

## تنوع المهارات الإدارية وأثرها في تعزيز الأداء المنظمي دراسة ميدانية في معهد الحويجة محافظة كركوك

المشرف الدكتورة ملاك عون  
الباحث نجاد إبراهيم صالح  
جامعة الجنان / كلية ادارة الاعمال

### ملخص الدراسة

تهدف الدراسة لمعرفة أثر تنوع المهارات الإدارية في تعزيز الأداء المنظمة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، لتحليل أسئلة الدراسة من خلال برنامج SPSS والعمل على تبيان النتائج والتوصيات والإجابة على الأسئلة والفرضيات. أما أداة الدراسة فقد تم اعتماد الاستبانة، أما مجتمع الدراسة فهو معهد الحويجة محافظة كركوك، وعينة هذه الدراسة هي (٢١٠) من العاملين في معهد الحويجة محافظة كركوك، وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها العلاقة الإيجابية بين المهارات الإدارية وأبعاد الأداء المنظمي والأداء المنظمي، وكذلك علاقات إيجابية بين جميع المهارات (فنية، إنسانية، فكرية) مع دور إيجابي للمهارة الفنية على إنجاز المهام بدقة وسرعة واتقان، كما أن للمهارة الإنسانية أثر إيجابي على العمل، كما توصلت للعديد من التوصيات التي تساهم في تنوع المهارات الإدارية وتعزيز الأداء المنظمي.

### Abstract

This study aimed to identify the impact of the diversity of managerial skills in enhancing organizational performance. The researcher used the descriptive approach in order to analyze the data of the study, answer its questions, test its hypotheses, and then reach the results and recommendations. To achieve the objectives of the study, the researcher used the questionnaire to collect and analyze information. The study population consisted of a random sample from the Hawija Institute, Kirkuk Governorate. The sample of this study is (٢١٠) workers at the Hawija Institute, Kirkuk Governorate. The researcher used the statistical package program for social sciences, spss, to analyze the results of the study. The study concluded with many results, the most important of which is the positive relationship between managerial skills and the dimensions of organizational performance and organizational performance, as well as positive relationships between all skills (technical, human, intellectual) with a positive role for technical skill in accomplishing tasks accurately, quickly and proficiently, and human skill has a positive impact on work. It also reached many recommendations that contribute to the diversity of managerial skills and the enhancement of organizational performance.

## الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

يعد الاداء القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل المنظمات، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى تميز الأداء من خلال توجه وإصرار على ممارسات إدارية و عملياتية تصب في تحسين الأداء الكلي للشركة ( ٤٥٧ : ٢٠٠٢، William)، أما التطور الحاصل في مفهوم الأداء المنظمي فقد أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كشرركات أو منظمات أو دول، و الملحوظ أن هذا التطور انصب أولاً على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية و الإنسانية ( al, et, friedlob, ٢٠٠٢ )، ثم أت بعد ذلك عدة محاولات لربط الأنشطة و العمليات و كذلك المخرجات في تقييم أداء العمل ( ٤٦٠ : ٢٠٠٢، William).

وتعد مهارات الإدارة الجيدة حيوية لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها و غاياتها، والمدير الذي يرفعى مهارات الإدارة الجيدة قادر على دفع مهمة الشركة ورؤيتها أو أهداف العمل إلى الأمام مع عدد أقل من العقبات والاعتراضات من جميع المصادر داخلية كانت أو خارجية . غالبًا ما تُستخدم مهارات الإدارة والقيادة بالتبادل حيث إنها تشتمل على التخطيط وصنع القرار وحل المشكلات والتواصل والتفويض وإدارة الوقت، والمدراء الجيدون هم دائماً قادرين على تعزيز الاداء التنظيمي لدى كل المنظمات، وبالإضافة إلى الريادة يتمثل الدور الحاسم للمدير في ضمان عمل جميع أجزاء المؤسسة بشكل متماسك، وبدون هذا التكامل يمكن أن تنشأ العديد من القضايا ولا بد أن يحدث القشل، وتعد المهارات الإدارية مهمة لشغل مناصب مختلفة وعلى مستويات مختلفة من الشركة، من القيادة العليا إلى المشرفين المتوسطين إلى مديري المستوى الأول . لا شك أن المهارات الادارية تلعب دوراً هاماً في تحقيق ما يتبغبه المنظمة من أهداف وتحقيق النجاح والنمو لها ولأجل ذلك لا بد من الاهتمام بتطوير المهارات الادارية وتنميتها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على المهارات الادارية كالتكيف مع ظروف العمل الذي يعد مهم جداً لصناعة مستقبل وظيفي ناجح لأي فرد قبل دخوله العمل او لأي موظف يريد ان يصحح مساره الوظيفي سواء في المنظمة او غيرها.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

ان منظمات الاعمال اهتمت اهتماماً ملحوظاً بالمهارات الادارية اذ تم التأكيد على ضرورة الاهتمام بأبعادها و انواعها و اثرها على الاداء التنظيمي ومن هذا المنظور فان مشكلة البحث تضمنت مايلي:

١- هل توجد علاقة تأثير بين المهارات الادارية و الاداء المنظمي؟  
يمكن استنباط من جراء الاشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

- هل تؤثر المهارات الادارية على الاداء المالي؟
- هل تؤثر المهارات الادارية على الاداء البشري؟
- ما مدى تأثير المهارات الادارية على الاداء التقني؟

### ثالثاً: هدف البحث

يسعى الباحث للوصول للآتي:

- ١- معرفة المستوى الادائي التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.
- ٢- عرض وتحليل المهارات الادارية و اثرها في تعزيز الاداء المنظمي في مجتمع الدراسة.
- ٣- معرفة اثر تنوع المهارات الادارية على الاداء البشري و الاداء المالي و الاداء التقني في المؤسسة المبحوثة.

#### رابعاً أهمية البحث

يستمد الأهمية الدراسية كونها تقدم اطاراً لتحقيق أداء مميز من جراء اتباع المهارات الادارية وتنوعها واثرها على الاداء المنظمي في المؤسسة المبحوثة في العراق، وتتجلى الأهمية العلمية من خلال الربط بين متغيرين أولاً المهارات الادارية التي تعد سلاحاً " استراتيجياً" للمتغير الثاني وهو الأداء المنظمي المميز.

#### خامساً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة تتبع من مدى وجود يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهارت الادارية والاداء المنظمي.

وتتفرع بعدها الفرضيات التالية :

\*يوجد تأثير ذو دلالة بين المهارات الادارية والاداء البشري.

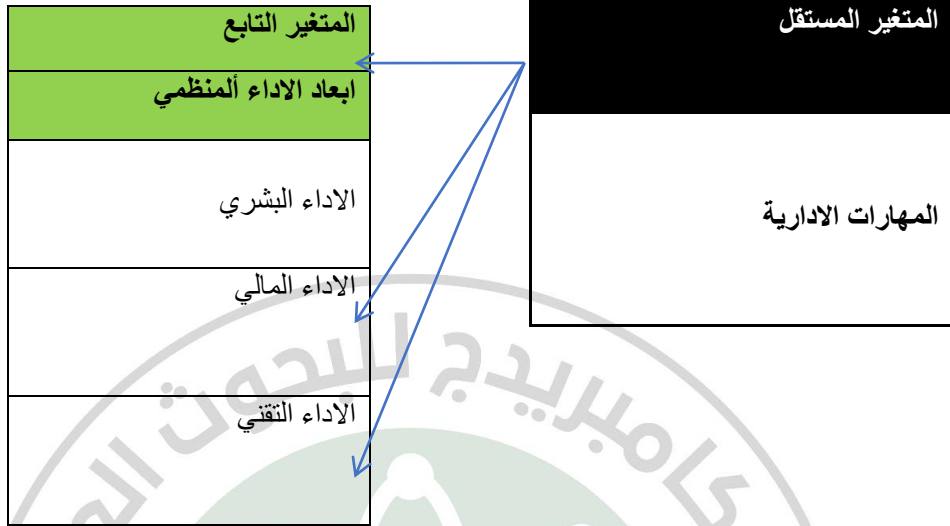
\*يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهارات الادارية والاداء المالي.

\*يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المهارات الادارية والاداء التقني.



## سادساً: نموذج البحث

يتضمن نموذج البحث رقم (١) المتغيرات الرئيسية للبحث وطبيعة التأثير بينهما.



الشكل رقم (١) من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة شيلي الهام ٢٠١٩

## سابعاً: حدود البحث

- ١- المكاني: محافظة كركوك معهد الحويجة التابع للجامعة التقنية الشمالية.
- ٢- الزمانية: ٢٠٢٢
- ٣- الموضوعية: سنتناول تنوع المهارات الادارية وتأثيرها على الاداء المنظمي
- ٤- البشرية: سوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية تتكون من ١٠٠ فرد من مدراء الاقسام والموظفين من الاساتذة والكفانات داخل المؤسسة المبحوثة.

## ثامناً: تعريفات إجرائية

\***المهارات الإدارية:** أنها القدرة على اتخاذ القرارات التجارية، والقدرة على التوجيه، وقيادة المرؤوسين في الشركة، وتتضمن هذه المهارات المهارات البشرية على اختلافها، وتقنية المهارات، والقدرة المعرفية، وكفاية الخبرة في أمور الشركة، وتحفيز الموظفين، والإيجابية التفاعلية، ولا يمكن السهو عن المهارات المفاهيمية، وهي القدرة على تحديث الأفكار، وتنفيذها على أرض الواقع.

فيما يلي بعض المهارات الإدارية الواجب توافرها في الكادر الإداري لأي شركة، أو مؤسسة: **المهارات التقنية** تتمثل هذه المهارة في فعالية إنجاز المهام المحاسبية، والتسويقية، والهندسية، والبرمجية، حيث تُكتسب هذه المهارة من خلال التعليم الرسمي، والحصول على شهادة رسمية في ذلك، ومن خلال الخبرة في الوظيفة المتعلقة بالمهارة التي تم اكتسابها عن طريق التدريب. **المهارات الإنسانية** هي المهارات الشخصية، المتمثلة بالتفاعل الإيجابي مع المجموعة العاملة في المنظمة، الكريزما التأثيرية على سلوكيات الآخرين، وإبداء التفاعل الشعوري معهم، كما تتضمن الثقة بالنفس، والعمل على تطوير العمل، والتجاوب التام مع العمل. **المهارات الفكرية** هي القدرة على تحقيق التناسق، والتكامل بين أنشطة المؤسسة على اختلافها، والقدرة على تتبع، وحلّ المشاكل، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات، وذلك من أجل تحقيق

الأهداف الاستراتيجية، والعامّة للمؤسسة. المهارات التشخيصية هي قدرة الكادر الإداري على تشخيص ومعرفة ومن ثم حل المشاكل التي تواجه المؤسسة. المهارات

### مناهج الدراسة

\***المنهج التحليلي:** سيتم الاعتماد على معلومات الاستبيان الذي تم توزيعه على العينة المستهدفة والقيام بعملية التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss.

\***المنهج الوصفي:** عرض التعاريف والمفاهيم المختلفة الخاصة بالموضوع من خلال ما تم الحصول عليه من المعلومات الثانوية والأولية التي جمعت من مصادر (مجلات، كتب، مقالات)، او من خلال الشبكة العنكبوتية

### عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية لكافة العاملين في المستويات الإدارية في معهد الحويجة من خبراء، ورؤساء الأقسام الادارية وسيتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة ONLIN

### أحد عشر: هيكلية الدراسة

الدراسة مكونة من مقدمة وثلاثة فصول وفقاً للآتي:

المقدمة: تتضمن الاطار التمهيدي.

الفصل الأول: الاطار النظري

الفصل الثاني: العلاقة ما بين المهارات الادارية والاداء المنظمي

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.

### الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

المهارات الادارية وأنواعها والاداء التنظيمي

المبحث الاول: المهارات الادارية وأنواعها.

أولاً: الادارة المنظمة.

إن علم الادارة من العلوم الحديثة والموضوعات المهمة كونه يعد مفتاح النجاح للمشروعات ومنظمات الاعمال، حيث تميزت المنظمات بدارتها التي تتمتع بالقدرات من خلال العمليات والانشطة الادارية التي يمارسها المديرون في منظماتهم، ويعتبر امتلاك المنظمة لقيادات ادارية تمارس مهارات متنوعة من فكرية وانسانية وتقنية من أهم اسباب نجاحها وتحقيقها لاهدافها، لان المدير الذي يتمتع بالمهارات الادارية قادر على دفع رسالة المنظمة ورؤيتها واهدافها الى الامام وتخطي العقبات البيئوية الداخلية والخارجية، كما هو قادر على تعزيز الاداء المنظمي من بشري ومالي وتقني كليا على مستوى المنظمة وجزئيا على مستوى بعض الاقسام.

ان تطبيق الادارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور الحضارة المدنية، حيث قَدّمت الحضارات القديمة من فرعونية وصينية وفارسية ورومانية ويونانية وصولا الى الاسلامية نماذج باهرة في مجال الادارة. الا أن دراسة الادارة كعلم له مبادئ وأسس ونظريات بدأت بالفعل نتيجة للثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي وما صاحبها من توسع في الانتاج الصناعي.

ومن أهم الاسباب التي أدت الى ظهور علم الادارة بشكله الحديث هو اتساع حجم المنظمات وتوسعها وتطورها وازدياد مشاكلها، ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع حيث أصبح لزاما على المستثمرين ايجاد فئة من المديرين المحترفين لادارتها يكونون مسؤولين أمام أصحاب المال مما أدى الى فصل الادارة عن ملكية المشروع، تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص مما أدى الى سرعة اداء العمل واتقان الافراد لاعمالهم المتخصصة وزيادة الانتاج المؤسستي<sup>(١)</sup>.  
وتستمد الادارة أهميتها أيضا كونها بمثابة القلب للمنظمة أي العنصر المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة في جميع المجالات إذ لا يمكن تصور وجود شركة او مؤسسة بدون ادارة فهي مطلوبة لكل الانشطة التي تمارسها المنظمات.

#### ١- تعريف الادارة.

توجد تعريف عديدة لادارة المنظمات سنورد منها بعضها:

- " الادارة هي عملية مستمرة ومتفاعلة تسعى الى توحيد الجهود الجماعية للافراد نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام ما يُتاح من الموارد وبأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة في اطار الظروف البيئية المحيطة"<sup>(٢)</sup>.
- هي مجموعة من المبادئ والاسس والقوانين والانظمة والنظريات الخاصة تقوم بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المنظمة نحو تحقيق هدف محدد.<sup>(٣)</sup>
- الادارة هي مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.<sup>(٤)</sup>
- يُعبر مصطلح الإدارة (بالإنجليزية: Management) عن مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، وآلية تطبيقها، وتسخير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة ما.<sup>(٥)</sup>
- عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المؤسسة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها من خلال عمل أعضاء المؤسسة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وتعمل الإدارة كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك والاستخدام الأمثل لعناصر الرجال، الآلة، الادوات، الاساليب والمال.<sup>(٦)</sup>

بناء على هذه التعاريف قام الفكر الكلاسيكي بالنظر للادارة من خلال أربع مدارس أساسية هي:

- **مدرسة الادارة العلمية:** تعتبر هذه المدرسة أن مصلحة المنظمة هي فوق كل اعتبار وفوق مصلحة الافراد، تعتمد على تنظيم العمل باعتباره الهدف المنشود، تتبع أساليب الرقابة الصارمة والمستمرة والمتابعة والتدرج الهرمي الكلاسيكي في المسؤوليات والاختصاصات.
- **مدرسة العلاقات الانسانية:** تهتم بالانسان وتعتبره محور المنظمة ويجب مراعاة انسانيته وأن اشباع الاحتياجات المادية لا يكفي وحده لتدفق الانتاج بل يجب مراعاة العلاقات الانسانية، وأن المدخل الصحيح لتحقيق الكفاءة في الاداء والنتائج المطلوبة يكمن في الاتصالات الجيدة.
- **المدرسة التجريبية:** قامت هذه المدرسة بأخذ مبادئ الادارة العلمية بشكل معدّل ومطوّر، ومن أهم ما جاءت به ضرورة تحديد المسؤوليات القانونية والوظيفية في المنظمة بدقة شديدة، وجود نظام رقابة صارم مع تفويض الصلاحيات بشكل كبير، تحديد وتوصيف دور المدير بشكل دقيق ووجوب وضع كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد وعدم تعدد الرؤوس.

- **مدرسة النظم:** وهي من المدارس الحديثة في تطور الفكر الاداري وتتمثل في المبادئ الثلاثة الاتية:

- الاتصالات: وهي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط بين اجزاء المنظمة.
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والافراد.
- القرارات التي من خلالها ينتظم العمل منظمات الاعمال.<sup>(٧)</sup>

نختم بأن الادارة هي علم وفن وموهبة وتخصص علمي تهدف الى معرفة ما تريد من الاخرين ان يقوموا به والتأكد بقيامهم به بأفضل وارخص طريقة، وهي التنبؤ والتخطيط والقيادة والتحفيز والتنسيق والرقابة لتحقيق الاهداف المتوخاة بأقصى سرعة وبأقل كلفة.<sup>(٨)</sup>

### ٢- سمات الادارة.

للادارة سمات عديدة تميزها عن غيرها من الانشطة الانسانية، من أهمها ما يلي:

- الادارة هي عملية أي أنها نشاط حركي يشتمل على عدد من الممارسات والاعمال المتداخلة والمتراطة والمتفاعلة.
- هي عملية مستمرة تستمر باستمرار حياة المجتمع الذي تعيش فيه.
- تضم الادارة كعملية مستمرة مجموعة من الانشطة والوظائف التي تتفاعل مع بعضها ويمارسها المديرين وتتخلص ب : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الابتكار، التجديد والرقابة.
- من السمات الاساسية للادارة انها عمل هادف يسعى لتحقيق غايات مشتركة وتتأثر وتؤثر في الظروف البيئية المحيطة.
- ان تحقيق شرطي الكفاية والفاعلية مطلب اساسي في العمل الاداري للوصول الى الاهداف المرغوبة بأقل كلفة ممكنة.<sup>(٩)</sup>

### ٣- عناصر الادارة.

- الاهداف: وهي الغايات او النتائج المطلوب الوصول اليها خلال فترة زمنية معينة، وهي النقطة الاولى في العمل الاداري وتستخدم كمرشد للتخطيط وتنقسم الى اهداف عامة وفرعية واجرائية.
- المديرين: المدير هو الشخص المختار بواسطة مالك المؤسسة ليتولى دور القيادة والتوجيه وتسيير نشاط المنظمة للوصول الى الاهداف والنتائج المرجوة من خلال موقعه في الادارة العليا منها أو الوسطى أو المباشرة. وتتطلب الادارة العليا قدر كبير من القدرات الادارية كالقدرة على التحليل والابداع وتحديد المشاكل ومهارات فكرية وانسانية، وقدر اقل من القدرات الفنية، فيما تحتاج الادارة الوسطى الى قدر متساو من القدرات الفنية والادارية كالمهارات الانسانية، العمل بروح الفريق، القيادة والتحفيز والاتصال، أما الادارة المباشرة أو التنفيذية فتحتاج الى قدر كبير من القدرات الفنية وأقل من القدرات الادارية كوضع البرامج والرقابة على التنفيذ.
- موارد الادارة: تمثل موارد المنظمة العناصر والادوات الرئيسية المعتمد عليها في الوصول الى الاهداف المتوخاة، وتنقسم الى:

- الموارد البشرية وتتمثل بالمديرين والفنيين والاختصاصيين والعاملين التنفيذيين.
- الموارد المادية وتشمل الاموال والالات والمعدات والمناجم والابنية وغير ذلك.
- الموارد المعنوية وهي المعلومات والافكار والاساليب التي تتميز بها المنظمة.

- بيئة الادارة: تشمل البيئة الداخلية للمنظمة من مستويات الادارة المختلفة، البيئة المباشرة أو أصحاب المصلحة بما تشمله من عملاء وموردين ودائنين ومساهمين وغير ذلك، والبيئة الخارجية كالبيئة التكنولوجية والاقتصادية والديموغرافية.<sup>(١٠)</sup>
- ٤- وظائف العملية الادارية.
- تتضمن العملية الادارية وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الابتكار، الرقابة والتجديد.
- **التخطيط:** يتضمن التخطيط وضع أهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وتحديد الاجراءات وعمل التنبؤات والموازنات التخطيطية ووضع برامج العمل، كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات جزء من التخطيط.<sup>(١١)</sup> ويجنب التخطيط المنظمة من المفاجآت ويضمن الاستخدام الامثل للموارد، كما يحدّد ويوضّح أهداف المنظمة ويقلّل من اتخاذ القرارات الشخصية.<sup>(١٢)</sup> ويتكون التخطيط من خطوات عدة تبدأ بدراسة البيئة المحيطة بالمنظمة كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والداخلية كالأرسل البشري والمادي، بعد ذلك يبدأ وضع الاهداف ثم البدائل ليصار الى عملية التقييم واختيار البديل المناسب وتحديد الأنشطة والاعمال لوضعه موضع التنفيذ.
- **التنظيم:** يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وغيرها، علاقات مكونات المنظمة مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف.<sup>(١٣)</sup> كما يشمل التنظيم بناء الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف، تصنيف أنواع المهام وتحديد المجموعات التي ستؤديها وتقسيمها الى وحدات ادارية، ويؤدي ذلك الى أن يعلم كل فرد في المؤسسة دوره ومهامه والى الغاء الفوضى من خلال تنسيق بيئة العمل وازالة المشاكل والمعوقات ونقل الاتصالات بفعالية.<sup>(١٤)</sup>
- **التوجيه:** يسعى التوجيه الى الاخذ بيد افراد المنظمة وتوجيه جهودهم وانشطتهم من خلال القيادة الرشيدة والتحفيز الجيد والاتصال الفعال لتحقيق الاهداف المطلوبة.<sup>(١٥)</sup> وتعني القيادة الرشيدة القدرة على التأثير على سلوك الاخرين في المنظمة لتحقيق اهدافها، أما الاتصال الهادف فهو عملية ارسال الرسالة بأسلوب تجعل المعنى المفهوم لدى المستقبل مطابق الى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.<sup>(١٦)</sup>
- **الابتكار والتجديد:** توجد في جميع المنظمات وعلى كل مستوى من مستويات الادارة فرصة للابتكار وتحسين الممارسات التي يقوم بها المديرون وزيادة فعاليتهم، وتتطلب هذه الوظيفة من المدير النظرة الواقعية المرنة للمشكلات والتجديد في حل المشكلات بأسلوب ابداعي مبتكر.<sup>(١٧)</sup> فالابداع يدعم قوة اية منظمة ويميزها عن المنظمات الاخرى، كما ان الادارة التقليدية اصبحت غير ممكنة في عصرنا الحديث المليء بالابتكارات والتحديات والمنافسة الشديدة فهي تحول العاملين في المنظمة الى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الابداع والابتكار.
- الرقابة:** هي عبارة عن عملية التقييم النشاط الاداري الفعلي للمنظمة ومقارنته بالنشاط الاداري المخطط له سابقا وتحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية لاتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الانحرافات.<sup>(١٨)</sup> وتشمل عملية الرقابة تحديد المعايير التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وقياس الاداء الفعلي بشكل مستمر وفقا للمعايير الموضوعية ومن ثم مقارنة هذا الاداء بما هو موضوع في الخطط واخيرا تحليل اسباب الانحرافات لاتخاذ الاجراء الملائم. **المبحث الثاني: الأداء المنظمي**

يعد الأداء المنظمي ويسمى أيضاً الأداء التنظيمي أو الأداء المؤسساتي من أهم المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين لما يمثل من أهمية للفرد والمؤسسة على حد سواء، لأن المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال كفاءة الأداء التنظيمي فيها<sup>(١٩)</sup>.

ولمصطلح الأداء استعمالات شتى فهو قد يعني مدى تحقيق الأهداف أو الاقتصاد وفي استخدام الموارد ويعني أيضاً إنجاز المهام.

ونظراً لسرعة التحولات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي في معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي والعولمة ووسط محيط تنافسي شديد الحساسية والمرونة، يبقى أداء المنظمة هو الفيصل في التقدم والرقى ومقياس النجاح لها.

#### أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي أو المؤسسي.

هناك تعاريف عديدة للأداء ناقشها الباحثون والدارسون وقد اختلفوا في التوصل إلى تعريف واحد، لذلك سوف نورد عدة تعاريف لمصطلح الأدار المنظمي كالآتي:

#### \*الأداء هو:

- درجة إنجاز بشكل كامل للمهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة<sup>(٢٠)</sup>.

- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>(٢١)</sup>.

- العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة<sup>(٢٢)</sup>.

- الذي يتجسد بالإنجازات المحققة التي ساهمت جميع عناصر ووظائف وأنظمة المؤسسة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الإستراتيجي حيث يبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>(٢٣)</sup>.

- ذو بعد تنافسي أي أنه قدرة المؤسسة على الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة محققة الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، فهو يعكس قدرة المنظمة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية باكتساب المزايا التنافسية وإنشاء القيمة وإضافتها<sup>(٢٤)</sup>.

- الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العاملون ما يوكل إليهم من أعمال أثناء العمليات الانتاجية والعمليات التابعة لها باستخدام ما يتاح من وسائل الانتاج لتأمين مستلزمات الانتاج، وإجراء ما يناسب من تحويلات كمية وكيفية لطبيعة العملية الانتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المنتظر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>(٢٥)</sup>.

#### ب-أنواع الأداء:

إن الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف كما رأينا في مفهوم الأداء المنظمي، لذلك يمكن استعمال المعايير المرتبطة بالأهداف لتصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية.

#### - المبحث الثالث: العلاقة ما بين المهارات الادارية والاداء المنظمي.

- هناك مقولة تاريخية مشهورة في عالم منظمات الاعمال أنه في " المنافسة، الشركة التي لا تتحرك الى الامام فان مكانها سيكون في الخلف"، وبناء على هذه المقولة تواجه منظمات الاعمال اسواقا تنافسية غاية في الصعوبة وتحديات هائلة مع تقدم التكنولوجيا والسرعة التي تسير بها الاسواق

والعالم ككل، ولا شك تبقى الادارة هي أساس المنظمة ويكون سر نجاح أو فشل المنظمة هم مديروها الذين يجب ان يتمتعوا بالكفاءات والمهارات الادارية المناسبة والملائمة لانشطة المنظمة ومواجهة هذه التحديات بكفاءة وتحقيق الاهداف المرجوة للمنظمة.

- كما مرّ معنا في السابق فإن المقياس الاساسي لأداء المنظمة هو الاداء الانساني، ويترتب على ذلك الاهمية المطلقة للمهارات الادارية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في ادارة المنظمة، وعلى مختلف مستويات الهيكلية الادارية، فلا يمكن تصور أن تقدم المنظمة أداء جيدا في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الاسواق بدون الاتكاء على ادارة متميزة وكفاءة تتمتع بالمهارات الادارية على أنواعها من تقنية وانسانية وفكرية وغيرها تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها من أرباح ونمو واستمرارية وتقديم منتجات جديدة.

- وسنستعرض فيما يلي أنواع المهارات الادارية التي برأينا لها أثر قوي على أداء منظمات الاعمال من بشري ومالي تقني وسنحاول أن نبيّن العلاقة بين المهارات الادارية والاداء المنظمي بشكل نظري على أن يتم في الفصل الثالث اجراء فحص العينة والاستبيان وتحليلها للتأكد من النتائج النظرية التي توصلنا اليها.

### - الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

#### - آليات التحليل والإحصائي

- وهي كالآتي:

#### - منهج الدراسة المتبع

- يعتبر المنهج المجال الذي من خلاله يتمكن الباحث من بلوغ غايته البحثية، فهو شمولي المسار يتم اتباعه من أجل تقرير وتنظيم موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

- اعتمد الباحث المنهج الوصفي لعرض كل ما يتعلق بالدراسة من تعاريف ومفاهيم من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها كانت أولية أو ثانوية حيث جمع المعلومات الثانوية من مصادرها سواء كانت ملتقيات، كتب، مجلات، بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت

- وكذلك اعتمد على المنهج التحليلي الذي سيتم من خلاله جمعها من العينة المستهدفة من خلال استبيان يتم جمعها والقيام بعملية التحليل الاحصائي عبر برنامج SPSS.

#### - مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية للعاملين في المستويات الادارية في معهد الحويجة من خبراء ورؤساء أقسام الإدارية.

#### - رابعا: عينة الدراسة

- تعتبر العينة جزءاً من مجتمع الدراسة، وتمثل عناصره بأكمل وجه بحيث يتمكن الباحث من تعميم نتائج الدراسة التي تمت على هذه العينة على المجتمع بكامله.

- وعينة هذه الدراسة تكونت من (٢١٠) من العاملين في معهد الحويجة.

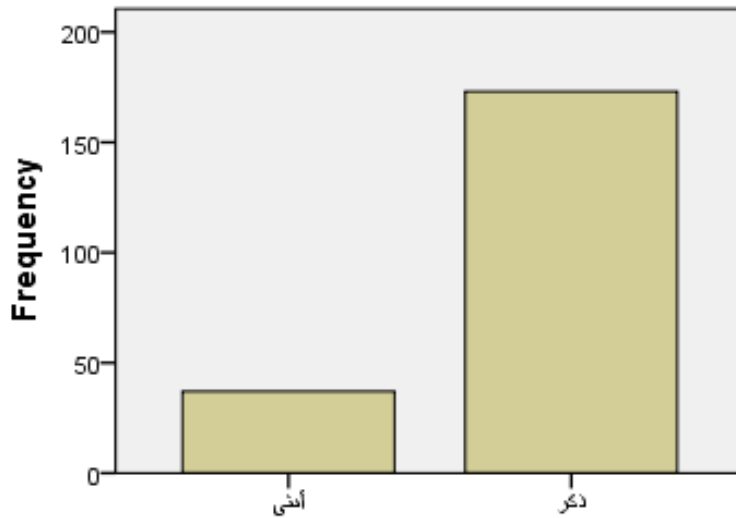
- والجدول اللاحقة توضح توزيع عينة الدراسة من العاملين في معهد الحويجة الديموغرافية:

#### - التوزيع الديموغرافي للمبحوثين

جدول رقم (١): متغير الجنس

المتغير: الجنس		
النوع	العدد	النسبة
ذكر	١٧٣	٨٢.٣٨
أنثى	٣٧	١٧.٦٢
المجموع	٢١٠	١٠٠.٠٠

شكل رقم (١): متغير الجنس

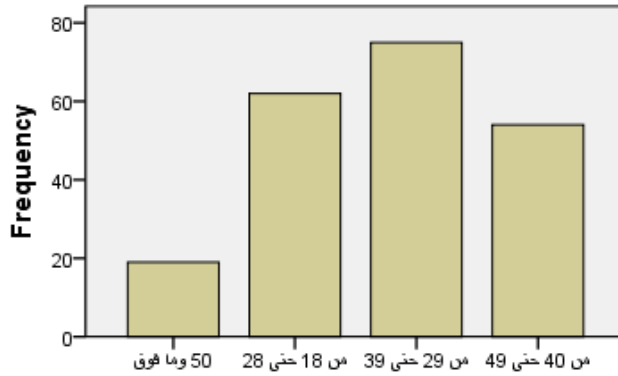


يبين جدول وشكل المبحثين حسب متغير(الجنس) أن نسبة الذكور (٨٢.٣٨%)، أما الإناث فكانت نسبتهم (١٧.٦٢%)، وهذا يدل على أن العنصر الذكوري يغلب على عمليات التوظيف، وأن عدد الذكور في المجتمع العراقي أغلب من عدد الإناث.

جدول رقم (٢): متغير العمر

النسبة	العدد	
٩.٠٥	١٩	٥٠ وما فوق
٢٩.٥٢	٦٢	من ١٨ حتى ٢٨
٣٥.٧١	٧٥	من ٢٩ حتى ٣٩
٢٥.٧١	٥٤	من ٤٠ حتى ٤٩
١٠٠.٠٠	٢١٠	المجموع

شكل رقم (٢): متغير العمر



- يبين جدول والشكل المبحثين حسب متغير (الفئة العمرية) أن ما نسبته (٣٥.٧١%) هم من الفئة العمرية (من ٢٩ حتى ٣٩)، ومن نسبتهم (٢٩.٥٢%) هم (من ١٨ حتى ٢٨)، ومن نسبتهم (٢٥.٧١%) هم (من ٤٠ حتى ٤٩) أما من نسبتهم (٩.٠٥%) فهم من فئة (٥٠ وما فوق) وهذا يدل على أن الغالب في المؤسسات هم من الشباب.

#### نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الإدارية وأبعاد الأداء المنظمي بلغ (٠.٦٦٧\*\*\*).
- توصلت الدراسة إلى علاقة إيجابية بين المهارات الإدارية وأثر العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء المنظمي بلغ (٠.٦١٠\*\*\*).
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية بلغ (٠.٥٢٦\*\*).
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الفنية والمهارات الفكري بلغ (٠.٥٩٧\*\*).
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الإنسانية والمهارات الفكرية بلغ (٠.٦٣٧\*\*).
- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للمهارة الفنية في المهارات الإدارية بنسبة ٥٥.٢ ونتيجة "أوافق بشدة"، من خلال القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بدقة وسرعة واتقان
- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للمهارة الإنسانية في المهارات الإدارية بنسبة ٤٨.١ ونتيجة "أوافق"، من خلال طغيان الجانب الإيجابي على العمل وعدم وجود توترات

- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للمهارة الفكرية في المهارات الإدارية بنسبة ٥١.٤ ونتيجة "أوافق"، من خلال القدرة على متابعة المشاكل واتخاذ القرارات بشأن حلها.
- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للأداء البشري في أبعاد الاداء المنظمي بنسبة ٥٦.٢ ونتيجة "أوافق"، من خلال القيام بإنجاز المهام وفق لمعايير محددة.
- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للأداء المالي في أبعاد الاداء المنظمي بنسبة ٤٥.٢ ونتيجة "أوافق"، من خلال تحديد الأداء المالي مدى نجاح المنظمة.
- توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للأداء التقني في أبعاد الاداء المنظمي بنسبة ٥٠.٠ ونتيجة "أوافق"، من خلال سهولة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأداء البشري والأداء المالي من خلال معال ارتباط (٠.٥٠٠) وقيمة احتمالية  $> ٠.٠٠١$  وهذا يؤدي إلى علاقة إيجابية قوية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين والأداء المالي مع الأداء التقني من خلال معال ارتباط (٠.٥٩٧) وقيمة احتمالية  $> ٠.٠٠١$  وهذا يؤدي إلى علاقة إيجابية قوية.
- وجود تأثير إيجابي لعامل التحكم بالنفس وتجنب إعطاء الأوامر مباشرة والأداء البشري بنسبة (٥٣.٨).
- وجود تأثير للقدرات والخبرات والشهادات لاتخاذ القرارات المالية وخفض التكاليف على الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (١,٨٢).
- يوجد تأثير لمتغير الجنس على الإجابات بقيمة احتمالية ٠.٣٣. وهذا يشير إلى فروق جوهرية حول تأثيرها على العلاقات بين المهارات الإدارية والأداء المنظمي.

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها يمكن للباحثة أن تقدم التوصيات الآتية:
- الاستعانة بسياسات الدول الرائدة في مجال تطوير المهارات الإدارية لدى المنظمات.
  - العمل على اللامركزية الإدارية للمنظمات.
  - تشجيع المرأة من أجل تنويع مهاراتها الإدارية لما لها أثر على الأداء الوظيفي.
  - زيادة الاعتمادات المخصصة لإقامة دورات متطورة بتطور التقنيات من أجل تنويع المهارات الإدارية.
  - تطوير الخطط الإستراتيجية (متوسطة وطويلة الأمد) تقضي بتنويع المهارات وزيادة الرضى الوظيفي من أجل تطوير الأداء المنظمي

#### المراجع

#### المراجع باللغة العربية

- ١- احمد، نظمية واخرون؛ دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، مجلة الفنون والادب وعلم الانسانيات والاجتماع، العدد ٣٦، مارس ٢٠١٩
- ٢- اشتوي، محمد؛ المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة القدس المفتوحة
- ٣- توفيق، عبد الرحمن؛ المهارات الادارية للادارة التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للادارة، مكتبة طريق العلم، ٢٠١٠
- ٤- حسن، رابوية؛ إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤

- ٥- الخطيب، محمد محمود؛ الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٩،
- ٦- خليل قبلان، زياد؛ الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح
- ٧- خنشور، جمال؛ التقييم الإقتصادي، جامعة باتنة، ١٩٨٧

- (١) د. خليل قبلان، زياد؛ الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، ص ١٤
- (٢) د. توفيق، عبد الرحمن؛ المهارات الادارية للادارة التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للادارة، مكتبة طريق العلم، ٢٠١٠، ص ٨
- (٣) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ١٢
- (٤) المرجع السابق، ص ١٢
- (٥) "What is Management", Sonia Kukreja, www.managementstudyhq.com, Retrieved ٢٠٢١ ٣ ٦
- (٦) "Management", businessjargons.com, Retrieved ٢٠٢١ ٣ ٦
- (٧) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ١٣١٤
- (٨) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ١٨
- (٩) د. توفيق، عبد الرحمن؛ مرجع نفسه، ص ٨
- (١٠) د. توفيق، عبد الرحمن؛ مرجع سابق، ص ١٢
- (١١) المرجع السابق ص ١٤
- (١٢) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ٣٤
- (١٣) المرجع السابق ص ٣٧
- (١٤) Harvard business review, website, ٢١ ٨ ٢٠٢٢
- (١٥) د. توفيق، عبد الرحمن؛ مرجع سابق، ص ١٤
- (١٦) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ٤٣
- (١٧) د. توفيق، عبد الرحمن؛ مرجع سابق، ص ١٤
- (١٨) د. قبلان، زياد؛ مرجع سابق، ص ٤٥
- (١٩) المازوغي، أبو بكر؛ أنه قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، جامعة شاه علم، ماليزيا، ٢٠١٩.
- (٢٠) حسن، راوية؛ إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٢٠٩
- (٢١) الغالي طاهر وإدريس، وائل؛ الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٧٧.
- (٢٢) Bernard Martorym Op,cit, P: ١٤٩
- (٢٣) Jacques Enscher, **Organisation et gestion de la production**, Harmès science, P:٢٥
- (٢٤) مزحودة، عبد المليك؛ المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، جامعة ورفلة الجزائر، ٢٠٠٥.
- (٢٥) خنشور، جمال؛ التقييم الإقتصادي، جامعة باتنة، ١٩٨٧، ص ٩.