

## تشخيص القدرات التنظيمية وفق أنموذج (Falletta) دراسة مسحية في جامعة الموصل

أ.م.د. حسان ثابت الخشاب  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

Hassantjk1979@yahoo.com

الباحثة: سارة سمير بشير القصيري  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

ss2379094@gmail.com

### المستخلص:

تمثلت أهداف الدراسة بإظهار واقع القدرات التنظيمية الموجدة في المنظمة المبحوثة من أجل النهوض بمستوى الأداء الجامعي من خلال ما تتحققه هذه القدرات من عوامل أساسية تساعده في ارتباط العاملين بالمنظمة المبحوثة وما ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء عموماً، واستخدم الباحثان استمارة استبيان كأداة للدراسة حيث تم تصميم استمارة استبيان الكترونية وتوزيعها وتم الحصول (300) استمارة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي ضمن المنهج الكمي للبحث العلمي، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم الاعتماد على برنامج (AMOS) في اختبار الفرضيات، وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها أهمية تعزيز أبعاد القدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) ذلك لما تتحققه هذه القدرات من عوامل أساسية تساعده في ارتباط العاملين في المنظمة وما ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء عموماً، وتوصي الدراسة بضرورة الاستفادة من أنموذج (Falletta) للذكاء التنظيمي في الوصول إلى فهم أفضل لواقع المنظمة الحالي ومن ثم تحسين أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد أنموذج (Falletta)، التشخيص التنظيمي، القدرات التنظيمية.

### Diagnosis of organizational capabilities according to the (Falletta)

### Model Survey study at the University of Mosul

Researcher: Sara Samir B. Al-Qusayri  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Hassan Thabit Al-kashab  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The objectives of the study were to show the reality of the organizational capabilities present in the researched organization in order to improve the level of university performance through what these capabilities achieve in terms of basic factors that help in the association of employees with the researched organization and what is reflected positively on the performance in general. The researcher used a questionnaire form as a tool for the study where a form was designed an electronic questionnaire was distributed and distributed, and (300) valid forms were obtained for analysis. The study was based on the survey approach within the quantitative approach for scientific research, and the study used a number of statistical methods represented by frequencies, percentages, arithmetic means and standard deviations, and the AMOS program was relied on in testing hypotheses. The study came out with a set of conclusions and

recommendations, the most important of which is the importance of strengthening the dimensions of organizational capabilities in the researched organization (university of Mosul), because of what these capabilities achieve in terms of basic factors that help in the bonding of workers in the organization and this is reflected positively on the overall performance, and the study recommends the need to take advantage of the Falletta model for organizational intelligence in reaching a better understanding of the current reality of the organization and then improving its performance.

**Keywords:** Dimensions of the Falletta Model, Organizational Diagnosis, Organizational Capabilities.

## المقدمة

إن أحد عوامل النجاح لمنظمات الأعمال اليوم هو القدرة على إجراء التشخيص والتنفيذ السليم، فلمنظمات قد تفشل في جهود التغيير وتحسينها بسبب عدم قدرتها على إجراء التشخيص التنظيمي السليم، وضمن هذا السياق تواجه المنظمات الكثير من التحديات والمشاكل ومن ثم ينبغي أن تكون قادرة على التكيف مع حلول جديدة من أجل البقاء في بيئة سريعة التغير، وعليه يصبح من الضروري اتخاذ الخطوات اللازمة لإجراء عمليات التشخيص التنظيمي لتحديد المشاكل ومواجهة التحديات، حيث يتم تصور القدرات التنظيمية على أنها مؤشرات أداء التي تحتاجها المنظمة من أجل العمل وتنفيذ الابتكارات والإبداعات بنجاح على المستوى التنظيمي، وعلى وفق ذلك، شملت هذه الدراسة خمسة فصول، تضمن الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة وذلك في مبحثين، الأول: الدراسات السابقة، والثاني: منهجية الدراسة، وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة في ثلاثة مباحث، الأول تضمن التشخيص التنظيمي، أما الثاني فقد تضمن القدرات التنظيمية، أما المبحث الثالث فقد تضمن أبعاد نموذج (Falletta)، ويوضح الفصل الثالث الإطار الميداني وذلك في مبحثين، تناول الأول (وصف مجتمع العينة ونبذة عن جامعة الموصل)، والثاني (وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها)، في حين تناول الفصل الرابع اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وذلك في مبحثين، تناول الأول (اختبار نموذج الدراسة)، والثاني (اختبار فرضيات الدراسة)، أما الفصل الخامس فقد ضم استنتاجات الدراسة وتوصياتها بمبحثين، خصص الأول لعرض الاستنتاجات النظرية والعملية التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة الحالية، أما الثاني فضم التوصيات والدراسات المستقبلية.

## المحور الأول: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة: إن من المقاصد الجوهرية للمنظمات القيام بتشخيص واقعها التنظيمي الذي تعيشه، من أجل فهم الوضع القائم بصورة دقيقة، وتسويط الضوء على الجوانب الإيجابية والعمل على تعزيزها وتشخيص الجوانب السلبية من التغيرات والإشكاليات والعمل على مواجهتها، ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة على إنها محاولة لتحديد مدى توافق القدرات التنظيمية المشار إليها في نموذج (Falletta) للذكاء التنظيمي في الميدان المبحوث والمتمثل ببعض كليات جامعة الموصل من أجل تشخيص طبيعة الواقع التنظيمي لبعض كليات جامعة الموصل وكما في الشكل (١) نموذج الدراسة، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما مستوى امتلاك بعض كليات جامعة الموصل القدرات التنظيمية المشار إليها في نموذج Falletta؟

٢. أهمية الدراسة: يمكن أجمال أهمية الدراسة من خلال ما تحققه من المنافع الآتية:

- أ. تقدم الدراسة توضيحاً لمفاهيم ذات الصلة بالتشخيص التنظيمي وبالقدرات التنظيمية والتي تعد مهمة في توفير فرشة نظرية كمفاهيم أكاديمية ممكن الاستفادة منها والرجوع إليها.
- ب. الفائدة الميدانية المتحققة من خلال الاستفادة من تطبيق أنموذج التشخيص التنظيمي في تحديد طبيعة الواقع التنظيمي الذي تعيشه المنظمة المبحوثة من أجل معرفة درجة توافر القدرات الموجودة في الواقع التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- ج. تعمل الدراسة على ترسیخ أهمية القدرات التنظيمية على نحو متكامل في المنظمة المبحوثة وما يتولد عن هذه القدرات من منافع في الأداء للأفراد والمنظمة عموماً.

٣. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- أ. تسعى الدراسة حالياً إلى إظهار واقع دور وأهمية القدرات التنظيمية الموجودة في المنظمة المبحوثة من أجل النهوض بمستوى الأداء الجامعي من خلال ما تحققه هذه القدرات من عوامل أساسية تساعد في ارتباط العاملين بالمنظمة المبحوثة وما ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء عموماً.
- ب. تهدف الدراسة إلى إعطاء خارطة تمثل الموقف الحالي للمنظمة المبحوثة بدلالة القدرات التي تمتلكها التي تتمثل بالهيكل التنظيمي والمعلومات والتقانات وأسلوب الإدارة المباشرة والمقاييس والمكافآت والنمو والتطور، والمعروف إن هذه العوامل لها أثر واضح و مباشر على تطوير الأداء عموماً.

٤. مجتمع وعينة الدراسة: اختار الباحثان جامعة الموصل كمجتمع الدراسة لما لهذه الجامعة من مكانة متميزة في مدينة الموصل ولما تمتلكه من قدرات وإمكانيات متميزة وكوادر علمية كفؤة بغيت إظهار قدراتها التنظيمية وتأشير مواطن الخلل أو الضعف في هذه القدرات إن وجدت، أما عن عينة الدراسة فيقترح الباحثان بعض من كليات جامعة الموصل لأجراء الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) على التدريسيين في هذه الكليات والجدول (١) يبيّن حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي:

الجدول (١): تحديد حجم العينة المناسب

حجم المجتمع الاصلي	حجم العينة المناسب	حجم المجتمع الاصلي	حجم العينة المناسب
226	550	10	10
242	650	28	30
269	900	59	70
285	1100	86	110
322	2000	118	170
361	6000	136	210
375	15000	152	250
382	75000	186	360
384	1000000	201	420

المصدر: السعدي، الغول السعدي، (٢٠١٨)، العينات وأنواعها:

<https://www.psyco-dz.info/2018/10/echantillons-et-types-pdf.html>.

٥. **أساليب جمع البيانات وتحليلها:** لتحقيق أهداف الدراسة آنفة الذكر والحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، فقد اعتمد الباحثان على أدوات بحثية متعددة والتي يمكن تقسيمها إلى جانبين هما:

أ. **الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة الحالية في جانبها النظري على مجموعة من المصادر والمراجع العربية والاجنبية تمثلت بالكتب والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات الجامعية، فضلاً عن مواقع الشبكة العنكبوتية (الأنترنت).

ب. **الجانب الميداني:** ان عملية جمع البيانات والمعلومات الازمة عن الميدان المبحوث تتطلب اختيار ادوات وطرائق مناسبة للوصول الى ادق النتائج واقربها واقعية، ومن أجل الاجابة عن التساؤلات التي طرحتها الدراسة الحالية واختبار الفرضيات التي تم طرحها، تم استخدام استمار الاستبانة<sup>١</sup> في البحث وقد اشتغلت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما: (المحور الأول): تضمن البيانات الشخصية (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة الإجمالية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، عدد الدورات التي تلقاها)، (المحور الثاني): ركزت استمار الاستبانة في محورها الثاني على قياس أبعاد القدرات التنظيمية وفق أنموذج (Falletta) ويوضح الملحق (١) و (٢) أجزاء استمار الاستبيان قبل تعديل فقراتها وبعدها حسب آراء المحكمين وذوي الاختصاص، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة.

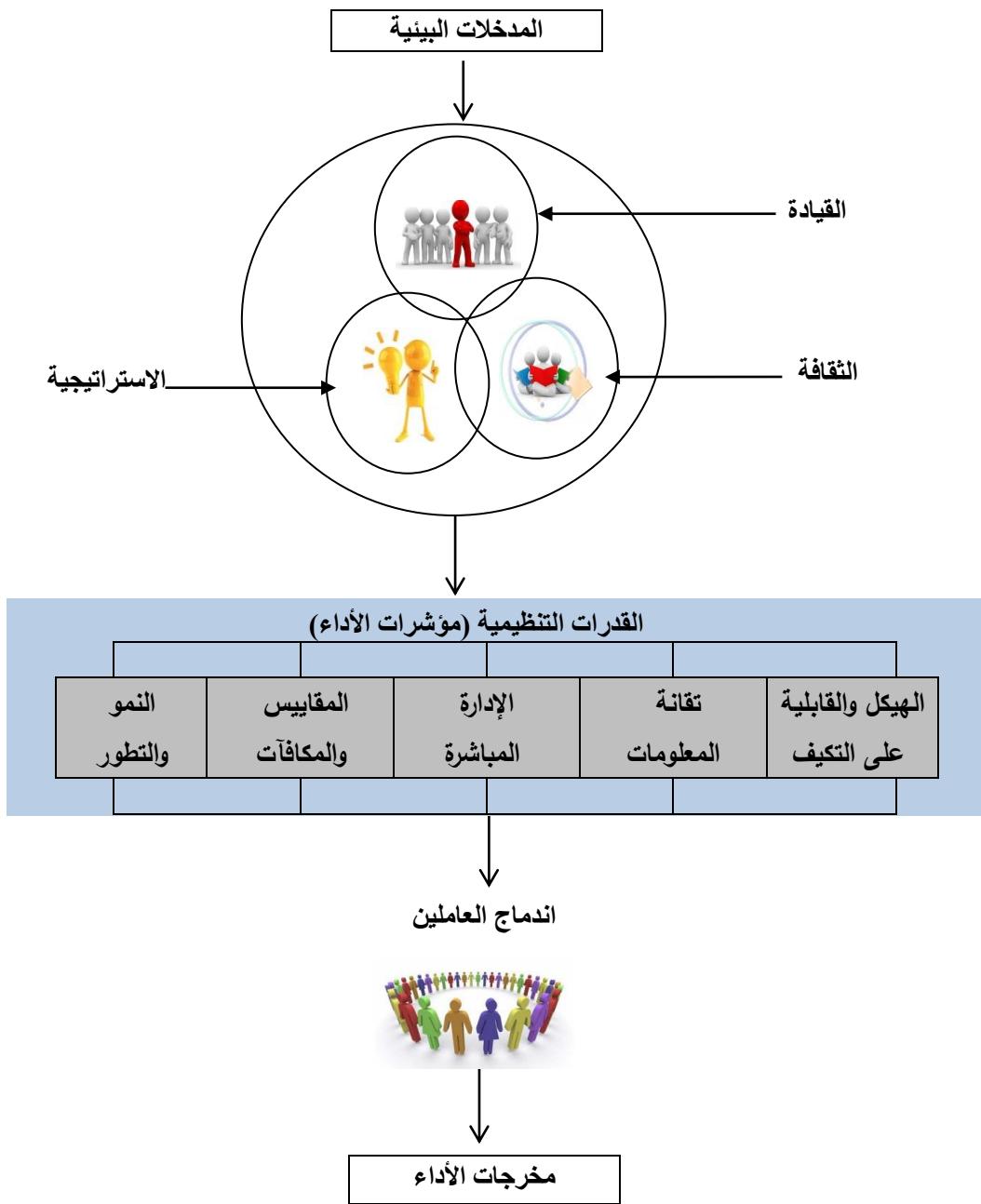
٦. **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية المنهج المسحي الوصفي لجمع معلومات وبيانات لعدد كبير من التدريسيين لغرض تشخيص وتعريف مستويات القدرات التنظيمية في جامعة الموصل، ولتعزيز مواطن القوة واكتشاف ومعالجة نقاط الضعف التي يتم من خلالها تحسين أداء العاملين هذا سوف يؤدي إلى تطور البنية التحتية والنهوض والازدهار للجامعة.

٧. **فرضيات الدراسة:** كما هو معروف فإن الفرضية هي اجابة تخمينية مسبقة على مشكلات الدراسة ويطرح الباحثان فرضيات تخمينية وكما يلي:

H0.1 لا تتوفر أبعاد القدرات التنظيمية (الهيكل والقابلية على التكيف، المعلومات والتقانات، الإدارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتطور) على وفق أنموذج Falletta في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

٨. **أنموذج الدراسة:** وفقاً لأنموذج (Falletta) تم تبني متغير القدرات التنظيمية (مؤشرات الأداء) لدراستها، لذا أستحوذ عرض الأنموذج بالكامل وتحديد الجزء الذي تم تبنيه وكما موضح في الشكل (١):

<sup>١</sup> لغرض الحصول على استمار الاستبيان يرجى مراسلة الباحثين على عنوان البريد الإلكتروني المثبتة أعلاه، علمًا أن استمار الاستبيان تم رفعها من أجل تقليل عدد أوراق البحث لتكون مطابقة مع تعليمات المجلة.



الشكل (١): نموذج الدراسة

Falletta, S., & Combs, W., (2018), the Organizational Intelligence Model in Context. OD PRACTITIONER, 50(1).

### المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. **نموذج الذكاء التنظيمي (2008):** نموذج التشخيص التنظيمي النهائي هو نموذج جديد نسبياً، وهو نموذج الذكاء التنظيمي، والذي تم تطويره في الأصل بواسطة (Falletta) في عام (2004) ونشر لأول مرة في عام (2008) (Falletta, 2008) وتم تقييمه لاحقاً في عام (2018) بواسطة الباحثين (Falletta & Combs, 2018)، نموذج الذكاء التنظيمي هو إطار تشخيصي لأغراض التطوير التنظيمي بالإضافة إلى إطار عمل تحليلي في تصميم وتنوير جهود المسح

الاستقصائي للموظفين والتنظيمية، يتضمن نموذج الذكاء التنظيمي (11) متغيراً وكما في الشكل (١)، يتضمن النموذج العديد من المتغيرات التي يصور سلسلة سببية من الأعلى إلى الأسفل، مما يجعل بعض التأكيدات التجريبية فيما يتعلق بالسبب والنتيجة، تؤثر المتغيرات في الجزء العلوي من النموذج، مثل المدخلات البيئية على التنظيم من الخارج.

تؤثر الدوافع الاستراتيجية داخل المنظمة (أي القيادة والاستراتيجية والثقافة) على المؤشرات الرئيسية التي تمثل القدرة التنظيمية والتنفيذ، يشمل ذلك هيكل المنظمة وقدرتها على التكيف، والمعلومات والتقانات، وجودة المديرين المباشرين، والمقاييس والمكافآت، وفرص النمو والتطور.

تؤثر المؤشرات الخمسة الرئيسية بشكل مباشر على مشاركة الموظفين وبالتالي متغير مخرجات الأداء (أي أن المؤشرات الرئيسية تعمل كمحركات أساسية لمشاركة الموظفين وأدائهم)، وأخيراً يؤثر متغير مخرجات الأداء على متغير المدخلات البيئية والعكس بالعكس (أي إن هناك علاقة متبادلة بين هذه المتغيرات) والتي تعمل كحالة تغذية مرتبطة فيما يتعلق بنظرية النظم المفتوحة وكما في الشكل (١)، (Falletta, 2008: 56)، (Falletta, 2009: 40)، (Falletta, Chavez, 2020: 2)، (Falletta&Combs, 2018:25)، (Falletta, 2013:21) يمكن للقيادة والاستراتيجية والثقافة أن تؤثر على متغير مشاركة الموظفين بشكل مباشر (أي كمحرك أساسي)، ولكن هذه العوامل الإستراتيجية من المحتمل أن تؤثر على مشاركة الموظفين من خلال المؤشرات الرئيسية (أي بطريقة ثانوية) كما هو مفترض في نموذج منظمة أو كسفام الدولية.

ان المدخلات الرئيسية في نموذج الذكاء التنظيمي والمتمثلة (بالاستراتيجية، القيادة، الثقافة) تعد العوامل حاسمة ومهمة في تحقيق القدرات التنظيمية، فالاستراتيجية هي الوسائل التي تعتمد بها المنظمة تحقيق أهدافها، والقيادة هي اقناع العاملين وتوجيههم نحو هدف محدد، أما الثقافة هي القيم الأساسية والمعتقدات والمعايير، فإذا ما خذنا العلاقة ما بين القيادة والاستراتيجية نلاحظ أنها علاقة متبادلة فالقيادة بحاجة إلى استراتيجية لكي تسير على خطى صحيحة، ولا يمكن التنفيذ الاستراتيجي بدون وجود قيادة تقنع العاملين بهذه الاستراتيجية، من جهة أخرى فإن العلاقة بين القيادة والثقافة أيضاً مهمة من خلال إن القيادة لابد أن ترسخ المفاهيم الثقافية البناءة والتي تتعكس إيجاباً في تسهيل العملية القيادية، كذلك نوعية الثقافة التي تحض على الالتزام والطاعة لتسهيل العملية القيادية، وبنفس المطاف فإنه لابد من التلاويم والتغاير بين الاستراتيجية والثقافة ، ويجب أن لا نغفل دور القيادة والاستراتيجية والثقافة في اعتبارهما العامل الأساسي في خلق جو قيادي صحي، وطقوس ثقافية إيجابية وأساليب استراتيجية داعمة، إن المزيج بين هذه العوامل الثلاثة (القيادة، الاستراتيجية، الثقافة) سيؤثر على نوعية وحجم القدرة التنظيمية كمؤشرات الإنجاز والتي حددتها النموذج بالآتي:

الجدول (٢): أوصاف عوامل أنموذج الذكاء التنظيمي

العامل	الوصف
المدخلات البيئية	المدخلات البيئية الظروف أو المواقف الخارجية التي تؤثر على المنظمة (على سبيل المثال، سياسة الحكومة، الاستخبارات التنافسية، ملاحظات العملاء، الاقتصاد).

الوصف	العامل
الوسائل التي تتوى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها وغاياتها فيما يتعلق بتحسين أو الابتكار من أجل الميزة التنافسية.	الاستراتيجية
أعلى مستوى من المديرين التنفيذيين (VP وما فوق) في المنظمة	القيادة
القيم والمعتقدات والمعايير الأساسية التي تدفع السلوك الجماعي والتنظيمي.	الثقافة
الهيكل هو كيفية تصميم المنظمة (أي المستويات والأدوار وحقوق القرار والمسؤوليات والمساءلة) لتنفيذ الاستراتيجية، حيث تشير القراءة على التكيف إلى مدى استعداد المنظمة وقابليتها للتغيير.	الهيكل والقابلية على التكيف
نظم الأعمال والممارسات والقدرات التي تسهل وتعزز عمل العاملين (مثل الاتصالات والبنية التحتية لقناة المعلومات ومشاركة المعرفة).	قناة المعلومات
الجودة والفعالية النسبية للمدير في أشرافه المباشر على العاملين، حيث أن المدير المباشر هو عنصر رئيسي لتحقيق أداء أفضل وإظهار القدرات الكامنة للعاملين.	المدير المباشر
تشير المقاييس إلى الطرق التي يتم بها تقييم أداء الأفراد وطرق قياس الإنجازات والإدارات، أما المكافآت هي الحواجز النقدية وغير النقدية التي تعزز سلوك العاملين وأفعالهم، بما في ذلك التقدم والترقية الوظيفية، فهي أسلوب من الأساليب التي يلجأ إليها المدير الناجح لرفع الأداء.	المقاييس والمكافآت
الممارسات والموارد والفرص المتاحة لتطوير مهارات الموظفين وتحسينها، بما في ذلك التطوير والتخطيط والتدريب والتعلم وتحديد المهام.	النمو والتطور
ينطوي اندماج العامل على العلاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية التي يمتلكها العاملين مع وظائفهم ومؤسساتهم، والجهد والحماس الذي يبذلونه في عملهم اليومي (أي مدى مساهمة الموظفين بطاقة التقديرية وجهدهم نيابة عن المنظمات التي تخدم).	اندماج العاملين
نتائج وأدلة الإنجازات والنتائج الفردية والمؤسسية.	مخرجات الأداء

Source: Falletta, (2008), Organizational intelligence SurveyS, Falletta, Salvatore, [https://www.researchgate.net/publication/296818053\\_Organizational\\_Intelligence\\_Surveys](https://www.researchgate.net/publication/296818053_Organizational_Intelligence_Surveys).

### ثانياً. (أبعاد أنموذج Falletta):

**البعد الأول (الهيكل والقابلية على التكيف):** إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة ومستمرة، فهي تتعرض خلال رحلتها العمرية لأمراض شأنها شأن الأفراد، وهذه الأمراض إذ لم يتم تشخيصها بصورة سلية وتحديد العلاج المناسب فإنها قد تتسبب في انهيار هذه المنظمات، ولأن هذه المنظمات تقوم على هيكل تنظم كافة أعمالها الفنية والتكنولوجية والمالية والإدارية وغيرها، وتعتمد على موارد بشرية وإدارية ومالية وبيئية وأفراد، فعندما تواجهه هذه المنظمات مشكلات ضخمة يتحتم عليها مراجعة هذه الهياكل وإعادة تخطيدها بصورة تمكنها من إدارة أكثر فاعلية لهذه الموارد الرئيسية، وعندما تتغير البيئات الخارجية فإن المنظمة عادة ما تبتكر أساليب جديدة وتكيف وتأقلم هيكلها التنظيمية (أبو غنيم وفرج، ٢٠١٧: ١٨٦)، حيث شغل موضوع الهيكل التنظيمي ولايزال يشغل مساحة مهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من

المفكرين والاستشاريين والمديرين، وذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ويعود متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة (الابرو وكاظم، ٢٠١٨: ٨) و (ناميدي، ٢٠١٤: ٤)، كما ويشير الهيكل التنظيمي إلى العلاقات بين مكونات المنظمة، ويحدد كيفية تقسيم المهام الوظيفية بصورة رسمية وتجمعها وتنسيقها (Ahmadi et al., 2013: 62).

وقد حظى مفهوم الهيكل التنظيمي بتعريف عدة فعرفه (الزيبيدي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٢٣) بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، إضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة، ويعرف أيضاً نظام يبين العلاقات الرسمية في المنظمة، بما في ذلك عدد المستويات في التسلسل الهرمي ونطاق الأشراف للمدراء والمشرفين (الطائي وآخرون، ٢٠١٦: ١٢)، أما (Falletta, 2013: 23) فعرف الهيكل التنظيمي بأنه كيفية تصميم المنظمة (مثل المستويات، الأدوار، الصالحيات، الحقوق، المسؤوليات) لتنفيذ الاستراتيجية. واتساقاً مع ما تقدم يعرف الباحثان الهيكل والقابلية على التكيف بأنه تصميم يعبر عنه بالعلاقات بشكل هرمي، وهو أساس عمل المنظمات، كما وبسهولة الاتصالات وفي كافة المستويات التنظيمية، لكونه أكثر تعرضاً للتغيير يتميز بأنه مرن وقدر على التكيف مع التغييرات التي تطرأ عليه.

**البعد الثاني (تقانة المعلومات):** تبرز أهمية المعلومات والتقانات كونها تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز، فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع الموازنة بين كثرة المعلومات وندرتها، فالمعلومات والتقانات تساعد المنظمات في إيجاد فرص جديدة للعمل وتزداد أهميتها من خلال توفيرها معلومات واسعة ودقيقة للمديرين مما يساعدهم في السيطرة على تنفيذ قراراتهم وهذا ربما يعود بهم إلى المركزية من خلال الرقابة التي ستتوفر لها لهم أدوات المعلومات والتقانات (علي وآخرون، ٢٠١٨: ٣٨)، ويشير مدخل النظرة المستندة إلى الموارد في إطار موارد تقانة المعلومات إلى أمكانية المنظمات أن تميز نفسها عن باقي المنظمات استناداً إلى موارد تقانة المعلومات التي تمتلكها أو تستحوذ عليها، وتأكد أن كلاً من البنية التحتية لتقانة المعلومات، ومهارات الموارد البشرية المستثمرة في تقانة المعلومات، وقدرتها على رفع تقانة المعلومات لتحقيق فوائد غير ملموسة يمكن أن تعد موارد خاصة بالمنظمة، والتي يتم تجميعها لتوليد قدرات عالية لتقانة المعلومات وبما يقود في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (الصواف ويونس، ٢٠١٦: ١٠).

وقد تعددت المفاهيم التي تخص تقانة المعلومات، ومن بين هذه المفاهيم التي تنص على إنها تصميم أو تطبيق أو دعم إدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب خصوصاً في مجال تطبيق البرامج والمعدات المادية للحاسوب ومعالجة البيانات والحزم البرمجية والاتصالات والشبكات بأنواعها (الإسدي، ٢٠١٩: ١٩٧)، وعرفت بأنها نظم الأعمال والممارسات والقدرات التي تسهل وتعزز عمل العاملين (مثل الاتصالات، البنية التحتية لتقانة المعلومات، ومشاركة المعرفة) وغيرها من التقانات التي من شأنها أن تحقق اتصالات فاعلة وتسهل أداء الأعمال من خلال توفير أنظمة ذكية للتعامل مع المعلومات وخزنها واسترجاعها (Falletta, 2013: 23).

واتساقاً مع ما تقدم يعرف الباحثان تقانة المعلومات على أنها حجر الزاوية الأهم التي تقوم عليه الكثير من المنظمات، حيث تشير إلى أي شيء يتعلق بتقانة الحاسوب مثل الشبكات أو

الأجهزة أو البرامج أو الأنترنت أو الأشخاص الذين يعملون مع هذه التقانات، حيث تساعد على توفير قدر كبير من المعلومات الضرورية عن بيئه المنظمة.

**البعد الثالث (الإدارة المباشرة):** إن الإدارة المباشرة تساهم بشكل مباشر في إخراج المنتجات أو الخدمات في التدرج الوظيفي لأي منظمة، حيث يكون المدير مباشر مسؤولاً عن تحقيق أهداف المنظمة في وظيفة معينة، ويواجه المدراء العديد من المشاكل التي يعتمد حلها و بشكل حصري، على الطريقة التي تفضلها في الإدارة، فدورك كمدير هو أكثر من مجرد إرشاد الناس إلى ما يجب عليهم القيام به، إذ إن الإدارة الحقيقة تتميز بالقدرة على اختيار النهج والأسلوب المناسب للتعامل مع مواقف محددة، كما أن المنظمات تتفق الملايين كل عام لتدريب مدرائها وموظفيها على القيام بذلك، ففي الإدارة المباشرة يشارك المدير الذي يتبع أسلوب الإدارة المباشرة بشكل فعال في بعض الأعمال المنوطة بموظفيه، ولا يفصل نفسه بشكل كامل عن الاحتياجات والممارسات المتبعة في الأعمال اليومية، كما يخصص ذلك النوع من المدراء بعض الوقت لتدريب فريقه وشركائه ويستمر بصورة فعالة في التعلم الذي يحرزونه، كما ويمضي الوقت في التفاعل بشكل مباشر مع العاملين والتعاون معهم في أنجاز المشاريع (مهارات النجاح، ٢٠١٩).

أشار (23: Falletta, 2013) إلى الإدارة المباشرة بأنها الجودة والفعالية النسبية للمدير في إشرافه المباشر على العاملين حيث إن المدير المباشر هو عنصر رئيسي لتحقيق أداء أفضل وإظهار القدرات الكامنة للعاملين.

وأتساقاً مع ما تقدم يعرف الباحثان الإدارة المباشرة على أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يتولاها المدير المباشر من خلال إشرافه على العاملين والعمل وما يتطلبه من القيام بالوظائف الإدارية المتمثلة بالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة لإنجاز المهام الموكلة له ولتحقيق أهداف المنظمة.

**البعد الرابع (المقاييس والمكافآت):** يعد تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مدير وشؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مدير الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقفهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها (نتوش، ٢٠١٩: ١١٦)، ومما لاشك فيه إن الحوافز من أهم العوامل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة (فراونة وآخرون، ٢٠١٦: ١١٥).

وأشار (23: Falletta, 2013) إلى المقاييس بأنها الطرق التي يتم بها تقييم أداء الأفراد وطرق قياس الإنجازات وإدارتها، أما المكافآت فهي الحوافز النقدية وغير النقدية التي تعزز سلوك العاملين وأفعالهم بما في ذلك التقدم والترقية الوظيفية، فهي أسلوب من الأساليب التي يلجا إليها المدير الناجح لرفع الأداء، وبشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية منظمة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية منظمة على إستثمار هذا المورد والاستفادة منه أستفادة مثلثي، ولكي يتم الأستفادة من هذا المورد، أستلزم الأمر التقييم والقياس المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها، حتى

تحقق عملية تقييم وقياس الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها، تركز الأهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المركبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء (ابو ماضي، ٢٠٠٧: ١٢).

ويعرف تقييم وقياس الأداء بأنه نظام رسمي منظم يقيس ويقيم العديد من السلوكيات المتعلقة بالوظيفة ونتائجها من أجل اكتشاف أسباب الأداء وكيف يمكن للشخص أن يؤدي أدائه بشكل فعال في المستقبل الذي يفيد الموظف والمنظمة والمجتمع (Ali, 2016: 126)، كذلك يعرف تقييم وقياس الأداء على أنه مصطلح يستخدم لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءاتهم، وتحسين الأداء، وتحصيص المكافآت (Flaniken, 2009: 22)، وأشار (Noe, et al., 2008) أن تقييم وقياس الأداء هو العملية التي من خلالها المنظمة تحصل على معلومات عن كيفية أداء الموظف لوظيفته بالشكل الملائم أو الجيد (حافظ والخاجي، ٢٠١٦: ١٥٩)، كما أن تقييم وقياس الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين منصف وعادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاياتهم في العمل الذي يعملون به (غانية وعبد النور ، ٢٠١٩: ١٨) واتساقا لما تقدم عرف الباحثان تقييم الأداء على أنه أداء يتم من خلالها مقارنة النتائج المرجوة مع الأهداف المرسومة وهو أحد الوظائف الرئيسية لقياس كفاءة وسلوك وقدرات وإمكانيات العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

إن قدرة المديرين على تحقيق رضا الموظفين عن المكافآت هي عملية معقدة، في الواقع إنها وظيفة للعديد من العوامل ذات الصلة التي يجب على أي مدير ينوي تحقيقها أن يدرسها بشكل نقدي حتى يتمكن من تفيذها بشكل إيجابي (Eshun & Duah, 2011: 16)، إن استخدام الكفاءات هو أيضا طريقة لصاحب العمل لتحديد الكفاءات التي ستكون مهمة للنجاح في مكان العمل، حيث تجبر عملية تقييم الكفاءات المدير على التخمين حول قدرات الموظف والكفاءات من خلال فحص أداء الموظف في مكان العمل (Messe et al., 2016: 5)، وتعرف المكافأة هي التي يتقاها الموظف من منظمة مقابل الخدمة التي يقدمها الموظف أو كعائد مقابل العمل المنجز (Kikoito, 2014: 9)، وأيضا تعرف على أنها مكافآت يتم توفيرها للموظفين إذا استوفوا معيارا معينا أو تجاوزوه في مهمة مستهدفة (Huttr, 2017: 4)، واتساقا مع ما تقدم يعرف الباحثان المكافآت على أنها الحوافز (المادية والمعنوية) التي تسهم في رفع أداء العاملين وتحسين رضاهم ويجب أن تكون المكافآت متوافقة مع حجم العمل المقدم من قبل العامل هذا بدوره يؤدي إلى تشجيع العاملين وبذل جهود أكبر في تحقيق أهداف المنظمة.

**البعد الخامس (النمو والتطور):** يشكل العنصر البشري كنزا هاما بالنسبة للمنظمات وقد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والتعمير، فهو مصدر الابداع والرقي والنمو في كثير من منظمات الدول المتقدمة، وهذا عكس ما نجده في بعض منظمات الدول فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى، في حين أن المنظمات لا يمكنها مواكبة التطورات الحاصلة إلا بسوا عداد الموارد البشرية الفعالة المنماة قدراتها، ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المنظمات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت الكثير من المنظمات المعاصرة إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد وتزامنا مع

المتغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية تطورت هذه الادارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية، كما يمثل العنصر البشري اللبنة الأساسية التي تبني عليها منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم لأنشطة التفصيلية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصيرات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلاً تتأثر بهما (مصطفى ومحمد، ٢٠١٨: ١٨)، وترتکز التنمية الشاملة للمجتمع والمنظمة على عدة ركائز تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، إذ يعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الانتاج، فضلاً عن كونه أحد الموجودات الثمينة ذات القيمة العالية للمنظمة فالأنسان هدف المنظمة ووسيلتها للارتقاء وركيذتها للنمو والبقاء والاستمرار في بيئة متغيرة متسرعة للأحداث، وعليه أصبح لزماً على المنظمات الأعمالي إذ ما أرادت التميز والتفرد بين نظيراتها من المنظمات المنافسة والتي يعده أدائها معياراً مهماً لبقاءها واستمرارها ونموها الاهتمام بتقنية هذا المورد وتمكينه، فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية متقدمة، ومتربة ومتلعة ومنضبطة وملتزمة ومبدعة قادرة على تحقيق أهدافها وكسب العديد من نقاط القوة التي تعطيها تميزها وتجعلها في المقدمة في الأداء بالمقارنة مع منافساتها ببيئة الأعمال (العكيدى، ٢٠١٦: ٦٠٩)، يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الفاعلة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين أدائه وما لذلك من أثر على تقدم المنظمة وزيادة فاعليتها (مطربية، ٢٠١٦: ٤١).

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها الجهد المخطط والمنفذة لتنمية مهارة، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعزم من فعالية أدائهم وتحقيق سهامهم في تحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى ومحمد، ٢٠١٨: ٢٠)، وأشار الباحث (Falletta, 2013: 23) إلى النمو والتطور على أنها الممارسات والموارد والفرص المتاحة لتطوير مهارات الموظفين وتحسينها، بما في ذلك تطوير التخطيط والتدريب والتعلم وتحديد المهام، واتساقاً مع ما تقدم يعرف الباحثان النمو والتطور بأنه العملية التي يتم من خلالها اعتراف المنظمة بقيمة الموارد البشرية والعمل على التطور الدائم والمثمر لمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم من أجل بقاء المنظمات في سلم التنافس.

### **المحور الثالث: الجانب العلمي**

اولاً. مجتمع الدراسة وعيته: تسعى جامعة الموصل إلى تحقيق أهداف التعليم العالي في العراق وهي إعداد الكوادر الوطنية المؤهلة علمياً في مائة اختصاص علمي ودعم حركة البحث العلمي وخدمة المجتمع، فعلى صعيد إعداد الكوادر تمنح جامعة الموصل شهادات البكالوريوس والدبلوم العالي والدبلوم المهني والماجستير والدكتوراه في مائة اختصاص علمي موزعين في مجالات التخصصات المختلفة لأقسام الجامعة، كما تتبع الجامعة المتخريجين فيما بعد توظيفهم في دوائر الدولة من خلال الدورات المتلاحقة لبرنامج التعليم المستمر الذي يهدف إلى إعادة معلومات المتخريجين وتحديثها من خلال اطلاعهم على أحدث الكشوفات العلمية.

ويبلغ عدد التدريسيين في جامعة الموصل (4212) من بينهم (350) من حاملي لقب أستاذ و(1074) لقب أستاذ مساعد و(1707) لقب مدرس و(1126) لقب مدرس مساعد، كما وبلغ عدد الموظفين في جامعة الموصل (4007) كان عدد الذكور منهم قد بلغ (2052) أما عدد الإناث قد بلغ

(1955)، أما بالنسبة لإعداد الطلبة للدراسات الأولية بلغ (48318) منهم (41639) عدد الطلبة في الدراسة الصباحية (6679) عدد الطلبة في الدراسة المسائية، في حين بلغ اعداد الطلبة للدراسات العليا (3549) من بينهم كان عدد الطلبة الذين يحملون شهادة البليوم العالي بلغ (380)، أما الطلبة الذين يحملون شهادة الماجستير بلغ (2397)، في حين بلغ عدد الطلبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (772)، حسب احصائية جامعة الموصل للعام (2019).

وقد تم استخدام تحليل (AMOS.20) وذلك للأسباب الآتية:

١. أن تحليل (AMOS.20) يتعامل بصورة أفضل مع بيانات استمار الاستبيان ذلك انه يبين نسبة الخطأ في كل متغير.
٢. يمكن من خلال تحليل (AMOS.20) تحديد أي المتغيرات (الاسئلة) غير مهمة أو ذات تأثير قليل وحذفها.
٣. يساعد تحليل (AMOS.20) في فهم النموذج كل دون تجزئة المتغيرات وقياس الأثر بشكل جزئي.

ثانياً. حجم عينة الدراسة: يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور الأساسية التي يجب أن يولى لها الباحث أهمية كبرى، إن اختيار عينة صغيرة الحجم قد يجعلها غير مماثلة، كذلك اختيار عينة كبيرة تؤدي إلى زيادة في التكاليف بشكل غير مبرر، فإن حجم المجتمع الأصلي وهو عدد التدريسيون يبلغ (4212) اذن العينة المحسوبة لابد ألا تقل عن (300) شخص، حيث تم توزيع (423) استماراً وتم تحصيل (300) استماراً مما يعكس جدية التدريسيين ومن يحملون لقب (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد) في الاجابة على اسئلة الاستبيان.

ثالثاً. اختبار نماذج الدراسة باستخدام التحليل العاملی التوكیدي (CFA): من أجل بناء النموذج الكلي للمتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية فأننا سنقوم باستخدام اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling، وتعد من أفضل الطرق المستخدمة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها توفر للباحث امكانية اختبار المتغيرات دفعه وأحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (الجبوري، ٢٠٢٠: ١١٦)، كما يحدد اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية ومدى انتفاء الفقرات إلى الابعاد التابعة لها، والابعاد إلى المحاور التابعة لها وبالتالي ومن خلال استخدام اسلوب (SEM) يتم تحديد قوة الأنماذج (راضي وحسين، ٢٠١٧: ٦)، ويعرف اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية بأنها "مدخل احصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة"، كما وأشار إليها (Hox) بأنها "طريقة للنمذجة الاحصائية العامة تستخدم على نحو واسع في العلوم السلوكية اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كمحور يضم تحليلاً المسار وتحليل الانحدار والتحليل العاملی التوكیدي" (رمضان، ٢٠١٤: ٥٩)، يجب أن تستند الدراسة الحالية إلى سلسلة من الإجراءات العلمية الرصينة وذلك للوصول إلى نتائج مطابقة منطقية بين متغيرات الدراسة، ومن هنا تم استخدام التحليل العاملی التوكیدي، اذ يستخدم هذا الأسلوب لاختبار النماذج وتعديلها أو حذف قسم منها بما يتلاءم مع الإجراءات العلمية من أجل الوصول إلى صحة ومصداقية هذه النماذج، وسوف نتطرق لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملی التوكیدي التي تستعمل على نحو

كبير في مجال الأبحاث التطبيقية لكي يتم عن طريقها الحكم على مستوى جودة الأنماذج كما في الجدول (٣).

الجدول (٣): معايير جودة المطابقة وقيم القبول الأساسية

قيمة القبول	المعيار	ت
٩٠% فأكثر	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	١
٩٠% فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من ٨٥% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	٢
٩٥% فأكثر مطابقة جيدة، ٩٥%-٩٠% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	٣
أقل من ٢	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/DF	٤
أقل ما يمكن (غير دالة)	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ )	٥
أقل من ٥% مطابقة جيدة، ٥% إلى ٨% مطابقة متوسطة، أكبر من ١٠% مرفوضة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	٦

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (رمضان، ٢٠١٤: ١٠٩) و(عامر، ٢٠١٨: ٢٤٣) و(غالي وامانة، ٢٠١٣: ٢٨١) و(الجبوري، ٢٠٢٠: ١١٧).

اختبار أنماذج الدراسة باستخدام التحليل العائلي التوكيدى (CFA): تم استخدام التحليل العائلي التوكيدى لاختبار الصدق البنائى لأبعاد الدراسة الحالية الهيكل والقابلية على التكيف (structure) والمعلومات والتقانات (IT) والإدارة المباشرة (DM) والمقاييس والمكافآت (MR) والنمو والتطور (GD)، وتم اختبارها بأنماذج كلي وهذا النوع من التحليل يختبر دقة أداة جمع البيانات (الاستبانة) للتأكد من أن العلاقة المفترضة تتم دون تداخل لأى سؤال مع المتغير الآخر، وهذا ما يحدث في التحليل العائلي الاستكشافي الذي يكشف العلاقات بين الأبعاد التفصيلية لمجمل المتغيرات التي تتضمنها الدراسة (عبدى، ٢٠١٩: ١٠).

ظهرت نتائج التحليل وفق البرنامج الاحصائى (AMOS.20) لتشخيص القدرات التنظيمية، حيث تبين أن مؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (0.916)، أما مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) بلغ (0.882) أما النسبة الاحتمالية لمربع كاي ( $\chi^2$ ) بلغت ١,٤٧٠٢ (1) حيث أن النتائج السابقة جميعها مطابقة مع معايير القبول المعتمدة وبلغت قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) (341.108) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) أما الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) بلغ (0.040) كما بلغ مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.955) وهي قيم مطابقة جيدة مع معايير القبول المعتمدة وأن أنماذج الدراسة مناسبة وقابلة للدراسة وكما موضح في الجدول (٤):

الجدول (٤): مطابقات الأنماذج الافتراضي للدراسة (المرحلة النهائية)

النتيجة	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	المعيار	ت
مقبولة	%90 فأكثر	0.916	مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	1
مقبولة	%90 فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من %85 مطابقة مقبولة	0.882	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	2
مطابقة جيدة	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %95-%90 مطابقة مناسبة	0.955	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	3
مقبولة	أقرب إلى الصفر واقل من 2	1,4702	النسبة الاحتمالية لمربع كاي <sup>2</sup> (Chi <sup>2</sup> CMIN/df)	4
مقبولة	أقل ما يمكن (غير دالة)	341.108	قيمة مربع كاي (chi <sup>2</sup> )	5
مطابقة جيدة	أقل من %5 مطابقة جيدة، (%8-%5) مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	0.040	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	6

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.20).

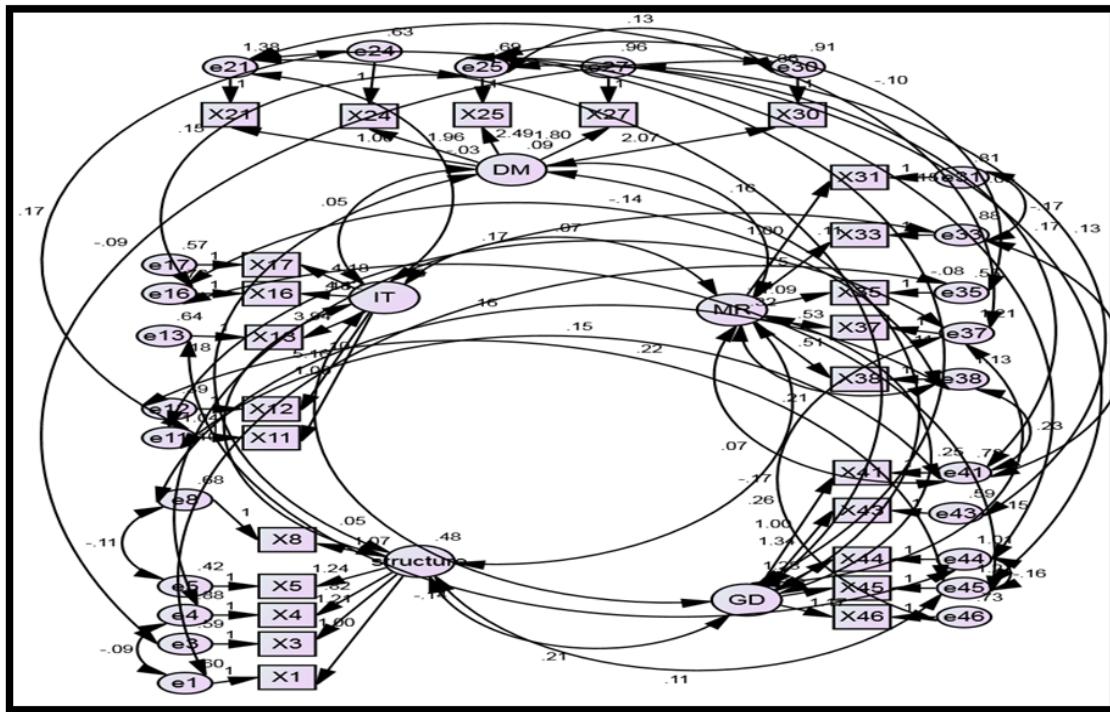
**النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية من التحليل:** بعد ان تم استعراض نتائج مؤشرات جودة المطابقة ومعاييرها المقبولة نستعرض الان النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للوصول إلى المعنوية حيث نلاحظ في الجدول الخاص بالتقديرات بالمتغيرات الكامنة والمشاهدة في الجدول (٥) مطابقة القيم التي توصل اليها الباحثان مع القيم المعيارية، وأن قيمة الـ (Estimate) تبينت من حيث أبعد الأنماذج بشكل عام والذي يشير إلى مدى التغيير في العامل الثاني تبعاً للتغيير في العامل الأول بمقدار درجة واحدة. كما يبين الجدول قيمة (S.E) والتي تمثل الخطأ المعياري للمتغيرات، أما قيمة (C.R.) فهي تمثل نتيجة تقسيم (Estimate) على الخطأ المعياري (S.E.)، أما قيمة (P) فهي تمثل قيمة الدلالة المعنوية والتي يجب ان تكون أقل من (0.05)، من خلال النتائج في الجدول (٥) يتبيّن أنه ارتفاع معدل الخطأ (S.E.) وارتفاع قيمة التقديرية وهذا يفسر ظهور قيمة (P) لجميع المتغيرات معنوية.

الجدول (٥): النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة النهائية من التحليل

مؤشر القياس		المتغيرات الكامنة والمشاهدة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<---	structure	.821	.105	7.795	***	par_1
X5	<---	structure	1.235	.104	11.828	***	par_2
X16	<---	IT	4.119	1.462	2.818	.005	par_3
X17	<---	IT	4.182	1.472	2.840	.005	par_4
X24	<---	DM	1.957	.516	3.791	***	par_5
X25	<---	DM	2.493	.646	3.861	***	par_6
X27	<---	DM	1.800	.488	3.693	***	par_7
X35	<---	MR	1.093	.123	8.894	***	par_8
X37	<---	MR	.535	.118	4.531	***	par_9
X44	<---	GD	1.277	.198	6.441	***	par_10
X45	<---	GD	1.377	.226	6.078	***	par_11
X46	<---	GD	1.172	.187	6.272	***	par_12
X30	<---	DM	2.069	.555	3.725	***	par_23
X21	<---	DM	1.000				
X31	<---	MR	1.000				
X33	<---	MR	.753	.123	6.120	***	par_24
X38	<---	MR	.505	.130	3.890	***	par_25
X11	<---	IT	1.000				
X12	<---	IT	5.161	1.803	2.863	.004	par_26
X13	<---	IT	3.941	1.393	2.829	.005	par_27
X8	<---	structure	1.070	.106	10.057	***	par_28
X3	<---	structure	1.206	.108	11.164	***	par_29
X1	<---	structure	1.000				
X41	<---	GD	1.000				
X43	<---	GD	1.345	.188	7.157	***	par_30

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى نتائج برنامج (AMOS.v.20).

يتضح من نتائج الجدول (٥) مطابقة القيم مع القيم المعيارية، وبعد اجراء التعديلات والحذف لبعض الفقرات من أجل الوصول إلى النموذج المناسب للدراسة الحالية سوف نستعرض شكل الأنماذج السادس الذي تم من خلاله مطابقة النتائج وفق المعايير المقبولة كما في الشكل (٢):



الشكل (٢): المرحلة النهائية من اختبار أنموذج الدراسة لتشخيص القدرات باستخدام التحليل العائلي التوكيدi

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.20).

من خلال نتائج تحليل البرنامج الاحصائي (AMOS.20) الواردة أعلاه فإن الباحثان يرفضان الفرضية الرئيسية ( $H_0.1$ ) والتي تنص على أنه لا تتوفر أبعاد القدرات التنظيمية على وفق أنموذج Falletta في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1.1$ ) والتي تنص على أنه تتوفر أبعاد القدرات التنظيمية على وفق أنموذج Falletta في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، كذلك نرفض الفرضيات الفرعية للقدرات ( $H_0.1.1, H_0.1.2, H_0.1.3, H_0.1.4, H_0.1.5$ ) ونقبل الفرضيات البديلة وهي:

$H_1.1.1$  تتوفر القدرات الخاصة ببعد (الهيكل التنظيمي والقابلية على التكيف، والمعلومات والتقانات، والإدارة المباشرة، والمقاييس والمكافآت، والنمو والتطور) في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وهي:

١. يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام التحليل العائلي التوكيدi أهمية متغيرات القدرات التنظيمية (الهيكل والقابلية على التكيف، تقانة المعلومات، الإدارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتطور) في أنموذج المختبر وهذا يتبع من النتائج المعنوية لأنموذج مما يدل على توافر أبعاد القدرات التنظيمية على وفق أنموذج (Falletta) في المنظمة المبحوثة.

٢. على مستوى الأبعاد الفرعية يتبع من نتائج تحليل نمذجة المعادلات البنائية الآتي:  
- توافر القدرات الخاصة ببعد الهيكل والقابلية على التكيف في المنظمة المبحوثة.

- توافر القدرات الخاصة وبعد تقادمة المعلومات في المنظمة المبحوثة.
- توافر القدرات الخاصة وبعد الادارة المباشرة في المنظمة المبحوثة.
- توافر القدرات الخاصة وبعد المقاييس والمكافآت في المنظمة المبحوثة.
- توافر القدرات الخاصة وبعد النمو والتطور في المنظمة المبحوثة.

٣. يتبين من نتائج التحليل الإحصائي إلى أهمية دور أبعاد القدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) من خلال ما تحققه هذه القدرات من عوامل أساسية تساعد في ارتباط العاملين في المنظمة وما ينعكس ذلك إيجابيا على الأداء عموما.

٤. تشير معطيات الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد القدرات التنظيمية (الهيكل والقابلية على التكيف، تقادمة المعلومات، الادارة المباشرة، المقاييس والمكافآت، النمو والتتطور) إلى وجود نسبة اتفاق متوسطة على هذه الأبعاد، وهذا يشير إلى أن درجة الاهتمام في هذه القدرات يتطلب تعزيز أكبر بهدف تحسين الأداء من جهة، ومواجهة السلبيات والمشكلات المتولدة في ضعف هذه القدرات من جهة أخرى.

٥. أكدت نتائج الوصف والتشخيص تباين في إجابات المبحوثين على أهمية الأبعاد الخاصة بالقدرات التنظيمية، إذ أخذ بعد (الادارة المباشرة) أهمية أكبر من الأبعاد الأخرى يليه بعد (النمو والتتطور) ثم بعد (المقاييس والمكافآت) ثم بعد (قادمة المعلومات) وأخيراً بعد (الهيكل والقابلية على التكيف).

**ثانياً. التوصيات:**

١. توصي الدراسة بأهمية الاعتماد على التشخيص التنظيمي من تقييم واقع المنظمة الحالي وتحسين أدائها.

٢. على المنظمة المبحوثة الاهتمام بتعزيز وتطوير قدراتها التنظيمية من خلال الآتي:

- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي وبنائه بطريقة مرنّة بحيث يكون قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية. لكي تستطيع المنظمة المبحوثة مقارنة ما تمتلكه من قدرات مع منافسيها للتعرف على موقعها في السوق وأجراء التغييرات الالزامية في الوقت المناسب لحفظ على استمرار عمل المنظمة، وتكون فيه الصالحيات والمهام محددة وواضحة ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن الإجراءات الروتينية، ويشجع الاتصالات والمشاركة الواسعة.

- العمل على تحديث وتطوير التقانات ووسائل معالجة المعلومات والاتصالات في المنظمة المبحوثة، ويجب على ادارة المنظمة المبحوثة ان تمتلك شبكات اتصال حديثة ومتقدمة تجعل الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل سريع، والعمل على تقديم تقنيات عصرية تمكن العاملين من توفر المعلومات الالزامية والمطلوبة لأداء اعمالهم بشكل صحيح.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

##### أ. الرسائل والأطروحات الجامعية:

١. ابو ماضي، خالد ماضي، (٢٠٠٧)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
٢. الحبورى، سيف خلف عطا الله، (٢٠٢٠)، الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات-دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣. رمضان، منور أحمد، (٢٠١٤)، البناء العاملی لرائیز القدرات المعرفیة (CogAt) باستخدامة التحلیل العاملی التوکیدی والاستکشافی، رسالۃ ماجستیر غیر منشورة، كلیة التربية، جامعة دمشق، سوريا.

٤. غانیة، زناتی، عبد النور، مدانی، (٢٠١٩)، دور التحفیز في تحسین أداء العاملین-دراسة حالة (المؤسسة الصناعیة باتیمتال عین الدفلی)، رسالۃ ماجستیر غیر منشورة، كلیة العلوم الاقتصادیة والتجاریة وعلوم التسییر قسم، جامعة الجیالی بونعامة، الجزائر.

٥. مطربیة، باسم جمیل، (٢٠١٦)، دور تخطیط وتنمية الموارد البشریة في تحسین جودة الخدمات التعليمیة في مؤسسات التعليم التقنی، رسالۃ ماجستیر غیر منشورة، جامعة الاقصی، فلسطین.

**ب. الدوریات والمجلات والبحوث العربیة:**

١. الابرو، هادی عبد الوهاب، کاظم، وسام بدر، (٢٠١٨)، دور الهیکل التنظیمی کمتغیر وسیط في العلاقة بین تکنولوجیا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظیمیة-دراسة میدانیة في عدد من الوزارات العراقیة، المجلة العربیة للاداره، المجلد (٣٨)، العدد (١)، العراق.
٢. ابو غنیم، ازهار نعمة، فرج، زهراء جعفر، (٢٠١٧)، اعتماد استراتیجیة إعادة الهیکلة التنظیمیة کمدخل لتحسين الأداء الوظیفی -دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعیة، مجلة الغری للعلوم الاقتصادیة والإداریة، المجلد (١٤)، العدد (٢)، العراق.
٣. الاسدی، عدی غنی عبود، (٢٠١٩)، دور تقنیات المعلومات في وضع استراتیجیات الحد من الفساد الاداری والمالي في العراق، مجلة كلیة الاداره والاقتصاد للدراسات الاقتصادیة والإداریة والماليیة، المجلد (١١)، العدد (٤)، العراق.
٤. حافظ، عبد الناصر علک، والخفاجی، ابراهیم نصیر محمد علی، (٢٠١٦)، توظیف المقارنة المرجعیة لتقییم أداء العاملین في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشریة-بحث تطبیقی في مکتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء، مجلة العلوم الاقتصادیة والإداریة، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤)، العراق.
٥. راضی، جواد محسن وحسین، سجی جواد، (٢٠١٧)، دور أبعاد التعلم التنظیمی في التحول إلى منظمات ذکیة: دراسة تحلیلیة لآراء عینة من رؤسائے الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسیة للعلوم الاداریة والاقتصادیة، المجلد (١٩)، العدد (٣)، العراق.
٦. الزبیدی، حیدر حمودی علی، الشریفی، زینب هادی میعیوف، الابراهیمی، حسینی هادی حسن، (٢٠١٨)، تأثیر الهیکل التنظیمی في الحد من الفساد الاداری والمالي-دراسة استطلاعیة لآراء عینة من العاملین في مديریة تربیة محافظة النجف، مجلة الدنائیر، المجلد (١)، العدد (١٣)، العراق.
٧. الصواف، محفوظ حمدون، یونس، عبدالله جار الله، (٢٠١٦)، تشخیص مدى توافر القدرات الجوهریة في شركة الحکماء لانتاج الادویة والمستلزمات الطبییة-دراسة لآراء العاملین في شركة الحکماء لانتاج الادویة والمستلزمات الطبییة، مجلة جامعة کرکوك للعلوم الاداریة والاقتصادیة، المجلد (٦)، العدد (١)، العراق.
٨. الطائی، علی حسون فنی، حمادی، عبد المنعم کاظم، صادق، مروة جعفر، (٢٠١٦)، تأثیر الثقافة التنظیمیة في ابعاد الهیکل التنظیمی -بحث میدانی في وزارة العلوم والتکنولوجیا العراقیة، مجلة كلیة مدينة العلم الجامعیة، المجلد (٨)، العدد (١)، العراق.

٩. عبودي، صفاء ادريس عبودي، (٢٠١٩)، التجديد الاستراتيجي مدخلًا لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (٢٧)، المجلد (٤)، العراق.

١٠. العكيدى، سوسن ابراهيم رجب، (٢٠١٦)، عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة تشخيصية لأراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروعات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، مجلة كلية الاسلامية الجامعية، المجلد (١)، العدد (٤٠)، العراق.

١١. علي، ليلى لفتة، عاتي، لقاء مطر، خلف، كرار فاضل، (٢٠١٨)، مقدرات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز سلوك المواطنـة التنظيميةـ دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين في ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٧)، العدد (٢٨)، العراق.

١٢. غالى، حسين حريجة وامانة احمد عبد الله، (٢٠١٦)، الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنـة التنظيميةـ بـحـث تـحلـيـلـيـ لأـراءـ عـيـنةـ منـ العـاـمـلـيـنـ فيـ مـعـمـلـ اـسـمـنـتـ كـرـبـلـاءـ،ـ المـجـلـةـ العـرـاقـيـةـ لـلـعـلـمـاتـ الإـدـارـيـةـ،ـ العـدـدـ (٤ـ)،ـ المـجـلـدـ (١ـ).

١٣. فراونة، حازم احمد، والدبيـ، سليمان سلامـةـ، مـرابـطـ، سـليمـانـ مـحمدـ سـليمـانـ، (٢٠١٦)، أـثـرـ دـورـ الـحـوـافـزـ الـمـادـيـةـ وـالـمـعـنـوـيـةـ فـيـ تـحـسـينـ أـدـاءـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ شـرـكـةـ الـكـهـرـبـاءـ-ـمـحـافـظـاتـ غـزـةـ،ـ مـجـلـةـ كـلـيـةـ فـلـسـطـيـنـ التـقـنـيـةـ-ـدـيـرـ الـبـلـحـ،ـ العـدـدـ (٣ـ)،ـ فـلـسـطـيـنـ.

١٤. مصطفى، صايم، ومحمد، بوقناديل، (٢٠١٨)، مـسـاـهـمـةـ اـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ فـيـ تـنـمـيـةـ وـتـطـوـرـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـانـعـاـكـسـهـاـ عـلـىـ مـخـرـجـاتـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ-ـكـلـيـةـ الـعـلـمـاتـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـعـلـمـاتـ الـتـجـارـيـةـ بـجـامـعـةـ تـلـمـسـانـ نـمـوذـجـاـ،ـ مـجـلـةـ تـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ وـالـاـبـحـاثـ،ـ العـدـدـ (٢ـ)،ـ الـجـزـائـرـ.

١٥. نتوش، ميادة كاظم، (٢٠١٩)، تأثير الفساد الإداري في عملية تقييم أداء العاملينـ-ـبـحـثـ اـسـطـلـاعـيـ لأـراءـ عـدـدـ مـنـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ جـامـعـةـ الـبـصـرـةـ،ـ مـجـلـةـ الـعـلـمـاتـ الـاـقـتـصـادـيـةـ،ـ المـجـلـدـ (١ـ)،ـ العـدـدـ (٥ـ)،ـ الـعـرـاقـ.

١٦. نـاميـديـ،ـ كـرـيـنـ مـصـطـفـىـ خـالـدـ،ـ (٢ـ٠ـ١ـ٤ـ)،ـ أـثـرـ الـابـعـادـ الـهـيـكـلـيـةـ فـيـ الـاحـتـرـاقـ الـوـظـيفـيـ درـاسـةـ اـسـطـلـاعـيـ لأـراءـ عـيـنةـ مـنـ الـمـوـظـفـينـ فـيـ الـمـديـرـيـةـ الـعـامـةـ لـلـطـرـقـ وـالـجـسـورـ وـالـاعـمـارـ وـالـاسـكـانـ وـفـرـوـعـهـاـ فـيـ مـحـافـظـةـ دـهـوـكـ،ـ مـجـلـةـ الـإـدـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ،ـ المـجـلـدـ (٣ـ)،ـ العـدـدـ (٩ـ)،ـ الـعـرـاقـ.

**ج. الكتب:**

١. عامر، عبد الناصر السيد، (٢٠١٨)، نـمـذـجـةـ الـمـعـاـدـلـةـ الـبـنـائـيـةـ لـلـعـلـمـاتـ الـفـسـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ:ـ الـاسـسـ وـالـنـطـبـيـقـاتـ وـالـقـضـيـاـيـاـ،ـ الطـبـعـةـ الـأـوـلـىـ،ـ دـارـ جـامـعـةـ نـاـيـفـ لـلـنـشـرـ،ـ الـرـيـاضـ،ـ السـعـوـدـيـةـ.

**د. الانترنت:**

١. (مهارات النجاح) الإدارة المباشرة والإدارة عن بعد، (٢٠١٩)، <https://www.annajah.net/>، ثـانـيـاـ.ـ الـمـصـادـرـ الـأـجـنبـيـةـ:

**A. Official Documents & Publications First:**

1. Eshun, & Duah, (2011), Rewards as a Motivation tool for Employee Performance, Master Thesis in Business Administration,MBA Porgrame.
2. Falletta, S.V., (2013), Organizational Diagnostic Model: An Integrative Review & Synthesis.
3. Flaniken, F., (2009), Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions.

4. Kikoito, J. N., (2014), Impact of Reward Systems on the Organizations Performance in Tanzanian Banking Industry: A Case of Commercial Banks in Mwanza City (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

**B. Third: Journals & Researches:**

1. Ahmadi, A. A., Momeni, M., & Ahmadi, F., (2013), Required Infrastructures for Implementation of Knowledge Management System in the Masjed Soleyman Oil and Gas Production Company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (2).
2. Ail, Y., (2016), A Study on Modern Methodologies in Performance Appraisals. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET)*, ISSN (Online).
3. Huttu, E., (2017), The effects of incentives on performance and job satisfaction, Retrieved on February, 23, 2019, Tampere university of technology.
4. Falletta, S. V., & Chavez, J. L., (2020), the organizational intelligence model: A framework for assessing institutional dynamics and change in colleges and universities, [Unpublished manuscript], Drexel University, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
5. Falletta, S., & Combs, W., (2018), the Organizational Intelligence Model in Context. *OD PRACTITIONER*, 50 (1).

**C. Fourth: internet:**

1. Falletta, (2008), Organizati Onalintelligence SurveyS, Falletta, Salvatore, <https://www.researchgate.net/publication/296818053-Organizational-Intelligence-Surveys>.
2. Falletta, (2009), OrgmodelsR2009-HR Intelligence Report Organizational, <https://www.coursehero.com/file/14331518/OrgmodelsR2009/>.