسي اذ نلاحظ ان الفئة الأولى وهي الذين يحملون شهادة الدبلوم قد بلغ عدد الاستمارات لها (٤) استمارة وبنسبة مئوية مقدارها (٨%)، بينما بلغ عدد الاستمارات الموزعة على الذين يحملون البكالوريوس هي (٧) استمارة وبنسبة مئوية قدرها (١٤%)، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة على دبلوم العالي هي (٨) استمارة وبنسبة مئوية قدرها (١٦%)، بينما بلغ عدد الاستمارات الموزعة على الماجستير هي (١٢) استمارة وبنسبة مئوية قدرها (٢٤%)، وأخيرا بلغ عدد الاستمارات الموزعة على الذين يحملون شهادة الدكتوراه هي (١٩) وبنسبة مئوية (٣٨%).

جدول (٤) يمثل التكرارات ونسبها لسنوات الخدمة

النسبة	التكرارات التجميعية	التكرارات	التحصيل الدراسي
٨%	٤	٤	دبلوم
١٤%	١١	٧	البكالوريوس
١٦%	١٩	٨	دبلوم عالي
٢٤%	٣١	١٢	ماجستير
٣٨%	٥٠	١٩	دكتوراه
١٠٠	---	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS-٢٥)



١-٤ : الجداول التكرارية حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول (٤) يبين التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها حسب عدد سنوات الخبرة اذ نلاحظ ان ٥ سنوات فأقل قد بلغ عدد الاستثمارات لها (١٧) استثماراً وبنسبة مئوية مقدارها (٣٤%)، بينما بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على من ٦-١٠ سنوات ١٣ استثماراً وبنسبة مئوية قدرها (٢٦%)، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة على من ١١-١٥ سنة بلغ (٩) استثماراً وبنسبة مئوية قدرها (١٨%)، بينما بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على أكثر من ١٦ سنة (١١) استثماراً وبنسبة مئوية قدرها (٢٢%).

جدول (٥)

يمثل التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها لعدد سنوات الخبرة

الاختصاص	التكرارات	التكرارات التجميعية	النسبة
٥ سنوات فأقل	١٧	١٧	٣٤%
من ٦-١٠ سنوات	١٣	٣٠	٢٦%
من ١١-١٥ سنة	٩	٣٩	١٨%
أكثر من ١٦ سنة	١١	٥٠	٢٢%
المجموع	٥٠	---	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS-٢٥)

١-٥ الجداول التكرارية حسب المستوى الإداري:

الجدول (٥) يبين التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها حسب المستوى الإداري اذ نلاحظ ان الإدارة العليا قد بلغ عدد الاستثمارات لها (٩) استثماراً وبنسبة مئوية مقدارها (١٨%)، بينما بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على الإدارة الوسطى ١٣ استثماراً وبنسبة مئوية قدرها (٢٦%)، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة على الإدارة التنفيذية قد بلغ عدد الاستثمارات لها (٢٨) استثماراً وبنسبة مئوية مقدارها (٥٦%).

جدول (٦)

يمثل التكرارات والتكرارات التجميعية ونسبها لعدد سنوات الخبرة

الاختصاص	التكرارات	التكرارات التجميعية	النسبة
الإدارة العليا	٩	٩	١٨%
الإدارة الوسطى	١٣	٢٢	٢٦%
الإدارة التنفيذية	٢٨	٥٠	٥٦%
المجموع	٥٠	--	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS-٢٥)

٢- اختبار فرضية علاقات الارتباط وتحليلها

يهتم هذه المبحث بقياس علاقة الارتباط بين إدارة الأزمات، والتوازن التنظيمي، من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على " انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الازمات والتوازن



التنظيمي " وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Spearman ثم اختبار معنوية العلاقات باستعمال اختبار (t). وستعتمد الدراسة الحالية على مقياس (Mukaka, 2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول (٦) الجدول (٧) معيار قوة معامل ارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً	١,٠٠-٠,٩٠
قوية	٠,٩٠-٠,٧٠
معتدل	٠,٧٠-٠,٥٠
منخفض	٠,٥٠-٠,٣٠
منخفض جداً	٠,٣٠-٠,٠٠

الجدول (٨)

مصفوفة علاقة ارتباط سبيرمان بين ادارة الازمات وابعادها والتوازن التنظيمي وابعادها

التوازن التنظيمي	والتوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة	طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين	مستوى التمكين في المنظمة.	التوازن التنظيمي وابعادها	
				ادارة الازمات وابعادها	الارتباط
التوازن التنظيمي	والتوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة	طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين	مستوى التمكين في المنظمة.	الارتباط	٠,٧٢٥**
				Sig. (٢-tailed)	٠,٠٠٠
				N	٥٠
التوازن التنظيمي	والتوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة	طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين	مستوى التمكين في المنظمة.	الارتباط	٠,٩٢٢**
				Sig. (٢-tailed)	٠,٠٠٠
				N	٥٠
التوازن التنظيمي	والتوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة	طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين	مستوى التمكين في المنظمة.	الارتباط	٠,٨٣٧**
				Sig. (٢-tailed)	٠,٠٠٠
				N	٥٠
التوازن التنظيمي	والتوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة	طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين	مستوى التمكين في المنظمة.	الارتباط	٠,٩٣٤**
				Sig. (٢-tailed)	٠,٠٠٠
				N	٥٠

(**) تعني معنوي عند مستوى الدلالة (٠,٠١)



نستخلص من الجدول (٧) المؤشرات الآتية:

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين ادارة الازمات والتوازن التنظيمي بلغت (٠,٩٦٣) وعند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الازمات والتوازن التنظيمي)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الازمات والتوازن التنظيمي). فضلا عن وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية قوية جدا بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة وابعاد ومستوى التمكين في المنظمة بلغت (٠,٧٢٥) وعند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$). الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة وابعاد ومستوى التمكين في المنظمة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة وابعاد ومستوى التمكين في المنظمة). ايضاً وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية قوية جدا بين بين استراتيجيات الاتصالات بين اعضاء الفريق وبين طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين، حيث بلغت (٠,٨٣٤) وعند مستوى دلالة معنوية. الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الاتصالات بين اعضاء الفريق وبين طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الاتصالات بين اعضاء الفريق وبين طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين). وكذلك وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية قوية جدا بين المعوقات والقيود في ادارة الازمة وبين التوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة، حيث بلغت (٠,٧٨٥) وعند مستوى دلالة معنوية. الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعوقات والقيود في ادارة الازمة وبين التوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعوقات والقيود في ادارة الازمة وبين التوازن بين اهداف المنظمة والقوى العاملة). وهناك علاقات ارتباط قوية جداً بين ابعاد ادارة الازمات وابعاد التوازن التنظيمي كما هو مبين في مصفوفة الارتباطات.

٣- اختبار فرضيات التأثير

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والذي تضمنته الفرضية الرئيسية التي تشير الى انه (توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمات والتوازن التنظيمي). ولغرض اختبار هذا التأثير يتعين علينا استعمال مجموعة من الاختبارات والتي تتمثل بمعادلة الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) لاختبار المعنوية، واختبار (T)، ومعامل التحديد أو التفسير (R^2) لمعرفة نسبة التفسير للمتغير المستقل من المتغير المعتمد.

أ- علاقة الاثر بين ادارة الازمات والهيكل التنظيمي



جدول رقم (٩) يبين قيم معامل الانحدار بين ادارة الازمات والهيكل التنظيمي

المتغيرات	المعاملات	الخطأ العشوائي	قيمة t	المعنوية (Sig)	قيمة F (F C)	المعنوية (Sig)
الحد الثابت	٤,٣٢	٥,٠٣	٠,٨٥٩	٠,٥٤٣٢	٩,٦٥٣	٠,٠٠٠
الهيكل التنظيمي	٢,٥٤٢	٠,٦٣٥	٤,٠٠٣	٠,٠٠٠		
معامل التصحيح = ٠.٩٣٤						
معامل التصحيح المصحح = ٠,٨٩٤						

تتناول هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بانه (توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين نظام الحصر الضريبي والعوائد المالية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية: -

$$Y = a + bX \quad \Rightarrow Y = 4.32 + 2.542X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (٨) يلاحظ انه عند زيادة الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة فان ادارة الازمات سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (٢,٥٤٢) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي للهيكل التنظيمي على ادارة الازمات ، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن الهيكل التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في النهوض بأدارة الازمات . ، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي و ادارة الازمات " وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٤,٠٠٣) وهو دليل على معنوية معامل بيتا. وبما أن قيمة (F) المحسوبة (٩,٦٥٣) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% أي بمستوى ثقة قدرة (٩٥%) ، وهذا دليل على معنوية النموذج المحدد للدراسة الحالية.

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (٨) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٩٣٤) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠,٨٩٤) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٨٩,٤%) من التغيرات التي تحدث في ادارة الازمات يعود الهيكل التنظيمي، فضلا عن هذا فان النسبة المهملة البالغة (١٠,٦%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.
ب- علاقة الاثر بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة ومستوى التمكين في المنظمة



جدول رقم (١٠) يبين قيم معامل الانحدار بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة ومستوى التمكين في المنظمة

المتغيرات	المعاملات	الخطأ العشوائي	قيمة t	المعنوية (Sig)	قيمة F (F C)	المعنوية (Sig)
الحد الثابت	٣,٦٧	٤,٧٢	٠,٧٧	٠,٤٢٤٤	١١,٣٩١	٠,٠٠٠
مستوى التمكين في المنظمة	١,٤٢٨	٠,٥٦١	٢,٥٤٥	٠,٠٤٧		
معامل التصحيح = ٠.٩١٦						
معامل التصحيح المصحح = ٠,٨٦٧						

في هذه النقطة تم اختبار الفرضية الفرعية القائلة بانه (هناك أثر بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة ومستوى التمكين في المنظمة) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية: -

$$Y = a + bX \Rightarrow Y = 3.67 + 1.428X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (٩) يلاحظ انه عند زيادة مستوى التمكين في المنظمة بمقدار وحدة واحدة فان فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (١,٤٢٨)، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي مستوى التمكين في المنظمة على ادارة الازمات، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول إن مستوى التمكين في المنظمة سيكون لديها دور إيجابي في النهوض ب فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة. فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة ومستوى التمكين في المنظمة "وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٢,٥٤٥) وهو دليل على معنوية معامل بيتا. وبما أن قيمة (F) المحسوبة (١١,٣٩١) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% أي بمستوى ثقة قدرة (٩٥%)، وهذا دليل على معنوية النموذج المحدد للدراسة الحالية.

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (٩) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٩١٦) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠,٨٦٧) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٨٦,٧%) من التغيرات التي تحدث في فريق العمل المسؤول عن ادارة الازمة يعود مستوى التمكين في المنظمة، فضلا عن هذا فان النسبة المهمله البالغة (١٠,٦%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في نموذج الدراسة الحالية.

ب-علاقة الاثر بين استراتيجية الاتصال بين اعضاء الفريق ومستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة
جدول رقم (١١) يبين قيم معامل الانحدار بين استراتيجية الاتصال بين اعضاء الفريق ومستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة



المتغيرات	المعاملات	الخطأ العشوائي	قيمة t	المعنوية (Sig)	قيمة F (F C)	المعنوية (Sig)
الحد الثابت	٥,٠١	٤,٦٩	١,٠٧	٠,٥٤٧	٧,٨٢٧	٠,٠٠٠
ومستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة	٣,٠٠٦	٠,٨٤٢	٣,٥٧٠	٠,٠٤٧		
معامل التصحيح = ٠.٩٢٦						
معامل التصحيح المصحح = ٠,٨٧٤						

في هذه النقطة تم اختبار الفرضية الفرعية القائلة بأنه (هناك أثر بين استراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق ومستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية:

$$Y = a + bX \Rightarrow Y = 5.01 + 3.006 X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (١٠) يلاحظ انه عند زيادة مستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة بمقدار وحدة واحدة فان استراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (٣,٠٠٦)، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لمستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة على استراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن مستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة سيكون لديها دور إيجابي في النهوض باستراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق . ، فضلا عن ذلك فإنه يمكن اختبار فرضية العدم مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " هناك اثر بين استراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق ومستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة " وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٣,٠٠٦) وهو دليل على معنوية معامل بيتا. وبما أن قيمة (F) المحسوبة (٧,٨٢٧) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% أي بمستوى ثقة قدرة (٩٥%)، وهذا دليل على معنوية النموذج المحدد للدراسة الحالية.

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (١٠) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٩٢٦) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠,٨٧٤) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٨٧,٤%) من التغيرات التي تحدث في فريق العمل المسؤول عن استراتيجية الاتصال بين أعضاء الفريق والذي يعود لمستوى العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة، فضلا عن هذا فان النسبة المهملة البالغة (١٢,٦%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في نموذج الدراسة الحالية.

ج-علاقة الاثر بين المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات ورغبات العاملين

جدول رقم (١٢) يبين قيم معامل الانحدار بين المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات ورغبات العاملين .



المتغيرات	المعاملات	الخطأ العشوائي	قيمة t	المعنوية (Sig)	قيمة F (F C)	المعنوية (Sig)
الحد الثابت	٢,٧٣	٣,٨٣	٠,٧١٣	٠,٥٣٧	١٢,٠٥٣	٠,٠٠٠
المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة	٦,٠٥٣	٠,٧٤٢	٨,١٥٨	٠,٠٠٠		
معامل التصحيح = ٠,٨٨٩						
معامل التصحيح المصحح = ٠,٨٤١						

في هذه النقطة تم اختبار الفرضية الفرعية القائلة بأنه (هناك أثر بين المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات ورغبات العاملين) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية:-

$$Y = a + bX \quad \Rightarrow Y = 2.73 + 6.053 X$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه ومن النتائج الواردة في الجدول (١١) يلاحظ انه عند زيادة المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة بمقدار وحدة واحدة فان واهداف وحاجات ورغبات العاملين سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (٦,٠٥٣)، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة على واهداف وحاجات ورغبات العاملين، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول إن المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة سيكون لديها دور إيجابي في النهوض واهداف وحاجات ورغبات العاملين. فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " هناك اثر بين المعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات ورغبات العاملين

"وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٨,١٥٨) وهو دليل على معنوية معامل بيتا. وبما أن قيمة (F) المحسوبة (١٢,٠٥٣) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٥% أي بمستوى ثقة قدرة (٩٥%)، وهذا دليل على معنوية النموذج المحدد للدراسة الحالية.

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (١١) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٨٨٩) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠,٨٤١) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٨٤,١%) من التغيرات واهداف وحاجات ورغبات العاملين والمعوقات والقيود والتوازن بين اهداف المنظمة، فضلا عن هذا فان النسبة المهمة البالغة (١٥,٩%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخل في أنموذج الدراسة الحالية.



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط بين إدارة الازمات وتحقيق التوازن التنظيمي، باعتبار ان كلما كان هناك مستوى من التوازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين، كلما كانت أكثر قدرة على مواجهة ازماتها.
٢. تحقق مستوى من التوازن ينعكس على تجاوز او التغلب على القيود والمعوقات التي تؤثر في خطة إدارة الازمة.
٣. العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين ومدى تحققها داخل المنظمة يساعد على تشكيل فريق إدارة الازمة أكثر سهولة وتحقيق مستوى اتصالات كفوءة.
٤. قدرة المنظمة على إدارة ازماتها من خلال الإدارة والعاملين يساهم في تحقيق مستوى أفضل من تمكين العاملين وزيادة كفاءتهم في مواجهة مشاكل ومعوقات العمل.
٥. ان بناء قاعدة معلومات متطورة داخل المنظمة، يساعدها على مواجهة الازمات من خلال الرجوع اليها وبصورة سريعة مما يؤدي الى اختصار الوقت اللازم لمواجهة الازمة.
٦. ان اتباع المنظمة لمستوى عدالة تنظيمية سواء في الإجراءات او التعامل او توزيع الموارد يسهم بشكل كبير في مواجهة مخاطر الازمات وتقييد مستوى الضرر المتحقق.
٧. يحقق الإتفاق المسبق بين الإدارة والعاملين على تنفيذ مجموعة من الأهداف، يؤدي الى ان يحقق مستوى أفضل من التوازن بما ينعكس على إدارة الازمات بشكل أفضل.



ثانياً: التوصيات

من خلال ما تم تحديده من استنتاجات يمكن تلخيص اهم التوصيات الاتية:

1. يتوجب على المنظمات إعطاء اهتمام أكبر للازمات والعمل على توقعها دون الانتظار لحدوث الأزمات، لمنع وتقويض الاضرار التي قد تلحق بالمنظمة.
2. العمل على بناء قاعدة معلومات متطورة تتمكن من خلاله من الاستفادة منه حدوث الازمة وبصورة سريعة، دون التأخير في جمع المعلومات في وقت حدوث الازمة.
3. الإبقاء على مستوى من الاتصال بين جميع افراد المنظمة سواء من الإدارة العليا أي الإدارة التنفيذية لضمان العمل بشكل أكثر كفاءة ودقة عند حدوث الأزمات.
4. الاهتمام بشكل دقيق بتشكيل فريق إدارة الازمة باعتباره الجهة التي تقع على عاتق إدارة الازمة ومعالجة المشاكل.
5. المحافظة على مستوى عالي من العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم لضمان تحقيق مستوى من التوازن بين الأهداف التنظيمية والاهداف الفردية.
6. يجب ان تحرص المنظمة وبشكل كبير على تحقيق العدالة التنظيمية، سواء كانت بالإجراءات او التعامل او الموارد لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق مستوى من التوازن.
7. حرص المنظمة على تحقيق الأهداف الفردية بما يضمن تحقيق الولاء التنظيمي عند العاملين وبما يؤثر في حرص الافراد على مواجهة الازمات.



المصادر:

* المصادر العربية:

- أ- الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث والدوريات:
 ١. مسك، زينات موسى، (٢٠١١)، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
 ٢. الرقابي، عبد العزيز بن عبد الله بن فهد، (١٠١٨)، تفعيل ادارة الازمات والطوارئ في المملكة العربية السعودية: مع إطار مقترح باستراتيجية وطنية للحد من المخاطر، رسالة دكتوراه غير منشورة في الادارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
 ٣. الرحيلي، سمية بنت سلمان، (٢٠٠٩)، الادارة بالاهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات وجهة نظر القائمت بالعمل الاداري بالجامعة، قسم الادارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى.
 ٤. الرشيدى، محمد مبارك محمد، (٢٠١٤)، أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
 ٥. الطيب، ايهاب محمود عايش، (٢٠٠٨)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
 ٦. درة، عمر محمد، (٢٠١٨)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
 ٧. عبد الكريم، علاء، (٢٠٢٠)، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، جامعة دجلة، دار المناهج للطباعة والنشر.
 ٨. عياد، خيرت، (٢٠١٢)، معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الامارات لازمة الرماد البركاني، مجلة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٩/، عدد ٢.
 ٩. محمد، ايثار عبد الهادي، (بدون سنة)، استراتيجية ادارة الازمات تطاير مفاهيمي على موقف المنظور الاسلامي، قسم الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 ١٠. الاندنوسي، فريدة محمد غزالي سالم، (٢٠١٩)، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي لدى موظفات الاداريات بجامعة القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢٠، الجزء ١٤.
 ١١. درادكه، أمجد، (٢٠١٧)، التمكين الاداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للابحاث (للعلوم الانسانية)، المجلد ٣١، (٨).
 ١٢. باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله، (٢٠١٨)، آلية التمكين الاداري، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك بن عبد العزيز.

ب- الرسائل والاطاريح والبحوث الانكليزية.

- ١- Osewe, Jose Ph ouma, (٢٠١٩), Balanced Scorecard Adoption Rationale and organizational performance of state corporations in Kenya, jomo Kengat university of agriculture and Technology.



- ٢- Klue Zgk, malgor Zate , (٢٠١٣), The Im pact of work-Life Balance on the well Being of Employees in the private Sector In Ereland, School of Business, National college of Inwland.
- ٣- Kumari, Vija, (٢٠١٧), An Empirical Study on work life Balance of an Employee with special Refernce tele com sector, peters University.
- ٤- OZCAN, suknu, (٢٠١٥),Key factory Affecting cuisis manag ement effectiveness in the public sectors, University of Southampton.
- ٥- Cindy,voide, (٢٠١٦), crisis management Strategy for small adventure oferaton specialized in madagas ear, school of management& Tounism.
- ٦- Liu,yifeng , Jintae, Fabian, (٢٠٢٠), Crisis management,global challenges and Sustuinable develop pment from an Asian pers pective, Asian Business & management, ١٩,٢٧١-٢٧٦.
- ٧- Hough, Michelle, E.Spillan, Johon, (٢٠٢٠), Crisis planning: Increa sing, Effectiveness, Deereasing Discom fort, Journal of Business& Economics Research.
- ٨- A- pannen, Cnandali, William Rick, (٢٠١٩), cnisis management, Jounnal citation, & oponts (clanivate Analytics): ١٤٨/ ٢٢٦manger on Line issN: ١٤٦٨-٥٩٧٣.
- ٩- BEAUNEGAND, T.ALexandna & c. Heang, Lesley, (٢٠٠٩), making the Link between work- Life balance Anactices and onganizational pen formance,Human nesource management review , ١٩,pp. ٩- ٢٢,issu N ١٠٥٣-٤٨٢٢.
- ١٠- Gillerist, Westran , mike, (٢٠١٩), Maintaining organizational Balance, Training j ournal.
- ١١- Gayathni & kumar, Sa jeoth, (٢٠١٩),work-life balancead perceived organizational Support Among it emp Logees, j ounnal of In formation and computation Sc\ence jssN: ١٥٤٨-٧٧٤١/ Valume /٩ issuell.



* مواقع الانترنت:

- ١- www.dr.ena.com.
- ٢- M-musdu: Sa/ Sites/ default/files/ conts.
- ٣- www,jazera.com.
- ٤- [www.it-pillans](http://www.it-pillans.com). Com.
- ٥- Investio pedia. Com.
- ٦- Admia- manking ^{٩١}.com.
- ٧- Temusr files. Wordpress.com.
- ٨- Jsst Jounnals. Ekb.eg.
- ٩- Am- amabaa.org.
- ١٠- disune unix-Henaen L T Z bistenm/١).

المحور الإداري

فعالية العلاقات العامة في تطوير
المؤسسات التعليمية في العراق
(دراسة استطلاعية)

ود نجاح جابر
ماجستير علوم إدارة أعمال
باحث أقدم

سهاج عادل محسن
بكلوريوس علوم حاسبات
مبرهج أقدم

علي هادي جبار
بكلوريوس علوم إدارة أعمال
باحث أقدم



فعالية العلاقات العامة في تطوير المؤسسات التعليمية في العراق
(دراسة استطلاعية)
مقدمة الى المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات

اعداد

سماح عادل محسن

ود نجاح جابر

علي هادي جبار



ملخص البحث:

العلاقات العامة هي الرابط الذي يربط المؤسسة ب جماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على بناء وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وتبني شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تعزز المؤسسة وتطورها، وقد شهدت المؤسسات العراقية في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالعلاقات العامة بشكل سريع ومتنام نتيجة تحسن الأوضاع السياسية والامنية والاقتصادية في البلاد وقد شملت تلك التطورات الممارسين وادبيات الوظيفة مثلما قد تستمر المهنة في التقدم فإن بإمكانها أيضا الركود أو التراجع، ولا تكاد توجد نظرية اتصالية متفق على كيفية عملها، وإنما يوجد عدد من النظريات التي تقدم تصورات عن كيفية عمل العلاقات العامة وتأثيرها في المؤسسة والجمهور.

ومن اجل بيان فعالية العلاقات العامة في تطوير مؤسسات الدولة فان المؤشرات التي قدمها الباحثين ذات صلة بالممارسة الجيدة لعمل العلاقات العامة، وهذا يتطلب من الممارسين في العلاقات العامة فهم دقيق بالعمليات الاستراتيجية للمنظمة كالبحث والتخطيط والتقويم وتقديم المشورة، والاتصال في اتجاهين لكي تسهم في اتخاذ قرارات سليمة للمؤسسة.

يقدم هذا البحث مؤشرات تطور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي المحتمل لثلاثة متغيرات سياقية؛ ادارية-مهنية تخصصية -اتصالية فعالة، لعينة من مسؤولي العلاقات العامة والاعلام في خمسة من مؤسسات التعليم العالي في الديوانية، لذا استخدمت الدراسة ستة مؤشرات لقياس العلاقات العامة، وهذه المؤشرات مستوحاة من نظرية الامتياز في العلاقات العامة اذ قدم هذا البحث التأثير المحتمل لثلاثة جوانب مهمه سواء كانت (مؤسسية، مهنية تخصصية، اتصالية). كما أن هذه المؤشرات عامة لتمييز العلاقات العامة في المؤسسات جميعا، لكن لا يعني انها تطبق الطريقة نفسها؛ لأن الممارسة الممتازة للعلاقات العامة يجب أن تنظر لسنة متغيرات محددة لهذه المؤشرات، وهي النظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والثقافة المجتمعية، وطبيعة النشاط، ومستوى التنمية، والنظام الاعلامي.

ومن اجل تحقيق هدف البحث والغاية المنشودة منه تم تقسيمه الى ثلاثة فصول اهتم الاول بالاطار المنهجي من حيث مشكلة البحث واهميته وهدفه وفرضياته ومنهجه والتعريف به، اما الفصل الثاني فقد خصص للاطار النظري والذي اهتم بالعلاقات العامة من حيث فلسفتها ومفهومها واهميتها واهدافها، فضلاً عن بيان نظرية الامتياز وجوهرها في العلاقات العامة ومن ثم جاء الفصل الثالث للوقوف الاطار التطبيقي للبحث من خلال التحليل لفقرات الاستبيان التي تبناها الباحثون وفق العينة المحددة ومن ثم خاتمة بأهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصل اليها الباحثون . والله الموفق.



الفصل الاول الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تقوم العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تضمن الاستمرارية المؤسسية وتحقق أهدافها في جذب انتباه الجمهور واكتساب الثقة والمصداقية وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاهتمام بالأطراف وقنوات الاتصال مع مراعاة الالتزام بالأخلاق. المبادئ التي ترسيها على المسار الصحيح. بالأثر الناشئ من العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية ومدى فاعليتها في تطوير الاداء المؤسسي، باستخدام مؤشرات الادارية والمهنية والاتصالية، وبالإمكان ان تصاغ مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي:
ما هو إثر فعالية العلاقات العامة في تطوير المؤسسات التعليمية في العراق؟
والذي بدوره تنفرع عنه تساؤلات فرعية تتمثل بـ:

- هل يوجد إثر للمؤشرات الادارية للعلاقات العامة في مؤسسات التعليمية؟
- ما هو دور المؤشرات المهنية التخصصية في العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية؟
- ماهي خصائص المؤشرات الاتصالية الفعالة للعلاقات العامة في مؤسسات التعليمية؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في النشاط المؤسسي والبحث عن مدى قيام ممارسي العلاقات العامة والاعلام بتضمين مؤشرات العلاقات العامة في مؤسساتهم كونها ترتبط بفوائد بناء الجانب الايجابي والصورة السليمة عن منظماتهم. فضلاً عن إلقاء الضوء على مؤشرات العلاقات العامة؛ (الادارية-المهنية-والاتصالية) التي تمارسها العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي. بالإضافة الى ان هنالك عدد قليل من الدراسات تناولت موضوع قياس مؤشرات العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية نتيجة لتنوع السياقات التعليمية والمهنية.

ثالثاً: اهداف البحث

يتمثل هدف الدراسة الاساسي باستكشاف ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية من خلال البحث في مؤشراتها من منظور نظرية الامتياز بما يتلاءم مع الحداثة في اتجاهات ممارسة العلاقات العامة ويمكن اجمال أهداف البحث بما يلي:

- 1- بيان إثر العلاقات العامة على الاداء المؤسسي التعليمي.
- 2- توضيح دور العلاقات العامة في الانشطة المؤسساتية الحكومية.



- ٣- الكشف عن المؤشرات الادارية للعلاقات العامة في مؤسسات التعليمية.
- ٤- معرفة المؤشرات المهنية التخصصية للعلاقات العامة في المؤسسات التعليمية.
- ٥- دراسة المؤشرات الاتصالية الفعالة للعلاقات العامة في المؤسسات التعليمية لمحافظة الديوانية.

رابعاً: فرضيات البحث:

- استند البحث الى التحقق من الفرضية الرئيسية للبحث وهي: ان هناك علاقة بين مؤشرات العلاقات العامة (الادارية، المهنية، والاتصالية) وممارسة عملها الممتاز في المؤسسات التعليمية في محافظة الديوانية. ومنها نشق الفرضيات الفرعية الاتية:
١. هناك علاقة دلالية معنوية بين توفر اتجاهات ايجابية للإدارة العليا تجاه إدارة العلاقات العامة وكفاءة هذه الإدارة في أداء مهامها.
 ٢. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الجيد لإدارة العلاقات العامة مع باقي الإدارات الموجودة في المؤسسة وبين زيادة قدرة هذه الإدارة على أداء مهامها.
 ٣. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة لإدارة العلاقات العامة وبين كفاءتها في أداء مهامها.
 ٤. تبرز علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال لإدارة العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي وكفاءة هذه الإدارة في أداء مهامها.

خامساً: منهجية البحث

استخدم في هذا البحث بصورة أساسية المنهج الوصفي الدراسة المسحية وهو ليس مجرد وصف لما هو ظاهر للعيان؛ بل انه يتضمن الكثير من التقصي، ومعرفة الأسباب الكامنة للظواهر وقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (٣٨) مبحوثاً، وقد تم اختيار عينة البحث من الطاقم الإداري لجهاز العلاقات العامة في حال وجود جهاز للعلاقات العامة أو الطاقم الإداري الذي يقوم بمهام العلاقات العامة في حال عدم وجود جهاز للعلاقات العامة (بالقائم بالاتصال) لعينة من مسؤولي العلاقات العامة والاعلام في خمسة من المؤسسات التعليمية في الديوانية، واستخدم الباحث اداة المقياس (الاستبانة) ذات البدائل الثلاثية (موافق، محايد، معارض) أداة الاستقصاء اداء العاملين ومواقفهم في العلاقات العامة والاعلام في المؤسسات التعليمية في محافظة الديوانية .

سادساً: مجالات البحث

- ١- المجال الزمني: امتد من المدة ٢٠٢١/٣ /١٥ إلى غاية ٢٠٢١/٤ /١٥.
- ٢- المجال المكاني: ممارسي العلاقات العامة والاعلام في المؤسسات التعليمية في محافظة الديوانية (جامعة القادسية، الجامعة الاسلامية فرع الديوانية، كلية الامام الكاظم، المعهد التقني الاداري الديوانية، المعهد التقني الطبي الديوانية).



سابعاً: المصطلحات والتعاريف الإجرائية:

- العلاقات العامة الحكومية:
- العلاقات العامة الحكومية: هي الأنشطة والإجراءات المخطط لها والتي تم البحث عنها والتي تقوم بها الإدارات المهنية للعلاقات العامة والإعلام لنشر الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة عن الوكالات الحكومية للجمهور وفهم آرائهم ورغباتهم وتأثيراتهم. للمساعدة في تعزيز الثقة والتعاون بين الجمهور والهيئات الحكومية ولضمان الأداء العام للخدمات المقدمة للجمهور).^(١)
- ممارسة العلاقات العامة: جهود ادارية مخططة ومستمرة التأسيس وتحسين السمعة الحسنة والتفاهم المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها.^(٢)
- مفهوم الاتصال في العلاقات العامة: عملية إيصال الأفكار والمعلومات والحقائق والمعرفة إلى الجمهور (الرأي العام) بهدف التأثير عليه في اتجاه يضمن دعم الجمهور وتفهمه للمؤسسة".^(٣)
- الجمهور في العلاقات العامة: م جماعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مؤسسة أو منظمة معينة تؤثر عليها وتتأثر بها، وتتسم بطابع مميز، وينمو بين افرادها مجموعة من الشعارات والرموز وتوجد بينهم مصالح متشابهة، ويربط بينهم روابط معينة، وكلما ازدادت هذه الروابط توثقا كانت الجماعة أكثر تجانساً.^(٤)
- المؤسسات التعليمية:
- هي مؤسسة اجتماعية تقوم بعملية التعليم للأفراد فضلاً عن تهذيب السلوك وجعله مقبولاً اجتماعياً، نظراً لما يتعلمه الفرد من علوم ومعارف ضرورية لعملية التوافق والتطبيع الاجتماعي، والوقاية من الانحراف بشتى مظاهره. وتعد مؤسسات التعليم همزة الوصل بين الأسرة والمجتمع، ألا أنّ العلاقات الأسرية تمتاز بالاستمرارية وعمق التأثير على أفرادها، وبهذا فان المؤسسات التعليمية هي جماعة ثانوية، غير أنّ لها أثراً كبيراً في سلوك الفرد، إذ تُعدّ من أخطر الأجهزة المجتمعية؛ كونها تُغذي العقل بأفكار وقناعات تُؤثر على الأمن الفكري سلبيًا وإيجابيًا بحسب ما تقوم به من دور.^(٥)
- مؤسسات التعليم العالي في محافظة الديوانية:

(١) عبد الحكيم خليل مصطفى، (٢٠٠٩). العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع. ص ٤٦.

(٢) ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، (٢٠٠٥). الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار صفاء. ص ٢٢٩.

(٣) بشير العلق، (٢٠٠٩) العلاقات العامة في الأزمات، عمان، دار اليازوري العلمية. ص ٢٦.

(٤) كاظم محمد العيبي: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات- دراسة وصفية، مجلة الآداب، جامعة بغداد - كلية الإعلام / العدد ١٢٦، ٢٠١٨م، ص ٥٠٤.

(٥) سامر العرقاوي، موسى عجوز: مساهمة مؤسسات التعليم العالي في التنمية المستدامة من خلال المسؤولية المجتمعية، المؤتمر العربي الدولي الثاني: المسؤولية المجتمعية للجامعات، عمان، الاردن، ٢٠١٩، ص ١٠.



هي المؤسسات التعليمية الحكومية والاهلية التي تستقبل الطلبة من خريجين المرحلة الاعدادية سواء كان الطلاب من خريجي (الفروع مهنية او العلمية او الادبية) كلاً حسب معدلة وقبوله وحسب الضوابط والشروط الموضوع من قبل الهيكل والنظام التعليمي لوزارة التربية و التعليم العراقي من خلال دليل الطالب ويمكن حصر مؤسسات التعليم العالي في خمسة جهات موجوده في المحافظة وهي (جامعة الفادسية الحكومية ، الجامعة الاسلامية الاهلية فرع الديوانية، كلية الامام الكاظم (ع) التابعة لديوان الوقف الشيعي ، المعهد التقني الاداري الديوانية الحكومي، المعهد التقني الطبي الديوانية الحوكمي)
التعريف الاجرائي للباحثين:

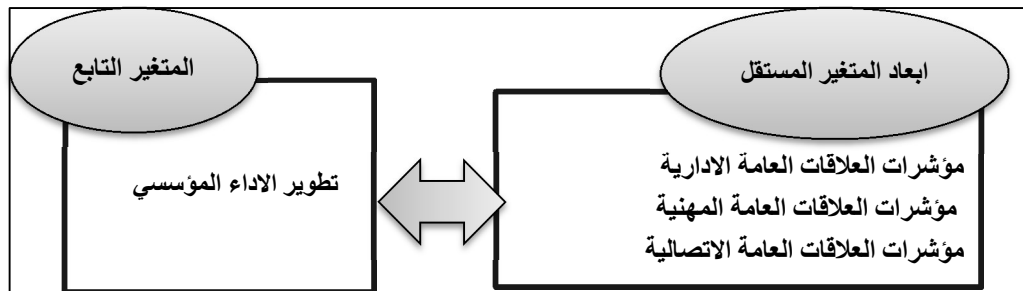
العلاقات العامة هي جهد إداري مخطط ومدروس ومستمر وهاذاف لبناء علاقات سليمة وقابلة للتطبيق، تقوم على التفاعل والإقناع والتواصل المتبادل بين الوكالة والجمهور، لتحقيق الأهداف والمصالح ذات الصلة للأطراف، بالإضافة إلى تحقيق الانسجام بينهم من خلال الأنشطة الداخلية والخارجية القائمة على النقد الذاتي لتصحيح الوضع، وذلك باستخدام جميع وسائل الاتصال المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتطبيق جميع الأساليب التي تؤدي إلى ذلك من قبل أفراد مؤهلين. أداء أنشطتهم المختلفة.

ثامناً: اختبارات الصدق:

اعتمد الباحثون على الصدق الظاهري اذ يبين مدى اتفاق المحكمين والخبراء بعد عرض استمارة المقياس عليهم كونها صالحة لتحقيق أهداف البحث، إذ أشار المحكمون الذين جرى عرض الاستمارة عليهم إلى صلاحيتها للتطبيق. الصدق الظاهري يتم احتسابه على وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{مجموع الفئات المتفق عليها بين المحكمين}}{\text{المجموع الكلي}} = \text{الصدق} \quad 100 \times \%86.36 = 100 \times \frac{38}{44}$$

تاسعاً: مخطط البحث:



من اعداد الباحثون



الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: فلسفة العلاقات العامة:

العلاقات العامة من الجوانب العديدة للنشاط البشري، وتنوع الجماهير أو المجموعات الصغيرة في المجتمع البشري، هناك علاقات عامة حكومية وتجارية وصناعية وعسكرية وسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأجزاء محددة بفلسفة وعامة. موحد وكلها تقوم على أصل فني، وهي في الحقيقة مجرد تطبيق للقواعد. وسائل العلاقات العامة هي نفسها، والأدوات واحدة، مثل وسائل الاتصال بالجماهير، أي المؤسسات الإخبارية، والأخبار، والراديو، والتلفزيون، والأفلام، أو أي وسيلة أخرى، مثل الاتصال الشخصي، والتي كلها مكرسة لبلورة الأفكار وتطوير الأفكار. تقف العلاقات العامة في إدارتها المختلفة على اتجاه الجمهور، وتدرس سيكولوجية الجمهور وأساليب التأثير، وتوجه الرأي العام وأساليب الاستجابة، وكسب ثقة الجمهور.^(٦)

إن العلاقات العامة بوصفها علماً وفناً، فإن الاتفاق على تعريف موحد لها في غاية الصعوبة، إذ إن القائمين عليها يعكس كل واحد منهم مفاهيمه وأفكاره التي يراها عند تصديه لهذه الوظيفة، وبغية الوصول إلى مفهوم علمي دقيق يجب أن نورد مجموعة من التعاريف التي تناولت العلاقات العامة من مفكرين ومختصين، ومن بينها بانها "التوصل بالمعلومات عن طريق الاقتناع والملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها"^(٧). وعرفها المعهد البريطاني: "بانها جهود مخططة ومستمرة لتأسيس وصيانة السمعة الحسنة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها"^(٨).

وعرفت بانها "الجهود المخطط لها التي يقوم بها الفرد أو المؤسسات أو الدول لكسب ثقة الجماهير لأجل تحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات والسياسات والأفعال المتعارف عليها لتلبية طلبات الجمهور في إطار ما هو مسموح وممكن"^(٩).

على الرغم من تعدد هذه التعاريف وتنوعها يرى الباحث أنها تلتقي جميعاً في وضوح أهداف وظيفة العلاقات العامة في تأكيد إطارها العلمي والتطبيقي ومنها كسب جمهور المنظمة وتواصله معها في إطار من الثقة والتفاهم وكذلك استعمالها أساليب فنية متطورة تقع في إطار ما يمكن تسميته بتقنيات العلاقات العامة، ويعتمد على مهارات العاملين في هذه الوظيفة وقدراتهم

(٦) مريهان منصور أبوسنة: محاضرات في العلاقات العامة والإعلان، جامعة المنوفية، كلية التربية النوعية، قسم الإعلام التربوي، مصر، ٢٠٢٠م، ص ٥٦.

(٧) عبد الحكيم خليل مصطفى: العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مصدر سابق، ص ٥٦.

(٨) ألياس سلوم، تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠١١، ص ١٠.

(٩) علي عجوة، الأسس العلمية لعلاقات العامة، عالم الكتب، طه، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٢٤.



على انتقاء التقنيات المناسبة واستعمالها استعمالاً مناسباً^(١٠). فضلا عن أن الجماعات التي تخاطبها متعددة من مستهلكين أو ناخبين أو موردين أو بائعين أو حملة الأسهم وغيرهم لذا فإن جهود رجل العلاقات العامة لا بد أن تكون جهوداً مقصودة ومخططة ومستمرة بغية التأثير بالجمهور وبالناس يجب الحفاظ على ارتباطهم وعلاقتهم الطيبة بالمؤسسة ومن ثم تحسين صورة المنظمة عند جماهيرها.

ثانياً: مفهوم العلاقات العامة:

أن مهمة العلاقات العامة مزدوجة تبدأ بدراسة محيط المؤسسة من خلال استطلاع الرأي العام ورغبات الجماهير لرسم سياسة في ضوء ذلك إعلام الجماهير بأمانة ودقة بما تقوم به المؤسسة في أعمال نافعة مستعملة في ذلك وسائل الاتصال الجماهيري وكذلك المعارض والندوات والمؤتمرات وإصدار المطبوعات وغيرها. وتعد العلاقات العامة علماً يوظف الفنون الاتصالية والإقناع لتدعيم العلاقات الإيجابية الودية بين المؤسسة وجماهيرها النوعية لاسيما مع تطور العلاقات الأساسية السليمة بين أعضاء المؤسسة من ناحية وبين المؤسسة وجماهيرها من ناحية أخرى.^(١١)

كما أن العلاقات العامة في أبسط معانيها تعني إقامة علاقات طيبة بين المنظمة وجمهورها وإدامة هذه العلاقات بما يحقق القبول والتفاهم والثقة المتبادلة، لذا تعمل المنظمات إلى تأييد الرأي العام ونيل ثقته، وبعد ذلك من الأساسيات للإدارة ودليلاً على نجاحها^(١٢). وبالنظر إلى اللفظتين المكونتين للمفهوم، فإن العلاقات تعني محصلة الصلات والاتصالات التي تقوم بين مؤسسة وجماهيرها، هنالك علاقة متبادلة، لذلك فإن هذه العلاقات والاتصالات تحدث بين اتجاهين، من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة.^(١٣)

ويرى العديد من خبراء العلاقات العامة والاتصال أن كافة أشكال الاتصال الجماهيري هي بشكل أو بآخر علاقات عامة يكمن في أن لهذه الفنون طريقة ذو اتجاه واحد، في حين أن العلاقات العامة طريق مزدوج ذو اتجاهين، أي أن تلك الفنون تعمل على ضخ الرسائل الاتصالية إلى الجمهور الخارجي فقط، في حين أن العلاقات العامة تعمل على الضخ والقياس أي أنها لا تكتفي فقط بإرسال تلك الرسائل وإنما العمل على قياس أثرها في الجمهور الداخلي والخارجي ثم تعمل على تعديل تلك الرسائل بما يتماشى مع رغبات واتجاهات هذا الجمهور.^(١٤)

(١٠) كاظم محمد العيبي: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات- دراسة وصفية، مصدر سابق، ص ٥١٤.

(١١) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، مصدر سابق، ص ٢٣٠.

(١٢) بشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، مصدر سابق، ص ٣٠.

(١٣) محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، الأسس والمبادئ. مكتبة الرائد العلمية الأردن، ٢٠١١، ص ٩.

(١٤) محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة، الأردن، ٢٠١٣، ص ٣.



ثالثاً: أهمية العلاقات العامة:

إن للعلاقات العامة دور واضح في خلق العلاقات الطيبة وتكوين السمعة الحسنة، فهي تمتاز بانها اتصال من اتجاهين، الذي لا بد منه لغرض تكوين التجاوب الفعال والصادم من خلال الاهتمام برغبات وآمال ونشاط ووجهة نظر الجماهير ونقلها إلى إدارة المؤسسة وكذلك تفل أهداف وخطط ونشاط المؤسسة إلى جمهورها الذي يشمل الموظفين والعمال والذين يعملون في داخلها وهو ما يطلق عليهم بالجمهور الداخلي (وكذلك يشمل جميع المتعاملين معها كالمستهلكين والمجهزين وغيرهم والذين يسمون بالجمهور الخاص)، فمفهوم الجمهور يشمل المجموعات كافة التي يكون من مصلحتها بقاء المؤسسة واستمرار نجاحها، وكذلك تلك التي تكون من مصلحة المؤسسة التعامل معها والعمل على اتساع ذلك التعامل بشكل متين. (١٥)

وتظهر أهمية العلاقات العامة من حيث انها تعمل وظيفة متميزة وأساسية للإدارة العامة إذ أصبح من واجبات الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم ويحسبوا نبض الرأي العام قبل هذه السياسات ومن حقهم أيضاً أن يردوا على النقاد ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام. (١٦) كما تساهم العلاقات العامة في توجيه وارشاد الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور حيث يكون من السهل على الإدارة أن تقف على الآراء واتجاهات الجمهور الذي تخدمه المنظمة لتكون تحت نظرها عند وضع الخطط والسياسات والبرامج. (١٧)

وتظهر أهمية العلاقات العامة في أن المنشآت الصناعية التي تنتج الكثير من السلع التي تهدف توصيلها إلى ايدي المشترين والمستثمرين، وفي ذلك ترتبط بالموردين والمنشآت الأخرى التي تتعامل معها وتزودها بالمواد المختلفة، فضلاً عن احتياج جمهورها الداخلي، إلى من يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها ويزيد من أخلصهم وولائهم لها واذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشأة الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلاشك أن علاقتها مع جمهورها المحلي والعالمي سوف يتأثر بذلك وقد يحدث أن تواجه المنشأة بمواقف سيئة وصعبة تتطلب إلى القدرة والامكانية والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي راي مضاد أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها، خصوصاً في مجال التنافسية والتي يسعى الى تحقيقها فيها المنتجون إلى اطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تكمن أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات. (١٨)

لقد اهتمت الكثير من الدول بأنشطة العلاقات العامة نتيجة للتطور الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فشيدت لها أجهزة تهدف إلى علاقات وطيدة بين مواطنيها من خلال التواصل

(١٥) محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، الأسس والمبادئ. مصدر سابق، ص ١١.

(١٦) محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مصدر سابق، ص ٥.

(١٧) عبد الصادق حسن: نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية- دراسة على عينة من المؤسسات المصرية والبحرينية، العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، ٢٠١٥، ص ١١٢.

(١٨) محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، مصدر سابق، ص ٧.



الصادق الأمين في توفير المعلومات والبيانات عن أعمالها ومنجزاتها ولبناء الثقة في فهمها فأنشأت الوزارات بأسماء متعددة^(١٩) كما أن أهمية العلاقات العامة ترجع إلى زيادة الاهتمام بالشعب وتزايد قوته وفاعليته كما ترجع إلى النظرة الإنسانية إلى جميع المواطنين واعتبار رفايتهم ورعايتهم وسيادتهم حقاً لكل منهم يجب أن تعمل المجتمعات على تحقيقه^(٢٠) وتبرز أهمية العلاقات العامة في اخصاص المنظمات الحكومية إذ تقوم بدور في تطويرها، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة^(٢١). فضلاً عن تحسين صورة المنظمات العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطن في أوساط الجماهير ليس أنية وحسب وإنما على صعيد المستقبل ومن خلال انجاز مهامها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية بنجاح مستمر ومنظور وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي.

رابعاً: أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة الى تحقيق العديد من الأهداف، إذ كل حملة من حملات الإعلام ينبغي أن تركز على سلسلة كاملة من الأهداف والأغراض توضح سابقاً فيتحقق هدف بعد هدف في سلسلة مرتبة، والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعاً، وفي النهاية بلوغ الهدف الأسمى الشامل المراد تحقيقه. وإذا لم تحدد هذه السلسلة من الأهداف مسبقاً، فإن النتيجة في الوقت والجهد والمال الضائع، وبالتالي الفشل المحتم^(٢٢).

وهناك عدد من الأهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها ومن أهمها:^(٢٣)

١. تحسين صورة المنظمة لدى عملائها مما يؤدي إلى تحسين سمعة منتجاتها وبالتالي زيادة المبيعات. وتعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وانظمتها.

(١٩) عبد الصادق حسن: نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية، مصدر سابق، ص ١١٤.

(٢٠) Engin Çelebi: Public relations in public institutions: A research on the effectiveness of communication process Journal of Human Sciences Cukurova University. July ٢٠٢٠١٧(٣):٧٦٨-٧٧٩.

(٢١) Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, I., & Kelly, K. New media: A critical introduction. (٢nd Ed.). New York: Routledge, ٢٠٠٩, p٥٠-٥١.

(٢٢) لفتة خلف: الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة - مجلة الهندسة-الجامعة التكنولوجية، المجلد ٣٧، عدد ٢، ٢٠١٧، ص ٣١.

(٢٣) Pranav singh: Importance of Public Relation in Government Policies & Schemes: An Analysis, VOL ٦ | ISS ١ ISSN ٢٣٤٨ - ١٢٦٩, Print ISSN ٢٣٤٩-٥١٣٨, http://ijrar.com/ Cosmos Impact Factor ,٢٠١٩.p٣٤-٥٥.



٢. تعزيز ثقة المساهمين بالمنظمة عن طريق اقامة علاقات جيدة معهم وقبول آرائهم واقتراحاتهم وتزويدهم بالمعلومات الهامة بشكل دائم مما يؤدي بالتالي إلى تسهيل عملية تمويل المنظمة عند طلب زيادة راس المال.
٣. زيادة ثقة المؤسسات المالية والبنوك في المنظمة مما يؤدي إلى تسهيل عملية الاقتراض منها وقت الحاجة.
٤. مساعدة الجماهير على التعاون والتغيير الذي تعزز به برامج العلاقات العامة. (٢٤)
٥. تقوم العلاقات العامة بوضع البرامج التي تتلائم مع احتياجات الجمهور.
٦. معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية أنجاه نشاط المنظمة، وعرضها على قيادة المنظمة لكي تبحثها وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة وأسلوب تحقيق تلك الأهداف.
٧. إعلام الرأي العام بنشاط المنظمة وبرامجها، وأهدافها للوصول إلى اقناع الرأي العام بذلك وكسب ثقته وتعاونه. (٢٥)
٨. تهدف العلاقات العامة إلى تطوير الكفاية الإنتاجية بتوفير العامل المادي والمعنوي وزيادة الفائدة التي تعود على اصحاب الشركة والعاملين بها ومستهلكي منتجاتها والعاملين التي تعمل فيها. (٢٦)
٩. تعمل العلاقات العامة على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو التي تقدمها الشركة. فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء السلعة فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها. (٢٧)
١٠. الرد على الاشاعات والافتراءات التي تطلقها الأجهزة المعادية والجهات المتصلة بها داخل الدولة أو خارجها على أساس مخطط ومدروس، لإحاطة الجماهير علما بها. (٢٨)
١١. تشجيع روح الانتماء لدى الموظفين في المؤسسة وتحفيز ولائهم وذلك بالنظر في شكاوى المقدمة من قبل العاملين في الشركة ومشاكلهم ومعاونتهم في توصل الى تطلعاتهم، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على ادائهم في المؤسسة.

خامساً: نظرية الامتياز في العلاقات العامة:

(٢٤)Winfred Kaleli, Nairobi, Kenya, The Role of Public Relations in sensitizing public on Government Projects in Kenya: Case of Nairobi County Journal of Development and Communication Studies, Vol.

٨. No. ١, <http://www.devcomsjournalmw.org>.

(٢٥) لاريسا، جورج وآخرون، ترجمة: العنزي، مفوض (٢٠١٧) نظرية الامتياز ونماذج العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة والإعلان، ٤: ٢٧٧-٢٧٩.

(٢٦) د. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، في منظور علم الاجتماع، مصدر سابق، ص ١٤٢.

(٢٧) صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط١، ١٩٩٨، ص ٩٧.

(٢٨) المديفر، عماد (٢٠١٩) "ما بعد نموذج الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه في العلاقات العامة مراجعة نظرية"، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ع ٢٢: ٣١٥-٣٣٤.



في العام ١٩٨٥ بدأ أكبر مشروع بحثي في العلاقات العامة الذي استمر سنوات عدة، لتحديد المتغيرات التي تشتمل الممارسة الفعالة للعلاقات العامة الممتازة، وتم تحويل المشروع من (IABC International Association of Business communicator)، وقد تم جمع بيانات الدراسة عن طريق ثلاث استبانات تعطى لكل شخص يمثلون كبار ممارسي العلاقات العامة في الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة في (٣٢٦) منظمة، تم اختبار المشروع للإجابة عن تساؤلات الباحثين المتعلقة بالمفاهيم والخصائص التي يعتقد انها ذات صلة بالممارسة الممتازة لهذا فأن مجالات النظرية تتمحور بالاتصال الممتاز، وهذا يتطلب من العاملين فهما دقيقا بالعمليات الاستراتيجية كالبحت والتخطيط والتقييم وتقديم المشورة، والاتصال في اتجاهين لكي تسهم في اتخاذ قرارات سليمة، ويبرز العامل الثاني بالتطلعات المشتركة لصناع القرار والمسؤولين مؤكدين أهمية الاتصال الاستراتيجي، في حين يؤكد العامل الثالث على أهمية الثقافة التشاركية المؤطرة من الائتلاف المهيم والمسؤولين، استنادا الى وجهات نظر عالمية تدعم المشاركة والاتصال في اتجاهين^(٢٩)، وتوصلت الدراسة إلى مؤشرات عدة للعلاقات العامة الممتازة، هي: (٣٠)

- ١- العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي: وهذا سيسمح لممارسي العلاقات العامة الانتقال من رد الفعل إلى الفعل المباشر والتصدي لأية أزمة.
- ٢- العلاقة المباشرة بالإدارة العليا: لا بد من أن تشرك ادارة العلاقات العامة بصنع القرار، ومساهمتها وارتباطها المباشر بالإدارة العليا.
- ٣- وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة: يصنف جرونج وزملائه المنظمات الممتازة بانها المنظمات التي لها أقسام منفصلة للعلاقات العامة عن الأقسام الأخرى.
- ٤- فصل العلاقات العامة عن الوظائف الأخرى: أن تكون العلاقات العامة والوظيفة الأخرى (كالتسويق) متمتان لبعضهما وليستا متداخلتين، فعندما تكون إحداهما تابعة للأخرى تفقد القيمة الفعلية للممارسة.
- ٥- تطبيق النموذج المتمثل للاتصال في اتجاهين: يساعد المنظمة في كشف كل الاحتمالات المستقبلية على المنظمة، ومعرفة ردود أفعال الجماهير لاسيما في الأزمات لمنعها ووضع الخطط المناسبة التي تتلاءم وردود الأفعال^(٣١).
- ٦- الملاكات الفنية والإدارية الممتازة: لممارسة العلاقات العامة دوران الإداري المتمثل بالأشراف والتخطيط لبرامج العلاقات العامة وإدارتها، والآخر دور اتصالي فني يقوم بممارس العلاقات العامة بصياغة الأخبار وتصميمها وتأطيرها وترتيب الأجندة بشكل مناسب.

(٢٩) ميسون علي حسين العبيدي: العلاقة بين فلسفة الإدارة العامة ومتطلبات التنمية المستدامة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، مجلد ١٢، عدد ١، ٢٠٢٠م، ص ٤٩٣.

(٣٠) Robert. Wakefield. (٢٠١٣). Personal influence and pre-industrial United States: An early relationship model that needs resurgence in U.S. review ٣٥p٣٩.

(٣١) راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد، (٢٠٠٥) ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ٦٩.



- ٧- الفاعلية: يعتمد هذا المبدأ على الانموذج المتماثل للاتصال في اتجاهين، فضلا عما تقوم به المنظمة من افساح المجال لردود الأفعال و افساح المجال لتلك التفاعلية، الا أن المنظمة لا بد من أن تكون فاعلية وهي من تبادر، لاسيما عندما نتكلم عن البيئة الدولية، فرصد البيئة الخارجية ورصد تطوراتها، وتصميم البرامج المناسبة هي أهم مرتكزات العلاقات العامة الدولية الفعالة. (٣٢)
- ٨- تأييد الادارة العليا: الأنشطة العلاقات العامة ومشاركته في صنع القرار بعده مبدأ مهما للممارسة الممتازة. (٣٣)
- ٩- وجود سباني تنظيمي مدعم: وتم قياس هذا السياق بأربعة اساليب يمكن القول إن وجودها يعني وجود سياق تنظيمي يدعم ممارسة العلاقات العامة الممتازة وهي، وجود هيكل اداري يعتمد اللامركزية ويعزز استقلالية العاملين، وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة، وعدم السلطوية في اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج، وجود اتصال داخلي مفتوح لا يتقيد التأثير في الرسالة الاتصالية على الجمهور، وجود نسبة ممثلة لدور المرأة في المشاركة الفعلية لممارسة العلاقات العامة. (٣٤)

(٣٢) Rasim Mohammed Jamal. (٢٠٠٥). Public Relations Department a strategic entrance. Cairo: The Egyptian Lebanese House.

(٣٣) Basheer al-Alaq. (٢٠٠٩). Public relations in crises. Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.p٤٣.

(٣٤) Rbhy Mustafa Alyan. (٢٠٠٥). Communication and public relations. Oman: Al-Safa for Publishing and Distribution.



الفصل الثالث الإطار التطبيقي

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث:

١. النوع الاجتماعي:

توزع المبحوثون المشاركون في البحث ضمن العينة المختارة من الكليات والمعاهد الحكومية والكليات الأهلية في المؤسسات التعليمية في الديوانية اذ بلغ إجمالي عددهم (٤٨) مبحوثاً توزعوا بحسب متغير الجنس:

١. الذكور: جاءت اجابات المبحوثين بواقع (٣٨) مبحوثاً وبنسبة (٨٠,٠٤) من مجموع عينة البحث اذ حلت في المرتبة الأولى من مجموع حجم عينة البحث.
٢. الاناث: حصلت فئة الاناث بواقع (١٠) مبحوثات وبنسبة (٢٣,٠٥%) من مجموعة عينة البحث البالغة (٤٨) والمتمثلة بالكليات الاهلية والحكومية.

٢. الفئة العمرية: توزعت المعدلات العمرية للمبحوثين بين مستويات عدة كالآتي:

١. الفئة (٣٠ سنة فأقل عاماً): جاءت هذه الفئة العمرية، بواقع (٩) مبحوثين وبنسبة شكلت (١٨,٤٢%)
٢. الفئة (٣١-٤٠ عاماً): جاءت هذه الفئة العمرية بالمرتبة الأولى وكان عدد من تقع أعمارهم ضمنها قد بلغ (٢٥) مبحوثين شكلوا نسبة مئوية بلغت (٥٢,٦٣%).
٣. الفئة (من ٤١ - ٥٠ عاماً): جاءت هذه الفئة العمرية بالمرتبة الأولى وكان عدد من تقع أعمارهم ضمنها قد بلغ (٩) مبحوثين مشكلين ما نسبته (١٨,٤٢%)
٤. الفئة (٥١ عاماً فأكثر): جاءت هذه الفئة العمرية بالمرتبة الثالثة وكان عدد من تقع أعمارهم ضمنها قد بلغ (٥) مبحوثين وبنسبة بلغت (١٠,٥٢%).

٣. سنوات الخبرة الوظيفية في العمل:

١. أقل من ٤ سنوات: جاءت هذه الفئة بالنسبة للخبرة الوظيفية، بواقع (٩) مبحوثين وبنسبة شكلت (١٥,٧٨%)
٢. من ٥ إلى ٩ سنوات: احتلت هذه الفئة بالنسبة للخبرة الوظيفية، بواقع (١٥) مبحوثاً وبنسبة شكلت (٣٥,١%)
٣. من ١٠ الى ١٤ سنة: احتلت هذه الفئة بالنسبة للخبرة الوظيفية، بواقع (١٣) مبحوثين وبنسبة شكلت (٣٢,٠٣%)
٤. ١٥ سنة فأكثر: كشفت نتائج الدراسة والمتعلقة بالخبرة الوظيفية لهذه الفئة أن بواقع (١١) مبحوثين وبنسبة شكلت (٣٠,٠٧%)



٤. المستوى التعليمي للمبحوثين

١. اعدادية: جاءت هذه الفئة بالمرتبة الثالثة اذ بلغ حاملو شهادة الاعدادية بواقع (١٠) مبحوثين شكلوا نسبة مئوية بلغت (١٨,٤٢%)
 ٢. دبلوم: جاءت هذه الفئة بالمرتبة الثالثة اذ بلغ حاملو شهادة الدبلوم بواقع (٨) مبحوثين شكلوا نسبة مئوية بلغت (١٠,٥٢%)
 ٣. بكالوريوس: جاءت هذه الفئة بالمرتبة الأولى اذ بلغ حاملو شهادة البكالوريوس بواقع (٢٥) مبحوثا شكلوا نسبة مئوية بلغت (٥٧,٧٦%)
 ٤. شهادات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه): جاءت هذه الفئة بالمرتبة الثالثة اذ بلغ حاملو شهادة الاعدادية بواقع (٥) مبحوث شكلوا نسبة مئوية بلغت (٥,٢٦%). كما في الجدول ادناه.
- اما البيانات في الجداول التحليلية تمثلت بالعلاقات الارتباطية بين تكرارات الفقرات والنسب المئوية، وقام الباحثون بوصف بيانات كل جدول على حده وتحليل مؤشرات.

جدول (١)

المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	الموضوع
٨٠,٠٤%	٣٨	الذكور	الجنس
٢٣,٠٥%	١٠	الإناث	
١٨,٤٢%	٩	٣٠ سنة فأقل	العمر
٥٢,٦٣%	٢٥	٣١-٤٠ سنة	
١٨,٤٢%	٩	٤١-٥٠ سنة	
١٠,٥٢%	٥	٥١ سنة فأكثر	
١٥,٧٨%	٩	أقل من ٤ سنوات	الخبرة الوظيفية في العمل
٣٥,١%	١٥	٥-٩ سنوات	
٣٢,٠٣%	١٣	١٠-١٤ سنة	
٣٠,٠٧%	١١	١٥ سنة فما فوق	
١٨,٤٢%	١٠	اعدادية	التحصيل العلمي
١٠,٥٢%	٨	دبلوم	
٥٧,٧٦%	٢٥	بكالوريوس	
٥,٢٦%	٥	شهادات عليا	

ثانياً: فقرات المقياس: (ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية)

ان العلاقات العامة تختلف باختلاف النظم السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية من بلد إلى آخر، وهي حقل أصبح ذا تأثير متزايد ويزداد مع الاعتراف به مهنة مميزة في العالم وهذا يؤثر في النظرة العامة للعلاقات العامة وكيف تمارس وتدرس في الوقت نفسه، فقد أثرت العولمة الاعلامية على العديد من المجتمعات والثقافات والنهج العالمي للإدارة والفلسفات والممارسات من كليات الاتصال والاعلام والإدارة والشركات متعددة الجنسيات في المجالات كافة تقريباً وقد اضفت الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات على العلاقات العامة بنشر الأفكار والممارسات والصفات الفريدة للمهنة الموجودة في مختلف البلدان.^(٣٥)

وبهدف الوصول إلى معرفة ممارسة العلاقات العامة ومدى فاعليتها دراسة استطلاعية في المعاهد الحكومية والكليات الحكومية والاهلية في الديوانية، وقد جاءت النتائج على وفق الآتي:

المؤشر الأول: العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي

من خلال نتائج التحليل للمؤشر الاول تبين لنا مدى الاثر الواضح لمتطلبات المؤسسة حسب معطيات الاستبيان من خلال رؤية الموظفين لواقع العلاقات العامة في المؤسسة التعليمية فلاحظنا التأثير الاكبر جاء في الفقرة الرابعة الخاصة بإنشاء ميزانية خاصة للاهتمام بقسم العلاقات العامة والتخطيط جاء بالمرتبة الثانية وهو يحمل الفقرة الثانية تلاه الاساليب الادارية وتوظيفها ثالثاً ثم اجراء البحوث رابعاً وهذه اعلى الفقرات تقيماً من خلال الاستبيان الخاص بالمؤشر الاول، وهي تتفق ورؤية الباحثين على اعتبار ان نتائج التقييم تساهم في بناء رؤية واضحة ودقيقة للباحثين في مجال تحديد الطرق الافضل لعمل العلاقات العامة في المؤسسات ومتطلباتها.

جدول (٢)

البيانات الاحصائية لمؤشر العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي

اولاً	العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي	موافق	محايد	معارض
١.	العلاقات العامة تسمح لممارسيها الانتقال من ردة الفعل الى الفعل المباشر.	٥٢,٦٣%	٢٦,٣١ %	٢,٦٣%
٢.	التخطيط لأي ازمة طارئة في المنظمة	٧٨,٩٤%	١٣,١٥ %	٧,٨٩%
٣.	توظيف الاساليب الإدارية في عمل العلاقات العامة يضيف اللمسة الشخصية بين المؤسسة وجمهورها	٦٥,٧٨%	٢١,٠٥ %	١٣,١٥ %

^(٣٥) Anna Oksiutyczka (٢٠١١). , Malory PambaultEnombob «Public relations practice in private sector companies in Gabonsarticle N ٣٧. p٢٧٥،Publisher in a magazine Public Relations Review



٢,٣٦%	١	٥,٢٦%	٢	٩٢,١٠%	٣٥	إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها	٤.
٣١,٥٧ %	١٢	١٥,٧٨ %	٦	٥٢,٦٣%	٢٠	إجراء بحوث دورية لتقييم الجمهور من قبل ادارة العلاقات العامة عن مدى رضاه عن المؤسسة	٥.
١٢,٠٥ %	٨	٥٢,٦٣ %	٢٠	٢٦,٣١%	١٠	تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية	٦.

المؤشر الثاني: وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة

وهذا المؤشر يتفق مع دراسة غولد سميثونيوكروس حول مهنة العلاقات العامة، والتي نشرت كمقالة في مجلة العلاقات العامة والتي أكدت على " أن العلاقات العامة (PR) أمضت أكثر من قرن كمشروع احترافي، يتميز بالصراع مع الحقول المهنية المجاورة للسيطرة على السوق، ومع ذلك تفتقر الأدبيات الأوسع نطاقا حول الاحتراف إلى حساب منتظم لكيفية قيام المهنيين بإنشاء حدودها بشكل استطرادي، أو كيف يمكن أن تؤثر الاختلافات في موقع الحقل على استخدام المهنة لاستراتيجيات خطابية للدفاع عن حدودها أو الطعن فيها، هذا يهم تعميق منحة العلاقات العامة، حيث يجب أن تشمل الاستكشاف الفعال لمهنة العلاقات العامة دراسات حول اختصاصات العلاقات العامة ونزاعاتها القضائية. ففي نظرية العلاقات العامة، يقدم إطار تحليلي لخطاب تفكيك العمل الحدودي بين العلاقات العامة والمهن المجاورة لها إذ يستجيب إطار الخطاب والمناقشة المصاحبة لها، صعوبة عباءة التفكير في نشاط العلاقات العامة من خلال منهجية مصممة لدراسة مجالات العلاقات العامة مع أقسام أخرى ويحدث أيضا عندما يتخلى ممارسو العلاقات العامة عن اسم العلاقات العامة" أمام الأقسام والألقاب الوظيفية الأخرى في حين أن هذا هو منذ فترة طويلة موضوع البحث في منحة العلاقات العامة. (٣٦)

(٣٦) Goldsmiths, (٢٠١٩) New Cross An Exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia , Italy, Mauritius, and Uganda, thesis submitted to the faculty of the Graduate school of the university of Maryland, college park) .p٦٥ .



جدول (٣)
البيانات الاحصائية لمؤشر وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة

ت ثانيا	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة		المقياس				
	وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة	موافق	محايد	معارض			
١	يعد تدرس مادة العلاقات العامة رسمية في مؤسسات التعليم العالي مؤشرة ايجابيا لتطور العلم	٢٧	٧١,٠٥%	٧	١٨,٤٢%	٤	١٠,٥٢%
٢	لدى العلاقات العامة منظمات مجتمع مدني ونقابات تسهم في تجمع المهنيين لصالحهم	٢٥	٦٥,٧٨%	١٠	٢٦,١٣%	٣	٧,٨٩%
٣	معترف بها كعمل متخصص داخل المنظمة وخارجها	٣٠	٧٨,٣٤%	٥	١٣,١٥%	٣	٧,٨٩%
٤	تمتلك النظريات المعرفة والتقنيات التي تعطي المهنيين حالة خاصة في سوق العمل	١٥	٣٩,٤٧%	١٠	٢٦,١٣%	١	٣٤,٢١%
٥	يوجد تعاون مثمر بين موظفي العلاقات العامة والموظفين في الأقسام الأخرى بالرغم من اختلاف أدوارهم في المؤسسة	٣٠	٧٨,٣٤%	٧	١٨,٤٢%	١	٢,٦٣%
٦	العلاقات العامة ممارسة قائمة بمختلف عن المجالات الأخرى ذات الصلة مثل التسويق والإعلان والصحافة	١٩	٥٠%	١٠	٢٦,١٣%	٩	٣٢,٦٨%
٧	إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها	٢٣	٦٦%	٨	٣٣,١٣%	١	٣٣,٦٨%
٨	مصطلح "العلاقات مع الجمهور"	١٨	٦٧%	٥	١٥,١٣%	٦	١٥,٦٨%



المؤشر الثالث: وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم داخل المؤسسة

بعد الاطلاع على واقع العلاقات العامة في المؤسسة التعليمية في محافظة الديوانية بشكل نظري لاحظ الباحثين مدى اهتمام المؤسسات بهذا الجانب من الإدارة ولكن من خلال المؤشر الثالث والنتائج التي ظهرت فيه تم التأكيد والتأكيد على فقرات المؤشر الخاصة بالهيكل الإداري الفقرة الأولى والتي تؤكد على المركزية ومن ثم فقرة خلق التوازن الخلاق والتي تحمل الرقم ٦ والفقرة الثالثة التي تؤكد على الدور التوعوي على مستوى الفرد في المنظمة.

جدول (٤)

البيانات الاحصائية لمؤشر وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم داخل المؤسسة

ت	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة				معارض
	موافق	محايد	معارض	المقياس	
ثالثا	وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم				
١	٣٣	٨٦,٨٤%	٣	٧,٨٩%	٢
	وجود هيكل اداري يعتمد على مركزية القرار لامركزية التنفيذ يعزز من استقلالية العاملين في المنظمة				
٢	١٣	٣٤,٢١%	١٠	٢٦,١٣%	١٥
	وجود نسبة ممثلة لدور المرأة في المشاركة الفعلية لممارسة العلاقات العامة				
٣	٢٧	٧١,٠٥%	٧	١٨,٤٢%	٤
	وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة للجميع وعدم السلطوية في اتخاذ القرار				
٤	١٧	٤٤,٧٣%	١٠	٢٦,١٣%	١١
	وجود اتصال داخلي مفتوح قابل للتأثير في الرسالة الاتصالية للجمهور				
٥	٢٢	٥٧,٨٩%	١٠	٢٦,١٣%	٦
	تعمل العلاقات العامة على وفق سياسة البيت الزجاجي والذي يؤدي إلى مزيد من التركيز على الخيارات الوظيفية				
٦	٣٣	٣٣%	٣	٧,٨٩%	٢
	يعمل ممارسو العلاقات العامة على خلق التوازن بين قيم المؤسسة مع القيم الاجتماعية				



المؤشر الرابع: الفاعلية في الاتصال

من خلال معطيات المؤشر الرابع وبعد الاطلاع على نتائج التحليل وجد الباحثون فاعلية واضحة للاتصال من قبل المؤسسة وخصوصاً في جانب الاعلام والاهتمام بالوسائل التكنولوجية للتواصل، وهذا يمثل بحد ذاته جانب مشرق في التعامل المؤسسي على اعتبار ان التواصل مع المجتمع أصبح جزءاً لا يتجزأ من صور التكامل بين العمل الخدمي للمؤسسات.

جدول (٥)
البيانات الاحصائية لمؤشر الفاعلية في الاتصال

ت رابعا	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة				معارض		
	معايير	محايد	موافق	مقياس			
١	تستخدم العلاقات العامة منظومة اتصالات متكاملة بشكل مترادف في المجال التعليمي	٢٩	٧٦,٣١%	٧	١٨,٤٢%	٢	٥,٢٦%
٢	تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية	١٨	٤٧,٣٦%	١٠	٢٦,١٣%	١٠	٢٦,١٣%
٣	تعتمد ادارتك على معرفة ردود أفعال الجماهير ووضع الخطط المناسبة لذلك	١٥	٣٩,٤٧%	١٥	٣٩,٤٩%	٨	٢١,٠٥%
٤	تضع برامج كاملة لمعالجة وادارة الازمات	٢٠	٥٢,٦٣%	٩	٢٣,٦٨%	٩	٢٣,٦٨%
٥	تطبق العلاقات العامة في عملها المنهج العلمي لحل الازمات والمشاكل الفنية والاجتماعية	١٢	٣١,٥٧%	١٥	٣٩,٤٧%	١١	٢٨,٩٤%



المؤشر الخامس: الملاكات الفنية والإدارية الممتازة

اهتم المؤشر الخامس بالمؤسسات التي تمتلك قسم خاص بالعلاقات العامة في هيكلها وقد بينت نتائج الدراسة الامكانات الواضحة لممارس العلاقات ووعيهم ومدى المامهم وقدرتهم على التخطيط والتطوير وممارسة التخصص فضلاً عن طرق التواصل المبتكرة في المؤسسة وكانت اقل النتائج تابعه لوضع الادارة في التعامل مع القسم وطرق التوظيف.

جدول (٦)

البيانات الاحصائية لمؤشر الملاكات الفنية والإدارية الممتازة

ت خامسا	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة		المقياس		معارض	محايد	موافق	الملاكات الفنية والإدارية الممتازة
	موافق	محايد	معارض	محايد				
١	١١	٢٨,٩٤%	٢٠	٥٢,٦٣%	٧	١٨,٤٢%	تعكف ادارة العلاقات العامة على مبدأ تقسيم العمل الذي يشكل النظام المترابط للأنشطة المتخصصة في مجتمع ما	
٢	٣٠	٧٨,٤٩%	٥	١٣,١٥%	٣	٧,٨٩%	لهم القدرة على القيام بالتخطيط واعداد البرامج العلاقات العامة	
٣	٣٢	٨٤,٢١%	٤	١٠,٥٢%	٢	٥,٢٦%	قدرة ممارسو العلاقات العامة فن الكتابة في الأخبار والفنون الصحفية اللازمة	
٤	٢٨	٧٣,٦٨%	٧	١٨,٤٢%	٣	٧,٨٩%	لهم القدرة على تصميم المطبوعات وتحريرها بشكل مناسب	
٥	١٨	٤٧,٣٦%	١٢	٣١,٥١%	٨	٢١,٠٥%	لهم القدرة على استخدام نظرية ترتيب الأولويات بأنشطتهم	
٦	١٢	٣١,٥٧%	٢١	٥٥,٢٦%	٥	١٣,١٥%	توظف ادارة العلاقات العامة الملاكات المتخصصة في المهنة، لضمان جودة العمل وتحسين مخرجاته	



المؤشر السادس: تطبيق الانموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة

اتفقت النتيجة التي ظهرت في المؤشر الحالي مع الرؤيا التي تبناها الباحثون في مجريات البحث على اعتبار ان الوسائل الحديثة هي اساس مهم لجميع التخصصات حيث يعد استخدام الوسائل الحديثة في العلاقات العامة مؤشرا من مؤشرات تطور المؤسسات في الوقت الحاضر. وهذا ما لاحظناه في نتائج فقرات المؤشر الحالي والذي تمثل الفقرة الخامسة منه اعلى قيمة.

جدول (٧)

البيانات الاحصائية لمؤشر تطبيق الانموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة

ت	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة			المقياس	
	تطبيق الانموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة	موافق	محايد	معارض	
١	٢٥	٦٥,٧٨%	١٠	٢٦,١٣%	٣
٢	٢٩	٧٦,١٣%	٧	١٨,٤٢%	٢
٣	١٧	٤٤,٧٣%	١٥	٣٩,٤٧%	٦
٤	١٥	٣٩,٤٧%	٢٠	٥٢,٣٦%	٣
٥	٣٢	٨٤,٢١%	٤	١٠,٥٢%	٢

المؤشر السابع : تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة

وهذا المؤشر يتفق مع دراسة بول ويليس المنشورة في مجلة العلاقات العامة بعنوان القيادة في العلاقات العامة بين الانعكاسية والمعرفة بالفعل: التي بينت تجربة القيادة وبشكل أكثر تحديداً، التحديات المرتبطة بسن سلوكيات القيادة المطلوبة في مكان العمل اذ ركزت الدراسة على التجارب الشخصية لقيادة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة وتدرس كيفية استكشاف التفاعل بين الزعامة وسياقهم الوظيفي الذي يعزز فهم الظروف المحيطة بالمنظمة التي يتم بموجبها سن المعرفة، أو بالأحرى عدم سنها، في مواقف قيادية مختلفة، وتستند المناقشة عن طريق وجهات نظر مختلفة إلى تسليط الضوء على أهمية الانعكاسية لتعلم القيادة من مدراء العلاقات العامة، فضلا عن إلى تطبيق رد الفعل لممارسة القيادة في العلاقات العامة، مع التركيز على التجارب



الواقعية من قادة العلاقات العامة، وهي تعد القدرة الانعكاسية لبرنامج المقابلات مع ممارسي العلاقات العامة الذين يقدمون أمثلة لتوضيح دور هذا الانموذج من البحوث يمكن أن تمارسه في الدراسات القيادية المستقبلية وقد نظمت هذه الورقة سياق التحقيق مع تجارب كبار المديرين التنفيذيين للعلاقات العامة بمكان العمل الذين يدعون الى تمكين القادة، وقد ركزت النتائج على كيفية تثبيت علاقات القوة التنظيمية للقيادة المتبناة للممارسين بمختلف القيم والمشاركة في عملية إشكالية تهدف إلى تحدي غير النقدي وتعزيز النهج المعيارية وغير المفاهيمي للقيادة. ويبرز المقال فوائد التوجه الانعكاسي لأبحاث القيادة والعلوم التربوية، أثناء الدعوة إلى الترويج الشكل معين من الذكاء السياقي لمساعدة الممارسين على مواجهة الظروف التنظيمية التي تؤثر بشكل خاص على قدرتهم على قيادة الآخرين. (٣٧)

وقد لاحظنا مدى تفوق الإدارة في الفقرة الأولى والرابعة بالتعاطي مع عمل العلاقات العامة في الإطار المؤسسي ومدى التسهيلات المقدمة لهم لإنجاز اعمالهم على أكمل وجه.

جدول (٨)

البيانات الاحصائية لمؤشر تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة

ت سابعاً	مؤشرات ممارسة العلاقات العامة			المقياس	ت	
	تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة	موافق	محايد			معارض
١	٣١	٨١,٥٧%	٥	١٣,١٥%	٢	٥,٢٦%
٢	٢٧	٧١,٠٥%	٧	١٨,٤٢%	٤	١٠,٥٢%
٣	٢٦	٦٨,٤٢%	٧	١٨,٤٢%	٥	١٣,١٥%
٤	٣٤	٨٩,٤٩%	٣	٧,٨٩%	١	٢,٢٦%
٥	٢٩	٧٦,١٣%	٧	١٨,٤٢%	٢	٥,٢٦%
٦	٢٠	٥٢,٦٣%	١٠	٢٦,١٣%	٨	٢١,٠٥%

(٣٧) Paul Willis (٢٠١٩). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations (article Published in the magazine Public Relations Review -N٤٥. p٤٦.



ثالثاً: الارتباطات الإحصائية بين مؤشرات ممارسة العلاقات العامة الممتازة

١- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي) مع مؤشرات (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة) طردية قوية بلغت أقصاها في العلاقة بين (التخطيط لأي أزمة أو طارئ في المنظمة) و (معترف بها كعمل متخصص داخل المنظمة وخارجها) إذ كان الارتباط تاماً، ويستثنى من ذلك العلاقة بين (إنشاء ميزانية متخصصة للعلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها) و(تمتلك النظريات المعرفة والتقنيات التي تعطي المهنيين حالة خاصة في سوق العم) كانت علاقتهما ضعيفة.

٢- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي) مع مؤشرات (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم إيجابية قوية وصلت أقصاها في علاقة بين (إجراء تقييم دوري للجمهور من قبل ادارة العلاقات العامة عن مدى رضاه عن المؤسسة) و(وجود اتصال داخلي مفتوح قابل للتأثير في الرسالة الاتصالية للجمهور) إذ بلغ (٠,٩٣٤)، ويستثنى من ذلك العلاقة بين (إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها) و كلا المؤشرين (وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة للجميع وعدم السلطوية في اتخاذ القرار) و (وجود اتصال داخلي مفتوح قابل للتأثير في الرسالة الاتصالية للجمهور) كانت ضعيفة.

٣- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي) مع مؤشرات الفاعلية إيجابية قوية وصلت أقصاها في علاقة بين العلاقات العامة تسمح لممارسيها الانتقال من ردة الفعل إلى الفعل المباشر) و(تضع برامج كاملة المعالجة وادارة الازمات) إذ بلغ (٠,٩٨١)، ويستثنى من ذلك العلاقة بين (إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها) و كلا المؤشرين (تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية) و(تطبق العلاقات العامة في عملها المنهج العلمي لحل الأزمات والمشاكل الفنية والاجتماعية) كانت ضعيفة.

٤- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي) مع مؤشرات (الملاكات الفنية والإدارية الممتازة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في علاقة بين (التخطيط لأي أزمة أو طارئ في المنظمة) و (لهم القدرة على القيام بالتخطيط واعداد البرامج للعلاقات العامة) إذ كان الارتباط تاماً، ويستثنى من ذلك العلاقة بين (إنشاء ميزانية متخصصة للعلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها) و(تعكف ادارة العلاقات على تقسيم العمل للأنشطة المتخصصة) كانت ضعيفة.

٥- كانت معاملات الارتباط لجميع مؤشرات (العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي) مع مؤشري (تطبيق الأنموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة) و(تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة) موجب قوي وصل إلى اقوى ارتباط بين (التخطيط لأي أزمة أو طارئ في المنظمة) و(تعتمد على معرفة ردود الأفعال الجماهير ووضع الخطط اللازمة لذلك) (٠,٩٢٥)، وكذلك الارتباط بين العلاقات العامة تسمح لممارسيها الانتقال من ردة الفعل الى الفعل المباشر) و(تقدم العلاقات العامة المشورة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة).

٦- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة) مع مؤشرات (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم إيجابية قوية وصلت أقصاها في علاقة بين (يعد تدرس مادة العلاقات العامة رسمية في مؤسسات التعليم العالي مؤشرا ايجابيا



التطور العلم) و(وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة للجميع وعدم السلطوية في اتخاذ القرار) إذ كان الارتباط تاما.

٧-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة) مع مؤشرات (الفاعلية) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (العلاقات العامة ممارسة قائمة بمختلف عن المجالات الأخرى ذات الصلة مثل التسويق والإعلان والصحافة) و(تضع برامج كاملة لمعالجة وإدارة الازمات) إذ كان الارتباط (٠,٩٨١)

٨-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة) مع مؤشرات (الملاكات الفنية والإدارية الممتازة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (معتزف بها كعمل متخصص داخل المنظمة وخارجها) و(لهم القدرة على القيام بالتخطيط واعداد برامج العلاقات العامة) إذ كان الارتباط تاما.

٩-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة) مع مؤشرات (تطبيق الأنموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين الذي العلاقات العامة منظمات مجتمع مدني ونقابات تسهم في تجمع المهنيين لصالحهم) و(برامج العلاقات العامة تنطوي على الاتصال ذو الاتجاهين للتواصل مع الجمهور) إذ كان الارتباط تاما.

١٠- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة مع مؤشرات (تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (يعد تدرس مادة العلاقات العامة رسمية في مؤسسات التعليم العالي مؤشرا ايجابيا لتطور العلم) و(إن وجود مدونة أخلاقية ملزمة لها أهمية كبيرة للمهنة كمؤشر العمل الجيد) إذ كان الارتباط تاما، ويستثنى من ذلك العلاقة بين (تمتلك النظريات المعرفة والتقنيات التي تعطي المهنيين حالة خاصة في سوق العمل) و (إمكانية الاتصال بقيادات المؤسسة مباشرة دون قيد او شرط) كانت ضعيفة.

١١-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم) مع مؤشرات (الفاعلية إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (وجود اتصال داخلي مفتوح قابل للتأثير في الرسالة الاتصالية للجمهور) و(تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية) إذ كان الارتباط (٠,٩٦٥).

١٢-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم) مع مؤشرات (الملاكات الفنية والإدارية الممتازة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة كل من (وجود هيكل اداري يعتمد على مركزية القرار لامركزية التنفيذ يعزز من استقلالية العاملين في المنظمة) و(يعمل ممارسو العلاقات العامة على خلق التوازن بين قيم المؤسسة مع القيم الاجتماعية) مع (قدرة ممارسو العلاقات العامة على اعداد الاخبار والفنون الصحفية اللازمة) إذ كان الارتباط (٠,٩٥٢).

١٣-العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم) مع مؤشرات (تطبيق الأنموذج المتمائل للاتصال في العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة كل من (وجود هيكل اداري يعتمد على مركزية القرار لامركزية التنفيذ يعزز من استقلالية العاملين في المنظمة) و(يعمل ممارسو العلاقات العامة على خلق التوازن بين قيم المؤسسة مع



القيم الاجتماعية) مع (يعتبر استخدام الوسائل الحديثة في العلاقات العامة مؤشرا من مؤشرات تطور المؤسسة في الوقت الحاضر) إذ كان الارتباط (٠,٩٥٢).

١٤- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم مع مؤشرات (تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة للجميع وعدم السلطوية في اتخاذ القرار) و(إن وجود مدونة أخلاقية ملزمة لها أهمية كبيرة للمهنة كمؤشر العمل الجيد) إذ كان الارتباط تاما، ويستنتى من ذلك العلاقة بين (وجود نسبة لدور المرأة في المشاركة الفعلية للعلاقات العامة) و (امكانية الاتصال بقيادات المؤسسة مباشرة دون شرط) كانت ضعيفة.

١٥- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (الفاعلية) مع مؤشرات الملاكات الفنية والادارية الممتازة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية) و (لهم القدرة على استخدام نظرية ترتيب الأولويات بأنشطتهم) إذ كان الارتباط (٠,٩٦٤).

١٦- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (الفاعلية) مع مؤشرات (تطبيق الانموذج المتماثل للاتصال في العلاقات العامة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (تستخدم العلاقات العامة منظومة اتصالات متكاملة بشكل مترادف في المجال التعليمي) و (تعتمد على معرفة ردود الافعال الجماهير ووضع الخطط اللازمة لذلك) إذ كان الارتباط تاما .

١٧- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (الفاعلية) مع مؤشرات (تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (تستخدم العلاقات العامة منظومة اتصالات متكاملة بشكل مترادف في المجال التعليمي) و (تقدم العلاقات العامة المشورة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة) إذ كان الارتباط تاما .

١٨- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (الملاكات الفنية والادارية الممتازة) مع مؤشرات (تطبيق الانموذج المتماثل للاتصال في العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (قدرة ممارسو العلاقات العامة على اعداد الاخبار والفنون الصحفية اللازمة) و(يعد استخدام الوسائل الحديثة في العلاقات العامة مؤشرا من مؤشرات تطور المؤسسة في الوقت الحاضر) إذ كان الارتباط تاما.

١٩- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (الملاكات الفنية والادارية الممتازة) مع مؤشرات (تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين الهم القدرة على استخدام نظرية ترتيب الأولويات بأنشطتهم) و (الاشتراك مع الإدارة العليا في صناعة القرار) إذ كان الارتباط (٠,٩٦٠)

٢٠- العلاقة بين المؤشرات الفرعية لمؤشر (تطبيق الانموذج المتماثل للاتصال في العلاقات العامة) مع مؤشرات (تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة) إيجابية قوية وصلت أقصاها في العلاقة بين (الاعتماد على معرفة ردود الأفعال الجماهير ووضع الخطط اللازمة لذلك) و(تقدم العلاقات العامة المشورة الإدارة العليا لتحقيق أهداف للمنظمة) إذ كان الارتباط تاما.



الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

من خلال العرض السابق استطاع الباحثين التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات التي منها ما ظهر ومنها ما استنبط ومنها ما استنتج من خلال مجريات البحث وكما يلي:

● الاستنتاجات:

- ١- الارتباطات الإحصائية بين مؤشرات ممارسة العلاقات العامة الممتازة كانت متفاوتة بين القوة والضعف حسب نوع المؤشر العلاقتي ومدى ارتباطه بواقع المؤسسات عينة البحث.
- ٢- ان الوسائل الحديثة هي اساس مهم لجميع التخصصات حيث يعد استخدام الوسائل الحديثة في العلاقات العامة مؤشرا من مؤشرات تطور المؤسسات في الوقت الحاضر.
- ٣- تعمل العلاقات العامة على تطوير النشاط المؤسساتي التربوي من خلال فعاليتها في تفعيل الدور الريادي للمؤسسة.
- ٤- كشفت نتائج الدراسة عن أن المؤشرات المؤسساتية للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم في محافظة الديوانية هي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة واهمية وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم من الادارة العليا.
- ٥- ابرزت نتائج الدراسة أن المؤشرات الاتصالية الفعالة تسهم في تطبيق الانموذج المتمثل للاتصال في العلاقات العامة وتحقيق الفاعلية في الاتصال في المؤسسات التعليمية عينة البحث.
- ٦- لاحظنا الاثر الواضح للعلاقات العامة في تطوير العمل المؤسساتي التعليمي من خلال تحقق فرضيات البحث الرئيسية والفرعية منها.
- ٧- هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية بين مؤشرات العلاقات العامة الثلاث مؤشرات العلاقات العامة (الادارية، المهنية، والاتصالية)، اذ اثبت من خلال التحليل أن هنالك نسب ارتباط ايجابية فيما بينها.
- ٨- بعد الاطلاع على واقع العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية في محافظة الديوانية لاحظ الباحثون مدى اهتمام المؤسسات بهذا الجانب من الادارة ولكن من خلال المؤشر الثالث والنتائج التي ظهرت فيه تم التأكيد والتأكيد على فقرات المؤشر الخاصة بالهيكل الاداري الفقرة الاولى والتي تؤكد على المركزية ومن ثم فقرة خلق التوازن الخلاق والتي تحمل الرقم ٦ والفقرة رقم ٣ التي تؤكد على الدور التوعوي على مستوى الفرد في المؤسسة التعليمية.
- ٩- وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة عن الاقسام الاخرى لبعض المؤسسات والدور البارز للملاكات الفنية والادارية الممتازة في عينة الدراسة.
- ١٠- قيام القائمين على العلاقات العامة في توظيف النماذج والنظريات الفعالة في عملهم وشغفهم الواضح في تطوير عملهم بما يتلاءم ومؤسساتهم كونها تمثل واجهة البلد ومركز بناء قادة المستقبل.
- ١١- ظهور وظيفة المستشار الخارجي للعلاقات العامة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.



- ١٢- الجهد الواضح من خلال معطيات العمل الميداني والعمل الدؤوب للارتقاء بالعمل المؤسساتي وعلى جميع الأصعدة في المؤسسات التعليمية العراقية وخصوصاً عينة البحث.
- ١٣- الترابط واضح في المؤسسات التعليمية بين الإدارة والموظفين في تحقيق التوازن المؤسسي في جميع الأقسام والتعاون المشترك في مختلف التخصصات وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على اللحمة والوطنية بين الموارد البشرية في المؤسسات العراقية.

● التوصيات:

- ١- نوصي بإنتاج مدونة عمل سلوكية للعلاقات العامة في المؤسسات التعليمية.
- ٢- ضرورة وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات عينة البحث مدعم داخل المؤسسة ويفضل ان يكون فيه قسم العلاقات العامة منفصل عن الأقسام الأخرى.
- ٣- نوصي القائمين على الإدارات العليا في مؤسسات التعليم العالي عينة البحث بتوظيف الملاكات الفنية والإدارية المتخصصة في مجال العلاقات العامة.
- ٤- تفعيل دور الجمهور الخارجي في المشاركة والرقابة على عمل المؤسسات العامة من خلال تفعيل دور الإعلام وتنويع وسائله وخاصة الوسائل التي تطرح قضايا المجتمع وقضايا مؤسساته المختلفة، حيث إن قسم العلاقات العامة يعمل أفضل ما يعمل في ظل توافر وسائل إعلام تعكس الرأي العام الحقيقي على مختلف الأصعدة.
- ٥- تفعيل دور المواقع الالكترونية للمؤسسات التعليمية وذلك من خلال تطويرها تقنياً وفنياً، إضافة إلى إيلاء اهتمام كبير بها وجعلها نافذة يستطيع من خلالها المواطن العادي توصيل شكاواه والمشاركة في وضع الأهداف والسياسات.
- ٦- يجب توفير وسائل الاتصال المناسبة لقسم العلاقات العامة القادرة على إيصال الرسائل الاتصالية باتجاهين من الجمهور إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى الجمهور وهنا يرى الباحثون ضرورة تفعيل دور المواقع الالكترونية للمؤسسات العامة وذلك من خلال تطويرها تقنياً وفنياً، إضافة إلى إيلاء اهتمام كبير بها وجعلها نافذة يستطيع من خلالها المواطن العادي توصيل شكاواه والمشاركة في وضع الأهداف والسياسات.
- ٧- يرى الباحثون ضرورة نشر الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تحدد عمل أي مؤسسة، وعن طريق هذه المرجعيات يمكن للمواطن أن يناقش ويراقب، حيث أن مشاركة المواطن العادي وأخذ رأيه في وضع الأهداف وتحديد السياسات هو احترام لهذا المواطن وإعطائه قيمة ترفع من اعتباره لنفسه وتزيد من اهتمامه في رفع مستواه الثقافي، وبالتالي زيادة في الثقافة العامة والوصول إلى فكرة المواطن المسؤول. فضلاً عن اختيار قناة الاتصال التي تتناسب مع الجمهور المستهدف.
- ٨- يجب التركيز أكثر على توفر قيادات إدارية تؤمن بالتوجه الاجتماعي والأخلاقي للمنظمة، أي لديهم درجة عالية من التنبيه للقضايا الاجتماعية وبالتالي التعامل مع البيئة الاجتماعية بفعالية وقدرة، وتضع المحددات الأخلاقية والاجتماعية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المختلفة.
- ٩- يجب الانتباه أكثر فأكثر لصورة المنظمات العامة حيث أن هذه المنظمات في النهاية تمثل النظام السياسي والإداري الذي يحكم الدولة وإن الأداء الجيد لهذه المنظمات يؤدي في النهاية إلى تعزيز الانتماء لهذه الدولة.



- ١٠- انفتاح المؤسسات العامة على الجمهور واعتماد الشفافية في التعامل وذلك بشرح كل ما يهم الجمهور من معلومات تتعلق بالمؤسسة شرحاً حقيقياً صادقاً دون التستر عن الأخطاء أو التستر وراء حجج السرية.
- ١١- يرى الباحثون ضرورة التركيز في الدراسات اللاحقة على وظائف العلاقات العامة واقتراحات لتفعيلها حتى تستطيع إدارة العلاقات العامة أداء دورها بالشكل الأمثل في المؤسسات الحكومية.
- ١٢- يرى الباحثون ضرورة الاهتمام أكثر بالأبحاث التي تدرس تعزيز العوامل النفسية للتطور كالثقة، والعدالة، والنزعة الديمقراطية، والانفتاح الفكري في المؤسسات المختلفة، وبين هذه المؤسسات والجمهور الخارجي ودراسة أثر ذلك على تطوير المجتمع ودراسة للآليات التي تؤدي إلى ذلك كالعلاقات العامة وغيرها.
- ١٣- يرى الباحثون ضرورة دراسة القيم الأخلاقية التي تحكم المؤسسات العامة واقتراح نماذج لقيم معينة وآليات لتعزيز هذه القيم.



المصادر

١. بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر ٢٠٠٩م.
٢. راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد، ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥م.
٣. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار صفاء. ٢٠٠٥.
٤. صالح خليل ابو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط١، ١٩٩٨.
٥. عبد الحكيم خليل مصطفى، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩م.
٦. عبد الصادق حسن: نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية-دراسة على عينة من المؤسسات المصرية والبحرينية، العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، ٢٠١٥.
٧. على عجوة، الأسس العلمية لعلاقات العامة، عالم الكتب، ط، القاهرة، ٢٠١٠.
٨. كاظم محمد العيبي: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات-دراسة وصفية، مجلة الآداب، جامعة بغداد -كلية الإعلام / العدد ١٢٦، ٢٠١٨م.
٩. لاريسا، جورنج وآخرون، ترجمة: العنزي، مفوض نظرية الامتياز ونماذج العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة والإعلان، ٢٠١٧.
١٠. لفتة خلف: الادارة البيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة -مجلة الهندسة-الجامعة التكنولوجية، المجلد ٣٧، عدد ٢، ٢٠١٧.
١١. لياس سلوم، تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠١.
١٢. محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة، الاردن، ٢٠١٣.
١٣. محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، الأسس والمبادئ. مكتبة الرائد الأردن، ٢٠١١.
١٤. المدير، عماد "ما بعد نموذج الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه في العلاقات العامة مراجعة نظرية"، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ع٢٢: ٢٠١٩.
١٥. ميسون علي حسين العبيدي: العلاقة بين فلسفة الادارة العامة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، مجلد ١٢، عدد ١، ٢٠٢٠م.
١٦. مريهان منصور أبوسنة: محاضرات في العلاقات العامة والإعلان، جامعة المنوفية، كلية التربية النوعية، قسم الإعلام التربوي، مصر، ٢٠٢٠م.

المصادر الاجنبية:

١٧. Anna Oksiutycza (٢٠١١). Malory PambaultEnombob«Public relations practice in private sector companies in Gabonsarticle Publisher in a magazine Public Relations Review ،N ٣٧. p٢٧٥.
١٨. Basheer al-Alaq. (٢٠٠٩). Public relations in crises. Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.p٤٣.



١٩. Dolea, A. (٢٠١٢). Institutionalizing government public relations in Romania after ١٩٨٩ Search Published in Public Relations ٣٨. p٤٥.
٢٠. Engin Çelebi: (٢٠٢٠) Public relations in public institutions: A research on the effectiveness of communication process Journal of Human Sciences Cukurova University. July ١٧(٣):٧٦٨-٧٧٩.
٢١. Goldsmiths, (٢٠١٩) New Cross an Exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia, Italy, Mauritius, and Uganda, thesis submitted to the faculty of the Graduate school of the University of Maryland, park.p٦٥.
٢٢. Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, I., & Kelly, K. New media: A critical introduction. (٢nd Ed.). New York: Routledge, ٢٠٠٩, p٥٠-٥١.
٢٣. Paul Willis (٢٠١٩). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations (article Published in the magazine Public Relation-N٤٥. p٤٦.
٢٤. Pranav singh: (٢٠١٩) Importance of Public Relation in Government Policies & Schemes: An Analysis, VOL ٦ I ISS ١٢٣٤٨ –١٢٦٩, Print ISSN ٢٣٤٩-٥١٣٨, <http://ijrar.com/> Cosmos Impact Factor.p٣٤-٥٥.
٢٥. Rasim Mohammed Jamal. (٢٠٠٥). Public Relations Department a strategic entrance. Cairo: The Egyptian Lebanese House.
٢٦. Rbhy Mustafa Alyan. (٢٠٠٥). Communication and public relations. Oman: Al-Safa for Publishing and Distribution.
٢٧. Robert. Wakefield. (٢٠١٣). Personal influence and pre-industrial United States: An early relationship model that needs resurgence in U.S. public relations public relations review٣٩p٣٥.



٢٨. **Winfred Kaleli, Nairobi, Kenya, (٢٠٢١) The Role of Public Relations in sensitizing public on Government Projects in Kenya: Case of Nairobi County Journal of Development and Communication Studies, Vol. ٨. No. ١, January - June, ISSN (Online & Print): ٢٣٠٥-٧٤٣٢. <http://www.devcomsjournalmw>.**



ملحق البحث: استبيان

إن هذا الاستبيان يهدف إلى معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية التي تعمل في محافظة الديوانية من خلال البحث في مؤشراتنا من منظور نظرية الامتياز بما يتلاءم مع الحدائة في اتجاهات ممارسة العلاقات العامة. كونها جزء من اجراءات البحث الموسوم بـ (فعالية العلاقات العامة في تطوير المؤسسات التعليمية في العراق -دراسة استطلاعية) ومعيار الحكم على بنودها: (موافق - محايد - معارض)، لذا نأمل من سيادتكم قراءة ما ورد بدقة والإجابة بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

إن تعاونكم سيكون سبيل إلى إنجاح البحث، علماً أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر ...

أولاً: معلومات أولية:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تختارها.

● الجنس: ذكر أنثى

● العمر:

- ٣٠ سنة فأقل
- ٣١-٤٠ سنة
- ٤١-٥٠ سنة
- ٥١ سنة فأكثر

● الخبرة الوظيفية في العمل:

- أقل من ٤ سنوات
- ٥-٩ سنوات
- ١٠-١٤ سنة
- ١٥ سنة فما فوق

● التحصيل العلمي:

- اعدادية
- دبلوم
- بكالوريوس
- شهادات عليا



ثانياً: فقرات المقياس بصيغتها النهائية:
تم تبني فقرات المقياس وفق مؤشرات العلاقات العامة (المؤشرات الادارية، المؤشرات المهنية،
والمؤشرات الاتصالية)
المؤشر الأول: العلاقات العامة هي المعنية بالإدارة و التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرة
١	العلاقات العامة تسمح لممارسيها الانتقال من ردة الفعل الى الفعل المباشر.
٢	التخطيط لأي ازمة طارئة في المنظمة
٣	توظيف الاساليب الإدارية في عمل العلاقات العامة يضيف للمسة الشخصية بين المؤسسة وجمهورها
٤	إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها
٥	إجراء بحوث دورية لتقييم الجمهور من قبل ادارة العلاقات العامة عن مدى رضاه عن المؤسسة
٦	تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية

المؤشر الثاني: وجود قسم متكامل ومنفصل للعلاقات العامة

ت	الفقرة
١	يعد تدرس مادة العلاقات العامة رسمية في مؤسسات التعليم العالي مؤشرة ايجابيا لتطور العلم
٢	لدى العلاقات العامة منظمات مجتمع مدني ونقابات تسهم في تجمع المهنيين لصالحهم
٣	معترف بها كعمل متخصص داخل المنظمة وخارجها
٤	تمتلك النظريات المعرفة والتقنيات التي تعطي المهنيين حالة خاصة في سوق العمل
٥	يوجد تعاون مثمر بين موظفي العلاقات العامة والموظفين في الأقسام الأخرى بالرغم من اختلاف أدوارهم في المؤسسة
٦	العلاقات العامة ممارسة قائمة بمختلف عن المجالات الأخرى ذات الصلة مثل التسويق والإعلان والصحافة
٧	إنشاء ميزانية متخصصة لوظيفة العلاقات العامة مؤشر على الاهتمام بها
٨	مصطلح "العلاقات مع الجمهور

المؤشر الثالث: وجود سياق تنظيمي لإدارة العلاقات العامة مدعم داخل المؤسسة

ت	الفقرة
١	وجود هيكل اداري يعتمد على مركزية القرار لامركزية التنفيذ يعزز من استقلالية العاملين في المنظمة
٢	وجود نسبة ممثلة لدور المرأة في المشاركة الفعلية لممارسة العلاقات العامة
٣	وجود ثقافة للمنظمة تدعم المشاركة الفاعلة للجميع وعدم السلطوية في اتخاذ القرار
٤	وجود اتصال داخلي مفتوح قابل للتأثير في الرسالة الاتصالية للجمهور
٥	تعمل العلاقات العامة على وفق سياسة البيت الزجاجي والذي يؤدي إلى مزيد من التركيز على الخيارات الوظيفية
٦	يعمل ممارسو العلاقات العامة على خلق التوازن بين قيم المؤسسة مع القيم الاجتماعية



المؤشر الرابع: الفاعلية في الاتصال

ت	الفقرة
١	تستخدم العلاقات العامة منظومة اتصالات متكاملة بشكل مترادف في المجال التعليمي
٢	تضع المنظمة بالحسبان كل الخطط والاحتمالات المستقبلية
٣	تعتمد ادارتك على معرفة ردود أفعال الجماهير ووضع الخطط المناسبة لذلك
٤	تضع برامج كاملة لمعالجة وادارة الازمات
٥	تطبق العلاقات العامة في عملها المنهج العلمي لحل الأزمات والمشاكل الفنية والاجتماعية

المؤشر الخامس: الملاكات الفنية والإدارية الممتازة

ت	الملاكات الفنية والإدارية الممتازة
١	تعكف ادارة العلاقات العامة على مبدأ تقسيم العمل الذي يشكل النظام المترابط للأنشطة المتخصصة في مجتمع ما
٢	لهم القدرة على القيام بالتخطيط واعداد البرامج العلاقات العامة
٣	قدرة ممارسو العلاقات العامة فن الكتابة في الأخبار والفنون الصحفية اللازمة
٤	لهم القدرة على تصميم المطبوعات وتحريرها بشكل مناسب
٥	لهم القدرة على استخدام نظرية ترتيب الأولويات بأنشطتهم
٦	توظف ادارة العلاقات العامة الملاكات المتخصصة في المهنة، لضمان جودة العمل وتحسين مخرجاته

المؤشر السادس: تطبيق الانموذج المتمثل للاتصال في العلاقات العامة

ت	تطبيق الانموذج المتمثل للاتصال في العلاقات العامة
١	برامج العلاقات العامة تنطوي على الاتصال ذو الاتجاهين للتواصل مع الجمهور
٢	تعتمد على معرفة ردود الأفعال الجماهير ووضع الخطط اللازمة لذلك
٣	تضع برامج كاملة لمعالجة الأزمات وادارتها
٤	تطبق العلاقات العامة في عملها المنهج العلمي على الأزمات والمشاكل الفنية والاجتماعية
٥	يعد استخدام الوسائل الحديثة في العلاقات العامة مؤشرا من مؤشرات تطور المؤسسة في الوقت الحاضر

المؤشر السابع: تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة

ت	تأييد الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة
١	تؤيد الادارة العليا أنشطتكم وتسمح لكم بالمشاركة في صنع القرار
٢	إن وجود مدونة أخلاقية ملزمة لها أهمية كبيرة للمهنة كمؤشر العمل الجيد
٣	يفتخر ممارسو العلاقات العامة بعملهم الإقامة العلاقة الإنسانية المثالية مع الادارة العليا والمجتمع
٤	امكانية الاتصال بقيادات المؤسسة مباشرة من دون قيد او شرط
٥	تقدم العلاقات العامة المشورة الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة
٦	الاشترك مع الادارة العليا في صناعة القرار

