

## **An effect of management styles in organizational performance (A field study in a sample of major Iraqi Industrial Organizations) in central and southern Iraq**

Prof. Dr. Taher Mohsen Mansour Al - Ghalbi  
College of Management and Economics / University of Basrah.  
Researcher. Manaf Abdul Kadhim Mohammed Al Qattan  
College of Management and Economics / University of Basrah.

### **Abstract:**

The study investigates an effect of management styles and the need to adopt a balanced style for a strategic management in the organizational performance. It basically aims to a statement an effect of management styles on organizational performance in major Iraqi private organizations.

The study population consists of all the Iraqi private sector companies (industrial sector) and installed in the Iraqi Ministry of Planning / central Statistical Organization for 2013-2014.

The study sample is the largest private sector organizations in Iraq (industrial sector) Within a range of the central and southern governorates among the following job vacancies: (Board of Directors, director general, Director of Division, and Director of the Department).

The descriptive analytical approach was followed in the present paper. It is a descriptive to stand on nature of contents of both management styles as well as an organizational performance in a sample of major Iraqi private organizations. It is an analytical study since it attempts to identify an effect of management styles on an organizational performance for a sample of major Iraqi private organizations.

The most important recommendations of the study in hand are the need to invest in the strategic management approach by the companies under this study to take advantage of implications for achieving high-performance levels and to integrate with other administrative styles which is useful in achieving the objectives of the companies under this study, and that is through communication with specialized international companies in the design of strategic management approaches and developing the required capacity, as well as the partnerships with them.

The most important proposals of the present study are, paying an attention to application of the strategic Management Style in the sample study companies, especially as it has become necessary in our time. It is the only method that can increase its capacity on the intended effect in all economic, social variables, organizational, political, technological and demographic that they are facing.

تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي = أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي / الباحث. مناف عبدالكاظم محمد القطان

## تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي ( دراسة ميدانية في عينة من كبريات المنظمات الصناعية العراقية الخاصة ) في وسط وجنوب العراق

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي      الباحث. مناف عبدالكاظم محمد القطان  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

### المستخلص:

حملت الدراسة عنوان تأثير الانماط الادارية وضرورة تبني النمط المتوازن للإدارة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي ، هدف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان تأثير الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي في كبريات المنظمات الخاصة العراقية. مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات القطاع الخاص العراقية ( القطاع الصناعي ) ، والمثبتة في وزارة التخطيط العراقية / الجهاز المركزي للإحصاء للعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ، عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة في كبريات منظمات القطاع الخاص العراقية ( القطاع الصناعي ) ضمن نطاق المحافظات الوسطى والجنوبية ومن شاعلي المواقع الوظيفية الاتية : ( اعضاء مجلس الادارة ، مدير عام ، مدير شعبة ، مدير قسم )، منهج الدراسة : تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية للوقوف على طبيعة مضامين كل من الأنماط الإدارية والأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية. وهي تحليلية للتعرف على أثر الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية اهم التوصيات : ضرورة الاستثمار بمنهج الادارة الاستراتيجية من قبل الشركات محل الدراسة للاستفادة من انعكاساته في تحقيق مستويات أداء عالية وتحقيق التكامل مع الانماط الإدارية الاخرى ذات الإفادة في تحقيق أهداف الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال التواصل مع الشركات العالمية المتخصصة في تصميم مناهج الإدارة الاستراتيجية وتطوير القدرات المطلوبة لها، وإجراء شراكات معها. اهم المقترحات :الاهتمام بتطبيق نمط الادارة الاستراتيجية في شركات عينة الدراسة ، لا سيما وانه بات بشكل ضروري في عصرنا الراهن ، فهو الاسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية التي تواجهها .

## تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال تحولات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها التنافسية. وهنا يثار تساؤلان مفادهما: لماذا يكون لبعض المنظمات القدرة على النجاح والتفوق على منافسيها، في حين يخفق بعضها الآخر في ذلك، كما تثار تساؤلات أخرى تتعلق بالعوامل التي تمكن بعض المنظمات من الاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التحولات السريعة لبيئة الأعمال. ( Shimizn & Hitt, 2004 ).

تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل والقوى الاجتماعية و الاقتصادية والتشريعية والسياسية ذات العلاقة بالمنافسة. وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن يكون لدى قادتها نمط إداري يأخذ المنحى الاستراتيجي في التعامل مع التحديات والاستغلال الأمثل لتلك الفرص. من هنا، يعتبر منهج الإدارة الاستراتيجية الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية والسوقية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المقدمة لزبائنها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً يضمن للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة ومستويات أداء عالية (Daft, 2001).

لقد احتل موضوع الأداء في الادب الاستراتيجي أهمية كبيرة باعتباره محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية ، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أداة لفحص قدرات المنظمة من خلال جهودها الرامية لتطوير الميزة التنافسية.

إن المنظمات التي تنتهج النمط الاستراتيجي يكون لديها حالة من التناغم والتنسيق بين جميع انشطتها بالإضافة الى تحديد نقاط القوة والضعف من جهة في البيئة الداخلية لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص في البيئة الخارجية (Kraus, 2009: 39). إضافة إلى ذلك تعتبر المرکز وراء بقاء المنظمات حيث ان النمط الاستراتيجي يحدد الطريقة المثلى في

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = د. د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

التعامل مع البيئة غير المستقرة والزيادة الواضحة في التطورات التكنولوجية وتساعد على ضمان التكامل بين اجزاء المنظمة ( Naaranoja, et.al, 2007: 1 ).

### المبحث الاول : منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي من خلالها صيغت تساؤلات الدراسة والتي تمثل اشكالياتها الفكرية والميدانية، كما يتضمن ايضاً لأهدافها وأهميتها، فضلاً عن تحديد الفرضيات الرئيسية التي اعتمدها الدراسة ، وتم تقديم أنموذجاً فرضياً يُوّطر متغيرات الدراسة. أولاً : مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها لا تلبّي تطلعات المنظمات امام التطورات الحاصلة، لذا يتطلب من هذه المنظمات استخدام الاساليب الادارية الحديثة ومن اهمها استخدام نمط الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يميزها بالحدثة والريادة وزيادة القدرة على المنافسة والاستمرار في تقديم انواع مختلفة من الخدمات ومواجهة التحديات بأسلوب علمي مدروس ( Naaranoja, et..al, 2007: 7) . وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن المنظمات العالمية التي حققت نجاحات كبيرة تنتهج نمط الإدارة الاستراتيجية الذي يساعدها للوصول إلى تحقيق أهدافها (Mutindi et al , 2013). واستناداً إلى الاستطلاع الأولي الذي قام به الباحثان مع عدد من المنظمات العراقية الخاصة، والتي من خلالها تبين أن المنظمات العراقية الخاصة بعيدة عن نمط الإدارة الاستراتيجية ، من هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير الأنماط الإدارية المتبينة للنمط المتوازن للإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية. وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الرئيسية التالية:

### تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع تطبيق الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) في كبريات المنظمات الخاصة العراقية؟

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = أ.د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث. مناف عبد الكاظم محمد القطان

**السؤال الرئيس الثاني:** ما مستوى الأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي ، الأداء التنافسي)

في كبريات المنظمات الخاصة العراقية؟

**السؤال الرئيس الثالث:** هل تُشكل الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني،

التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) في كبريات المنظمات الخاصة العراقية مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية؟

**السؤال الرئيس الرابع:** ما تأثير الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني،

التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) لكبريات المنظمات الخاصة العراقية ؟

**ثانياً : أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان تأثير الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية، وذلك من خلال الاطر التالية :

**١ : الأهداف النظرية :**

أ - بيان ما وصلت اليه الدراسات السابقة بشأن الأطر النظرية للأنماط الإدارية في منظمات الأعمال.

ب - التعرف على مفاهيم الأداء التنظيمي ، وما وسائل وطرق تحقيق مستويات عالية من الاداء التنظيمي ( التشغيلي والتنافسي ) .

**٢ : الأهداف العملية**

أ - التعرف على واقع تطبيق الأنماط الإدارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية.

ب - بيان مستوى الأداء التنظيمي في كبريات المنظمات الخاصة العراقية.

ج - التعرف على المقدار النسبي لكل نمط من الأنماط الإدارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية.

تأثير الأنماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور العالي /الباحث. مناف عبد الكاظم محمد القطان

د- بيان تأثير الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي ( التشغيلي والتنافسي) لكبريات المنظمات الخاصة العراقية .

### ثالثاً : أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من شقين:

**الشق الأول:** الأهمية الأكاديمية

والتي تكمن في الجوانب الآتية:

تُعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تهتم بموضوعات الإدارة الاستراتيجية.

تعدّ هذه الدراسة إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في ميدان الإدارة الاستراتيجية وخصوصاً إنها تستهدف معرفة التطبيقات الادارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية. تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن الأنماط الإدارية ودورها في تحسين مستويات الأداء وخصوصاً في كبريات المنظمات الخاصة العراقية بالشكل الذي يسهم في تعزيز الاتجاهات المعاصرة في إدارة المنظمات.

ان الدراسة الحالية قد تناولت احد اهم النماذج الادارية التي نادرا ما نجد دراستها ومحاولة تطبيقها في البيئة العراقية .

**الشق الثاني:** الأهمية الميدانية

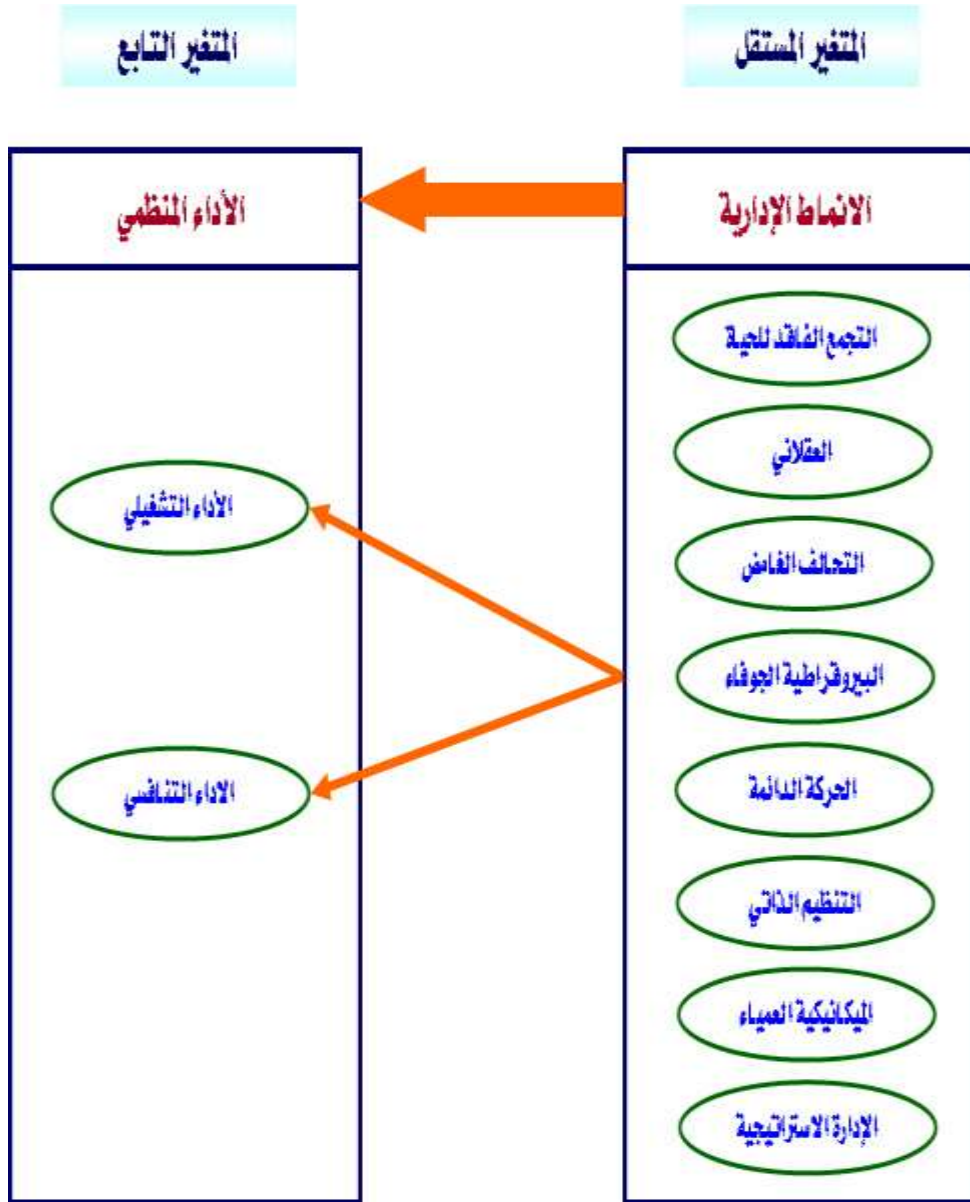
والتي تكمن في الجوانب الآتية:

- مساهمة الدراسة في عملية تعميق الرؤية للمعنيين بأهمية الأنماط الإدارية في إدارة المنظمات الخاصة العراقية.
- تشخيص مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للنمط المتوازن للإدارة الاستراتيجية.
- اثاره انتباه مديري المنظمات الخاصة العراقية بأهمية اتباع نمط الادارة الاستراتيجية.

رابعاً : أنموذج الدراسة وفرضياتها

- انموذج الدراسة :

يمكن ايضاح انموذج الدراسة بالمخطط التالي



شكل رقم ( ١ )  
أ نموذج الدراسة

• فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية الأولى H 1**

تُشكل الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) في كبريات المنظمات الخاصة العراقية مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الثانية H 2**

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**خامساً : حدود الدراسة**

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة كبريات المنظمات الخاصة العراقية (القطاع الصناعي) .

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في اعضاء مجلس الادارة والمديرين ورؤساء الشعب والأقسام العاملين في كبريات المنظمات الخاصة العراقية .

**الحدود الزمانية :** اتساقاً مع مضامين الدراسة الحالية ، فقد تضمنت الحدود الزمانية للدراسة الحالية ثلاث فترات زمنية : هي فترة الاستطلاعات الاولية لعينة من شركات القطاع الخاص العراقية ( القطاع الصناعي ) والتي امتدت من شهر شباط ولغاية شهر اذار من عام ٢٠١٤. الفترة الثانية المرتبطة بتطبيق الدراسة الميدانية التي امتدت من شهر ايلول ٢٠١٤ ولغاية تشرين الثاني من نفس العام . واخيراً التحليل الاحصائي حول نتائج الدراسة وامكانية تطبيقها ، حيث امتدت من شهر كانون الاول ٢٠١٤ ولغاية كانون الثاني ٢٠١٥ .



تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور الغالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

**الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد الأنماط الاستراتيجية بالاستناد إلى (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩). أما ما يرتبط بقياس الأداء التنظيمي فتم الاستناد إلى رأي (Agarwal, et al., 2003: 68 – 82).

### المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة ومناقشتها

تعتمد ولادة أفكار الدراسات النظرية منها والتطبيقية على القدرة في تخيل تلك الأفكار وتطبيقها وتفسيرها من قبل الباحثين في كافة العلوم. وقد تعددت ألوان وأنواع تلك الجهود العلمية ومناحيها، واتخذت سبلاً شتى منها الجهود المعرفية النظرية، وأخرى تطبيقات عملية، وثالثة تجمع فيما بينها وفق منهج متكامل.

وطبقاً لإشارة (صالح، ٢٠٠٦: ٢) بضرورة الرجوع إلى الجهود المعرفية السابقة لمعرفة إلى أين وصلت الجهود المعرفية السابقة بموضوع معين، وبماذا أوصت هذه الجهود للانطلاق من حيث انتهت. وعلى هذا الأساس فإن الجهود المعرفية السابقة التي سيحتويها هذا المبحث تأتي متممة لما تمّ بيانه وتحديده، وسيعتمد المعيار الزمني في عرض الجهود، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث .

#### أولاً : بعض الدراسات السابقة

١- دراسة ( الدجني ، ٢٠١١ ) ، هدفت الدراسة لتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته ، ومجتمع الدراسة ، يمثل بجميع العاملين في الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى ، اما عينة الدراسة ، فهم عمداء الكليات ومدراء لجان التخطيط في الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى والبالغ عددهم ١٣٠ ، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات قادتها الى التوصيات واهمها الاهتمام بشكل اوسع بمفاهيم الادارة الاستراتيجية مما ينعكس ايجابا على الاداء المؤسسي .

٢- دراسة ( Sani , 2012 ) ، هدفت الدراسة للتعرف على المزايا التي تحققها ممارسة الادارة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية،مجتمع الدراسة ، شركات التأمين النيجيرية ،عينة الدراسة ، ١٨ شركة بواقع ٣ استمارات استبيان لكل شركة ،

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = د. د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

توصيات الدراسة، ضرورة الاهتمام بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتركيز على البعد الاقتصادي والتنظيمي وهذا يعزز الاهتمام بالبعد الاجتماعي .

٣- دراسة ( حنا ، ٢٠١٣ ) ، هدفت الدراسة الى التعرف على اراء الهيئة التعليمية في اهمية متطلبات الادارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات، مجتمع الدراسة، كليات جامعة دمشق، عينة الدراسة، اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية وبالبلغ عددهم ١٣٢ للعام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠١١ ، توصيات الدراسة ، على كلية التربية بجامعة دمشق ان تتبنى الادارة الاستراتيجية كأداة من ادوات التغيير في العمل الاداري .

٤- دراسة ( Jaoua , et al , 2013 ) ، هدفت الدراسة للتعرف على مدى وعي ومعرفة مدراء الشركات بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، مجتمع الدراسة، شركات القطاع الخاص التونسية، عينة الدراسة، ٢٧٦ شركة في مجالات متنوعة، توصيات الدراسة ، بما اننا نعيش في بيئة ديناميكية غير مستقرة اذن يجب اعتماد الادارة الاستراتيجية لما لها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد متطلباتها ، السعي لانتهاج نموذج متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية يهتم بالبعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي بشكل متوازن .

٥- دراسة ( Muogbo , 2013 ) ، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الادارة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية في ولاية انامبرا Anambra ، مجتمع الدراسة، ٢١ شركة صناعية في ولاية انامبرا ، عينة الدراسة ، ٣ اشخاص من كل شركة مجموع المستهدفين ٦٣ ، توصيات الدراسة، إجراء المزيد من الدراسات في نيجيريا لمعرفة أسباب عدم اعتماد الإدارة الاستراتيجية، يجب ان تدخل مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المناهج الدراسية مما سيعطي شعوراً إدارياً سليماً وتعزيز الأداء والقدرة التنافسية في الشركات النيجيرية، حث مدراء الشركات لتبني نمط الإدارة الاستراتيجية وفق منظور شمولي .

٦- دراسة ( Mutindi et al , 2013 ) ، هدفت الدراسة لتحديد تأثير الادارة الاستراتيجية حول الاداء التنظيمي في فنادق الساحل الكيني، مجتمع الدراسة ، جميع فنادق ٥ نجوم في الساحل الكيني وبالبلغ عددها ١٨٠ فندقاً ، عينة الدراسة ، ١٢٣ مديراً من مدراء الفنادق في

تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

الساحل الكيني. توصيات الدراسة، تشجيع الفنادق من التصنيفات الاخرى على اتباع نمط الادارة الاستراتيجية .

٧- دراسة ( Armanu and Rohman , 2014 ) ، هدفت الدراسة ، الى معرفة تأثير القيادة البيروقراطية والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الاداء التنظيمي، مجتمع الدراسة، جميع الدوائر الحكومية في جاياپورا Jayapura والبالغ عددها ٩٦، عينة الدراسة، المدراء الماليون في الدوائر الحكومية في جاياپورا Jayapura والبالغ عددهم ٩٦ ، توصيات الدراسة، ان القيادة البيروقراطية غير قادرة على تحسين الاداء التنظيمي بسبب اللوائح والإجراءات التي ربما لا تتناسب مع البيئة المحيطة ، ان العمل بروح الفريق الواحد تساعد على تحسين الاداء .

#### ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة :

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها الباحثان في دراستهما الحالية ، من خلال اسهامها في تعزيز المعرفة العلمية لديهما وتعزيزها برؤية اوسع لمفهوم ومكونات متغيرات الدراسة ، وبشكل انعكس في زيادة قناعة الباحثين بأهمية الدراسة وتوظيف الكثير من الافكار فيها ومنها معرفة نوع الانماط الادارية السائد في المنظمات العراقية الخاصة وممكن مناقشة الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية ، حيث ركزت الدراسات السابقة على الاتي :

- ١- تؤكد الدراسات السابقة على اهتمام الباحثين والدارسين على اهمية اتباع نمط الادارة الاستراتيجية .
- ٢- ركزت منظمات الاعمال على اهمية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، من خلال تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية والمدخل الاستراتيجي .
- ٣- ركزت الدراسات السابقة على الدور الحيوي للمدراء مما يستوجب اخضاعهم لدورات تدريبية متخصصة في موضوعات الادارة الاستراتيجية .
- ٤- وجود اهمال متفاوت بين الابعاد ( الاقتصادية ، الاجتماعية ، والتنظيمية ) وهذا ما ينعكس سلباً على الاداء .

### المبحث الثالث : الجانب النظري

لقد أرتبط تشكيل الممارسات الإدارية بالصورة التي تنتظر بها الإدارة إلى كيفية التحليل والاهتمام بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، لذلك يمكن ان تشكل الانماط الادارية في اطار التركيز والاهتمام بهذا البعد او ذاك من هذه الابعاد الثلاثة. إذ عرف كل من (الدوري، ٢٠٠٢: ٣٠٨) و (السنهوري، ٢٠١٣: ٢٥١) بأن فلسفة الادارة وتوجهها الفكري لكيفية استخدام موارد المنظمة. إذ أن هذه الفلسفة وهذا التوجه يستند الى مجموعة القيم والمعتقدات والنظم ومؤطر بالمعرفة العلمية لاستخدام أفضل الأساليب انعكاساً على الاداء.

#### اولاً : منظمات الأعمال ظواهر متعددة الأبعاد:

درست المنظمات باعتبارها كيانات اقتصادية اولاً ثم اجتماعية، إذ أنه في عالم الاعمال المعاصر فإن المنظمات تمثل ظواهر متعددة الابعاد تتداخل فيها الابعاد الاقتصادية والاجتماعية بل والسياسية وتمثل كونها ظواهر تنظيمية معقدة. حيث أن التركيز بتحليل هذه الابعاد يختلف ما بين المنظمات، والتي لا تعمل بنمط اداري واحد.

#### ١ : البعد الاقتصادي

لقد ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الامريكية وما نتج عنها من تشييد وبناء مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الانتاج وتعدد العلاقات الصناعية ساهمت في الاهتمام المتزايد بالجانب الاقتصادي لتعزيز موقع المنظمة التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية وزيادة انتاجها (بلخسر وآخرون ، ٢٠٠٨ : ٩). فقد أوضح (Purohit, 2013: 60) بأنه عند بداية تأسيس المنظمات كان ينظر اليها ككيانات اقتصادية تسعى الى تحقيق الربح والنمو في ظل المنافسة وتسعى الى تلبية احتياجات الزبائن فمعظم المنظمات تهتم وبشكل كبير في استثمار الطاقات والموارد بالشكل الامثل وذلك لزيادة الارباح الى اكبر قدر ممكن.

وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات اهتمام المنظمات بشكل كبير بتحسين وزيادة الانتاج وهذا يؤدي الى نمو وزيادة الارباح من خلال ترشيد استخدام الموارد وتحسين عمليات

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = د. د. طاهر محسن منصور الغالي / الباحث. مناف عبد الكاظم محمد القطان

اتخاذ القرار والتي ترتبط بتحليل مستند الى بيانات ومعلومات ذات صبغة اقتصادية كبيرة (Robbins & Coulter, 2012: 58) (Daft, 2010: 66).

كما بين (بن نمشه، ٢٠٠٨: ٣٨) ان البعد الاقتصادي يشير الى اندماج العالم في حقول السلع والخدمات والقوى العاملة ضمن اطار حرية انتقال رأس المال والانفتاح على الاسواق وبالتالي فان البعد الاقتصادي يهتم كثيراً بحسابات الكلف ، وتبني العقلانية في استخدام الموارد ، وفهم عميق للمنافسة وحكمة عالية في تصويب اتخاذ القرار لتحقيق نجاح اقتصادي اكبر.

## ٢ - البعد الاجتماعي

خلال فترة النمو الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية في أوروبا واليابان (١٩٥٠-١٩٦٠) واجه المديرون الكثير من التحديات في ظل الانفتاح والنمو السريع في هذه الفترة، حيث اتضح ان الاهتمام بالبعد الاقتصادي وحده لا يساعد المنظمة على الاستمرار في عالم المنافسة وفي مواجهة التحديات الحاصلة في البيئة المحيطة. ونتيجة لذلك برز الاهتمام بالجانب الاجتماعي وكان الهدف منه هو مساعدة المديرين في تطوير قدراتهم في عملية اتخاذ القرارات لتتناسب مع النمو المتزايد برغبات العاملين في المشاركة بالقرار وتحسين بيئة العمل (Sanchez & Heene, 2004: 28). فالكثير من الباحثين يتفقون أن على المنظمات التزامات اجتماعية من المفترض الاهتمام بها وعدم تجاهلها ومعرفة اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ومعرفة توجهاتهم بالإضافة الى معرفة كيفية تفاعلهم مع المنظمة وهذا ما يدعى بالبعد الاجتماعي (الإنساني) (David, 2011: 315). ووفقاً لـ (الغالي و إدريس ، ٢٠٠٩: ٩١) فإن البعد الاجتماعي يتمثل بمعرفة اصحاب المصالح وعلاقاتهم وتوجهاتهم، بحيث يعطي للمنظمة فكرة تامة وشاملة عن هذه الفئات المختلفة. وقد أصبحت أهداف الاستدامة على نحو متزايد أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات ، وأهمها تحديد اصحاب المصلحة لغرض وضع استراتيجيات عادله لهم (Doz & Kosonen, 2010: 370) (Cismas & Stan, 2010: 149).

وأوضح (Uddin, et al., 2008: 199) ان المنظمات هي عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم حاجات ورغبات اجتماعية يسعون لتحقيقها وهذه الحاجات لها تأثير في التنمية الاقتصادية ويأتي ذلك من خلال الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

ان الاهتمام بالجانب الانساني (البعد الاجتماعي) يؤدي الى الحصول على منافع كثيرة مثل تحسين سمعة المنظمة وزيادة الثقة مع المستهلكين وزيادة تحفيز الموظفين وحصّة المنظمة في السوق ومن المفترض أن تكون المنظمات على دراية بأن إدراج أهداف البعد الاجتماعي في استراتيجية المنظمة يوضح صورة ايجابية من خلال الكفاءة التشغيلية أو احتمال للميزة التنافسية ولكن كشرط لبناء الأعمال التجارية المستدامة (Dey & Sircar, 2012: 36). إذ أن أعمال ألتون مايو Elton Mayo المستندة الى مجموعة من التجارب على مجموعة من العاملين اوضحت بان البعد الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية لها الدور الكبير في استمرار المنظمة وبقائها على قيد الحياة. كما أن تجارب ألتون مايو Elton Mayo جاءت لتكمل تركيز Taylor على الاطار الاقتصادي وتقسيم العمل والتخصص وبالتالي فإن هذين البعدين (الاقتصادي-الاجتماعي) ينقلان المنظمات الى فضاء اوسع في التطور وتحقيق نمو في الحجم وزيادة الارباح (Robbins & Coulter, 2012: 30) (Daft, 2010: 42). وان البحوث والدراسات الميدانية تؤيد هذه التوجهات وتعطيها دلالات محددة .

### ٣- البعد التنظيمي

شهدت منظمات الاعمال في القرن الحالي تطورات وتحديات كثيرة في مختلف المجالات وأهمها الجانب الاقتصادي والاجتماعي بالإضافة الى البعد التنظيمي باعتبار ان البعد التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها دون وجود شبكة اتصالات ادارية خاصة بها بل ان من الصعب جدا ان تتصور وجود تنظيم ولا توجد اشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات فالبعد التنظيمي في المنظمة مثله مثل الشرايين والاورده التي يجري فيها الدم في جسم الانسان، وبهذا شغل موضوع البعد التنظيمي مساحة هامة في الفكر الاداري والتنظيمي وحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث. مناف عبدالكاظم محمد القطان

والاستشاريين والمديرين ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية وركناً مهماً من أركان المنظمة (حريم والخشالي، ٢٠٠٦: ١٤١ - ١٤٤).

وقد اعتبرت (راضية، ٢٠٠٨: ٣٦) البعد التنظيمي ذلك النظام الذي تحدد من خلاله اساليب وإجراءات تقسيم العمل وتوزيع المهام بين مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة ، فهو احد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وزيادة التنسيق بين جميع وحدات المنظمة. ويسبق آخر بين (Drucker, 2000: xxii) أن المعرفة بالبعد التنظيمي هي الأساس الجديد في المنافسة في عصرنا الحالي لما لها من أهمية بالغة في استمرار واستقرار ونمو المنظمة.

إذ تشير البحوث والدراسات على ان هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي والأداء وان هناك هياكل لا تتسجم مع استراتيجية المنظمة فهذا ينعكس على الاداء فان الهيكل المرن يسهل الاستخدام الفعال للاستراتيجيات وهو العنصر الحاسم في عمليات تنفيذ استراتيجية فعالة وبالتالي فان هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات ، وبما ان نمو المبيعات يحتاج الى تنسيق اكبر بين المستويات الادارية اذن هناك علاقة ايضا بين الجانب الاقتصادي والجانب التنظيمي (Hitt, et..at, 2011: 322). إذ تهتم المنظمات بالبعد التنظيمي لكي تحدد المسارات والعلاقات بين المستويات الادارية وتوحيد القواعد والأنظمة والإجراءات (3) (Mehrabani, et at , 2013).

وأوضح كل من ( Daft, 2010: 90 ) ( Jones, 2004: 130) أن البعد التنظيمي في المنظمة امر لا يمكن تجاهله حيث يوضح علاقات نقل التقارير الرسمية وتحديد اعداد المستويات الادارية بالإضافة الى ضمان تنسيق فعال بين المستويات كافة، حيث ان البعد التنظيمي تختلف فيه درجة الرسمية ومستوى التعقيد وتركز او تفوض استخدام السلطة من منظمة لأخرى، وهذا الامر يجعل من استخدام قواعد العمل والإجراءات وأساليب وضع السياسات والاستراتيجيات هي الاخرى متباينة حسب المنظمة وطبيعة علاقتها بالبيئة ويعلم الجميع ان المنظمة تتبنى اشكال تنظيمية مختلفة طيلة فترة حياتها.

## ثانياً: الاهتمام بالأبعاد وظهور الأنماط الإدارية

إن إيلاء الاهتمام بهذه الأبعاد جميعها أو عدم الاهتمام بأي منها أو الاهتمام ببعضها يعطي نتائج مختلفة للمنظمة ويعطي سمات الإدارة فيها فيما إذا كانت المنظمة تدار وفق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية أو عكس ذلك، وفيما يلي توضيح أنماط الإدارة وفق الاهتمام بهذه الأبعاد الثلاثة.

**نمط التجمع الفاقد للحياة ( اللامبالاة ) ( غياب الاهتمام بكافة الأبعاد )**: نوع من أنواع الأنماط الإدارية المتبع في بعض المنظمات ووفق هذا النمط لا توجد أي استراتيجيات واضحة وعدم وجود تنظيم بأي شكل من الأشكال بالإضافة الى عدم وجود تنسيق والعمل يكون عشوائياً، ان الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لم تحلل وهناك ضعف على جميع المستويات (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩: ٩١).

**نمط الرشيد / العقلاني ( الاهتمام بالبعد الاقتصادي فقط )**: نوع من انواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات وتكون القرارات في هذا النمط تتصف بالعقلانية والرشد ويكون التركيز على البعد الاقتصادي فقط ( Taleghani & Liyasi, 2013 :67 ).

**نمط التحالف الغامض ( الاهتمام بالبعد الاجتماعي فقط )**: نوع من انواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات حيث يكون الاهتمام وفق هذا النمط بالجانب التكتيكي وتنظيم قليل للهيكلية واهداف اصحاب المصالح مأخوذة على حساب اهداف المنظمة (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩: ٩١).

**نمط البيروقراطية ( الاهتمام بالبعد التنظيمي فقط )**: نوع من انواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات حيث يكون وفق هذا النمط هناك استقرار تنظيمي ويساعد هذا النمط الى تحقيق عالي من الكفاءة والفاعلية (Cho,1999: 84) (طاشمية، ٢٠١٢: ٤) (بو فلفل، ٢٠٠٩: ٢)، في حين يكون الاعتماد عليه مصحوباً بإشكالات اهمال الجوانب الاقتصادية والاجتماعية .



تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== د. د. طاهر محسن منصور الغالبي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

**نمط الحركة الدائمة ( الاهتمام بالبعدين الاقتصادي والاجتماعي فقط )** : نوع من أنواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات حيث سيكون هناك جدل واضح بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي وهناك غياب في البنية التحتية وهناك تداؤب بين الجانب الاقتصادي والسياسي وعدم استقرار استراتيجي (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩ : ٩١).

**نمط التنظيم الذاتي ( الاهتمام بالبعدين الاجتماعي والتنظيمي فقط )**: نوع من أنواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات ضمن هذا النمط عدم وجود استراتيجية مهيكله ومتناسقة والافضلية تكون للأهداف الشخصية (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩ : ٩١).

**نمط الميكانيكية العمياء ( الاهتمام بالبعدين الاقتصادي والتنظيمي فقط )** : نوع من أنواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات ضمن هذا النمط تهتم بالاستراتيجية البعد الاقتصادي وبشكل كفاء ويكون التأكيد على الرسمية ويكون التركيز على البعدين الاقتصادي والتنظيمي (الغالبي و إدريس، ٢٠٠٩ : ٩١).

**نمط الإدارة الاستراتيجية ( الاهتمام العالي بجميع الأبعاد )** : نوع من أنواع الانماط الادارية المتبع في بعض المنظمات يكون هناك توازن كبير بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وهناك تكيف عالي مع الظروف والمستجدات (الشريف، ٢٠٠٤ : ٦٠ - ٦٨ ) (الخطيب، ٢٠٠٣ : ٤١) .

**الأداء التنظيمي** : إنجاز النتائج المحددة من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩ : ٣٨). وتم قياسه من خلال الأداء التشغيلي (العملياتي) والتنافسي.

**الأداء التشغيلي ( العملياتي )** : المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

**الأداء التنافسي**: قدرة المنظمة على النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وهو يمثل المنظور الاستراتيجي.

## المبحث الرابع : الطرق والاجراءات

### اولاً : نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Empirical) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض حيث تعمل على اكتشاف السبب والأثر (Causal and Effect) بين المتغيرات. أما من حيث تخطيط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived)، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحثين، أما الأفق الزمني فهي دراسة مقطعية (Cross-Sectional) حيث تجري على عينة في وقت واحد. وأخيراً نستطيع اعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول إلى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

### ثانياً : منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية للوقوف على طبيعة مضامين كل من الأنماط الإدارية والأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية. وهي تحليلية للتعرف على تأثير الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي في عينة من كبريات المنظمات الخاصة العراقية.

### ثالثاً : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي ؛ والعمر ؛ المنصب الوظيفي ؛ التحصيل العلمي ؛ وعدد سنوات الخدمة).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (١) أن 76.2% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 23.8% هم من الإناث.

#### الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	231	76.2
	أنثى	72	23.8
المجموع		303	١٠٠

وبيين الجدول (٢) أن 6.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من ٢١ إلى ٣٠ سنة، كما أظهرت النتائج أن 32.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من ٣١ إلى ٤٠ سنة، وأن 44.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من ٤١ إلى ٥٠ سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من ٥١ إلى ٦٠ سنة ما مجمله 16.5%.

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من ٢١ سنة	-	-
	من ٢١ - ٣٠ سنة	19	6.3
	من ٣١ - ٤٠ سنة	99	32.7
	من ٤١ - ٥٠ سنة	135	44.6
	من ٥١ - ٦٠ سنة	50	16.5
	أكثر من ٦٠ سنة	-	-
	المجموع	303	١٠٠

وبما يرتبط بمتغير بالمنصب الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (٣) فقد تبين أن 45.2% من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء مجلس الإدارة، وأن 45.2% من افراد عينة الدراسة هم من المديرين العامين، وأن 5.3% من افراد عينة الدراسة هم من مديري الشعب، كما تبين أن 20.5% من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء مديري الأقسام، وأخيراً، فإن 11.6% من افراد عينة الدراسة هم من المناصب الوظيفية الأخرى.

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي	عضو مجلس ادارة	137	45.2
	مدير عام	53	17.5
	مدير شعبية	16	5.3
	مدير قسم	62	20.5
	أخرى	35	11.5
	المجموع	303	100

كما يوضح الجدول (٤) أن 10.2% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة المعهد في إختصاصاتهم، وأن 58.4% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة افراد عينة الدراسة من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم 22.8%، وأظهرت النتائج أن 6.3% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم، وأخيراً، فإن 2.3% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

#### الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التحصيل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التحصيل العلمي	شهادة الإعدادية فأدنى	-	-
	معهد	31	10.2
	بكالوريوس	177	58.4
	ماجستير	69	22.8
	دبلوم عالي	19	6.3
	دكتوراه	7	2.3
	أخرى	-	-
المجموع		303	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (٥) أن ما نسبته 17.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 إلى 10 سنوات، وأن 15.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 إلى 15 سنة، وأن 43.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 16 إلى 20 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 21 سنة فأكثر بلغت 23.8%.

### الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخدمة	من ٥ - ١٠ سنوات	54	17.8
	من ١٠ - ١٥ سنة	46	15.2
	من ١٦ - ٢٠ سنة	131	43.2
	من ٢١ سنة فأكثر	72	23.8
المجموع		303	١٠٠

### رابعاً : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثان إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات،

وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثين من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. بالإضافة إلى قائمة الفحص، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

### خامساً : المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحثان إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين .

تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== د. د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

SPSS Ver.21 بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 المدعم  
برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد قام الباحثان من خلالهما بتطبيق الأساليب  
التالية:

#### ١- أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي

#### ٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- التحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لتحديد المقدار النسبي لكل نمط من الانماط الإدارية المشمولة بالدراسة الحالية.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

#### سادساً : صدق أداة الدراسة وثباتها

#### ١- صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ( ٢٠ ) أستاذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية ، وقد تمت الاستجابة

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = د. د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث. مناف عبد الكاظم محمد القطان

لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

## ٢- ثبات أداة الدراسة

قام الباحثان باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (٦) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

### الجدول (٦)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرو نباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
١	الأنماط الإدارية	٤٠	٠.٨٢٦
١.١	الفاقد للحياة	٥	٠.٨٢٧
٢.١	الرشيد / العقلاني	٥	٠.٨٢١
٣.١	التحالف الغامض	٥	٠.٦٤٤
٤.١	البيروقراطية الجوفاء	٥	٠.٦٣٩
٥.١	الحركة الدائمة	٥	٠.٦١٠
٦.١	التنظيم الذاتي	٥	٠.٦٣٦
٧.١	الميكانيكية العمياء	٥	٠.٦٠٤
٨.١	الإدارة الاستراتيجية	٥	٠.٦٨٥
٢	الأداء التنظيمي	١٤	٠.٧٥٢
١.٢	الأداء التشغيلي	٧	٠.٧٧٢
٢.٢	الإداء التنافسي	٧	٠.٧٥١

إذ يوضح الجدول (٦) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (٠.٧٥٢) للأداء التنظيمي كحد أدنى، و (٠.٨٢٦) للأنماط الإدارية كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرو

نباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إدارة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

### المبحث الخامس : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية .

#### أولاً : تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (١٠). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠.٠٥). وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحتساب معامل الالتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (±١)، والجدول رقم (٧) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### جدول ( ٧ )

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	الأنماط الإدارية	VIF	Tolerance	Skewness
١	النمط الفاقد للحياة	3.385	٠.295	0.297
٢	النمط الرشيد / العقلاني	9.837	٠.102	0.590
٣	نمط التحالف الغامض	6.105	٠.164	0.385
4	نمط البيروقراطية الجوفاء	9.321	٠.107	0.574
٥	نمط الحركة الدائمة	7.407	٠.135	0.487
٦	نمط التنظيم الذاتي	4.274	٠.234	0.329
٧	نمط الميكانيكية العمياء	4.600	٠.217	0.374
٨	نمط الادارة الاستراتيجية	3.237	٠.309	0.239



يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (الأنماط الإدارية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (بالنمط الفاقد للحياة؛ بالنمط الرشيد / العقلاني؛ بنمط التحالف الغامض؛ بنمط البيروقراطية الجوفاء؛ بنمط الحركة الدائمة؛ بنمط التنظيم الذاتي؛ نمط الميكانيكية العمياء ونمط الإدارة الاستراتيجية) وبالباغلة (3.385 ؛ 9.837 ؛ 6.105 ؛ 9.321 ؛ 7.407 ؛ 4.274 ؛ 4.600 ؛ 3.237) على التوالي والتي تقل عن (١٠).

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.102 - 0.309) وهي أكبر من (٠.٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±١).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>1</sub>

تُشكل الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) في كبريات المنظمات الخاصة العراقية مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل العاملي Factor Analysis بطريقة أعلى تباين Varimax لتحديد الأوزان النسبية للأنماط الإدارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية، وكما هو موضح بالجدول (٨).

جدول (٨)

نتائج اختبار التحليل العاملي للأهمية النسبية للأنماط الإدارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية

ت	الأنماط الإدارية	معدل التحميل	التباين المفسر	التباين المجمع
١	الفاقد للحياة	٠.564	٣.383	٣.383
٢	العقلاني	٠.645	4.462	7.845
٣	التحالف الغامض	٠.725	5.344	13.189
٤	البيروقراطية الجوفاء	٠.733	7.606	20.795
٥	الحركة الدائمة	٠.748	10.773	31.568
٦	التنظيم الذاتي	٠.752	13.102	44.670
٧	الميكانيكية العمياء	٠.844	19.951	64.621
٨	الإدارة الاستراتيجية	٠.943	35.379	100.000

إذ يوضح الجدول (٨) أن نسبة التفسير الإجمالية للأنماط الإدارية في كبريات المنظمات الخاصة العراقية بلغت (100.000). إذ فسر نمط الإدارة الاستراتيجية (35.379) وجاء في المرتبة الأولى. وفي المرتبة الثانية جاء نمط الميكانيكية العمياء من حيث نسبة التفسير بقيمة بلغت (19.951). أما في المرتبة الثالثة فقد جاء نمط التنظيم الذاتي بنسبة بلغت (13.102). وفي المرتبة الرابعة، جاء نمط الحركة الدائمة من حيث الوزن النسبي بقيمة بلغت (10.773)، وخامساً جاء نمط البيروقراطية الجوفاء من حيث الوزن النسبي بقيمة بلغت (7.606)، وفي المرتبة السادسة جاء نمط التحالف الغامض من حيث الوزن النسبي بقيمة بلغت (5.344)، وبالمرتبة السابعة حصل النمط العقلاني على وزن نسبي بلغ (4.462) وأخيراً، وفي المرتبة الثامنة حصل النمط الفاقد للحياة على وزن نسبي بلغ (٣.383) وهذه النتائج تؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على:

لا تشكل الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) في كبريات المنظمات الخاصة العراقية مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>2</sub>

يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية، وكما هو موضح بالجدول (٩).

إذ يوضح الجدول (٩) تأثير الأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، العقلاني، التحالف الغامض، البيروقراطية الجوفاء، الحركة الدائمة، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، البيروقراطية الجوفاء، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.677)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.459)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.459)$  من التغيرات في الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية ناتج عن التغير في الأنماط الإدارية من حيث (التجمع الفاقد للحياة، البيروقراطية الجوفاء، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0.195)$  للنمط الفاقد للحياة،  $(0.502)$  لنمط البيروقراطية الجوفاء،  $(0.402)$  لنمط التنظيم الذاتي،  $(0.193)$  لنمط الميكانيكية العمياء و  $(0.495)$  لنمط الإدارة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأنماط الإدارية من حيث (التجمع الفاقد للحياة، البيروقراطية الجوفاء، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية بقيمة  $(0.195)$  للنمط الفاقد

تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي = أ. د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث. مناف عبد الكاظم محمد الطعان

للحياة، (0.502) لنمط البيروقراطية الجوفاء، (0.402) لنمط التنظيم الذاتي، (0.193) لنمط الميكانيكية العمياء و (0.495) لنمط الإدارة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.125) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل الفرضية التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط الإدارية (التجمع الفاقد للحياة، البيروقراطية الجوفاء، التنظيم الذاتي، الميكانيكية العمياء والإدارة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (٩)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأنماط الإدارية على الأداء التنظيمي لكبريات المنظمات الخاصة العراقية

ملخص النموذج Model Summary		جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA		معاملات الانحدار Coefficients		المتغير التابع
(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	B درجة تأثير الأنماط الإدارية	
.677	.459	الانحدار	31.125	.000	الفاقد للحياة	.195
					العقلاني	.036
					التحالف العامض	.167
					البيروقراطية الجوفاء	.502
		المجموع	302	الحركة الدائمة	.221	
				التنظيم الذاتي	.000	
				الميكانيكية العمياء	.037	
				الإدارة الاستراتيجية	.000	

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## المبحث السادس : الاستنتاجات والتوصيات

بعد ان تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الواردة فيها ، فإن استكمال البحث يتطلب عرضاً لاهم الاستنتاجات والتوصيات .

### أولاً : الاستنتاجات

اعتماداً على العرض النظري والنتائج العملية التي تم التوصل اليها في الفصول السابقة ، يمكن للباحثين استخلاص الاستنتاجات الآتية :

#### ١- : في الجانب النظري

- أ- اظهرت الاديبيات اتفاقاً ملحوظاً حول ضرورة تبني الشركات نمط الادارة الاستراتيجية ، لكونه اكثر ارتباطاً بترقية الاداء .
- ب- ندرة الدراسات والاديبيات حول الانماط الادارية وتأثيراتها على الاداء التنظيمي، وفق الصيغ المطروحة في الدراسة الحالية .
- ت- يعد الاداء العالي هو الهدف الذي تسعى اليه جميع المنظمات لكونه المؤشر النهائي للنجاح والبقاء ، وتعزيز الموقف التنافسي .
- ث- يمكن تحسين الاداء من خلال الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة وبشكل مستمر ، بالإضافة الى زيادة المبالغ المخصصة لنشاط البحث والتطوير باستمرار وادخال العاملين في دورات تطويرية بين فترة واخرى ، ان هذين الامرين يعززان الاداء التشغيلي وكذلك التنافسي .

#### ٢- : في الجانب العملي

- أ- ان الشركات عينة الدراسة لم تخرج من الاطار العام للأنماط الادارية ، حيث انها لا تزال تعمل في حالات تجسيد الوسطية حيث هاجرت اغلبها النمط الفاقد للحياة باعتبارها شركات مهتمة بترقية الاداء والارباح لكنها لم تصل بعد الى تبني نمط الادارة الاستراتيجية بشكله المتكامل والمتوازن الشامل لعدة اسباب يقف في مقدمتها نقص التجربة والخبرة في

تأثير الانماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور العالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

هذا المجال ، وعدم وجود كوادر متخصصة ومطلعه على اساليب وطرق المدخل الاستراتيجي المتكامل .

ب- بما ان المنظمات تتعرض وبشكل مستمر للتغييرات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف للتغيير لذلك فأنها تراعي حالة التنسيق بين جميع المستويات الادارية ، وهذا الامر يدعوها ان تعمل على بناء قدرات اعضاء الفريق والجماعات بشكل مستمر

ت- وجود اهتمام واضح بتبني نمط الادارة العقلانية / الرشيدة لارتباط هذا الامر بالجانب الاقتصادي والتركيز على الاداء في الزمن القصير ، ويلاحظ وجود اهتمام جيد بمستوى تحليل مفردات البعد الاقتصادي لكونه ينعكس على التكاليف والارياح بأهمية كبيرة . ان هذا الامر يعتبر منطقيا لدى المدير العراقي لكونه في بداية سلم الاهتمام لرؤية العلاقة المباشرة بين النفقات والايادات وانها تتأثر بشكل كبير بمؤشرات اقتصادية قياساً لارتباطها بمؤشرات اخرى ذات طابع انساني او اجتماعي او مفردات تنظيمية غير رسمية .

ث- هناك ميل لتأسيس تنظيمي في هذه الشركات ، باعتبار ان البعد التنظيمي يؤدي الى تحديد الادوار والصلاحيات وكذلك المسؤوليات من جانب اخر ، ويبدو ان هذا الامر يجعل هذه الشركات تميل الى المركزية العالية والوقوع في فخ البيروقراطية السلبية ان لم تؤخذ الجوانب الاجتماعية والانسانية بنفس القدر من الاهمية .

ج- لم يلاحظ وجود اشكالية عالية في تضارب المصالح بين فئات متعددة داخل هذه الشركات وربما يعود الامر لكونها تدار من قبل اصحابها او اغلب هذه الشركات تدار من قبل كبار المالكين ، وان هناك توافقاً في التوجهات في فريق الادارة العليا ، وان هذه الادارة العليا تطرح نفسها الراعي الوحيد لمصالح جميع الاطراف وفي مقدمتهم العاملون في المستويات الادارية المختلفة وبمختلف التخصصات .

ح- يمكن القول ان هذه الشركات في اغلبها لم يتضح فيها نمط اداري سائد يمثل حالة عامة للنموذج العراقي في الادارة ، بل اغلبها يأخذ مفردات من ابعاد اقتصادية او اجتماعية او تنظيمية تراعى حسب الظروف والاحوال . لكن يبدو ان هناك اهمالاً واضحاً لعدم وجود

اسلوب منهجي رصين في تحليل هذه الابعاد وبقوه بحيث يشكل هذا التحليل تراكمياً تميزه الادارة وتجربتها في هذا المجال .

خ- تفقر ادارات هذه الشركات الى نماذج اعمال واضحة يتم في ضوئها عرض دراسات وارتباط بصيغ علمية تحلل في اطارها الفرص والتهديدات وتستثمر فيها القوة والتميز في هذه الشركات من موارد او ثقافة تنظيمية .

د- ان تسارع التغييرات في البيئة المحيطة يزيد من حدة المنافسة لذلك تهدف الشركات الى تحسين الانتاجية من خلال اتباع اهداف واستراتيجيات تتناسب مع هذه التغييرات .

### ثانياً : التوصيات

١- قيام الشركات محل الدراسة بتقييم أنماط مديريها وقيادتها وبشكل دوري ومستمر وذلك من أجل إعادة بناء نفسها وبما ينسجم مع متطلبات وظروف كل مرحلة استراتيجية وبما يضمن تحقيق مستويات أداء عالية، وذلك من خلال الاهتمام بمنهج التحضير للمستقبل الذي هو جزء من منهج الإدارة للاستراتيجية عبر تعزيز ثقافة الأفراد والمستويات الإدارية على الاهتمام بالمستقبل ومطالبة المديرين أيضاً كانت مواقعهم بمتابعة هذه الحالة وتطويرها .

٢- ضرورة الإستثمار بمنهج الادارة الاستراتيجية من قبل الشركات محل الدراسة للاستفادة من انعكاساته في تحقيق مستويات أداء عالية وتحقيق التكامل مع الانماط الإدارية الاخرى ذات الإفادة في تحقيق أهداف الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال التواصل مع الشركات العالمية المتخصصة في تصميم مناهج الإدارة الاستراتيجية وتطوير القدرات المطلوبة لها، وإجراء شراكات معها .

٣- تأسيس ثقافة العمل بمنهج الادارة الاستراتيجية بالشركات المبحوثة ، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لهذا المنهج، ويتم ذلك عن طريق عقد اتفاقيات مع الشركات المتخصصة في الإدارة والإدارة الاستراتيجية المعروفة لإجراء (الجولات التدريبية) والمعاشية الميدانية فيها من أجل التشارك بالمعرفة وتطوير الخبرات، والدخول في مشاريع مشتركة جزئية أو كلية لنقل الخبرة والمعرفة بتطوير العمل بمنهج الإدارة الاستراتيجية.

٤- ضرورة اعتماد الإدارة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتنظيمية) للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة وسرعة التعامل معها. وتكثيف الدراسات الاستطلاعية حتى لو تطلب الأمر الاستعانة بشركات أو مكاتب استشارية عالمية لتحديد الأسواق غير المخدومة، والتعرف على خصائصها واحتياجاتها من أجل الإسراع في تلبيةها.

٥- ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بالتوجه والتحول إلى شركات تمتاز باعتمادها المنهج الاستراتيجي في عملها، من خلال إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية وعملياتها، تسند إليها مهمة تحقيق التواصل بين الشركة والزبائن، وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في مجال عملها، وذلك لتعزيز التوجه الاستراتيجي لها.

٦- ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بالتنبؤ المستقبلي بالمنتجات التي تتلائم مع الحاجات المستقبلية لعملائها الحاليين والمتوقعين وذلك بإيجاد الترابطات والحلول التي تتسجم مع تلك المنتجات.

٧- ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بتحديث عملياتها التشغيلية وذلك لتحقيق التميز والتفوق في الأسواق من خلال ربط تطوير عملياتها التشغيلية باحتياجات الزبائن.

٨- رصد التغييرات الحاصلة في محيط المنافسة باستخدام أكثر من وسيلة، الاستخبارات التسويقية، التقارير العالمية، حركة الأسواق المالية، التنبؤات ..... إلخ.

٩- بناء السيناريوهات الاستراتيجية التي تضمن التنبؤ بتحركات المنافسين وفق أسلوب (ماذا لو What If).



تأثير الأنماط الإدارية في الأداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور الغالي / الباحث . مناف عبد الكاظم محمد القطان

## المصادر:

### المصادر العربية :

### الكتب:

- ١- ادريس ، وائل محمد صبحي و الغالي ، طاهر محسن منصور ، ( ٢٠٠٩ ) ، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٢- الدوري ، زكريا مطلق : ( ٢٠٠٥ ) ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية، عمان ، الاردن ، دار اليازوري.
- ٣- السنهوري ، محمد مصطفى : ( ٢٠١٣ ) ، الادارة الاستراتيجية : النظري والتطبيق ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .

### الدوريات :

- ١- حريم ، حسين محمود و الخشالي ، شاكرا جار الله ( ٢٠٠٦ ) ، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن ، العدد الاول .
- ٢- حنا ، فاضل، ( ٢٠١٣ ) ، متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٤ .
- ٣- طاشمية ، بومدين ، ( ٢٠١٢ ) ، التوسع البيروقراطي الحلقة المناسبة في عملية التنمية في الوطن العربي ، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، العدد ٧ .

### الرسائل والاطاريح :

- ١- بن نمشه ، سعد بن عبيد ، ( ٢٠٠٨ ) ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنبة بمدينة الرياض ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية .
- ٢- الخطيب ، صالح ، ( ٢٠٠٣ ) ، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي : دراسة تحليلية للمنظمات الخدمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .

تأثير الأنماط الادارية في الاداء التنظيمي ===== أ.د. طاهر محسن منصور العالي /الباحث. مناف عبد الكاظم محمد القطان

- ٣- الدجني، اياد علي، ( ٢٠١١ ) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا .
- ٤- راضية ، بغدود ( ٢٠٠٨ ) ، تحليل وتطوير التنظيم و الهياكل التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بومرداس .
- ٥- صالح، أحمد علي، (٢٠٠٦)، "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات: دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد" اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ٦- الشريف . طلال عبد الملك ، ( ٢٠٠٤ ) ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

#### النشرات والوثائق :

- ١- بو فافل ، ابراهيم ( ٢٠٠٩ ) ، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢- بلخضر واخرون ، ( ٢٠٠٨ ) ، المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية والتaylorية الحديثة ، مطبوعات اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية لجامعة باتنة ، الجزائر .

#### المصادر الاجنبية :

#### **First : books**

- 1- Daft, Richard L., (2001), "**Organization Theory and Design**", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 2- Daft, Richard L. , ( 2010 ) , **Organization Theory and Design** ,10<sup>th</sup> ed , South-Western , USA
- 3- David , Fred R . ( 2011 ) , **Strategic Management : CONCEPTS AND CASES** 13 th ed, Prentice-Hall, New York, U.S.A.
- 4- Hitt , Michael A. & Ireland , R. Duane & Hoskisson , Robert E. ( 2011 ) , **Concepts Strategic Management : Competitiveness & Globalization** , South-Western , 9th Edition , USA



- 5- Jones , Gareth R , ( 2004 ) , **Organizational Theory , Design and Change** , Pearson Education, Inc .
- 6- Robbins , Stephen P. & Coulter , Mare , ( 2012 ) , **Management** , 11<sup>th</sup> ed , Pearson Education, Inc .
- 7- Sanchez , Ron & Heene , Alme ( 2004 ) , **The New Strategic Management : Organization , Competition and Competence** , John Wiley & Sons, Inc., USA.
- 8- Sekaran , Uma & Bougie , Roger , ( 2010 ) , **Research Methods for Business : A Skill Building Approach** , 5<sup>th</sup> ed , John Wiley & Sons

### **Secend : Journal :**

- 1- *Armanu , hmad Idrus & Rohman , Fatchur , ( 2014 ) , **The Influence of Bureaucratic Leadership , Organizational Culture and Organizational Commitment of Organization Performance** , interdisciplinary journal of contemporary research in Business, Vol , 5 . No 11 .*
- 2- *Cho ,Dongsae (1999 ),**The Impact of A Price cut on Net Income and Profit Margin**, Journal of Financial and Strategic Decisions , Vol 12 , No 2.*
- 3- *Cismaş, L., Stan, L.M. (2010) , **Avantaj competitivă și performanță în contextul responsabilizării sociale a întreprinderii**”, The Romanian Economic Journal, Vol. 35 , No. 1.*
- 4- *Dey, M., Sircar, S. (2012). „Integrating corporate social responsibility initiatives with business strategies: a study of some Indian companies” , The IUP Journal of Corporate Governance, , Vol. 11 , No. 1*
- 5- *Eccles , R , (1991) , **The performance Measurement Manifesto** , Harvard Business Review , Vol. 69 , No.4*
- 6- *Jaoua , Fakher & Altal , Safwat & Dhiyf , Mohammad Mahjoub, (2013 ) , **Explaining factors of the adoption of strategic management by the Tunisian SMEs involved in the program upgrade** , International Journal of Advanced Research , Vol 1, No 10 .*
- 7- *Kraus , Sascha & Kauranen , Ilkka , ( 2009 ) , **Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes** , Journal of Business Science and Applied Management , Vol.4 , No.1 .*
- 8- *Mehrabi, Javad &Soltani ,Iraj & Alemzadeh, Mehrdad& Jadidi , Mehrdad ( 2013 ) , **Explaining the Relationship between Organizational Structure***

**and Dimensions of Learning Organizations** , *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , , Vol. 3 , No. 4 .

9- Muogbo , U .S. , ( 2013 ) , **The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State** , *Journal of Business and Management* , Vol 7 , No 1 .

10- Mutindi , Uzel Jean Mzera & Namusonge , G.S. & Obwogi , J , (2013) , **Effects of Strategic Management Drivers on Organizational Performance : A Survey of The Hotel Industry in Kenyan Coast** , *International Journal of Arts and Commerce* Vol. 2 , No. 11 .

11- Naaranoja , Marja & Haapalainen , Paivi & Lonka , Heikki , (2007 ) , **Strategic management tools in projects case construction project** , *International Journal of Project Management* .

12- Sani , Abdulkadir Danlami, ( 2012 ) , **Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in The Impact of Organizational Climate** , *Business Intelligence Journal* , Vol.5 , No.1.

13- Shimizu , Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), **Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions** , *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4.

14- Shimizu , Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), **Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions** , *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4:

15- Uddin , Mohammed Belal & Hassan , Md. Riad & Tarique , Kazi Md. ( 2008 ) , **Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility** , *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1.

### **Third: Dissertations & Thesis:**

1- Drucker , Davenport ( 2000 ) , **Working Knowledge : How organizations Manage what they know** , Harvard Business , School Press Boston