

## ممارسات المدراء وتأثيرها في متطلبات المنظمات المعاصرة (دراسة تحليلية تطبيقية في عدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات)

كاظم داود سلمان<sup>2</sup>

أ. د. رفاء فرج سموعي<sup>1</sup>

**المستخلص:** يهدف البحث إلى صياغة رؤية تطبيقية حول العلاقة بين ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة . واختيرت عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان بعدد ثلاث شركات وطبق البحث على عينة بعدد (144) من منتسبيها وبمستويات إدارية عديدة ( مدير, مهندس, إداري). وتم اختبار عدد من الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. واعتمدت مقاييس للتحقق من تلك الفرضيات, منها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات, إذ تكونت من (66) فقرة تشمل جوانب البحث (ممارسات المدراء, متطلبات المنظمات المعاصرة) فضلاً عن المقابلات الشخصية, والملاحظة الشخصية للباحث وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام برنامج (SPSS v23). وتوصل البحث لمجموعة استنتاجات أهمها (توجه مدراء الشركات المبحوثة نحو ممارسات التحاسب أكثر من الممارسات الأخرى, وسعي الشركات للوصول لمتطلبات المنظمات المعاصرة لاسيما العاملين ومتطلباتهم وائل للمتطلبات الأخرى). وفي ضوء الاستنتاجات صيغت مجموعة توصيات أهمها (تأكيد الشركات على المدراء لتعزيز دورهم الايجابي والقيام بتشجيع العاملين, تبني أسلوب تدوير العاملين, تفعيل أوسع لدور ممارسات المدراء في توفير الركائز التي تخص المتطلبات للإسهام في أنشطة وممارسات المدراء).

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات المدراء ، متطلبات المنظمات المعاصرة.

<sup>1</sup> كلية المنصور الجامعة

<sup>2</sup> وزارة الأعمار والإسكان

**المقدمة**

أن المنظمات يمكنها أن تحقق نجاحاً من خلال القيام بالممارسات عبر المدراء في منظمات الأعمال المعاصرة فما يمارسونه أو يتخذونه من قرارات تتعلق بهم أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة ويمثل المدير أحد أركان العملية الإدارية الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها. وشهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية الكثير من التغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وكان لهذه التغيرات دوراً كبيراً في إبراز تحديات جديدة تحيط بالفكر الإداري، إذ أن المنظمات المعاصرة على اختلافها تعتبر حصيلة للتراكم المعرفي وللتجارب التطبيقية التي عاشتها البشرية بمختلف حضاراتها وأممها المتعاقبة عبر التاريخ.

**المبحث الأول / منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

إن منظمات الإسكان والأعمار تواجهه التحديات المختلفة، مما جعلها أمام تحدي كبير يفرض عليها تطبيق آليات تقوم على فلسفة أعمال رصينة لها توضح اتجاهاتها. فقد كان من الضروري على المدراء تبني ممارسات تؤثر وتطور فلسفة متوازنة تحقق أهداف المنظمات. فضلاً عما تقدم، هناك دوافع أخرى تنطلق من استئثار حالة الاضطراب التي لا ينفيتها أغلب الباحثين والمهتمين بشؤون الأعمار والإسكان في العراق من أن المنظمات المحلية ومنها الشركات المبحوثة تفتقر أغلبها إلى متطلبات المنظمات المعاصرة، والتي تفرض عليها تقديم توجهات تسهم في مساعدة الإدارات في المنظمات على أداء الممارسات التي تكفل نجاح الأعمال التي تجعل من هذه المتطلبات وسائل تناغم وتفاعل منسجم بين ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة.

**ثانياً: أهمية البحث:**

- يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها، وتتجلى أهمية البحث بالجوانب أدناه:
- 1- إبراز دور المدراء في المنظمات العراقية.
  - 2- قلة البحوث والدراسات التي تحاول الربط بين ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة.
  - 3- يساعده البحث في التعرف على واقع ممارسات المدراء وواقع متطلبات المنظمات المعاصرة في الشركات المبحوثة والمساهمة في تحقيق توافرها.
  - 4- حاجة العائلة العراقية إلى السكن، والمواطن والمجتمع العراقي عموماً إلى البنية التحتية في مجال البناء والأعمار والبلديات.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

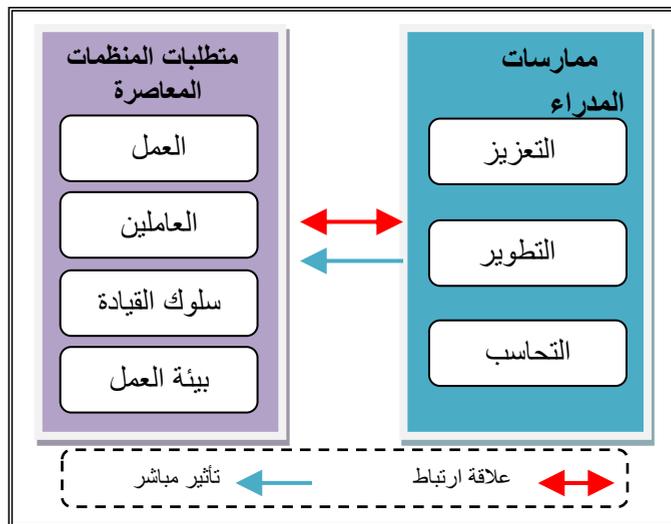
- يهدف البحث الحالي بشكل رئيس إلى صياغة رؤية تطبيقية حول كيفية تعشيق العلاقة بين ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة. وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى التطرق إلى ما يأتي:
- 1- تحديد مستوى توجه المنظمات نحو تطبيق متغيري البحث من خلال تعزيز قدرات المنظمات في تفعيل دور المدراء بما ينسجم مع بناء متطلبات المنظمات المعاصرة.
  - 2- فهم وتحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد متغيري البحث الرئيسة.
  - 3- تحديد الأثر المعنوي المباشر بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعتمد للبحث.

**رابعاً: فرضيات البحث :**

تم وضع مخطط عام للبحث وفقاً لتصورات الباحث في ضوء مشكلة البحث وأهدافه كما في شكل رقم 1.

في ضوء المخطط الفرضي العام للبحث يمكن صياغة الفرضيات الإحصائية الملائمة.

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات المدراء وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية في أدناه:
  - أ- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة التعزيز وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
  - ب- يوجد ارتباط دلالة معنوية بين ممارسة التطوير و وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
  - ج- يوجد ارتباط دلالة معنوية بين ممارسة التحاسب و وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
- 2- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات المدراء بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية في أدناه:
  - أ- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة التعزيز بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
  - ب- هنالك تأثير ذو ذات دلالة معنوية لممارسة التطوير بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
  - ج- هنالك تأثير ذو ذات دلالة معنوية لممارسة التحاسب بمتطلبات المنظمات المعاصرة.
- 3- توجد فروق معنوية بين إجابات عينة البحث للشركات الثلاث للمتغيرات المعرفة.



شكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

### خامسا: مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع البحث على عدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات , أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع استمارة الاستبيان إلى عدد من الملاكات المتقدمة متمثلة (بمدير عام ,معاون مدير عام ,مدير قسم, مدير شعبة ) إذ شملت العينة (مهندسين, إداريين, حقوقيين, محاسبين, رقابيين, إعلاميين) إذ بلغ مجمل عددهم ( 151 ) بمختلف الدرجات الوظيفية والتي استرجعت جميعها باستثناء (خمسة) وتم استبعاد ( اثنان ) استمارة كونها غير مستوفية للبيانات.

جدول ( 1 ) الاستبانات الموزعة والمعادة وغير المستوفية للشروط

ت	الشركات	الموزعة	المعادة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير مستوفية للشروط	صافي الاستثمارات التي تم تحويلها
1	أشور	42	37	%88	-	37
2	المنصور	45	45	%100	1	44
3	الفاروق	64	64	%100	1	63
	المجموع	151	146	%96	2	144

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تقسيم عينة البحث

### سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية، وشملت الكتب والبحوث والرسائل والاطاريح المنشورة والمجلات وفضلا عن الاستعانة بمواقع الانترنت. أما في الجانب العملي اعتمد الباحث على :

أ- **الاستبيان** : وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات والجدول (2) يظهر تركيبة فقرات الاستبانة وفق متغيرات البحث ومصادرها.

جدول رقم ( 2 ) تركيبة فقرات الاستبانة وفق متغيرات البحث ومصادرها

المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
ممارسات المدراء	ممارسة التعزيز ممارسة التطوير ممارسة التحاسب	10 8 10	(Kreitner&Kinicki,2007:67) ( Morrison,1992:78) (Quinne,etal,2007:23,56)
متطلبات المنظمات المعاصرة	العمل العاملون سلوك القيادة بيئة العمل	13 9 7 9	أعتمد الباحث على دراسات (Nijland,2015:90-93) (Salanova& Kirmanen,2010: 82-85) بالإضافة إلى استطلاع أجري على أساتذة أكاديميين وكادر متقدم من الشركات المبحوثة بالإضافة إلى اختصاصيين تطبيقيين.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المثبتة أعلاه

ب- **المقابلات الشخصية**: استخدمت المقابلة تديما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع البحث، وذلك لتفسير بعض العبارات وتسهيل فهمها من قبل المستجوبي.

ج- **قائمة الفحص** : تم إجراء القائمة من قبل الباحث لواقع الشركات المبحوثة من خلال الملاحظة الميدانية والاطلاع على الأعمال في الشركات.

### سابعا: حدود البحث

- أ- الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للبحث وللمتطلبات الميدانية من توزيع الاستبانة واستردادها في الفترة الممتدة من 2017/4/15 إلى 2017/8/15.
- ب- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والمتمثلة بالشركات (شركة أشور العامة للمقاولات، شركة الفاروق العامة للمقاولات، شركة المنصور العامة للمقاولات).
- ج- الحدود البشرية: تم توزيع الاستبانة إلى عينة تشمل مستويات مختلفة متمثلة (بمدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة) وتمثلت بالعاملين بمختلف الاختصاصات (مهندسين، إداريين، حقوقيين، محاسبين، رقابيين، إعلاميين).

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS .vr.23)، لمعالجة بيانات البحث وتحليلها، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في الجانب العملي للبحث هي:
- أ- الوسط الحسابي (Mean): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
- ب- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة.
- ج- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد نوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المستقل والمتغير التابع.
- د- معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لقياس صدق المحتوى، وطريقة (كرونباخ ألفا): (Alpha Crunbach) لقياس اختبار الثبات.
- هـ- اختبار (F Test)، ومعامل التحديد (R2) لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- و- تحليل التباين ANOVA: لإيجاد الفروقات المعنوية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة.

### تاسعاً: الصدق والثبات Reliability and Validity

استخدم اختبار الصدق والثبات للمقياس إذ خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق بنوعيه للتأكد من صدقها وثباتها كمقياس وكما أدناه:

أ- اختبار الصدق: يعرف اختبار الصدق بأنه مدى تحقيقه الغرض الذي أعد لأجله. وتوجد أنواع متعددة لاختبار صدق المقياس منها النوعين المعتمدين في هذا البحث وهما:

1- الصدق الظاهري: بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس البحث تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين بلغ عددهم (15) خبير وأستاذ لاستطلاع آرائهم في كل ما يتعلق بمتغيرات وأبعاد البحث، ومدى دقة ووضوح فقرات الاستبانة من الناحية العلمية، وملائمتها لأهداف البحث، ومدى صلاحيتها في قياس ما مطلوب قياسه، وهم من الأساتذة المختصين واستناداً إلى آراءهم وملاحظاتهم وطبقاً لما جاء به (Ebel) يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها (Ebel, 1972, 555). وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة واعتبرت فقرات الاستبانة صادقة إذ حظيت بقبولهم ونسبة 90% وبذلك تحقق الصدق الظاهري.

2- صدق المحتوى: يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الأهداف المحددة لها ويشير إلى مدى انتماء الأبعاد إلى متغيراتها الرئيسية وكذلك الفقرات إلى أبعادها ومتغيراتها الرئيسية التي تنتمي إليها وقياس ذلك من خلال معاملات ارتباط الفقرة ببعدها والبعد بالمتغير ووفقاً لـ (Hair et al., 2010: 664) فإن معامل ارتباط

الفقرة والمتغير أو البعد الذي تنتمي إليه يجب أن لا يقل عن (0.60). نلاحظ من البيانات المستخرجة ان جميع ارتباطات الأبعاد مع متغيراتها والفقرات مع أبعادها ومتغيراتها لا تقل عن (0.60) وهذا ما يؤكد صدق واتساق الفقرات لمقاييس متغيرات البحث (ممارسات المدراء , التسويق الشمولي).

**ب-اختبار الثبات:** يشير اختبار الثبات إلى اتساق مقاييس البحث ويتم التأكد من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crunbach) على أنه مقياس للاتساق (الاتساق الداخلي Internal Consistency) والثبات والتي تعني اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بشكل عام, وبلغ معاملات الثبات للمقاييس أكبر من (0.75) وهي مقبولة إحصائياً للبحوث الإدارية حسب (Nunnaly & Bernstein, 1994:297), وبلغ معامل الثبات الكلي للعينة (0.98), مما يعطي دلالة على الاتساق الداخلي والثبات لفقرات المقياس.

### المبحث الثاني /الجانب النظري للمتغيرات البحثية

#### أولاً: ممارسات المدراء Practices of managers

##### 1- مفهوم ممارسات المدراء وأهميتها

تعني منظمات الأعمال أن التوجه للارتقاء بمستوى أدائها يعني ضمن متطلبات التوجيه للارتقاء بمستوى أداء مدراءها من خلال الانتقال بهم من ممارسة مجموعة الوظائف الإدارية التقليدية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وإصدار الأوامر والتي أسس لها (Fayol, 1935: 1686) إلى أشغال مجموعة من الأدوار الإدارية التي أكد عليها، (Mintzberg, 1998: 2) والتي يعد الدور القيادي أحداها، إذ يحتل هذا الدور أهمية كبيرة في إنجاح عملية التحفيز على مستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجاميع العمل والبناء على مستوى منظمة الأعمال (Mintzberg, 1998:12).

وصف (Salih) أن من أهم ممارسات المدير بوصفه المسؤول الأول عن الكيان المعين هو تقويم أعمال جميع العاملين معه (Salih, 2004, 52). ويقصد بممارسات المدراء هي مسؤوليات المعنيين والقائمين على إدارة مهام المنظمة ممن يتولون مواقع الصدارة في قراراتها وتشمل ممارسات التحاسب، والتطوير، والتعزيز (سموعي, 2012: 148).

تتجلى أهمية ممارسات المدراء بأنها تطبيق للعمليات المتكاملة التي تعنى بتخطيط العملية الإدارية وتسييرها، وعملية تنسيق العاملين بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفاعلة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية (الخطيب, 2009: 216). أيضا تنظيم مجموعات الأفراد العاملين ليعملوا معا بشكل مستمر من اجل تحقيق أهداف المنظمة الواضحة والمعلومة (ديكسون, 2010, 15), كذلك تحسين مستوى إنتاجية المنظمة وتحضير الخطط لزيادة المبيعات والتسويق لها (<http://mawdoo3.com>).

أن المعنيين بالإدارة أشاروا بأنها الوظيفة الأكثر حسما في أية منظمة, إذ تتمحور مسؤوليتهم في رفاهية الأفراد العاملين بالمنظمة وأصحاب المصالح فيها مثل المستثمرين والمؤوسين, لذلك يجب أن يكون هؤلاء بالمهارة، الخبرة المطلوبة، ويعملون لتحفيز الأفراد العاملين، الذين سوف يفعلون ما هو ضروري لمصلحتهم ومصلحة الشركاء إذ أن أفضل الممارسات عادة ما تكون نتائج لإدارة المعرفة, وأفضل الممارسات هي الممارسات التي يمكن إعادة استخدامها للمنظمة والتي نجحت في الوظائف الخاصة بها ([www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)). ويجب دراسة ممارسات المدير في إطار المناخ الذي تنفذ به حيث ستؤثر بيئة العمل على المنظمة ككل فضلا عن تأثيرها على أداء مدير تلك المنظمة وتتخذ هذه

البيئة شكلين : البيئة الخارجية (التي تؤثر على جميع المنظمات ) والبيئة الداخلية للمنظمة أو الثقافة والتي تتميز به كل منظمة على الأخرى (ديكسون, 2010, 255) .

## 2- أنواع ممارسات المدراء

### أ- ممارسة التحاسب: Accountability

هي الوسائل التي من خلالها الأفراد والمنظمات يحددوا سلطة (أو سلطات) ويتحملوا مسؤولية أفعالهم, وفي الدراسة عن التحاسب في البنك العالمي والمنظمات غير الحكومية وصفوا التحاسب عملية تتحملها الجهات المسؤولة عن الإجراءات. التحاسب تكون "مسؤولية" على الآخرين من قبل المدير وعلى نفسه أيضا كما أن التحاسبية لها بعد خارجي إذ أنها "التزام لتلبية المعايير المحددة للسلوك" وداخلي بدافع "الشعور بالمسؤولية" كما يعبر عنها من خلال العمل الفردي والمنظمي (Alnoor,2003:813). وتضم ما يتعلق بتعامل المدير مع العاملين بأنواعهم، وتحمل أهمية في إيجاد الإجراءات الإدارية نحو تكامل وتنوع العاملين في المنظمة فالممارسة تشير إلى اختلاف العمل والسياسات المألوفة، وتركز على إيجاد البيئة التي تعزز التزام الموظفين ومستوى إنتاجيتهم والعمل بنشاط (Morrison,1992,78) .

### ب- ممارسة التطوير: development

تركز على تهيئة قوة عمل متنوعة باتجاه تعظيم المسؤولية، والتقدم، وهذا التطوير ضروري لأن اغلب العاملين غير التقليديين لا يستطيعون التخلي عن طراز العمل الفاعل وتحديد الأعمال التي تطور القيادة لجعلها كفاءة وتفعيل شبكة العلاقات الاجتماعية لتتقبل التطوير، وتضم ممارسات التطوير، التنوع ببرامج التدريب، وشبكة الاتصالات، وجماعات الإسناد، وبرامج النصح من بين الأغلب تكرارا في الاستخدام لممارسة التطوير (Kreitner&Kinicki,2007,67) .

ممارسة التطوير (الإبداع) هي أسلوب أو تقنية أو النشاط الذي ينفذ في اتجاه ما ضمن احد مجالات عمل المنظمة الواحدة ويتوقع من خلال المراحل المبكرة أن تصبح ممارسة بمستوى أفضل على المدى الطويل وتأثير مستدام. إذ أن ممارسات التطوير الإبداعية يجب أن تكون على أساس موضوعي لتحقيق الفاعلية المطلوبة، ويكون عند ذلك لديها إمكانية الممارسة على مستوى المنظمات الأخرى (5: 2009 , Dare).

### ج- ممارسة التعزيز: promotion

أسلوب أو تقنية قد تؤثر على العمل بفاعلية وتحقق نتائج ناجحة. وتدعم هذه الممارسات إلى حد ما، مجال المعلومات الإدارية الخاص بالمدراء او على مستوى الرؤوسين في ضوء نشاطاتهم التعزيزية عند البيانات الشخصية (المقابلات مثلا الأفراد منفذي الممارسة) وبيانات غير شخصية (الواردة من التغذية العكسية عبر الخبراء المتخصصين ، او نتائج التدقيق الخارجي). ومع ذلك لا يتم التحقق من صحة ممارسات التعزيز من خلال البحث والتقييم الدقيق نفسه كأفضل الممارسات (5: 2009 , Dare) , إذ يتم التركيز على مختلف تطبيقات العمل في كل المستويات التي يكون العاملون فيها راضين وقابلين بالتحدي لإنجاز العمل إذ بسبب ذلك هم يعلمون اي أن مهارة المدير تحتاج إلى التقدم عبر الانجازات المتزايدة والناجحة ذات التحدي العالي إذ يتجسد بالمسؤولية عن انجاز العمل المحدد، وعامة يستخدم لفتني الجنس، وللقوميات والألوان كافة (Kreitner&Kinicki,2007,67) .

## ثانيا: متطلبات المنظمات المعاصرة Requirements of contemporary organizations

## 1- مفهوم وأهمية ومداخل المنظمات المعاصرة

المنظمة هي مجموعات العلاقات الإنسانية المستمرة التي تستخدم مختلف التكنولوجيات والتي يتعاون فيها العاملون فيما بينهم من أجل إنجاز المهام التي لن تكون ممكنة بشكل مفرد، وأيضا هي مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق أهداف جماعية أو فردية. وتعرف أيضا بأنها أنظمة اجتماعية ذات تنظيم ذاتي وتضم أفرادا متنوعين وذوي اهتمامات متنوعة ومتغيرة، والمنظمة هي نظام يتألف من مجموعات المصالح، المتفاعلة والمتراصة والتي تكون مسؤولة عن تشكيل وتحقيق أهدافها (Hughes, 2001:455; Mutti & Mutti). وهي تعد كذلك تكوين اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتعمل على أساس الاستمرار النسبي. أن المنظمة تصاحب الإنسان طيلة حياته فهو يعيش في عدد من المنظمات تبدأ بالأسرة، المدرسة، الكلية، الدائرة الحكومية، النادي فهي جميعا منظمات يعيش فيها ويتفاعل معها لتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة (دودين 2012:17).

أن المنهج التقليدي للمنظمات والذي ورثناه منذ عقود عديدة يمكن النهوض به لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمات على نحو يتناغم مع متطلبات العصر (Peer & Kari 2011:32). ويعتقد الباحث أن هناك عدد قليل نسبيا من المنظمات اتخذت خطوات هامة حقا على هذا الطريق. وأدناه جدول (3) يعرض خصائص المنظمات المعاصرة:

جدول رقم (3) خصائص المنظمات المعاصرة

ت	نوع الخاصية	خصائص المنظمات المعاصرة
1	التنظيم	لا مركزي
2	الشكل	هيكل تنظيمي مسطح
3	نطاق الإشراف	مدى واسع من الإشراف
4	التكيف	هيكل مرن
5	المهمة (مفهوم)	منظمة مبتكرة
6	الهيكل التنظيمي	الهيكل العضوي (التكفي)
7	الاتصالات (التفويض)	العمل الجماعي
8	العلاقات	احترام العاملين
9	العمليات	إدارة العمليات
10	الثقافة	وجود ثقافة مؤسسية
11	التغييرات	الاستعداد للتغييرات التنظيمية

الجدول من إعداد الباحث باعتماد المصدر أدناه:

Serifi, Veis & Dasic, Predrag, (2012) characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures, 7th International Conference ICQME p: 334. فالمنظمة المعاصرة هي امتداد لا يبد منه للمنظمة الراقية

بالبقاء إذ تتصاعد فيها ملامح السرعة، التكيف، جماعية الجهود، علاقات مرنة. أن زيادة النشاط الاقتصادي واستمرارية الحاجة لرؤوس الأموال الكبيرة وزيادة النمو برز أهمية العمل بالمنظمات المعاصرة، من خلال وجود العديد من الأعمال الصعبة والكبيرة التي لا يمكن تنفيذها بشكل فردي ولا سيما مع تقدم المجتمعات وتطور التكنولوجيا مما يزيد تعقيد الأعمال مما يفرض وجود التعاون بين الأفراد لإنشاء المشروعات الكبيرة، وتعد الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. (جوده، وآخرون، 2008: 23).

وتتبع أهمية المنظمات أيضا كونها بالأساس تعمل لتحقيق التطوير في مجالات النشاطات الاقتصادية والمالية كافة وبقية القطاعات باتجاه المجتمع المعاصر لما تمتلكه من تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة فالمنظمات تقود المجتمعات وذلك بتحملها مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في مهامات ومجاهل المستقبل بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان (عقيلي, 1994: 19-20).

أن تعدد مداخل الفكر الإداري، يمكن أن يمهد لنا الطريق في تقديم منظور المنظمات، فعلى عكس التصور الذي يعتبر مداخل المنظمات بناء فكري موحد، فهناك نسق لمجموعة من المداخل يمكن القول أنها تتنافس فيما بينها لتقديم منظور ملائم لأكثر المنظمات. إن تقديم قراءة شاملة لكل هذه المداخل قد يكون من المستحيل ويدخل في إطار التحدي، فمدخل المنظمات تتميز بتنوعها. ومن المداخل التي لها علاقة ببحثنا والتي تمثل إحدى مجالات الفكر الحديث للانطلاق نحو منظمة معاصرة إذ تتفرد أحيانا أو تتداخل أحيانا أخرى هي:

المدخل النفسي، المدخل الاجتماعي، المدخل السلوكي، مدخل النظم، ويرى الباحثان أن مدخل النظم يتوافق مع منهج بحثنا كون أن النظام يشير ببساطة إلى مجموعة من الأجزاء المستقلة والتي تعمل معا بطريقة مترابطة لتحقيق التكامل. ومن هذا الجوهر يظهر التأزر، فيتم تشكيل المنظمة من مختلف الإدارات والأقسام والوحدات والمكونة من أفراد وجماعات مستقلة، ولكن تعمل معا لتحقيق هدف مشترك بهدف تحويل الرؤية التنظيمية إلى واقع ملموس (Cornell & Jude, 2015:1).

## 2- أبعاد المنظمات المعاصرة: وقد أعتد الباحث على دراسات

(Nijland, 2015:90-93), (Salanova & Kirmanen, 2010: 82-85)

كما أجرى الباحث استطلاع شمل (50) على أساتذة أكاديميين إلى جانب كادر علمي متقدم من الشركات المبحوثة فضلا عن اختصاصيين تطبيقيين لغرض التوصل إلى أبعاد المنظمة المعاصرة بما يتناغم مع أهداف المجتمعات في الوقت الحاضر وكانت حصيلة النتائج كما مبينة في الجدول (4) ادناه اربع ابعاد رئيسية تتضمن (17) بعد فرعي واستبعدت الفقرات محدودية التكرار:

الجدول رقم (4) المتغيرات الفرعية لمتطلبات المنظمات المعاصرة وفق الاستطلاع الذي أجراه الباحث

المتطلب الفرعي وأبعاده	التكرار	ت	المتطلب الفرعي وأبعاده	التكرار	ت
(متطلب العمل)			(متطلب سلوك القيادة)		
رضا الزبون	46	11	العدالة	47	1
الاستقلالية	42	12	رقي السلوك	48	2
المرونة	41	13	معرفة بالاتكيت	43	3
المعيارية	43	14	خفة الحركة	44	4
الجودة	47		(بيئة العمل)		
الحدائة	44	15	الرصد البيئي	50	5
(متطلب العاملون)			الهيكل التنظيمي	45	6
الدأب في الاجتهاد	47	16	التكنولوجيا	44	7
المشاركة	55	17			
التنوع المعرفي والثقافي	52				
معنوية العاملين	46				

أ- بعد العمل: أن للعمل وجهات نظر مختلفة لا ترجع اغلب الأحيان إلى طبيعته أو صعوبته أو خطورته فحسب, ولكن يبدو أنها مختلفة واقعة ضمن عدد لعدد من العوامل المتداخلة, ويشمل بعد العمل في بحثنا هذا على رضا الزبون , ورضا الزبون هو شعور يطغى عليه عبر تلبية توقعاته بتطوير التسليم وإضافة قيمة للسلعة أو الخدمة المقدمة له (Satsanguan, et al., 2015: 68). والاستقلالية وهي الحرية الممنوحة للأفراد والمجموعات وتشجيعهم بممارسة اعمالهم, إبداعاتهم وزيادة ابتكاراتهم لغرض الوصول إلى الأهداف المطلوبة (Felgueira & Rodrigues, 2012:70). المرونة هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف مطالب بيئتها التنافسية الديناميكية مع التيقظ لأهمية تضمين وموازة تلك المرونة مع بنود النظام الداخلي للمنظمة (Andrés & Broncano, 2014:125), بالإضافة لأبعاد المعيارية, الجودة, والحدثة.

ب- بعد العاملين: إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتماماتها بالعاملين ومدى تحقق رغباتهم ومن الضروري أن تهتم المنظمات بمدى اسهامهم في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق العديد من الأبعاد والتي تعد الأكثر أهمية لارتباطها بمحيط العمل.

**الدأب في الاجتهاد :** إذ تسعى المنظمات المعاصرة أتباع سياسات وإجراءات لتحقيق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته, كون ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسؤولية ولديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. <http://www.abahe.co.uk>.  
**المشاركة:** فاشترك العاملين هو الشعور الإيجابي من قبلهم نحو وظائفهم وأيضاً الدافع والجهد الذي يبذلونه (Macey & Schneier, 2008:22). **التنوع الثقافي والمعرفي:** أن المدراء يميلوا إلى تعلم المهارات الإدارية اللازمة في بيئة عمل متعددة الثقافات, ويستعدون لتعليم الآخرين داخل منظماتهم لتقييم الاختلافات الثقافية ومعاملة جميع العاملين بكرامة. بالنسبة لوجهة نظر بعض قادة الأعمال والمديرين, فإن التنوع يعتبر تحدياً كبيراً لهم على الرغم من أنهم يعرفوا بأنه لا حدود تنظيمية ولا قيود له (Dike, 2013:5). وأيضاً بعد المعنوية.

ج- بعد سلوك القيادة: إن الحاجة إلى القيادة التنظيمية في العالم المعاصر لن يتم التغاضي عنها, وأن خصائص وأساليب القيادة التنظيمية قد تغيرت بشكل مناسب في المرحلة المعاصرة من أجل مواصلة واجبها الأساس في الحفاظ على بقاء المنظمة (Esmaeeli & Afshani, 2014:266). وأبعاد سلوك القيادة هي **العدالة :** وهي معاملة كل الأشخاص بعدالة وباطراد عند اتخاذ القرارات, (Gomez, 2005:105) **etal., السلوك الراقى** يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما للمديرين ويسهم في تقديم خدمات متميزة للزبائن تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة ويوفر الوقت والجهد (Vartanian, 2007:55). **معرفة بالاتكيت** يشير إلى السلوك الشخصي وهو شيء ما نحن نكتسبه ونمارسه كأفراد. له بعض القواعد المعيارية, والتي يمكن تعلمها وممارستها على أساس يومي (Fasset, 2012:31). **خفة الحركة:** وهي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة (Erland & Verma, 2008:38).

د- بُعد بيئة العمل: للبيئة دور رئيس في المنظمات, تعرف البيئة التنظيمية بأنها جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة ولها القدرة على التأثير على كل أو جزء من المنظمة وتتكون البيئة من قطاعات أو أقسام فرعية متعددة. ويمكن تحليل عشرة قطاعات لكل منظمة: الصناعة, المواد الأولية, والموارد البشرية, والموارد المالية, والسوق, والتكنولوجيا, والظروف الاقتصادية, والحكومة, والاجتماعية

والثقافية، والدولية (Daft, 2010 :140). وللبيئة في بحثنا عدة ابعاد هي: الرصد البيئي، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.

### المبحث الثالث / الجانب العملي عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات

#### اولا- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

1 – 1.80: منخفض جداً

1.81 – 2.60: منخفض

2.61 – 3.40: معتدل

3.41 – 4.20: مرتفع

4.21 – 5.0: مرتفع جداً

#### 1 - ممارسات المدراء ( المتغير المستقل)

ممارسات المدراء تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة وهي كما في الجدول أدناه:

جدول(5)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغير ممارسات المدراء (N=144)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
3	معتدل	.70	3.17	ممارسات التعزيز
2	معتدل	.73	3.36	ممارسات التطوير
1	مرتفع	.60	3.50	ممارسات التحاسب
	معتدل	.67	3.34	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بان بعد ممارسة التحاسب حصل على الأهمية النسبية الأعلى حسب إجابات عينة البحث إما البعد الأقل فقد كان ممارسات التعزيز . وهذه النتائج تشير إلى إمكانية توجه مدراء الشركات المبحوثة نحو ممارسات التحاسب بأنواعه المختلفة وبشكل نسبي على حساب الممارسات الأخرى مما يسبب خلافاً في التوازن بين الحقوق والواجبات.

وتؤكد النتائج الواردة في الجدول (5) إن عينة البحث تتفق حول توجه مدراء الشركات المبحوثة لممارسة المسؤوليات مجتمعة بشكل معتدل. فقد كان الوسط حسابي مقداره (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.67). وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى إن إجابات عينة البحث متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، وهذا يدل على إمكانية تحقق ممارسات المدراء في الشركات المبحوثة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها الشركات. وهذا يتفق مع ملاحظة الباحث الشخصية لممارسات المدراء في الشركات المبحوثة مع ارتفاع قليلاً في ممارستي التعزيز والتحاسب وانخفاض قليلاً في ممارسة التطوير عن إجابات عينة البحث.

**2- متطلبات المنظمات المعاصرة**

متطلبات المنظمات المعاصرة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي كما في الجدول أدناه:

جدول(6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للإبعاد الرئيسية لمتغير متطلبات المنظمات المعاصرة (N=144)

البعد الرئيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
العمل	3.31	.59	معتدل	3
العاملون	3.39	.72	معتدل	1
سلوك القيادة	3.36	.76	معتدل	2
بيئة العمل	3.29	.76	معتدل	4
المعدل العام	3.33	.70	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول (6) أعلاه بان بعد العاملون حصل على الأهمية النسبية الأعلى حسب إجابات عينة البحث إما البعد الأقل فقد كان بيئة العمل . وهذه النتائج تشير اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بمتطلبات المنظمات المعاصرة وبالأخص العاملين ومتطلباتهم ويحتاج اهتمام أكثر ببيئة العمل التي هي توفر المناخ الخاص لهم.

وتؤكد النتائج الواردة في الجدول (6) إن عينة البحث تتفق حول توجه الشركات المبحوثة بالاهتمام بمتطلبات المنظمات المعاصرة بشكل معتدل. فقد كان الوسط حسابي مقداره (3.33) وبانحراف معياري بلغ (0.70)، وهذا يدل على إمكانية الشركات المبحوثة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها. وعند المقارنة مع ما لاحظته الباحث شخصيا من متطلبات المنظمات المعاصرة في الشركات المبحوثة نجد أن هناك انخفاضا قليلا بأبعاد العمل والعاملين وبيئة العمل ارتفاعا في بعد سلوك القيادة عن إجابات منتسبي الشركات عينة البحث والجدول أدناه يظهر ملاحظة الباحث الشخصية لمتغير متطلبات المنظمات المعاصرة.

**ثانيا: اختبار الفرضيات****1- اختبار علاقة الارتباط**

سيتم من خلال هذه الفقرة اختبار العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والتي شخصت بثلاث فرضيات رئيسية ، وقد تم استخراج معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان Spearman, rank (Correlation Coefficient) لهذا الغرض بوصفه الأنسب للبيانات اللامعلمية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS vr23) الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية والذي يختبر معنوية علاقات الارتباط ، عند مستوى معنوية (0.01) وسيكون التحليل عبر الأبعاد الإجمالية والفرعية وكما في أدناه :-

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات المدراء وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية في أدناه :
  - أ- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة التعزيز وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة .
  - ب- يوجد ارتباط دلالة معنوية بين ممارسة التطوير وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة .
  - ج- يوجد ارتباط دلالة معنوية بين ممارسة التحاسب وأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة .
- يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فان الجدول (7) يشير أيضا إلى حجم العينة (144)

فرد ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983:2)، وكالاتي:  
 -علاقة الارتباط طردية منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10  
 -علاقة الارتباط طردية معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30  
 -علاقة الارتباط طردية قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

**الجدول (7) علاقة أبعاد ممارسات المدراء وإجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة-N=144**

أبعاد المتغير المستقل	المتغير الوسيط	قيمه معامل الارتباط	قيمه المعنوية	نوع العلاقة	قوة العلاقة
التعزيز	إجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة	0.645**	.000 **	طردية	قوية
التطوير		0.687**	.000 **	طردية	قوية
التحاسب		0.696**	.000 **	طردية	قوية
الإجمالي		0.762**	.000 **	طردية	قوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (البرنامج الإحصائي SPSS) \*\* مستوى المعنوية (0.01)

يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات المدراء وإجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة. بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ممارسات المدراء ومتغير متطلبات المنظمات المعاصرة وكما في أدناه:-

- التعزيز – متطلبات المنظمات المعاصرة: بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.645) وهو ارتباط موجب دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يشير إلى زيادة أنشطة جذب الكفويين من العاملين وممارسة عملية الدعم والإسناد واعتماد ممارسات تنويع المهارات يؤدي إلى الاهتمام بالإبعاد والركائز لشركات الأعمار والمتمثلة بالعمل والعاملين والسلوك القيادي وكذلك بيئة العمل والعاملين .

- التطوير – متطلبات المنظمات المعاصرة: كانت قيمة معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.687) وهو معامل ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يشير إلى زيادة عمليات المعرفة وقدرات العاملين وتهيئتهم لتحمل المسؤولية والذي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالإبعاد والركائز لشركات الأعمار من الأبعاد المتمثلة بالعمل والعاملين والسلوك القيادي وكذلك بيئة العمل والعاملين.

- التحاسب – متطلبات المنظمات المعاصرة: كان معامل الارتباط بين هذين المتغيرين موجباً ودالاً معنوياً عند مستوى (0.01) ، إذ بلغ (0.696) وهذا يشير إلى أن كفاءة إجراءات تقييم سلوك العاملين من قبل المدراء وتحقيق العدالة بين العاملين وفق معايير موضوعية تنعكس على زيادة الاهتمام بالإبعاد والركائز لشركات الأعمار من الأبعاد المتمثلة بالعمل والعاملين والسلوك القيادي وكذلك بيئة العمل والعاملين.

مجموع علاقات الارتباط كانت ايجابية وذات دلالة معنوية، إذ تمثلت بثلاث علاقات، وبذلك فإن نسبة العلاقات ذات الدلالة المعنوية بلغت (100%).

إن النتائج المذكورة آنفاً تؤكد إن هناك علاقة قوية بين ممارسات المدراء ومتطلبات المنظمات المعاصرة إذ بلغت (0.762) وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية وانه أية زيادة أو نقصان في الممارسات سيصاحبه زيادة أو نقصان في ومتطلبات المنظمات المعاصرة في الشركات المبحوثة الثلاث.

## 2- اختبار علاقة الأثر

لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر فإن البحث سوف يعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام اختبار (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) وبطريقة الانحدار المتدرج (STEPWISE). وسيتم في هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات المدراء) والمتغير المعتمد (متطلبات المنظمات المعاصرة) , وفي ضوء الفرضية الرئيسية الثانية والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية , وذلك باستخدام معامل الانحدار, كما يوضح الجدول (8) نتائج تحليل تأثير أبعاد ممارسات المدراء في متغير ومتطلبات المنظمات المعاصرة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات المدراء بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية في أدناه:

- أ- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة التعزيز بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
- ب- هنالك تأثير ذو ذات دلالة معنوية لممارسة التطوير بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.
- ج- هنالك تأثير ذو ذات دلالة معنوية لممارسة التحاسب بأجمالي متطلبات المنظمات المعاصرة.

الجدول (8) تأثير أبعاد ممارسات المدراء في متغير متطلبات المنظمات المعاصرة

نوع العلاقة	الحد الثابت	B	Sig.	قيمه F	R <sup>2</sup>	المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
معنوية	.726	746.	.000	142.870	.502	متطلبات المنظمات المعاصرة	التحاسب
معنوية	.572	483.338.	.000	95.747	.576		التعزيز
معنوية	.543	383.239.206	.000	69.139	.597		التحاسب التعزيز التطوير

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (البرنامج الإحصائي SPSS)

سيتم في هذه الفقرة تحليل تأثير ممارسات المدراء في متطلبات المنظمات المعاصرة وفي ضوء الفرضية الرئيسية الخامسة والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية , وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول (8) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار لممارسة التحاسب وقد كان مقداره (0.502), وهذا يعني إن ما مقدار (50%) من التباين الحاصل في متطلبات المنظمات المعاصرة مفسر بفعل ممارسة التحاسب, وإن (50%) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى وأخرى لم تدخل ضمن أنموذج الانحدار, وتنسجم نسبة معامل التحديد مع قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (142.896) ذات المعنوية (0.000). وعند مستوى معنوية (0.01), والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً لممارسة التحاسب في متطلبات المنظمات المعاصرة, ومن خلال الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (746). وهذا يعني إن هناك وجود متطلبات المنظمات المعاصرة مقداره (689). حتى وإن كان بعد التحاسب يساوي صفراً. وتوضح قيمة ( $B1=746$ ) فهي تدل على إن تغييراً

بمقدار وحدة واحدة في التحاسب سيؤدي إلى تغير في متطلبات المنظمات المعاصرة (746). ويظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لممارستي التحاسب والتعزيز معاً بمقدار (576). مما يدل أنه بالرغم من إضافة البعد الثاني من ممارسات المدراء على النموذج لم ترتفع نسبة التأثير على متطلبات المنظمات المعاصرة من خلال ( $R^2$ ) أكثر من (0.074)، مما يدل على أن ممارسة التعزيز لها تأثير قليل جداً على المتغير المعتمد، وتنسجم نسبة معامل التحديد مع قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (95.747) ذات المعنوية (0.000) وعند مستوى معنوية (0.01)، والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً لممارستي التحاسب والتعزيز معاً في متطلبات المنظمات المعاصرة، ومن خلال الجدول (7) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (572). وهذا يعني إن هناك وجود متطلبات المنظمات المعاصرة مقداره (572) حتى وإن كان بعدي التحاسب والتعزيز يساوي صفراً. وتوضح نتائج قيمة ( $B_2=483$ )، ( $B_3=338$ )، فهي تدل على إن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التحاسب والتعزيز سيؤدي إلى تغير في إجمالي التسويق الشمولي (483)، (338) على التوالي. ويظهر الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لممارسات التحاسب والتعزيز والتطوير معاً بمقدار (597). مما يدل أنه بالرغم من إضافة البعد الثالث من ممارسات المدراء على النموذج لم ترتفع نسبة التأثير على متطلبات المنظمات المعاصرة من خلال ( $R^2$ ) أكثر من (0.021)، مما يدل على أن ممارسة التطوير لها تأثير قليل جداً على المتغير المعتمد، وتنسجم نسبة معامل التحديد مع قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (69.139) ذات المعنوية (0.000) وعند مستوى معنوية (0.01)، والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً لممارسات التحاسب والتعزيز والتطوير معاً في متطلبات المنظمات المعاصرة، ومن خلال الجدول (8) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (536). وهذا يعني إن هناك وجود لإجمالي التسويق الشمولي مقداره (543) حتى وإن كانت ممارسات التحاسب والتعزيز والتطوير تساوي صفراً. وتوضح نتائج قيمة ( $B_4=383$ )، ( $B_5=239$ )، ( $B_6=206$ )، فهي تدل على إن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التحاسب والتعزيز والتطوير سيؤدي إلى تغير في متطلبات المنظمات المعاصرة (383)، (239)، (206) على التوالي. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات المدراء في متغير متطلبات المنظمات المعاصرة وفي أدناه معادلات الانحدار الخاصة بالفرضية الثانية:

$$\text{متطلبات المنظمات المعاصرة} = 746 + 726 \cdot (\text{التحاسب})$$

$$\text{متطلبات المنظمات المعاصرة} = 572 + 483 \cdot (\text{التحاسب}) + 338 \cdot (\text{التعزيز})$$

$$\text{متطلبات المنظمات المعاصرة} = 543 + 383 \cdot (\text{التحاسب}) + 239 \cdot (\text{التعزيز}) + 206 \cdot (\text{التطوير})$$

### 3- اختبار الفروق المعنوية بين الشركات المبحوثة

سيتم من خلال هذه الفقرة اختبار فرضيات الفروق المعنوية بين الشركات -عينة البحث- ضمن متغيرات البحث باستخدام تحليل (One-Sample Statistics)، إذ أُثيرت في منهجية البحث الفرضية الثالثة: (توجد فروق معنوية بين إجابات عينة البحث للشركات الثلاث للمتغيرات المعرفة). من خلال الجدول أدناه نلاحظ:

الجدول (9) الفروق المعنوية لمتغيرات البحث للشركات الثلاثة

اختبار الفروقات بين المتوسطات الحسابية لمتغير ممارسات المدراء					
اسم الشركة	حجم العينة n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أختبار t	المعنوية
شركة أشور	37	3.5718	50196.	6.930	.000
شركة الفاروق	63	3.1008	62930.	1.271	.208
شركة المنصور	44	3.5176	54973.	6.246	.000
المجموع	144				
اختبار الفروقات بين المتوسطات الحسابية لمتغير أبعاد المنظمات المعاصرة					

اسم الشركة	حجم العينة n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	المعنوية
شركة آشور	37	3.5529	53739.	6.258	.000
شركة الفاروق	63	3.0099	65197.	121.	.565
شركة المنصور	44	3.6350	53995.	7.801	.000
المجموع	144				

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (البرنامج الإحصائي SPSS)

### 1- اختبار الفروق في المتغير التفسيري (ممارسات المدراء) بين الشركات المبحوثة

من خلال الأوساط الحسابية لمتغير ممارسات المدراء والبالغة (3.5718) لشركة آشور و شركة الفاروق (3.1008) و (3.5176) لشركة المنصور يتضح إن الإجابات لشركة الفاروق تختلف معنويًا مما تبين صحة الفرضية الرئيسية الثالثة لما يتطلب ممارسات المدراء للشركات الثلاث والتي تتضح من خلال معنويتها البالغة (0.208) عند قيمة (t) البالغة (1.271) ويظهر إن شركتي آشور والمنصور تتفقان بخصوص إجابتهما حول متغير ممارسات المدراء من خلال المعنوية البالغة (0.000).

### 2- اختبار الفروق في المتغير الاستجابي (متطلبات المنظمات المعاصرة) بين الشركات المبحوثة

من خلال الأوساط الحسابية لمتغير متطلبات المنظمات المعاصرة و البالغة (3.5529) لشركة آشور و (3.0099) لشركة الفاروق و (3.635) لشركة المنصور يتضح إن الإجابات لشركة الفاروق تختلف معنويًا مما تبين صحة الفرضية الرئيسية الثالثة لما يتطلب لمتطلبات المنظمات المعاصرة للشركات الثلاث والتي تتضح من خلال معنويتها البالغة 0.904 عند قيمة (t) البالغة (0.121) و يظهر إن شركتي آشور و المنصور تتفقان بخصوص إجابتهما حول متغير متطلبات المنظمات المعاصرة من خلال المعنوية البالغة 0.000 .

## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

1- اظهر الوصف الإحصائي لممارسات المدراء من قبل عينة البحث في الشركات إمكانية توجه مدراء الشركات المبحوثة نحو ممارسات التحاسب بأنواعه المختلفة وبشكل اقل للممارسات الأخرى.

2- اظهر الوصف الإحصائي لامكانية توافر متطلبات المنظمات المعاصرة من قبل الشركات عينة البحث وجد أنها تسعى للوصول لمتطلبات المنظمات المعاصرة وللاسيما العاملين ومتطلباتهم وبشكل نسبي المتطلبات الأخرى .

3- أن تبني الشركة سياسة جذب الكفويين من العاملين وممارسة عملية الدعم والإسناد واعتماد ممارسات تنوع المهارات وزيادة عمليات المعرفة وقدرات العاملين وتهيئتهم لتحمل المسؤولية تحقق كفاءة إجراءات تقييم سلوك العاملين من قبل المدراء وتحقيق العدالة بين العاملين وفق معايير موضوعية يؤدي إلى الاهتمام بالإبعاد والركائز لشركات الأعمار من الأبعاد المتمثلة بالعمل والعاملين والسلوك القيادي وكذلك بيئة العمل والعاملين.

4- أن قيام المدراء بأدوارهم بتحديد الإجراءات والمسؤوليات تجاه العاملين والشركة مما يدل على اهتمامهم الكبير بعمليات تقييم السلوك واتخاذ إجراءات معينة وفق معايير وبالتالي القيام بعمليات التطوير والتعزيز والاهتمام بالبيئة والتي تؤثر على قيام الشركة بتبني المستلزمات

المطلوبة في الوقت الحاضر للمنظمات لغرض انجاز أعمالها فضلا عن تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع

5- يتضح إن إجابات شركة الفاروق تختلف معنويا عن الشركتين الأخرتين ويظهر إن شركتي آشور والمنصور تتفقان بخصوص إجابتهما حول متغيرات البحث الرئيسية.

### ثانيا : التوصيات

استنادا على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث الحالي نعرض بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها لمعالجة ما توصل إليه البحث من استنتاجات:

1- التأكيد من قبل الشركات على المدراء لتعزيز دورهم الايجابي والقيام بتشجيع العاملين على تحقيق وتعزيز سلوكيات حالة الألفة والمودة بينهم كذلك على الاتصال في العمل , وتبني برامج فاعلة للحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العاملين الذين لهم مهارات متنوعة ومناقشة العاملين حول نتائج العمل بشفافية, من خلال:

أ. منح المدراء صلاحيات القيام بأعمالهم , وتذكيرهم بأنهم العمود الفقري للشركة.

ب. إجراء دورات تطويرية والاطلاع على مستجدات الأعمال في مجال الأعمار والإسكان.

2- حث المعنيين في الشركة إلى مزيد من الاهتمام على تشجع التدريب الذاتي الذي يهيئ لسرعة الانجاز والتقدم, وتأمين برامج المعرفة المستخدمة لغرض زيادة تفاعل العاملين مع برامج التحديث . كذلك تبني أسلوب تدوير العاملين لإرساء حالات التميز لأداء العاملين, من خلال:

أ. تبادل الخبرات بين الشركات.

ب. تدوير العاملين على مستوى الشركات وعلى مستوى الوزارة لزيادة تنوع العمل.

3- قيام المعنيين في الشركات المبحوثة بتعميم ثقافة التحاسب الذاتي من قبل الموظف نفسه قبل ممارستها من قبل الآخرين (المسؤولين) عليه , وتبني قرارات تجسد العدالة والمساواة , وحث المدراء لأدراك حالة المشاعر والعواطف والجوانب الإنسانية عند اتخاذ القرارات و التنوع في تقييم الأداء طبقا للأهداف المطلوبة من خلال:

أ. تثقيف العاملين بزيادة الندوات والمؤتمرات. ب- تصحيح الأخطاء والاستفادة منها.

4- تمكين العاملين بصلاحيات تصحيح انحرافات العمل عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر, وتعزيز السلوك الايجابي عندهم, وايلاء الممارسة كمفهوم وبرنامج عمل داخل الشركة بنوع من الأهمية من قبل المعنيين لما لها من اثر في تحقيق السرعة والدقة في الانجاز, من خلال منح صلاحيات أوسع للعاملين ليتمكنوا من إدارة ذاتهم بنفسهم وزيادة الثقة بقدراتهم.

5- حث المعنيين في الشركة إلى مزيد من الاهتمام بالمقارنة المرجعية مع المنافسين المحليين والعالميين والتعاون مع أصحاب المصالح , والتكنولوجيا الموجودة في الشركة تتطلب وسائل حديثة وسهلة الاستخدام والتطبيق في سير أعمال الشركة لتتلاءم مع التطورات البيئية, من خلال توفير آليات عمل وأفراد لأجراء مقارنة مرجعية مع نهاية كل نشاط رئيسي تنجزه الشركة فضلا عن إيفاد بعض العاملين المختصين إلى الشركات في نفس القطاع محليا وخارجيا للمقارنة معها.

## المصادر

- [1] الخطيب, احمد, معاينة, (الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة), عالم الكتب الحديث, جدار الكتاب العالمي, الاردن, 2009 .
- [2] جوده , محفوظ و الزعبي , حسن و المنصور , ياسر , (منظمات الأعمال), الطبعة الثانية , دار وائل للنشر والتوزيع, 2008 .
- [3] دودين , احمد يوسف , إدارة الأعمال الحديثة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان, 2012 .
- [4] 4- ديكسون , روب, (المهام الإدارية) , مترجم, دار الفاروق للاستثمارات الثقافية , 2010 , الطبعة الأجنبية , القاهرة , 2003 .
- [5] عقيلي , عمر وصفي, (المنظمة ونظرية التنظيم), الطبعة الأولى, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 1994 .
- [6] سموعي , رفاء فرج , (ممارسات المدبرون وتأثيرها في مساهمات الموظفين) بحث استطلاعي تطبيقي في وزارة- الصناعة والمعادن, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , مجلد 18, عدد65, 2012 .
- [7] Andrés, Mercedes Rubio & Broncano, Santiago Gutiérrez, **Influence of Organizational Flexibility in High Performance Work Practices**, Management and Industrial Engineering, © Springer International Publishing Switzerland, 2014.
- [8] Cohen, J., & Cohen, P..” **Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**” (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates(1983).
- [9] Daft, Richard L., **Organization Theory and Design** , Printed in the United States of America , tenth edition, South-Western Cengage Learning.2010.
- [10] Dewberry , C.,”**Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice**” .1ed ,publish in Taylor &Francis.2004.
- [11] Ebel, **Robert Essentials of Education Measurement**, New Yourk, Harper & Koy,1972.
- [12] Fayol, Henry,**General Principles Of Management** – From Division Work To Esprit De Corps, The journal of Business and Society.1935.
- [13] Gomez , Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L., **Management, McGraw – Hill, Inc., 2nd ed., New York, USA.2005.**
- [14] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E.. "**Multivariate Data Analysis**" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle(2010) .
- [15] Kreitner R.&Kinicki A.,**Organizational Behavior**,7th/ed,McGraw-Hill U.S.A.2007.
- [16] Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H., " **Psychometric theory**", New York: McGraw-Hill(1994).
- [17] Peer Hull Kristensen & Kari Lilja (eds.) ,**Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions**, Oxford, Oxford University Press.2011.

- [18] Quinne R. ,Faenan S.,Yhompson M., McGrath M.,&Clair ,L.S.m,**Be coming a master manager**, 4th/ed, John wiley and sons,U.S.A. 2007.
- [19] Serifi, Veis & Dasic, Predrag, **characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures** , 7th International Conference ICQME.2012.
- [20] Alnoor, Ebrahim, **Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs , World Development** Vol. 31, No. 5, Printed in Great Britain , 2003.
- [21] Cornell , Chikere & Jude, Nwoka, **The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations** - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, September 1 ISSN 2250-3153, www.ijsrp.org.2015.
- [22] Dare Mighty Things, **Identifying and Promoting Effective Practices, Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library**,2009.
- [23] Erande, A., Verma, A. **Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)**. International Journal of Applied Management and Technology, 6(3), 32-44.2008.
- [24] Esmaeeli, Mahmood Reza & Afshani, Minoo, **Postmodern leadership in organization**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 6, no 3, ijcrb.com,2014.
- [25] Fasset, Essential Office Etiquette , **Facilitated by ATTE - The Training Edge** (Pty) Ltd.2012.
- [26] Felgueira,Teresa A ,&Rodrigues Ricardo., **entrepreneurial orientation ,Market orientation 8.and performance of teachers and Researches in public tighter Education Institutions Portugal NECE –University of Beira interior Portugal**,Vol.11,No.4,pp.703 -718.2012.
- [27] Macey, W.H., & Schneider, B. **The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology**, 1 (1): pp 3-30.2008.
- [28] Morrison A.M., **The new leaders, guidelines on leadership diversity in American**, Sanfrancisco, Jossey-Bass, U.S.A.1992.
- [29] Mintzberg, Henry, **Covert Leader ship: Notes on managing professionals**, November-December, Harvard Business Review,1998.
- [30] Mutti, C d N & Hughes, W ,**Contemporary organizational theory in the management of construction projects**. In: Akintoye, A (Ed.), 17th Annual Arcom Conference, 5-7 September 2001,University of Salford. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1, 455-65.2001.
- [31] Salih, Pasa, **Lise Mudurlerinin Liderlik Ozelliklerine Iliskin Ogretmen Gorusleri**,Inonu Universitesi Egitim Fakultesi, Malatya,2004.

- [32] Satsanguan, Lanchakorn & Wannoo, Fongsuwan & Jirasek, Trimetsoontorn, "**Structural Equation Modelling of Service Quality and Corporate Image that Affect Customer Satisfaction in Private Nursing Homes in the Bangkok Metropolitan Region**", Research Journal of Business Management , Vol: 9, Issue: 1,PP 68-87.2015.
- [33] Vartanian, Lena, **The Relationship between Emotional Intelligence and Situational Leadership** . Dissertation Abstracts International (B) Vol (86).NO.(1).2007.
- [34] Dike, Priscilla, **The Impact of Workplace Diversity on Organisations**, Degree Thesis Degree Programme in International Business, Arcada.2013.
- [35] Nijland, Joyce, Building a bridge between '**New Ways of Working**' (NWW) and teamwork behavior. An empirical study, Master Thesis Business Administration,2015.
- [36] Salanova, Anna& Kirmanen, Sanni, **Employee Satisfaction and Work Motivation – Research in Prisma Mikkeli**, Bachelor's Thesis Business Management,2010.
- [37] <http://mawdoo3.com>
- [38] [www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)
- [39] [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

## **Managers' practices and their impact on the requirements of contemporary organizations**

### **(An analytical study applied in a number of companies of the Ministry of Construction, Housing and Municipalities)**

Rafa Faraj Samawi<sup>1</sup>, PhD (Prof.)

Kadhim Dawood Salman<sup>2</sup>

**Abstract:** The research aims to formulate an applied vision on the relationship between the practices of managers and the requirements of contemporary organizations. A sample of the Ministry of Housing and Construction was selected in three companies and the research was conducted on a sample of (144) of its employees at various administrative levels (manager, engineer, administrative). A number of hypotheses have tested for correlation and influence between search variables. Criteria for verifying these hypotheses have adopted, including the questionnaire as a main tool for collecting data and information, consisting of (66) sections covering research aspects (managers' practices, requirements of contemporary organizations) , And the personal observation of the researcher and using a set of statistical tools to analyze data and information using the program (SPSS vr23).The research reached a number of conclusions,( the most important of which are: the direction of the managers of the companies investigated towards the accounting practices more than the other practices, and the companies' efforts to reach the requirements of the contemporary organizations, especially the employees and their requirements and other requirements). In the light of the conclusions, a set of recommendations was formulated (corporate emphasis on managers to enhance their positive role, encourage employees, adopt a staff recycling approach, and a broader role for managers' practices in providing the pillars for requirements to contribute to the activities and practices of managers).

**Keywords:** manager practices, requirements of contemporary, organizations.

---

<sup>1</sup> Al Mansour University College

<sup>2</sup> Ministry of Construction and Housing