



جامعة آل البيت  
كلية إدارة المال والأعمال  
قسم إدارة الأعمال

# أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

Impact of Micromanagement on Employee Productivity in the  
Information & Communication Technology Sector in Jordan

إعداد

علا شوقي كساب

إشراف

الدكتور رياض أحمد أبو زيد

قُدِّمَتْ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني 2015/2016

## تفويض

أنا الموقعة أدناه (علا شوقي كساب) أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: علا شوقي كساب

التوقيع:

التاريخ: 2016/ /

## إقرار والتزام

الرقم الجامعي: 1420502014

أنا الطالب: علا شوقي كساب

كلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة أعمال

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، حيث قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

### أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: .....

التاريخ: / / 2016م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

Impact of Micromanagement on Employee Productivity in the  
Information & Communication Technology Sector in Jordan

وأجيزت بتاريخ: 2016/5/م

إعداد

علا شوقي كساب

إشراف

الدكتور رياض أحمد أبو زيد

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور رياض أحمد أبو زيد (مشرفاً ورئيساً)
	الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري (عضواً)
	الدكتور بهجت عيد الجوازنة (عضواً)
	الدكتور نظام موسى سويدان (عضواً خارجياً)

## الإهداء

إلى والديّ حفظهم الله ورعاهم وبارك في أعمارهم ..  
إلى زوجي ورفيق دربي ومصدر قوتي هاشم نصار  
الذي شجعني وصبر معي خطوة بخطوة لنصل سوياً  
إلى بر أحلامنا اللامتناهي..

إلى بناتي لبنى وبثينة اللتين تحملتا معي انشغالي  
عنهما بدراستي وإلى فرحة قلبي ابني راشد..  
إلى إخواني الذين ما توانوا يوماً عن الوقوف بجانبني  
وكانوا خير سند لي..

عُلا

## شكر وتقدير

الشكر لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم..  
والتقدير لجامعة آل البيت ولصرحها الأكاديمي الذي أتاح لي فرصة الدراسة  
للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال..  
كما أتقدم بشكري وتقديري للدكتور الفاضل رياض أبا زيد الذي تفضل بقبول  
الإشراف على هذه الرسالة..

وأتقدم بأزجي وأسمى وأجزل آيات الشكر والعرفان للكادر الأكاديمي في قسم  
إدارة الأعمال، الدكاترة الأفاضل الذين قدموا لي إرشاداتهم وتوجيهاتهم من خبراتهم  
ومعارفهم في سبيل إنجاز هذه الرسالة والمتمثل ب: د. وليد عواودة، أ.د. سليمان  
الحوري، د. بهجت الجوازنة، د. هائل عبابنة، د. مرعي بني خالد، أ.د. سالم  
العون، د. حسين الزيود، د. نعيم نصير، وكل الأساتذة الأفاضل مع حفظ ألقاب  
الجميع..

وتقديري للمدراء والعاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات  
الأردنية للإجابة على أسئلة الاستبانة ..  
والشكر كذلك لزملائي وزميلاتي ولكل من قدم لي يد العون والمساعدة وكل  
من وقف معي لإتمام هذه الرسالة ..

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 مخطط الدراسة
6	7-1 التعريفات الإجرائية
9	<b>الفصل الثاني</b> الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1-2 الإدارة بالتفاصيل
10	1-1-2 مفهوم الإدارة بالتفاصيل
12	2-1-2 مستويات الإدارة بالتفاصيل
16	3-1-2 ممارسات الإدارة بالتفاصيل
25	2-2 إنتاجية العاملين

الصفحة	الموضوع
27	1-2-2 مقاييس الإنتاجية
32	2-2-2 الإدارة بالتفاصيل والإنتاجية
34	3-2 الدراسات السابقة
34	1-3-2 دراسات باللغة العربية
35	2-3-2 دراسات باللغة الإنجليزية
37	3-3-2 موقع الدراسة بين الدراسات السابقة
<b>39</b>	<b>الفصل الثالث</b> <b>منهجية الدراسة</b>
39	1-3 مقدمة
39	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
40	3-3 جمع البيانات
40	4-3 المقياس
41	5-3 أسلوب الدراسة
41	6-3 أداة الدراسة
41	7-3 قياس متغيرات الدراسة
42	8-3 الأساليب الإحصائية
42	9-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
45	10-3 وصف خصائص عينة الدراسة
	<b>الفصل الرابع</b> <b>عرض النتائج</b>
47	1-4 نتائج السؤال الفرعي الأول
51	2-4 نتائج السؤال الثاني
52	3-4 نتائج السؤال الثالث
<b>58</b>	<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>
58	1-5 مقدمة
58	2-5 مناقشة المتوسطات الحسابية للإدارة بالتفاصيل والإنتاجية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية



الصفحة	الموضوع
59	1-2-5 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على الشفافية
60	2-2-5 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على السياق الاستراتيجي
60	3-2-5 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على ممارسات الأفراد
60	4-2-5 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على مساءلة الأقران
61	5-2-5 الإنتاجية
61	3-5 مناقشة الفرضيات للإدارة بالتفاصيل والإنتاجية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية
65	4-5 توصيات الدراسة
65	1-4-5 توصيات للتعامل مع الإدارة بالتفاصيل
65	2-4-5 توصيات لتعزيز إنتاجية العاملين
66	3-4-5 على مستوى الأعمال والوظائف
67	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل بعد وعبرة للاستبيان	.1
43	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بالإدارة بالتفاصيل وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)	.2
44	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل	.3
45	وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية للعاملين	.4
46	وصف خصائص مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية للمدراء	.5
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الإدارة بالتفاصيل	.6
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد الشفافية	.7
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد السياق الاستراتيجي	.8
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد ممارسات الأفراد	.9
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد مساءلة الأقران	.10
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد إنتاجية العاملين	.11
53	اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران) والمتغير التابع إنتاجية العاملين	.12
54	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)	.13
54	نتائج تحليل التباين <sup>b</sup> (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	.14
55	ملخص لنموذج <sup>b</sup> (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد	.15
55	معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)	.16

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	استمارة الاستبانة كما تمّ توزيعها على المبحوثين (استبانة العاملين)	.1
76	استمارة الاستبانة كما تمّ توزيعها على المبحوثين (استبانة المدراء)	.2
78	الشركات التي دخلت في الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها على عينة المدراء	.3
79	الشركات التي دخلت في الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها على عينة العاملين	.4

# أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا

## المعلومات في الأردن

### إعداد

### علا شوقي كساب

### إشراف

### الدكتور رياض أبا زيد

### الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. تمثلت الإدارة بالتفاصيل بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران). أما بُعد إنتاجية العاملين فتمثل بـ (إتمام المهام، التواصل مع الآخرين والتوقعات، الوقت). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. وتم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة تمثل بمجتمع المدراء 138 مدير و 138 عامل من مجتمع العاملين في 13 شركة من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. استخدمت في هذه الدراسة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتفاصيل متمثلة بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران) على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. بينما فيما يتعلق ببعد السياق الاستراتيجي حيث تبين وجود أثر غير دال إحصائياً له على إنتاجية العاملين. توصي الدراسة إلى اعتماد الشفافية ومنح الثقة والمسؤولية للمرؤوسين كسياسة دائمة ومطبقة في كل العمليات الإدارية.

**الكلمات الدالة:** الإدارة بالتفاصيل، إنتاجية العاملين، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأردن.

# **Impact of Micromanagement on Employee Productivity in the Information & Communication Technology Sector in Jordan**

**Prepared by  
Ola Shawqi Kassab**

**Supervised by  
Dr. Riad Ahmad Aba Zaeed**

## **ABSTRACT**

The aim of the study is to examine the impact of micromanagement on employee productivity in communication and information technology sector in Jordan. The micromanagement represented by (Transparency, Personnel Practice, Strategic Context, and Peer Accountability). Regarding employee productivity represented by (task completion, communication and expectation, time).

Population of the study included . The sample was chosen deliberately represented by 13 ICT companies which are 138 of managers' population and 138 of employees' population. the study data was used SPSS Program Statistical Packages for Social Science to test hypotheses and achieve the aim of the study.

The study reached at this result: There is a statistically significant impact of micromanagement represented by: Transparency, Personnel Practice, and Peer Accountability on employee productivity in Jordanian ICT companies. but the strategic context variable shows insignificant impact on employee's productivity in ICT sector .

The study recommended adopting transparency as an applied system without micromanaging employee behavior that affects trust and accountability on all levels - societal, institutional, organizational, relational and personal.

**Keywords:** Micromanagement, employee productivity, communication and information technology sector, Jordan

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة:

على مدى سنوات طويلة كانت الشركات تتبنى استراتيجيات جديدة لخلق إدارات فاعلة، ومدراء أكفاء، بتفكير قياديّ خلاق. إلا أن معظم المديرين في وقتنا الحالي يتجاهلون مسألة الاهتمام بالموارد البشرية على أنها رأس مال المنظمة. ومن هنا فقدت كثيرٌ من المنظمات زمام أمرها بسبب ذلك التجاهل.

إن بناء الثقة والعلاقات الوطيدة بين المديرين والعاملين من أجل إنشاء نظام قويّ وتعاوني، ومن ثمّ تطبيقه، في شركة ما سيؤدي إلى نتائج إيجابية لصالح الشركة. كما أن قيام المديرين أحياناً باتّباع سلوكيات معينة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ما يُحمّل الشركة خسائر مادية وبشرية واجتماعية كبيرة. مع أن ندرة من المديرين يعترفون بأن سلوكياتهم وممارساتهم تلك كان لها السبب الرئيسي في تلك الخسائر (McConnel, 2006).

ومن هذه الممارسات والسلوكيات ما يقع تحت مسمى "الإدارة بالتفاصيل"<sup>(1)</sup>، مع الإشارة إلى أن أصل المصطلح في اللغة الإنجليزية هو Micromanagement. إن ممارسي الإدارة بالتفاصيل ليسوا فقط من أصحاب السلطة في المنظمات والشركات، بل إن مثل تلك الممارسات المندرجة تحت ذلك النوع من الإدارة، قد تظهر عند مساعديهم، أو حتى عند الرؤوسين لديهم، لتتعدى من ثمّ إلى جميع الأعضاء في الهيكل التنظيمي، لتنتقل من المستوى الإداري إلى المستوى التنفيذي والفني. وقد تجد "الإدارة بالتفاصيل" ممارسين لها حتى في الحالات الحرجة والطارئة وفي المواقف التي تقتضي رؤيةً وأداءً استراتيجيين (Branham, 2005) وهنا تكمن الخطورة الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن ممارسات تلك المستويات التنظيمية المختلفة، متجسدة فيما يمكنه أن ينتج عنها من كُلفٍ تتمثل في تدني الدافعية (Petrillo, 1997, p81)، وانتظار التوجيه بدل المبادرة، وتراجع المعنويات وتدني الكفاءات وارتفاع معدل الدوران، ما يؤدي إلى التراجع في الإنتاج كمّاً ونوعاً، بالإضافة إلى فقدان مورد بشريّ مؤهّل ومدرب (Wright, 2000, p362-364).

ولابد هنا من الإشارة إلى وجهات نظر الاتحاد الأوروبي والمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع. فالأردن بشكل عام في وضع جيد كمرکز إقليمي للاستثمار، وبصورة أكثر تحديداً

(1) كنت قد احترت بترجمة كلمة Micromanagement للإدارة بالتفاصيل أو الإدارة المركزة وكان رأي أغلب أساتذتي في الجامعة على مصطلح الإدارة بالتفاصيل.

للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتمّ ذلك خلال عقود من الإدارة السليمة للاقتصاد الكلي ( Macroeconomic Management )، والإصلاح الهيكلي المستدام (Sustained Structural Reform)، بما في ذلك الإصلاحات التشريعية والتنظيمية والقضائية. حيث اجتذب الأردن أصحاب رؤوس الأموال، كما أصبح مَنصَّةً جذابة للأعمال التجارية المربحة، من خلال السياسات المالية والنقدية الحكيمة التي تساعد على النمو الاقتصادي السليم والمستدام، وانخفاض الدين الخارجي، في حين ظلت معدلات التضخم عند مستويات منخفضة. لذلك فقد وضع الأردن نفسه كقاعدة مثالية لنمو الصادرات إلى الأسواق الإقليمية والدولية (إنتاج، 2011، ص3-5).

إن التجارة الأردنية الفريدة من نوعها، وفي ظلّ الاتفاقيات التجارية، تقدم للمستثمرين فرصة الوصول إلى الأسواق الأساسية لأكثر من "320" مليون مستهلك، وفي السوق العالمية لأكثر من مليار مستهلك. وكانت من أهم الجهود التي بُذلت من أجل تحسين ظروف العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتشغيل (NES) وعلى المدى البعيد طويل (2020): إعادة الهيكلة الاقتصادية وزيادة الإنتاجية (إنتاج، 2011، ص3-5).

وفقاً لنتائج دراسة عام (2013) لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT & ITES وبالتعاون مع منسقي دليل الشركات ووفقاً للتصنيف الصناعي الدولي الموحد، فإن إجمالي إيرادات تكنولوجيا المعلومات IT / ITES في الأردن قد بلغ: المحلي (USD 316817411) \$، ومعدل الصادرات (USD 332546436) \$، بمجموع (USD 649363847) \$. وقد تم إعداد دراسة مبنية على التصنيفات والمعايير الدولية (إنتاج، 2015، ص1-11).

موضحاً أن حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد ارتفع من 500 مليون دينار إلى 2.2 بليون دولار خلال عشر سنوات في حين نمت صادراته من 13 مليون دولار إلى 210 ملايين دولار. كما أن القطاع يوفر 80 ألف فرصة عمل جديدة. إضافة إلى أن عائدات القطاع قد ارتفع من 60 مليون إلى 1.4 مليار دولار (التميمي، 2013).

## 2-1 مشكلة الدراسة

استجابة إلى التحدي الذي طرحه الملك عبدالله الثاني في عام 1999، من خلال جمعية (إنتاج)<sup>(1)</sup> والتي توجه جهودها في إطار مفهوم وشامل لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، أسفرت الجهود عن مبادرة (REACH)، التي تهدف إلى تغذية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث يكون قادراً على المنافسة دولياً والتوجّه نحو التصدير (تصدير خدمة الاتصالات).

(1) وهي جمعية غير ربحية طوعية منظمة خاصة تمثل، تعزيز وتطوير البرمجيات الأردني وخدمات صناعة تكنولوجيا المعلومات في السوق العالمية.

ولا بد من الإشارة إلى أنه بصرف النظر عن أي عوامل داخلية بحتة، فإن الأزمة الحاصلة في الشرق الأوسط قد أدت إلى تباطؤ نمو الناتج المحلي الإجمالي في الأردن. وبالتالي، فإن معدل نمو حقيقي بنسبة 3.0%، والذي يعتبر أقل قليلاً عن توقعات صندوق النقد الدولي لعام 2014 (والذي تبلغ نسبته 3.5%) يعتبر إنجازاً كبيراً وسط موجة الاضطرابات الإقليمية الحالية (الكردوش، 2015). كما قدر البنك الدولي مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي 15 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي (التميمي، 2013).

وأشارت دائرة الإحصاءات العامة الأردنية في جريدة العربية نيوز (2015)، إن التقديرات الربعية لمؤشرات الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الثابتة للربع الثاني من عام 2015، أظهرت نمواً بلغت نسبته 2.4%، خلال الربع الثاني من عام 2015، مقارنة بنفس الربع من عام 2014 (العربية نيوز، 2015).

لقد أدى التدخل المستمر في المهام، وكما أدت الازدواجية في المسؤوليات وجميع مظاهر تطبيق الإدارة بالتفاصيل في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديدًا في هيكلية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، إلى ضعف أنظمة الابتكار الوطنية والإنتاجية، وكشف كل ذلك عن خلل في العوامل (التنظيمية) المؤسسية وفي المهارات البشرية، إضافة إلى الافتقار إلى الشفافية في التوظيف والتقييم، وفي عملية الترقية، وعلاوة على ذلك، كانت هناك حاجة ماسة لعدد من الإجراءات والسياسات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء في الخدمة العامة لتحسين إدارة وتنمية الموارد البشرية بناء على أفضل الممارسات (إنتاج، 2015، ص 1-11).

ومن هنا برزت إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟.

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة الإدارة بالتفاصيل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
- ما أثر الشفافية على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
- ما أثر السياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
- ما أثر مساهمة الأقران على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟



- ما أثر ممارسات الأفراد على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟
- ما مستوى إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية؟

### 3-1 أهمية الدراسة

هناك عدد من المبررات التي دفعت الباحثة إلى البحث في موضوع الإدارة بالتفاصيل وانعكاسها على إنتاجية العاملين، ولقد تمّ تصنيف هذه الدوافع إلى علمية ومهنية على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية: وتبرز المبررات العلمية لهذه الدراسة من خلال:

1- إضافة تراكم معرفي حول الإدارة بالتفاصيل وانعكاسها على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني.

2- التركيز على الممارسات التي تؤثر على إنتاجية العاملين في ظل ممارسات الإدارة بالتفاصيل وحرصها الشديد على التحكم في كافة خطوات وتفاصيل العمل والسيطرة عليها.

3- ندرة الدراسات والأبحاث العربية المطروحة حول الإدارة بالتفاصيل وارتباطها بإنتاجية العاملين على حدّ علم الباحثة، في حين أن بعض الدراسات قد تتوافق في الجزئيات الفرعية مع الإدارة بالتفاصيل. ونتائج الدراسة ستصبح مدخلاً بحثياً للقطاعات الرئيسية الأخرى.

4- إتاحة المجال لآفاق بحثية تدرس انعكاس الإدارة بالتفاصيل على المداخل المختلفة لإدارة العاملين (الموارد البشرية)، لتكوين إطار نظري للدراسات العربية اللاحقة في موضوع الإدارة بالتفاصيل وانعكاسها على إنتاجية العاملين.

ب- الأهمية العملية والتطبيقية: وتتركز الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تسهم فيما يلي:

1- تزويد المديرين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالدراسات الميدانية حول متطلبات تحقيق إنتاجية فاعلة للعاملين في هذه الشركات.

2- تقديم الإرشادات بخصوص الانعكاسات التي يمكن أن يتسبب فيها تطبيق الإدارة بالتفاصيل، والتي يمكن أن تتسبب فيها ممارستها على إنتاجية العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

3- تقديم اقتراحات وطرح حلول لمواجهة انعكاسات الإدارة بالتفاصيل لتعزيز متطلبات الإنتاجية للعاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

4- الإسهام في تعزيز المعرفة العلمية والخبرة المهنية في العمل الإداري في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتقدم فهما عميقاً ودقيقاً للمشكلات الإدارية الأبرز.

#### 4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

- أ- مستوى ممارسة الإدارة بالتفاصيل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردني.
- ب- مستوى إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردني.
- ج- أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردني.

#### 5-1 فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، نتجت الفرضيات على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالتفاصيل متمثلة بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران) على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

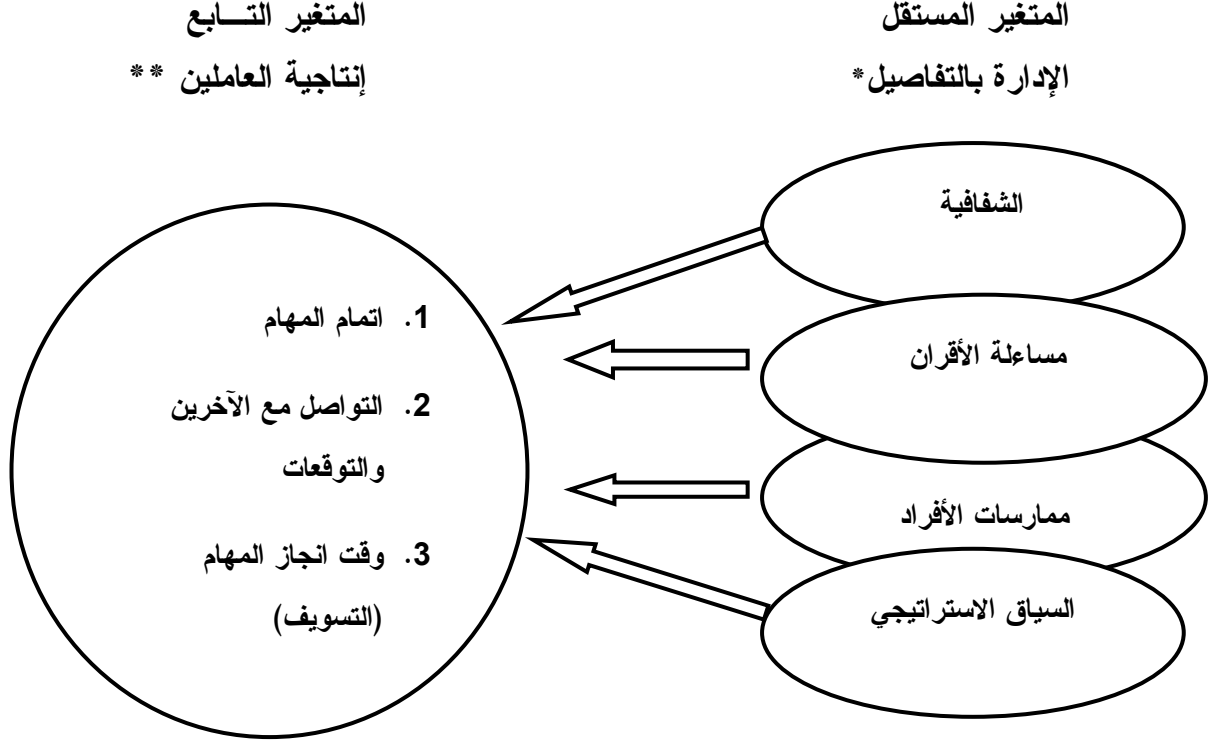
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.  
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات مع العاملين على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساءلة الأقران على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

## 6-1 مخطط الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وفرضياتها تم وضع نموذج الدراسة التالي الذي يوضح أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

(Saenz, 2005; Hurley & Rayman, 2005; White, 2010; Gallo, 2011; Jie & Khalid, 2015) \*

.(Firtz, at el., 2014; Bulkley, 2006; Thomas & Napolitan, 1995; Mani, 2015) \*\*

## 7-1 التعريفات الإجرائية

الإدارة بالتفاصيل: ويقصد بها الإدارة التي يقوم بها الإداريون مع تدخلهم المركز بالتفاصيل حتى الدقيقة منها مما يؤثر على الشفافية في العمل وعلى مساءلة الأقران وممارسات الأفراد فيما بينهم من ناحية، وفيما بينهم وبين مديريهم من ناحية ثانية، ويمتد هذا الأثر الى السياق الاستراتيجي في العمل ككل.

الشفافية: ويقصد بها جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بها شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال أسلوب المديرين في تتبع مجريات الأعمال في الشركة

وعدد المرات التي يتواصل بها مع العاملين من خلال اللقاءات المكتبية والملاحظات المُعطاة حول وضع العمل والتركيز على التغذية الراجعة من قبل العاملين والعملاء ، إضافة إلى الطريقة التي يتشارك بها الرئيس والمرؤوس في إصدار القرارات وشكل التقارير الإدارية المطلوبة حول المهام والمشاريع الموكولة للعاملين.

**ممارسات الأفراد:** ويقصد بها تعاملات وسلوكيات الإدارة بما يتعلق بشؤون العاملين لتدريب وتجديد وتحسين الأداء الوظيفي وتطوير الثقة بين العاملين والتزامهم ومدى تمثيلها داخل بيئة العمل في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتبادل الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والعاملين. والسياسات والأساليب التي يتبعها كبار المديرين في استقطاب واختيار وتوظيف وتحفيز وكيفية التدخل في التفاصيل الإدارية في تعقب العاملين وتتبع خطواتهم أثناء قيامهم بأداء مهامهم في العمل بالإضافة إلى مستوى الثقة المُعطاة للعاملين كل حسب أهليته وكفاءته لتحقيق الهدف المرجو بدقة عالية.

**السياق الاستراتيجي:** ويقصد به قياسية الاتجاهات والخطط التي تسعى إليها شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاهدة لرؤية ترغب في الوصول إليها تتمثل بقواعد استراتيجية تهدف إلى صياغة عملية مثالية للسيطرة على إجراءات العمل التي تساعد على زيادة الإنتاجية من خلال رؤية مشتركة بين المديرين والعاملين بنظرة استراتيجية مشتركة بين أعضاء العمل بعيدا عن البيروقراطية والمركزية الإدارية كوسيلة لتعبئة الطاقات لإحداث تطور وتنمية وتحفيز لقدرات الموارد البشرية داخل الشركة وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحديد مهام كل موظف بشكل دقيق في العمليات التنفيذية

**مساءلة الأقران:** المساءلة تتعلق بالكيفية التي ينجز بها العاملون مهامهم ووسيلة التواصل فيما بينهم للتباحث حول أي تقدم في إتمام العمل كما أنها تتمحور حول عملية محاسبة وتقدير مستوى أداء العاملين لمهامهم وذلك على أساس من الاحترام والثقة والالتزام المتبادل. والذي يتمثل على شكل مبادرات يلتقي فيها الزملاء لدعم بعضهم على أساس متبادل. بالإضافة لتشجيعهم على أن يبقوا في تواصل مع مديريهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة أولاً بأول، ومعرفة آرائهم وردود أفعالهم على إنجازاتهم في تحقيق أهداف واضحة للمنظمة. كما أن مساءلة الأفراد والأقران تعتبر نوعاً من أنواع التحدي الذي يضع العاملين في مواقع مسؤولية ومساءلة تحفزهم على تحسين.

**إنتاجية العاملين:** هي النسبة بين كمية الإنتاج من خدمات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وحجم المُدخلات من رأس المال البشري. والجوانب المتعلقة بإتمام العاملين للمهام وأساليب التواصل والتوقعات التي يتصورها العامل كتنقي تدريب ينمي مهاراته

ويحسن أداءه أو نيل ترقية بالإضافة التسويق في إنجاز العمل والذي يؤثر سلبا على إنتاجية الشركات.

**إتمام المهمة:** تقدير حجم المهام بشكل محدد وعدد المعاملات المفترض إنجازها في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهو السلوك الذي من المفترض القيام به لاستكمال وإنجاز المشروع من قبل العاملين من دون أخطاء مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة التكلفة التي سيتم تقليلها أو التي ستتم زيادتها بناء على جودة الخدمة.

**التواصل مع الآخرين والتوقعات :** ويقصد بذلك طرق إيصال الرسالة المهمة والمفترض إيصالها من المديرين للعاملين ومن العاملين للعملاء- بطريقة مفهومة وهذا يعتمد على مدى إدراك العاملين لطبيعة العمل في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بحيث يكون التواصل في أقل وقت ممكن وبأدنى التكاليف وأقل الموارد المستخدمة وبأفضل وسائل الاتصال. فهي العمليات المنهجية والمنظمة ذاتيا داخل شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

**وقت إنجاز المهام (التسويق):** ويقصد بذلك مدى إيقاف أو تأخير المهام أو تأجيلها بشكل طوعي من قبل العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخلق الأعذار لذلك التأخير على الرغم من أن الأمر سيزداد سوءاً أن تم تأجيله. فالأمر يتعلق بنسبة الأعمال المكتملة والوقت الذي يحتاجه العاملين لإنجاز المهام والسرعة إنجاز الأعمال.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 الإدارة بالتفاصيل

تتامت أساليب الإدارة بالتفاصيل خلال السنوات الماضية، واكتسبت سمعة سيئة نتيجة انعكاساتها السلبية، وخلقها صورةً غيرَ حضاريةٍ يحملها مدراء يديرون موظفيهم من خلال تضيق الخناق عليهم بأعمال صعبة تفوق احتمالهم. وتشكل هذه الصورة جانباً واحداً فقط من الجوانب السلبية الكثيرة للإدارة بالتفاصيل عندما تُطبَّق بأسلوبٍ خاطئٍ. كما أن ممارسة الإدارة بالتفاصيل لها صور عدّة كما أشار إليها Branham (2005)، ويمكن تتبُّع صورها في جميع العمليات الإدارية من تخطيطٍ وتنظيمٍ وإشرافٍ ورقابةٍ وتقييمٍ. لكن هذه السلوكيات والممارسات تبرز أكثر ما تبرز في عمليات التوجيه والرقابة والإشراف باعتبارها الأكثر التصاقاً بالمرؤوسين وبالعملية التنفيذية (Branham, 2005).

إن أول استخدامٍ معروفٍ للإدارة بالتفاصيل كان في عام 1976. وذلك وفقاً لأصل الكلمة (Harper, 2010) Online Etymology Dictionary.

وإن قلّة من الباحثين قد تطرقت لموضوع الإدارة بالتفاصيل، خاصة باللغة العربية، حيث أن هذا المصطلح الذي يطلق عليه (micromanagement) يجعلنا نفكر كيف أن المديرين يدققون وبشكل مبالغ فيه على التفاصيل اليومية للعاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، وكيف أنهم يعترضون طريقهم في كلِّ حركة (Badger et.al., 2009, p121-146; Hernson & Krauss, 1987, p163-170)

ولكن تجدرُ الإشارة في الوقت ذاته إلى أن هناك العديد من الظروف التي قد تستدعي ممارسة الإدارة بالتفاصيل micromanagement وتجعلها واجبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بأعمال غاية في الدقة أو الخطورة. أي عندما نكون بصدد أعمال تقتضي أن تبلغ الدقة فيها نسبة عالية دون أي أخطاء. مع العلم بأن مثل هذه الأعمال عندما تقع الحاجة الماسة إليها يجب أن يمارسها ويؤديها أفراد يستطيعون تحمُّل الضغوط والإشراف الحثيث (Bouchard, 2005, p3). وبناءً عليه فإن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد تستخدم الإدارة بالتفاصيل عندما يتطلب الأمر التدقيق أو إعادة التدقيق في الوثائق العلمية، أو القانونية، أو التدقيق في الأجهزة والأدوات التي هي بحاجة إلى صيانة. كما يمكن أن تطبق هذه السياسة أثناء العمليات أو الإجراءات التي تتعلق بمصير بعض الأفراد، كالإشراف على متدربين جدد في مواقع مهمة وحساسة كالتحقيق الجنائي مثلاً، أو خلال تدقيق الحسابات والأموال والأمانات.

ومن الأمثلة أعلاه يتّضح لنا أنه لا يمكن استثناء التفاصيل من مهام المديرين بشكل دائم ومستمر، حيث أن ذلك يعتمد على الضرورة التي تفرضها بيئة العمل والمدى الزمني الذي تطبّق فيها - أي التي تطبق فيها الإدارة بالتفاصيل - ونتائج تقييم أداء المرؤوسين كمقياس لمدى إمكانية تفويضهم بأعمال، أو الاعتماد عليهم في اتخاذ بعض القرارات تبعاً لمستوى أدائهم وكفاءتهم. وبالرغم من أن المبررات التي ذكرها (Bouchard, 2005, p3) تؤيد الإدارة بالتفاصيل في ظل الضرورة البيئية للعمل، إلا أن ذلك قد يخرج بها عن تعريف الإدارة بالتفاصيل إلى الإدارة الدقيقة، لأنها في مثل هذه الظروف لا تعتبر تدخلا وتعقبا غير مُجديين في التفاصيل وسير العمل، بل هي تُعتبر ضرورة لا بد منها. كما أن المديرين في هذه الحالات يتحلّون بإمكانيات وقدرات لن يتمكنوا من امتلاكها لولا ثقة الرؤساء وتفويضهم وحسن تدريبهم لهم.

## 2-1-1 مفهوم الإدارة بالتفاصيل:

تعرف الإدارة بالتفاصيل من قاموس Merriam Webster بأنها "إدارة حثيثة مع سيطرة مفرطة أو الانتباه إلى التفاصيل". الإدارة بالتفاصيل هي إشارة تضعيف مستخدمة من قبل خبراء القيادة والعاملين لوصف إدارة خاطئة. ويُنظر إلى Micromanager وهو المطبّق للإدارة بالتفاصيل على أنه يناقض مفهوم القائد الجيد، وهو أشبه بالوحش الذي يمارس فتوته. كما أنه السبب الرئيسي لأشدّ صدام قد يسببه المدير العام لمدير الموارد البشرية (Singh Sidhu, 2012, p71-77).

وقد أورد Arfon (1989) أن أرسطو وهو أحد كبار الفلاسفة اليونانيين قال في كتاب السياسة: (إن العمل ذلٌّ ولا يمكن أن ينهض به غير العبيد. وهذا يسوّغ الرّق، ولا يمكن حذف شرط العبودية إلا بحذف العمل، وسيصبح الناس قاطبة أحرارا عندما تتحرك المكايك والمعازف من تلقاء نفسها (Arfon, 1989)).

أما في أواخر القرن الثامن عشر فقد بدأت الثورة الصناعية بالتجلي بدقة، فظهرت أهمية العمل وأهمية التركيز على دور اليد العاملة في إدارة عجلة الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي بالاستفادة من وسائل الإنتاج المتوفرة (Arfon, 1989).

كما عرّف Chamber (2004) الإدارة بالتفاصيل من ناحية التحكم المادي المباشر بالمرؤوسين ومن ناحية أداء العمل الذي من المفترض تأديته وفق رؤية وإبداع المرؤوسين، كما أنه ركّز على النتائج وما يمكن أن ندعوه ثمن ممارسة الإدارة بالتفاصيل، حيث أضاف Chamber عنصر العملية المتكاملة للإدارة بالتفاصيل بدءاً بالتدخل وانتهاء بترك العمل أو تدني الإنتاجية. ذكر Chamber أن الإدارة بالتفاصيل سلوك إداري ينتج عن التدخل في أداء وإنتاجية العاملين وفي كفاءة وجودة وسير العمل، ما تنتج عنه تكاليف مباشرة ظاهرة وغير مباشرة خفية

تسهم في تدني الكفاءة والإنتاجية وتراجع المعنويات وارتفاع معدل دوران العمل، ما يؤدي بدوره إلى عدم الاستقرار، ومن ذلك القرار بتزك العمل. (Chamber, 200, :pp14-26)

نشر Frederick Taylor (1856-1916) - وهو مؤسس الإدارة العلمية - أفكاره في كتاب (الإدارة العلمية) عام 1911 (عقيلي، 2009، ص7-8)، وفيه عرّف الإدارة العلمية بأنها المعرفة الدقيقة لما يريد الرئيس من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها (عقيلي، 2009، ص15). وهذا التعريف لا يتوافق في محاور كثيرة مع تعريف الإدارة بالتفاصيل من حيث مُدخلاتها وعملياتها ومُخرجاتها. وقد ركّز تايلور على الجانب الفني دون الجانب البشري، وهذا يوضح أنه من مؤيدي الإدارة بالتفاصيل، حيث كانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب قائم على التخصص المفرط والدقيق والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حده، حتى تحدّد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه وتحرك العامل لأداء واجبه (عقيلي، 2009، ص15). وترى الباحثة أن هذا الرأي الأخير هو المعتبر وهو ما يتوافق مع مفهوم الإدارة بالتفاصيل ويجمع جوانبها المختلفة. حيث إن ممارسات الإدارة بالتفاصيل أشمل من الجوانب الفنية التي تطرحها الإدارة العلمية.

بناءً على دراسة أجراها شماسنة (2010، ص1-35) عن الإدارة الدقيقة التي عرّفها بأنها هي طريقة إدارية تتضمن التدخل بطريقة مبالغ فيها دون الحاجة الفعلية لذلك. حيث أن هذا التدخل يكون إما في التخطيط للعمل، أو في طرق تنفيذه أو في الإجراءات الرقابية المرتبطة به. وأن هذا السلوك ناجم عن الخوف من الفشل أو عن الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا مرتبط بانعدام الثقة في المرؤوسين، فضلاً عن أنه يسفر عن عدم إعطاء العاملين أي سلطة لأي أسباب، سواء كانت نفسية أو إدارية أو ثقافية أو تكتيكية. بالإضافة إلى عدم التسامح مع أي خطأ، ما يؤدي إلى فقدان المرؤوسين إحساسهم بأهمية عملهم، وثقتهم في قدراتهم على الأداء والإبداع، وبالتالي توجيه جهودهم لإخفاء الأخطاء بدلاً من تقييم الابتكار.

ومع ذلك، يمكن القول إن الإدارة هي علم مرّن Soft Science لأنها تقوم على أسس المنهج العلمي - التجريبي، وتعتمد على دراسات ومراجع. ففي مقال من مجلة Bloomberg Business في عام 2005 وذلك بعد وقت قصير من وفاة Drucker<sup>(1)</sup>، على اعتباره وبالإجماع الأب الروحي للإدارة، الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة General Motors (GM)، في ذلك المقال نسبت إليه قائمة بأركان رئيسية للإدارة. في حين إن هذه الركائز تم

(1) (بيتر دروكر هو المستشار النمساوي المولود في أمريكا وهو مستشار في الإدارة ومعلم فيها ومؤلف وكاتب عنها)



الحصول على أغلبها في عام 1940، واختبرت خلال فترات الخمسينيات والستينيات والسبعينيات وتستمر كأساس للإدارة "الجيدة" حتى اليوم.

كان Drucker أول من قدم فكرة اللامركزية Decentralization structures - في أربعينيات القرن العشرين- والذي أصبح المبدأ الأساسي لكل مؤسسة كبيرة في العالم تقريباً. • وكان أول من أكد - في خمسينيات القرن العشرين- على أن العاملين يجب أن يُعاملوا على أنهم أصول للشركات، وليس كخسوم ليتم القضاء عليهم (Byrne and Gerdes, 2005).

حتى أن Douglas McGregor (1906-1964) ذكر في كتابه "The Human Side of Enterprise" 1960 عن نظريته McGregor's X-Y theory ان أغلب المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات حول العاملين تحت إدارتهم ومحاولة اختيار الأسلوب الأمثل. (Mohamed, 2013). كنت قد أشرت إلى إن أول استخدام معروف للإدارة بالتفاصيل كان في عام 1976. وذلك وفقاً لأصل الكلمة (Online Etymology Dictionary) (Harper, 2010)، والإدارة بالتفاصيل هي الإدارة أو المراقبة مع الاهتمام المفرط بالتفاصيل الصغيرة (Online Etymology Dictionary, 2010).

ووفقاً لـ Chatman، فإن الإدارة بالتفاصيل هي عادة "بناء على الرأي العام القائل بأن المعايير في العالم لا ترقى إلى ما ينبغي أن تكون عليه." Jenny Chatman، وهذه الإدارة هي بمثابة هاجس للمطبقين للإدارة بالتفاصيل مع السيطرة.

## 2-1-2 مستويات الإدارة بالتفاصيل:

وفقاً لدراسة Chamber (2004) فإن الإدارة بالتفاصيل في المنظمات تنشأ على عدة مستويات:

أ- مستوى كامل المنظمة كوحدة تنظيمية: حين تسهم المنظمات وفرق العمل داخلها في تكوين ثقافة الإدارة بالتفاصيل وذلك عندما يصبح السلوك اعتيادياً بسبب تكراره لأكثر من مرة. وفي النهاية يتخذ شكل العادة ويصبح جزءاً من التقاليد الإدارية بعد أن يتغلغل في الثقافة التنظيمية ضمن عملية التطبيع أو الاعتقاد التنظيمي.

ب- مستوى قمة الهرم الإداري: حين يتم تطور وتدرج ممارسات وسلوكيات الإدارة بالتفاصيل في المستويات الإدارية العليا، وفي هذا السياق فإن سلوك وممارسات أقطاب الإدارة العليا الذين يتمتعون بالسلطة والقوة تخلق مجتمعة مثلاً يُحتذى داخل باقي المستويات الإدارية الأدنى في الشركة، ويؤكد ذلك ما نلاحظه من تقليد العاملين لأساليب رؤسائهم في الإدارة للفوز برضاهم أو للوصول مثلهم إلى موقع إداري في الشركة. كما يفسر ذلك بأن البروتوكولات والخطط توضع في قمة الهرم، ولأن كل موظف في الشركة يسعى لأن يكون

محطاً رضا رئيسه، فهو بالتالي يتبنى نمطه الإداري وسلوكه التنظيمي من أجل أن لا يُعتبر مخالفاً للسلوك الإداري لرئيسه.

ج- مستوى العاملين: وذلك حين يطورُ العاملون العاديون نمطهم وأسلوبهم الخاص من الإدارة بالتفاصيل بشكل يبدو واضحاً في أدائهم سواء كان فنياً أو إدارياً، وهو إما أن ينجح نجاحاً مؤقتاً ليلفتَ الانتباه ويتبناه آخرون لينتقل إلى وحدات أخرى، أو أنه يُخلق في ظل ثقافة تنظيمية لم تألفه من قبل فترفض وجوده لأنه يتعارض معها.

هناك العديد من الشكاوى من العاملين حول أن بعض المديرين وعلى اختلاف مراكزهم - وهذا ما كان عليه حال أسلافهم - يظهرون كمن يركب الحصان ليدير بين وحدات العمل لينتقد كل تفصيلاً صغيرة وكبيرة بدافع ضمان دقة سير العمل وحسن الأداء والحرص على تجنب الأخطاء وتلافي القصور (McConnell, 2006).

وأضاف Chatman: "كنتُ أعلم أنك تعمل مع شخص إذا تدخل في مستوى التفاصيل فإنه سيعتبرها أقل بكثير من مستوى معاييرها" (Gallo, 2011, p28). Micromanager هو الشخص المسيطر جداً ويحب أن يضع يده في أي شيء مع التمحيص (Wright, 2000, pp362-364; Porterfield, 2003).

لا شيء يقتل إبداع العاملين أكثر وأسرع من مدير أو رئيس يقف على كل خطواتهم في العمل، ويحتكر وجهة نظر وحيدة ويحدّد الخطوات الدقيقة للعمل، وهو الوحيد الذي ينفرد بإعطاء الأوامر بشكل مباشر ثم يجعل نفسه الحارس على كل التفاصيل، كما أنه يحتكر النتائج والإنجازات، وفوق كل ذلك يلقي اللوم على العاملين عند الفشل (Hyrley and Ryman, 2005).

عدد قليل جداً من الناس الذين يدركون حقيقة الآثار المترتبة على التدخل في التفاصيل الإدارية للعاملين لزيادة الإنتاجية، ولكن خبراء مثل صاحب البحث الجديد من جامعة بنسلفانيا Alexandra Michel الذي وجد أن المتعلمين تعليماً عالياً يعملون بالشركة بإنتاجية أكبر عندما يُعطون الحكم الذاتي على جداول أعمالهم. في الواقع، فإن أغلبهم سيعملون بجهدٍ حادٍ لإنهاء (Kalb, 2014).

وعلى العموم، يتم تصنيف خصائص الإدارة بالتفاصيل من ضمن قائمة الإدارة السيئة (Alvesson & Sveningsson, 2003, pp961-988). ففي مقال عن الأعمال الصغيرة الحاسوبية التي كتبتها Janine Popick، الرئيس التنفيذي لشركة الاستجابة العامودية Popick, CEO of Vertical Response، حيث ناقشت Popick عدة طرق للقضاء على الإدارة بالتفاصيل وماذا سيجني المديرون من تطبيق مثل هذه التصرفات، ذكرت أولاً، تحديد الأسباب الجذرية التي يمكن أن تساعد على اتخاذ الخطوات التصحيحية، وبناء الثقة الذي هو ضروري لنمو الأعمال

التجارية. وتتطلب الخطوة التالية عقد فريق للمساءلة وإعطاء العاملين أهدافاً واقعية<sup>1</sup> (SMART) (Simonds, 2013). وتشمل الأسباب الحاسمة للتدخل في التفاصيل الإدارية، السلوك الشخصي (Badger et al., 2009, p121-146; Livingston, 2003, p97-106; Maloney & Federle, 1991, p43-58). وثقافة الشركات (Badger et al., 2009) وسمات المرؤوسين (Rosen & Jerdee, 1977, p628-631).

كما أن معضلة نقص المهارات الإدارية تفسح المجال لأساليب إدارية غير متوافقة. ووفقاً لـ Picon (2006) فالمسافة في الهيكل التنظيمي للشركات High Power Distance، ذات المركزية العالية، والتركيز على التفاصيل على حساب الصورة الأشمل، والنقص في مشاركة العاملين، نتيجة لممارسات أساليب التدخل في التفاصيل الإدارية، ينتج عنها سوء في الإدارة. ونتيجة لذلك، يتم التأكيد بأن تطبيق الإدارة بالتفاصيل من قبل المنظمات هو مشكلة إدارية خطيرة (Hurley & Rayman, 2005, p4-7).

Alyssa Gregory، مؤلفة وخبيرة في إدارة المشاريع الصغيرة لتكنولوجيا المعلومات، اقترحت بعض الوسائل الفاعلة لوقف ممارسة الإدارة بالتفاصيل. وقد ذكرت Gregory أن الفريق القوي يتطور عندما تكون هناك رغبة للعمل معاً، ومشاركة المهارات والخبرات لإنجاز المزيد، بالإضافة إلى دعم نقاط القوة لدى الآخر. وهذا لا يمكن أن يحدث عندما يتعلق الأمر بالإدارة بالتفاصيل (Gregory, 2015, p12). وعلاوة على ذلك، أظهرت دراسة نشرت في مجلة علم النفس التجريبي من قبل DeCaro وآخرون (2011) أن العاملين الذين شعروا بأنهم تحت المراقبة، كان أداءهم باستمرار في المستوى الأدنى.

وهناك دراسات أخرى قدمت بعض المقترحات في شأن التقليل من مخاطر الإدارة بالتفاصيل، وهي ذلك النوع من الإدارة الذي يحول دون المديرين وممارسة الإدارة بشكل صحيح، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إدارة مُخلّة، وانتقادات علنية، ومخاوف الاعتمادية، وموظفين محبطين، وقلة احترام للأمناء المنتخبين.. الخ. (Cindra & Smith, 2016, p29-49/ 93-113; Smith et al., 2006, p3-12).

كما كشف Robert Hurley (2002) أن 30% إلى 35% من المديرين، ينجحون كمدرّاء تنفيذيين، لكن تتعثر أمورهم عندما يصبحون على علم بأنهم في مستوى إداري عالي، وفي مواقع قيادية تتطلب إدارة وتنفيذاً للأوامر. وهذا هو السبب الضمني الذي يُجبر المديرين التنفيذيين لتطبيق الإدارة بالتفاصيل. وهذا التصرف ناجم - في حقيقة الأمر - عن نزعاتٍ تطلع إلى الكمال Perfectionist. كما يقول William Faulkner: (كل منا فشل في تحقيق أحلامه

<sup>1</sup> تحديد الهدف "سمارت": محددة، قياس، سهل المنال، ذو صلة، وقت محدد (SMART" goals : Specific, Measurable, Attainable, Relevant , Time-bound)

لحدّ الكمال، ولهذا فإنني أبيع أحلامي على أساس أنها الأروع لتحقيق المستحيل)<sup>1</sup> (Hurley & Rayman, 2005).

تقوم الإدارة بالتفاصيل على مراقبة العاملين كأساس، أو جعل العاملين يشعرون بأنهم مراقبون في كل خطوة. إن الاهتمام المفرط والتركيز على التفاصيل، ومهام التخطيط حتى للأمر التافه، والتفصيلات، كتتبع العاملين في أوقات ساعاتهم المكتبية وفي أوقات فراغهم وإجازاتهم، فضلاً عن بعض الملاحظات الأكثر تطرفاً والمرتبطة بالإدارة بالتفاصيل. ومع أن مثل هذا السلوك المتطرف قد يبدو لبعض مديري الأعمال أمراً يجب القيام به، إلا أنه في الواقع ضربٌ من ضروب الأعمال التي تضر بالشركات، وقد تأخذ المديرين بعيداً عن الصورة الأمثل (Sidhu, 2012, p71-77).

إن طريق الإدارة بالتفاصيل يبدأ من وضع سياسات واستراتيجيات جديدة فوراً، ووضع معايير لتلبيتها، وإعادة تعريف الأدوار، الخ.. وعلى الرغم من أن بعض العاملين يحتاجون لفترة من الزمن ليتكيفوا مع السياسات الجديدة، إلا أن العمل والمهام مازالت قادمة. وبسبب هذه التغييرات غير المتوقعة فإن بعض الإداريين في نهاية المطاف يلجؤون إلى مثل هذه الإجراءات والممارسات خائضين في القرارات الصغيرة Micro Decisions .

من ناحية أخرى، كشفت بعض الأبحاث أن 4 من أصل 10 موظفين غير راضين عن رؤسائهم، لأن بعض Micromanagers يظهرون قلة الاحترام للعاملين، حتى وإن كانوا أصحاب خبرة واسعة، وهؤلاء يحتاجون لأحد يقدر خبرتهم. كما أن Micromanagers يفتقرون إلى أسلوب أدبيات الحوار ولا يفعلونها إلا في حالات الانتقاد. إن معظم العاملين خاضوا تجارب الإدارة السيئة من قبل رؤسائهم على الأقل مرة خلال حياتهم المهنية. كما يرى الكثيرون أنهم في الواقع لم يحظوا حقاً برئيس جيد.

في كتاب لـ Harry E. Chambers عرض عن الإدارة بالتفاصيل، وكيف أنها عرقلة لا طائل منها لإنجاز أي عمل - حيث يحدث ذلك تدريجياً عندما يبدأ نفوذ الرئيس بالظهور والتدخل فيقلل من قيمة العمليات المنجزة من قبل الموارد البشرية - ذكر Chambers أنها ناتجة عن تصور في ذهن الرئيس يطبقها بتدخلات غير لائقة في الأنشطة وخلال إعطاء المسؤوليات واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة (Chamber, 2004, p18).

كما أن كتاب Chamber يعرض أن الإدارة بالتفاصيل أصبحت رائجة في هذا العصر، واختيار سلبي ومبالغ فيه، خصوصاً عندما يتدخل المديرون في الأداء وفي الجودة وفي الكفاءة.

<sup>1</sup> William Faulkner says: (all of us failed to match our dreams of perfection so I sale on the basis of our splendid failure to do the impossible).

وعلاوة على ذلك، عندما تصبح تلك التدخلات بمثابة حواجز تحول دون تحقيق أهداف الشركة، أو تتحول إلى عوائق تعرقل إنجاز الأمور (Chamber, 2004, p15-16).

يحدث أن تتطلب بيئة العمل أو الثقافة السائدة في المنظمة مستوىً مفرطاً من البيروقراطية (على سبيل المثال، الكثير من الأوراق ليتم تعبئتها) لضمان جودة العمل، وهذا حتماً يتطلب التدقيق المكثف من قبل الرؤساء. لكن عندما يتبع المدير أسلوبه الخاص ويفرضه بالقوة على موظفيه باستخدام أسلوب متزمت أقرب إلى (الطغيان Tyranny Methods) ستكون هذه الممارسة أول خطوة بعيدة عن مسار الإدارة السوية، وسيبدأ أسلوب التتبع والملاحقة في كل جانب من جوانب مهام العاملين. وبعدها سيميل المدير إلى اتخاذ سياسة الإهمال لتسوية النزاعات، والعجز عن حل بعض المشكلات، وما إلى ذلك، إضافة إلى إهمال الشكاوى حول موظفيه من مساعديه من المديرين المشرفين، عندها قد يشعر بأنه كان قد ابتعد جداً عن المسار الصحيح (Shah, 2013, p19-20).

## 3-1-2 ممارسات الإدارة بالتفاصيل

### 1-3-1-2 الشفافية:

أورد Oliver (2004) أن معظم قواميس اللغة تفسر كلمة الشفافية بالوضوح، والصراحة والنزاهة وعدم الغش. أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون أي محاولة إخفاء أو تضليل للمعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل. فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط (Oliver, 2004, p3).

تعني الشفافية Transparency في قاموس اللغة الإنجليزية:

An honest way of doing things that allows other people to know exactly what you are doing. It also means allowing light to pass through. (Longman, 2009, p559)

أي الطريقة النزاهة في عمل الأشياء التي تمكن الآخرين من معرفة ما يقومون به بالضبط. وتشير إلى ما يمكن الرؤيا من خلاله. كما وتعني الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، وجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير (Breton, 2007, p13).

أما عن الآثار المترتبة على التدخل في تفاصيل أداء العاملين مع الافتقار إلى الشفافية في التعامل معهم. فيتجلى معنى الشفافية في عدد المرات التي يتواصل بها العاملون مع مديرهم، وفي أسلوب الرئيس الإداري في تتبع مجريات الأعمال في الشركة، إضافة إلى الطريقة التي يتشارك بها الرئيس والمرؤوس في إصدار القرارات، ومدى الصلاحية المعطاة للعاملين،

ومستوى الثقة التي تمنح لهم، والتعاون والتآزر بين الرئيس والمرؤوس في حل المشاكل، لأن جميع العوامل السابقة لها أثر حتمي على إنتاجية العاملين.

تتعلق الشفافية بسلوكيات الإدارة التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في الشركة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة داخل الشركات. وتتضمن الشفافية الداخلية جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بها، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والشركات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة. وتعتمد الشفافية على تقنية الشركة التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسؤولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة (أبوكريم، 2005، ص60).

إن مستوى الشفافية والثقة يتناسب طردياً مع مستوى المعنويات والأفكار الخلاقة والإبداع، ومُنْعَكَس ذلك يظهر على المنظمة حتماً وبالتأكيد (Schachal, 2003)، وقد يتخذ الناس ومن ضمنهم المديرون قرارات تحسّن من صورتهم لدى الآخرين حتى لو لم تكن تلك القرارات هي الأفضل للشركة. إن انعدام الشفافية وما يمكن أن يقوم به العامل أو المدير من حجب للمعلومات إذا شعر بأن المعلومات ستضر مركزه أو وظيفته، هو بداية طريق الانحدار في إنتاجية الشركة (Sudiro, 2013, p134-135). وهنا تبرز الحاجة إلى كسر دائرة الغموض وعدم الثقة لتعزيز العمل ضمن الفريق الواحد، ولتحقيق العمل التشاركي والتكاملي بين الأعضاء مع تغليب الجماعة على الذات أو الأنا.

إن تطبيق الشفافية يساعد المديرين على التعامل مع تبعات أداء العمل على نحو أكثر فعالية ومع مجرياته أيضاً، فبتطبيقها - أي الشفافية - ستخف نسبة الاعتماد على الرؤساء بشكل كبير، وسيقل عدد مرات التواصل المباشر في مكان العمل بسبب الحاجة والتواصل لأجل التنفيذ، وسينتج العمل بشكل يلفت انتباه الرؤساء ويرضيهم. كما أن تطبيق مبدأ الشفافية سيظهر وعوداً كبيرة لتحسين التعاون فيما بين الرؤساء والعاملين، حيث أن تنسيق مبدأ الشفافية يجعل العاملين يتمتعون برؤية واضحة تمكنهم من الحصول على كل ما يريدونه من معلومات ومن مصادرها، والوصول إليها في أي وقت من دون التدخل في تفاصيل سلوكياتهم وطريقة أدائهم. إن أزمة إعطاء الثقة تؤثر فينا على جميع المستويات - المجتمعية والمؤسسية والتنظيمية، بل وعلى مستوى علاقاتنا الشخصية. إن انعدام الشفافية قد يؤثر على سرعة إنجاز الأعمال وعلى

تكلفتها من خلال إغلاق أبواب التفاعل والتعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تحقيق أهداف المنظمات التي يتطلعون للوصول إليها (شماسنة، 2010، ص1-35).

تتيح الشفافية إشراك العاملين وإظهار إبداعاتهم، وتحفز قدراتهم وتدعم مبدأ التآزر مع الآخرين في حل المشاكل. وقد يدفع المديرون ثمناً كبيراً إن شعر العاملون بعدم المصداقية والثقة، أو إن شعروا بأنهم يتعرضون لممارسات تضعهم تحت ضغط وقلق شديد لتتبعهم وتعقبهم خلال الأوقات التي يقضونها في مكاتبهم. وفي المقابل، فإن خلق الشفافية دون الإدارة بالتفاصيل سيؤدي علاقة حقيقية بين المديرين والعاملين. هذه العلاقة الحقيقية هي الطريقة التي يرغب العاملون في أن تتحقق. والعكس هو الطمس، والقمع، أو التظاهر بأمور مختلفة عما هي عليه. إن تواجد الشفافية والإفصاح في بيئة العمل، يقلل من التباين في المعلومات بين الإداريين والماليين من أصحاب المصلحة، ومن المالكين لأسهم وسندات الشركة. (Patel, et.al, 2002, p.326).

### 2-3-1-1 ممارسات الأفراد:

إن بقاء الشركة مرهون بوجود اتصال وتواصل بين الأفراد خاصة في بيئة شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يشمل التواصل عنصرين مهمين وهما نقل المعلومات وفهم تلك المعلومات، فأى فكرة- بصرف النظر عن أهميتها- تفقد قيمتها إن لم يتم تبادلها وفهمها بصورتها الصحيحة بين الأفراد (Robbins, 2003, p113).

وتناقش الباحثة هنا مسألة التعاملات والسلوكيات المطبقة داخل بيئة العمل في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. فبعض المديرين يطبقون الإدارة بالتفاصيل في تعقب العاملين وتتبع خطواتهم أثناء قيامهم بأداء مهامهم في العمل.

إن السياسات التي يتبناها كبار المديرين في استقطاب واختيار وتوظيف وتحفيز وكيفية التدخل في التفاصيل الإدارية لكل ما سبق من مهام، له تأثير على نسبة دوران العمل، وينعكس تلقائياً على البيئة الداخلية والثقافية للمنظمة ككل. كما أن الموارد البشرية هي رأس المال لأي منظمة، حيث يعتمد عليها بناءً إمبراطوريتها. وتشير الممارسات في التعامل مع العاملين إلى سياسات تنفيذ وتدريب العمالة، والممارسات والإجراءات التي تحظى بقبول واسع في مجال الموارد البشرية.

إن العمل على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال استقطاب وتعيين واختيار النخبة من العاملين، هو واحد من أهم الأعمال المطبقة في المنظمات؛ لهذا تسعى الشركات جاهدة للبحث عن العاملين المؤهلين والمخلصين على المدى الطويل، ومن هم على استعداد للبقاء مع الشركة لأنها تنمو وتتطور. وبناء عليه فإن مفتاح الممارسات الناجحة في التعامل مع العاملين هو الإبقاء

عليهم والحفاظ على وجودهم في الشركة، خاصة النخبة الأكثر كفاءة، في حين خفض كلفة معدل الدوران لدى العاملين في الشركات. ولكن ذلك لن يسير في الاتجاه الصحيح إذا اتبع المديرون الذين ينتهجون الإدارة بالتفاصيل Micromanagers أسلوب التعقب وتتبع كل خطوة يخطوها مدراء الموارد البشرية خلال عملية التعيين، وتلك التي يخطوها المرؤوسون فيما بعد. (McConnell, 2006; Hurley & Ryman, 2005).

إن تطبيق الإدارة بالتفاصيل وغياب التفويض وقلة الثقة بالمرؤوسين إلى جانب التحكم والسيطرة المباشرة في سير العمل، يخلق توترا وقلقا عند العاملين يتراكم في النهاية مسببا لهم إجهادا نفسيا وجسديا يفقدون الثقة بأنفسهم وبقدراتهم على اتخاذ القرارات أو التصرف الصحيح أو المشاركة في الحلول الإبداعية وفي الأفكار الخلاقة، دون التدخل والتوجيه المباشر والرقابة الحثيثة (McConnell, 2006; Hurley & Ryman, 2005).

فإدارة شؤون العاملين هي وظيفة إدارية أوجدت لتدريب وتجديد وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وهي إدارة تقوم إلى جانب ذلك بتطوير الثقة في قدرة العاملين على النجاح ضمن بيئة سريعة التبدل والتغير. وهذا الطريق يقتضي كما يظن بعض المديرون التركيز على التفاصيل من خلال جعل العاملين يشعرون بأن كل خطوة لهم هي تحت الرقابة المشددة. وهذا ما سيجعل المبادرة والدافعية لدى العاملين متدنية، لأنهم يشعرون بأنهم موضع شك في كل خطوة. وبطبيعة الحال فإن مسألة الإبداع غير متوقعة منهم في مثل هذه الظروف الإدارية، لأن الإبداع أو الابتكار لن يغيرا من فكرة المدير عنهم، وهم لن يعتبروا الإبداع هدفا لهم، بل سيعملون ضمن المتوقع خوفا من الوقوع في الفشل، وسيبقون ملتزمين بالخط المرسوم لهم مادام ذلك يرضي رئيسهم، بل سيحرصون على تنفيذ ما يُطلب منهم حرفيا دون زيادة أو نقصان. وفي النتيجة سيتحول أيُّ إبداع إلى إخفاء وتستر على الأخطاء حين وقوعها (Chamber, 2004, p26-27).

يواجه موظفو الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضغوطا عبر بيئات العمل المكثفة. وتبين البحوث أن التوتر والقلق الذي يسود بيئة العمل بشكل عام في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هما من النتائج المتوقعة والطبيعية في العمل. فالعمل في قطاع الاتصالات مثلا أمر معقد خصوصا في العلاقات مع الآخرين، وفي مخاوف العمل، وصيانة الأنظمة، إضافة إلى الغموض الذي يرافق أدوار ومهام الإداريين المملة والروتينية (Lim & Teo, 1999, p277-291)، فضلا عن الشعور بالتوتر من الأنظمة التكنولوجية المنتهية صلاحيتها بالتقادم، وأمن لتعاملات والتفاعلات بين فريق العمل والعملاء، فضلا عن ضغط المهام المطلوبة، وقضايا الثقافة السائدة ضمن بيئة العمل وقبورها، والمنافسة التجارية والمطالب العائلية (Rajeswari & Anantharaman, 2003, p34-43).



إن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يتطلب من موظفيه أن يتحملوا مسؤولية أي عمل مستجد يتطلب منهم مزيداً من التدريب والتأهيل وتقديم الخدمات ذات إنتاجية وجودة عالية، ما يزيد من الضغوط على كاهل الموارد البشرية في هذا القطاع. فحسب دراسة للقاسم (2008) بعنوان: (محددات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مجال القطاعين العام والخاص) يتم تحديد مفهوم الاحتراق الوظيفي ضمن محاور:

أ- الاستنزاف العاطفي.

ب- فقدان الهوية الإنسانية بالاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين.

ج- تراجع الإحساس بالمنجز الشخصي.

ومن المحتم على التطور الطبيعي في البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال البشري أن يكون مرتبطاً بالأدب النفسي والسيكولوجي للعاملين (التوظيف والتعيين واختيار العاملين)، وبالتدريب، وبممارسات الموارد البشرية (HR) التي تشكل مكوناً مهماً من مكونات مصادر رأس المال البشري (e.g., Coff & Kryscynski, 2011).

تولي المنظمات اهتماماً كبيراً لأهمية الأداء ولتنمية المهارات والمعارف، لدى فريق العاملين ولدى فريق الإداريين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم الفنية (Lawler et al., 2001). ووفقاً لدراسة شماسنة (2010) فإن التركيز على الأعمال والمهام التفصيلية، يتجلى عبر مجموع السلوكيات والإشارات والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية التي تطبقها وتنفذها الإدارة للسيطرة الحثيثة وفائقة التركيز على العمليات الإدارية والفنية، لتجنب الفشل من جهة، وبسبب الخوف من الوقوع في الأخطاء والرغبة في الإنجاز أو الكمال من جهة أخرى (شماسنة، 2010، ص1-35). إن المطبق للإدارة بالتفاصيل بالنسبة لـ Robert Hurley (2005) هو الشخص الذي يحاول أن يسعى للكمال Perfectionist. وهو الشخص الذي يسيطر عليه القلق والخوف من الفشل. بالإضافة إلى أنه يُهيمن على موظفيه خلال أدائهم لمهامهم بكل الاحوال وبصرف النظر عن كفاءة ومستوى المرؤوسين. وعلاوة على ذلك، فقد ذكر Robert Hurley أن المدير الذي يسعى إلى الكمال يزيد من مستوى هيمنته في الحالات التي تعتبر بالغة الأهمية، على الرغم من أن سيطرته لن تساعد في توقع ما قد يعتبره بمثابة مخاطر كبيرة في المستقبل. إن الرقابة المفرطة للوصول للكمال والتخوف غير العقلاني ما هو إلا ردة فعل لعدم شعور ممارسيه بالأمان (Hurley&James, 2005). كل هذه الممارسات لها تأثير على إنتاجية العاملين في المنظمات التي يعملون بها.

## 3-2-1-2 مساءلة الأقران:

اقتبست الباحثة هذا البُعد ترجمة من بعض المراجع الأجنبية المتعلقة بهذه الدراسة مثل (Chamber, 2004; Hurley & Rayman, 2005; Jones, 2003).

وقد أُستخدمت كلمة الأقران في عدة أبحاث عربية كـتتقيف الأقران ودعم الأقران واستراتيجية تدريس الأقران (الغامدي، 2012) وإشراف الأقران (العمرات والقمول، 2013) وهي مراجع إدارية واجتماعية بمفهوم النظراء بمعنى الأفراد المتساوون في الدرجة أو في الوظيفة أو العمر أو ما شابه وقد استخدمت في المراجع السابقة للدلالة على التكافؤ والتناظر في المنحى الوظيفي . وفي هذه الدراسة فقد أُستخدمت ضمن منحى مساءلة الأقران. تسعى معظم المنظمات إلى تكوين قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المساءلة والمحاسبة والارتقاء في مستوى أدائها وذلك لضرورة إحداث الإصلاح اللازم لمواجهة المتغيرات الدولية التي تدفع بهذا الاتجاه (فارس، 2007، ص 11) .

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده، وفي العديد من اللغات كاللغة الكورية والرومانية والإسبانية والتايلاندية لا يوجد معنى يوازي كلمة مساءلة وفي كثير من الأحيان يتم تفسيره بالمسؤولية Responsibility، إلا أن مفهوم المساءلة أوسع من ذلك وأشمل (Romzek et al., 2000, p239).

وقد أوضح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP بأن المساءلة تقع من الرتبة الأعلى في الإدارة على من هم دونهم بمعنى آخر الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR . كما ويشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تساؤله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة. ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، 2010، ص13).

تتعلق المساءلة بعملية محاسبة وتقدير مستوى أداء العاملين لمهامهم وذلك على أساس من الاحترام والثقة والالتزام. وهذا هو التطبيق الفعلي الصحيح لدعم الأقران. فيظهر ذلك الدعم على شكل مبادرات يلتقي فيها الزملاء وأعضاء من منظمات المساعدة الذاتية وغيرهم من العاملين المؤيدين المدربين كأنداد لدعم بعضهم على أساس متبادل. إن منح العاملين الثقة في

أدائهم ستنشجعهم أنفسهم على أن يبقوا في تواصل مع مديريهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة أولاً بأول، ومعرفة آرائهم وردود أفعالهم على إنجازاتهم في تحقيق أهداف واضحة للمنظمة. كما أن مساءلة الأفراد والأقران تعتبر نوعاً من أنواع التحدي الذي يضع العاملين في مواقع مسؤولية ومساءلة تحفزهم على تحسين أدائهم بعيداً عن القيود الشخصية المتصور أنها قد تفيد.

إن الوقوع في مصيدة دائرة عدم الثقة (Mistrust Cycle) تبدأ بالرغبة في التحكم في الآخرين، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات فردية تُشعر المرؤوسين بعدم الأهمية وعدم الأهمية، وبالتالي بالغيرة عن فريق العمل ككل، الأمر الذي يؤدي إلى المفاضلة بين الأنا والآخرين، وتغليب الأنا على الآخرين، وهو ما يؤدي بالنتيجة إلى المزيد من عدم الثقة، فتبدأ دورة إحباط أخرى بالنسبة للمرؤوسين، ويتصاعد التحكم والسيطرة اللذان يؤديان إلى قرارات منفردة وأحادية (Yeager et al., 2013, p2-10). واستناداً إلى دراسة (Chamber (2004) & Hyrley (2005) فإن الإدارة بالتفاصيل تقوم على أساس التفويض المحدود بمعنى أنه تفويضٌ بالمسؤولية للعاملين دون أيّ تفويضٍ لهم بالسلطة، مع الاحتفاظ بالحق في التدخل الكامل، حتى لو وصل الأمر إلى التحكم بخطوات العمل نفسه.

تتباين بعض الثقافات في وصفها لمعنى الالتزام الذي يتمتع بها العاملون، ويعتبر فهم الفرق بين المفهومين هو مفتاح الحصول على الأرباح وتجنب ضرائب عدم منح الثقة للعاملين. إن رؤية العاملين عادة تميل إلى المرونة أكثر من التزامات العمل، وإلى عدم الحاجة للشعور بأنهم متابعون ومراقبون في كل خطوة، وتجنب الاضطرار إلى التعرض للتدخل في التفاصيل الإدارية في كل خطوة من قبل رؤسائهم. إن الأمر متعلق بالمراقبة الذاتية. إن أفضل المديرين من يجعلون من حفظ جميع التزاماتهم رمزاً لشرفهم (Kluttz & Salvetti, 2004, p14-18).

إن "التكامل ودورة الالتزام" هو مبدأ يقوم لدى أيّ منظمة على أساس العنصر البشري من خلال الالتزام بالعمل، ما يجعل المنظمة أكثر إنتاجية وأكثر كفاءة في أدائها (عقبلي، 2009). ومن المفترض أن المديرين يتمالكون أنفسهم في مساءلتهم للآخرين، ويحترمون قدراتهم في تحمل المسؤولية. المدير الحقيقي هو من يستطيع أن يولد الثقة في نفس العامل، وأن يحملَه المسؤولية في إنجاز العمل على حد سواء. أما المدير مرتبك المفاهيم فإنه يعمل على إثبات عدم أهلية العامل لتحمل المسؤولية. غالباً ما يستجيب الناس للمساءلة وتحمل المسؤولية - وخاصة المحترفون في أدائهم - فمثل هؤلاء يسرهم أن يُحاسبوا على أدائهم لأنهم يدركون قدراتهم. إن المدير الذكي يتجنب تقليل عبء المسؤوليات التي يضعها على عاتق موظفيه، بل يسوّغ مسؤوليات واضحة قابلة للمساءلة، ويتفق مع موظفيه حول الكيفية التي ينجزون بها العمل ووسيلة التواصل بين الطرفين للتباحث حول أيّ تقدم في إتمام العمل وبشكل سلس دون الحاجة إلى أساليب الإدارة بالتفاصيل. (شماشنة، 2010، ص1-35).

بصراحة، إن ضغط الأقران والمسؤوليات والمساءلة حولها عبر إعطاء الثقة للعاملين في حرية التصرف خلال أدائهم لأعمالهم، تعتبر من العناصر الأكثر فعالية من أي سياسة أخرى. في الواقع، إن إثارة ثقافة المساءلة قد لا يجعل العاملين يحتاجون إلى التعامل والتواصل المتكرر مع مديريهم. الأمر متعلق تقريبا بكل عناصر المنظمة من تعامل بين أقرانهم، وتداخلاتهم، والتزاماتهم، والعلاقات السائدة بينهم، والدعم الذي يقدمونه لبعضهم، والرغبة القوية لديهم لمساندة بعضهم البعض الآخر باستمرار في مجال تبادل المعارف والخبرات العاطفية أو الاجتماعية أو العملية.

إن السلوكيات دائما تسبق النتائج، وبالتالي فإن قوة المساءلة تبدأ مع السلوكيات. وهذا مهم لبناء "القواعد السلوكية الأساسية" الجديدة أو "العقود السلوكية" "behavioral ground rules" "behavioral contracts" or التي يتبناها الأقران للسيطرة على أنفسهم وعلى كل مساءلة أخرى. (Haudan, 2011, p10-13).

تؤدي ممارسات الإدارة بالتفاصيل وعدم التسامح مع الأخطاء إلى دفع العاملين لإخفاء هذه الأخطاء إن حصلت. ومع أنها قد تكون أخطاءً بسيطة في البداية، إلا أنها قد تتطور إلى أخطاء جديدة وأكثر تعقيدا بسبب إخفائها، وقد تتعدى أن تكون بسيطة لتصبح خطيرة وأكثر تكلفة وتؤدي إلى تراجع الشركة (Hurley & Ryman, 2005). إن الشفافية لا تضمن وجود المساءلة، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في الشركة (Lord & Kristin, 2006, p2).

### 2-3-4 السياق الاستراتيجي:

تعتبر التغييرات الهائلة في البيئة الخارجية للشركة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري والتي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين متطلبا حديثا يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح التنظيمي. (الرحاحلة، 2010، ص 93).

إن الاضطراب الهائل في صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعني خسائر مالية فادحة، تليها تجارب إعادة الهيكلة. إن تجربة التحكم في البيانات وإعادة الهيكلة بالنسبة لشركات ICT تواجه تحديات كبيرة من أجل الإبقاء على مستوى إنتاجية مطلوب.

تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء الشركة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير (Kaarsemaker et al., 2010, p315).

ويشير السياق الاستراتيجي إلى طريقة قياس الاتجاهات التي تسعى إليها المنظمة جاهدة وهي تصبو للرؤية التي ترغب في الوصول إليها. من المفترض أن يضع كبار المديرين قواعد استراتيجية تهدف إلى صياغة عملية مثالية للسيطرة على إجراءات العمل التي تساعد على زيادة الإنتاجية من خلال رؤية مشتركة بين المديرين والعاملين. إن الانحراف عن أهداف العمل، وحدوث الازدواجية بين الأعمال في مكان العمل نتيجة لممارسات الإدارة بالتفاصيل، وبسبب عدم وجود رؤية أو صورة استراتيجية مشتركة، هي أمور تؤدي جميعها إلى هدر في الموارد البشرية وفي كفاءتها، وإلى الهدر في النفقات وفي الأموال، فضلا عن الاختلال في التوازن داخل فريق العمل في الشركة، حيث تعتبر النظرة الاستراتيجية المشتركة بين أعضاء العمل وسيلة لتعبئة الطاقات للاستفادة منها في إحداث تطور وتنمية وتحفيز لقدرات الموارد البشرية داخل الشركة. وإن غياب تلك الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى تثبيطها وهدرها. كما أن الرقابة ستصبح مهمة معقدة وصعبة بسبب عدم وضوح الأهداف والتركيز على التفاصيل الدقيقة في العمليات التنفيذية (شماسنة، 2010، ص 1-35).

تعرف استراتيجية الإدارة بالمشاركة على أنها نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات. فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة (Wilkinson et al., 2010, p169).

وكما ورد في دراستي Chamber (2004) & Hurley (2005) فإن الإدارة بالتفاصيل تشمل المركزية والديكتاتورية التي تكون على مستويات مختلفة (الإدارة الأولى، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا)، كما يكون للرئيس حق اتخاذ القرار في أي وحدة إدارية ضمن وحدته الإدارية، ولو كان النظام الإداري في الشركة لا مركزي. كما أنه قد تظهر سلوكيات وممارسات تتعدى وتتجاوز الهيكل التنظيمي، وقد تتواجد في أكثر من شكل من أشكال الهيكل التنظيمي.

في تقييم مدى تطبيق أو تنفيذ ممارسات الإدارة بالتفاصيل يمكن أن تظهر على شكل تدخل مفرط سواء في التخطيط للعمل، أو في الإجراءات الرقابية المرتبطة بها. وكما ذكر سابقا، ينتج هذا السلوك من قبل الخوف من الفشل أو الرغبة في تحقيق إنتاجية عالية للمنظمة، وأنها ترتبط بعدم الوثوق بالمرؤوس بأساليب إتمامهم لمهامهم. بعض المشرفين يشركون العامل في

صنع بعض القرارات كوسيلة لاقتراح حلول لمشاكلهم بدلاً من أن ينتظروا تلقي الحل الفوري من المشرفين. هذه الاستراتيجية هي مهمة في سياق العمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز العاملين، لإعدادهم لتحمل مسؤوليات المستقبل، وهذا ما يعزز التعاون بين الخبراء والمهنيين مع تبادل خبراتهم.

إن التأكيد على مبادرة التركيز والاعتماد على الذات أيضاً يدعم مسألة الالتزام المكاني والزمني في بيئة العمل في تكنولوجيا المعلومات، وهذا غالباً ما يكون صعب التطبيق تحت وطأة الإشراف المكثف والتفصيلي الذي سيقود للإدارة بالتفاصيل. والأهم من ذلك، أنه في حال تطبيق الإدارة بالتفاصيل سيضطر بعض العاملين إلى أن يدخلوا في خلافات مع مديريهم، وهذه نتيجة حتمية وصحية. من المهم أن يدرك المديرون أهمية تبادل الخبرات والمهام بين فريق العمل للمحاولة للوصول إلى أفضل القرارات التي تصب في مصلحة الجميع على حد سواء.

إن ربط أهداف المنظمة بالتنمية الفردية يزيد من تحفيز العاملين وتطور الدافع لديهم للتدريب من خلال تشجيع مديريهم من جهة، ومن خلال والمسابقات والمنافسات من جهة أخرى. بالإضافة إلى التركيز على الفروقات الفردية في الاحتياجات التدريبية، والتحفيز، وخيارات التدريب التي تعكس المعتقدات الحالية حول متطلبات التدريب الفعال (Kraiger, 2003, p171-192; Colquitt et al., 2000, p678-707). مع تقصي الحقائق على المستوى الفردي في التوظيف والتدريب، وما تعرضه البحوث الاستراتيجية هو أن العلاقات المتواجدة على مستوى الشركة تعتمد على استراتيجيتها وعلى الظروف البيئية والتأثيرات المحيطة بها (Jackson & Schuler, 1995, p237-264; Youndt et al., 1996, p836-866)

## 2-2 إنتاجية العاملين

هناك قول مأثور قديم لـ Jordan Bates، "تعمل بأسلوب أكثر ذكاء، وليس العمل الأصعب" "work smarter, not harder" أصبح عنصراً أساسياً في الطريقة التي أتبعها لأي نوع من العمل" (BATES, 2014, p3).

إنتاجية العاملين تقيس كفاءتهم في إنتاج كل وحدة خلال فترة زمنية معينة. فالإنتاجية هي النسبة بين كمية الإنتاج وحجم المدخلات. وهذا ما يجعل الإنتاجية تصبح مصدراً رئيسياً للقدرة التنافسية الاقتصادية وللنمو الاقتصادي للمنظمات. تُستخدم البيانات الإنتاجية لتحقيق في تأثير قوانين العمل وسوق المنتجات على الأداء الاقتصادي. ويمثل نمو الإنتاجية عنصراً هاماً لتمثيل منحنى القدرة الإنتاجية للاقتصاد. وعلاوة على ذلك، يتم استغلال الطاقة الإنتاجية لتقييم مستوى الطلب وضغوط التضخم الاقتصادي. حيث تكون إنتاجية العامل = كمية المخرجات من سلع أو خدمات / عدد العاملين (هنية، 2005، ص70).

نستنتج مما سبق أن الإنتاجية هي كفاءة القوى العاملة في المؤسسة لإنتاج المخرجات. وفي دراسة تحليلية أجراها الطراونة (1997) حول إنتاجية العمل في الشركات الصناعية الأردنية، دلت فيها على أن جوانب التدريب المتعلقة بالعاملين وممارساتها مثل الحوافز والمكافآت، هي من العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل (الطراونة، 1996، ص159-147) وتشير زيادة الإنتاجية على الاعتماد على توزيع الموارد وكفاءة رأس المال البشري، وبالتالي على تحقيق عوائد أعلى منها في الحالات العادية. إن تعزيز الإنتاجية هو وسيلة هامة لبناء الموارد الراكدة Slack resources (وهي الموارد الراكدة تشير إلى مخزون من الموارد الفائضة المتاحة لدى الشركة والناجمة عن سوء تخطيط استراتيجي خلال خطة زمنية معينة Sharfman et al., 1988, p601-614)، كما قد يزيد الإنتاج دون الحاجة لتوظيف المزيد من العاملين وزيادة مدخلات رأس المال البشري المقابلة، ومنها يتم الحد من التكاليف، في حين يتم رفع الأرباح، وبالتالي زيادة كلفة الموارد الراكدة Slack Resources ويمكن بعد ذلك استخدام الموارد الراكدة في توسيع نطاق عمليات الشركة (Latham & Braun, 2008, p30-50).

في الواقع، تدل بعض الدراسات (Rao & Owyong, 1997) على أن النمو اللاحق في الإنتاجية نشأ في الاقتصاديات الأكثر نمواً في المنطقة ابتداء بعد أن كان نموها الاقتصادي هذا ناتجا عن نمو في تراكم المدخلات. إن الصناعات التي تتطلب عمالة ماهرة، غالبا ما تكون ذات صلة بمبدأ تقليص عدد العاملين، حيث يعتبر الناتج لكل عامل كمقياس أنسب للإنتاجية (Owyong, 1997, p.19-20). قال Ritchie Blackmore (1973): "عندما تكون محاطا بأشخاص جيدين ومهرة، سترتفع المعايير الخاصة بك" (Lazear & Gibbs, 2014, p3).

إن الحاجات غير الملباة التي يمكنها أن تحبط العامل وتجعله غير منتج، أشار إليها Douglas McGregor عندما نشر عن الجانب الإنساني في تنفيذ المشاريع في عام 1960، وفي ذلك، أوضح أن المديرين يعملون على واحد أو اثنين من الافتراضات الأساسية حول السلوك البشري:

- أ- وجهة النظر التقليدية التي عقدت حول العاملين، وصورت لهم أنهم خاملون ويحتاجون إلى أن يجبروا بالإكراه على العمل، وأنهم يحتاجون إلى توجيه وسيطرة باستمرار.
- ب- وجهة النظر التي تصف الناس كما كان يعتقد McGregor أنهم على استعداد لتحمل المسؤولية الخاضعة للمساءلة، والاستعداد للتعلم، وإعطائهم الحوافز المناسبة كدافع أساسي لإبراز براعتهم وإبداعاتهم.

بعض البحوث ذات الصلة بالموضوع مثل ما ورد في نتائج دراسة للباحث AFNI (2012)، والتي تنص على "أن العلاقة بين الانضباط في العمل وإنتاجية العامل علاقة قوية جداً (Afni, 2012, p12). وكما أكدها أيضاً (Wardoyo (2016)، حين قال: "إن الانضباط في

العمل يؤثر وبشكل كبير على الإنتاجية، بسبب أن العاملين قادرون على أداء واجباتهم" (Wardoyo, 2016, p64). وهناك باحثون من بلدان أخرى ناقشوا موضوع أن التحفيز والانضباط في العمل يمكن أن يسهل إنتاجية العمل (Thompson & Bunderson, 2003, p571-586). وإن التحفيز يرتبط مع مستوى إنتاجية العمل في مجموعة متنوعة من المهام والوظائف، والسلوك في الأدوار الإضافية التي يقوم بها العاملون (Brewer & Selden, 1998, p. 413-439). إن حساب الإنتاجية يتم بواسطة قسمة مؤشر المخرجات من الخدمات على مؤشر المدخلات (إنتاجية العاملين في الساعة الواحدة). وتكون بيانات ساعات عمل العاملين كمدخلات متوافرة ومتاحة. وبشكل عام فإن هذه البيانات من المفترض أنها لا تثير مشاكل غير طبيعية بالنسبة لقياس مستوى إنتاجية الشركات. ومن ناحية أخرى، نجد أن بعض الشركات الضخمة من الصناعات الخدمية قد تنشأ فيها مشاكل خطيرة تتعلق بقياس مستوى الإنتاج في هذه الصناعات (Jääskeläinen, 2009, p447-459).

ويطلق على الإنتاجية التي تتحقق في مجال معين "الإنتاجية الفعلية" في حين ان مستوى تحقيقها في ظل الإدارة الجيدة والتنمية المستدامة وتندرج هذه الطريقة والظروف النموذجية تحت مسمى "الإنتاجية المثالية".

## 2-2-1 مقاييس الإنتاجية

### 2-2-1-1 إتمام المهمة:

يشير حجم العمل المعرفي لمعالجة المعلومات والبيانات المطلوب معالجتها في قطاع تكنولوجيا المعلومات والتي تفرضها أداء المهام الإدراكية من أجل التنبؤ بتقدير حجم المهام بشكل محدد (Johnson & Proctor, 2004). كما طور Neerincx (2003) نظرية حمل المهمة المعرفية The Cognitive Task Load (CTL) Theory والتي اقترحت ثلاث عوامل كامنة وراء حمل المهمة المعرفية تمثلت بالوقت المحتمل وعدد مفاتيح مجموعة المهام، وهو عدد المهام عند التنفيذ أو ما يعتزم القيام به ومستوى معالجة المعلومات والبيانات (Neerincx, 2003, p283-305).

في الدراسات الأدبية يُعرّف إتمام المهام بميل الناس لإكمال المهمة حتى لو كان ليس من الحكمة اقتصاديا القيام بذلك (Humphrey et al., 2004, p14-27)، حيث وجد الباحث Meij (2004) أن هذا الاتجاه أقوى عند إتمام 90% من المهام مقارنة بـ 10% أو 50% من الانتهاء، كما أشار إلى معظم الناس يميلون إلى إتمام المهام عندما يقربون بنسبة عالية من الانتهاء تماما من المهام (Meij, 2004).



إنجاز المهمة هو السلوك الذي من المفترض القيام به لاستكمال وإنجاز المشروع بما يقارب تقريبا 90% منه حتى لو كان غير مناسب اقتصادياً. ولكن المسألة متعلقة بنوعية الخدمة التي تقدم للزبائن من قبل العاملين. وعلاوة على ذلك، بقيمة التكلفة التي سيتم تقليلها أو التي ستتم زيادتها بناء على جودة الخدمة. ومن المفترض أن المهام ضمن نطاق العمل تكون مدارة ذاتياً من قبل العاملين، ودون تدخل كثيف من الإدارة. إن الجو الديمقراطي هو ما يحفز العاملين على إتمام مهامهم.

تصبح الإدارة المركزية إدارة بالتفاصيل عندما يثبت أن العاملين قادرين على إنهاء مهامهم دون سلبيات تضر بالشركة، وبالرغم من ذلك يستمر الرئيس في التدخل في شؤون عملهم وفي توجيههم في كل خطوة من خطواتهم، وهنا تبدأ الخلافات، خاصة في الحالات التي يفكر فيها المرؤوسون بأنهم يستطيعون أداء مهامهم ويبقى الرئيس مع ذلك غير مقتنع بهذه المهارة. وقد يشتد الخلاف عندما لا يمتلك المدير مهارة كافية ليزود ويوجه مرؤوسيه بالطريقة المناسبة في محاولة لإثبات مهارته وأداء واجباته دون أي سلبيات، فتفشل طريقة الرئيس، في حين أن توقعات العامل المسبقة قد تنجح، ولكن مع الأسف فإن مثل هذه الممارسات قد يتخذها بعض المرؤوسين لتعميم النتائج السلبية التي يؤدي إليها العمل تحت إدارة مثل هذا النوع من الرؤساء (Chamber, 2004).

وبدون وجود علاقة جيدة بين المديرين وموظفيهم، فإن العكس سيحدث، حيث أن إنجاز المهام سوف يصبح مسألة غامضة. والإدارة بالتفاصيل إن استدعيت للتطبيق فإنها سوف تدمر المصداقية عند العاملين، وبالتالي لن يتسنى لهم إكمال مهامهم بطريقة تقنية جيدة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمة. ولأسباب متنوعة وعديدة، اعتمد مدراء شركات الخدمات مع موظفيهم على قدر كبير من الثقة المتبادلة والاحترام والولاء الذي يدل على العلاقات ذات الجودة العالية (e.g Uhl-Bien & Maslyn, 2001, p17)، بدلاً من الإشراف المباشر والحديث، للحصول على عمل منجز تماماً كما يفترض أن يكون. وقد طرح العديد من المؤلفين من بينهم (Robert & Williams (1997)، Cole (1990) نظريات للمساعدة على فهم الإنسان وكيفية التعامل معه للحصول على الأهداف التي يتطلع لتحقيقها (Greenfield, 2000, p223-240).

إن كل منظمة تريد أن تكون ناجحة وترغب في التقدم في أعمالها، خاصة ونحن في عصر يكثر فيه الحديث حول القدرات التنافسية العالية، وحول المنظمات المتعددة التي تقدم نفس الخدمة، وبصرف النظر عن حجمها والتكنولوجيا المتبعة فيها ومكانتها ومدى تركيزها في الأسواق.. إن كل المنظمات في واقع هذه طبيعته تجد نفسها على الدوام في مواجهة مع تحديات استبقاء العاملين. ولكسب هذه الميزة في استبقاء العاملين يجب أن تنشأ علاقة قوية وإيجابية

ومستمرة بين العاملين ومديريهم، لذلك فإن هؤلاء العاملين يحتاجون إلى أن يتأثروا إيجابياً ويقتنعوا بأنهم قادرون على إنجاز مهامهم بشكل متمكن بدون تدخل فيهم وتعقبهم بالإدارة بالتفاصيل (Maduka & Okafor, 2014, p137-147).

في مجال البرمجيات فإن كل فرقة من فرق البرمجيات والتطوير مسؤولة عن التحكم بجانب معين من المهام تسيطر عليه، لذلك قد يلجأ المدير للتحري والتدقيق وفحص مجريات العمل الذي قد يتحول بشكل تدريجي إلى الإدارة بالتفاصيل. حيث ينتبع مديرو تطوير البرمجيات العمل بشكل تفصيلي ودقيق، ومن ثم يختفون فجأة لفترة من الوقت، في حين يتعقبون عمل آخرين من العاملين الإداريين. تكمن المشكلة في أنهم لا ينتظرون وقتاً كافياً لمعرفة السبب في أن قراراتهم لا تعمل بشكل فعال، أو في أنها لا تصح مسار العمل كما ينبغي (Spanberger & Jackson, 2008, p2-4).

## 2-2-1-2 التواصل مع الآخرين والتوقعات:

التواصل الفعال Effective Communication بمعنى أن يتم تفسير الرسالة -وهنا رسالة المهمة المفترض إيصالها من المديرين للعاملين ومن العاملين للعملاء- بطريقة مفهومة وبشكل متكامل من قبل المستلم. كذلك يفترض أن يكون النظام كفوفاً ويحصل هذا عندما يتم التواصل في أقل وقت ممكن وبأدنى التكاليف وأقل الموارد المستخدمة وبأفضل وسائل الاتصال. ولذلك يسعى المدير في أي منظمة إلى تحقيق اتصالات فعالة وأكثر كفاءة (Bloisi, et.al, 2007, p355).

يتمحور التواصل حول عمليات منهجية منظمة ذاتياً داخل الشركات، وهذه العمليات ذاتها ناتجة عن ترابط ممنهج وتلقائي في العمل، ينتهي عند واحد وينتقل لآخر. إن التمايز والاختلاف في مدونات الاتصالات تغير نظام الاتصالات ونواقل الاتصال بشكل تلقائي، ما يؤدي إلى المزيد من التعقيد. وعلى مدار شركات الخدمات والاتصالات أن يتوقعوا مثل تلك التعقيدات، لتقوم إدارتهم بالتعامل البناء مع هذا الوضع بناء على واقعية تلك التعقيدات وتحسباً لأي تعقيدات قد تطرأ وتسبب اختلافاً في النتائج النهائية. إن التوقعات التي يتصورها العامل قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجيته فتوقعه لتلقي تدريبات تنمي مهاراته وتحسن من أدائه، وتوقعه لأن يُعطى فرصة ليستكمل دراسته بحيث تمنح له الشركة وقتاً مدفوع الأجر، بالإضافة إلى توقعه أنه سيُمنح ترقية إن طور من مهاراته وزاد من إنتاجيته، وأن الإدارة ستستثمر طاقاته الفكرية الإبداعية، وستسمح له بتجربتها وتقديمها، هي في واقع الأمر توقعات تحفز وتعلي من

إنتاجيته. إن التوقعات الأقرب للوضوح وخلق رؤية مشتركة للشركة يفضل أن تكون بعيدة عن الإدارة بالتفاصيل.

وعلى العكس من ذلك فإن طرح انتقادات متكررة من قبل micromanagers تترك توقعات غير معروفة وتبقى المسائل المتعلقة حول تلك التفاصيل مزيفة وغامضة وغير واضحة، وهو ما يؤثر بالسلب على إنتاجية العامل. ومن المفترض أن المديرين ينظرون إلى أداء العمل من خلال اثنين على الأقل من ثلاثة متغيرات: الجودة والسرعة والتكلفة. وعليها يجب أن تدور النقاشات والتوقعات، ولا ينتظرون أن تكون النتائج واضحة ومشاركة تماماً.

إن أفضل المديرين الفنيين هم الذين يتمكنون من سبر أداء العاملين من خلال وضع توقعات لأدوارهم وللمهام المناطة بهم، تكون واضحة ومحددة الأهداف، بالإضافة إلى أن المواعيد النهائية لإتمامها هي أيضاً واضحة، فضلاً عن ضرورة رصد التقدم الذي يتم إحرازه في تلك الأعمال. إن هذه الوسائل تسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الأهداف وتوضيح الأدوار. وبهذا يمكن أن يتم تنقل صورة ومعايير العمل وضغوطاته وأداء العاملين بشكل واضح وبمعايير متوقعة (MAJOR et al., 2007, p114).

يعتبر الاتصال المفتوح بين المديرين والعاملين أمراً حيوياً بالنسبة للإدارة في الشركات الخدمية، حيث ضيق الوقت لإنجاز المهام والاستجابة لمتطلبات العملاء المتبدلة باستمرار يعتبر أمراً واقعاً لا مفر منه. إن موظفي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تهتم غالباً معرفة ما يريده مدراؤهم بشكل واضح، حيث أنهم على استعداد دائم لتبادل المعلومات والمقترحات معهم على أساس منطقي يبين المغزى من وراء القرارات الإدارية الصادرة. حتى عندما تكون القرارات وراء الاتجاه المطلوب لمهمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبعيدة عن تبادل المعلومات يمكن للعاملين أن يتفهموا كيف ظهرت تلك القرارات، وكيف انعكست على وضع الشركة (للأفضل أو للأسوأ)، وكيف يمكن لهذه القرارات أن تساعد على تحفيزهم وتلبية متطلبات العملاء (MAJOR et al., 2007, p415-418).

في بعض الأحيان يكون الاتصال المباشر وجهاً لوجه أمراً ضرورياً بشكل خاص لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات الذين يجب أن يعملوا عن بعد، على سبيل المثال، في مواقع العملاء أو في فرق افتراضية (MAJOR et al., 2007, p419-427).

## 2-1-3 وقت إنجاز المهام (التسويق):

التسويق هو وضع غير عقلائي لإيقاف أو تأخير المهام بمعنى تأجيل طوعي لسلسلة من الأعمال على الرغم من توقع أن تسوء الأحوال بسبب ذلك التأخير. أما المماطلون فإنهم يتخلون عن مماطلتهم ويستعجلون بأعمالهم عندما يتعلق الأمر بعدم قدرتهم على مقاومة المغريات (Steel,

(p6, 2010)، لقد أشارت الدراسات المختلفة بأن أهم ما يتعلق بالتسويق النقاط التالية: سمة التسويق، وضعف السيطرة على الانفعالات، وعدم الثبات، وعدم الانضباط في العمل، وقلة مهارة إدارة الوقت، وعدم القدرة على العمل بشكل منهجي (Steel, 2010, p8).

اثنان من علماء النفس هما، Jane Burka and Lenora Yuen، أوضحا في دراسة أجريها حول كيف للناس أن تتغلب على التسويق، كان عنوان التقرير في مقالهم، "ألعاب العقل ومسرحية المماطلين" (علم النفس اليوم، يناير 1982). أن "فهم الجذور الخفية للمماطلة في كثير من الأحيان يضعفها" (Psychology Today, January, "Mind Games Procrastinators Play" (1982). إن مجرد معرفة الأسباب الحقيقية للمماطلة سيسهل عملية وقفها (Sessecal, Koestner & Vallerand, 2001, p607-619).

يتميز "التسويق" بأنها تعتبر تأخيرا غير منطقي، حيث يتم تأجيل العمل وخلق الأعذار لذلك التأخير على الرغم من أن الأمر سيزداد سوءا أن تم تأجيله. ويمكن القضاء على التسويق عبر ممارسات ثلاث هي:

- أ- الصحوه (وهي فعل يوقف أمر المماطلة).
  - ب- التَّجَنُّب (أي تجنب الأسباب التي تستدعي تأجيل إنجاز العمل).
  - ج- القرارات (ويجب أن تكون واضحة وحازمة لا تعطي فرصة لأي مبرر للتأجيل).
- إنها في المحصلة مسألة بناء ثقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

الوقت في الأعمال يكلف مالا، وكذلك التأخير في الأعمال التجارية. فمن خلال إنشاء سجل محكم يحدّد فيه الوقت وتحدد فيه التكلفة، وتوضع الأمور في سياقها الصحيح، ويتم تجنب الأعذار لعدم تقديم الخدمات، يخلق جواً مريحاً للعاملين عند تأديتهم لمهامهم، وعند أيّ تراخٍ يجب أن يُسمح للعاملين بالمشاركة في حلّ المشكلة ووضع "الإدارة بالتفاصيل" جانبا من أجل إنجاز الأعمال. من هذه النقطة البناءة سيستعيد المديرون الكفاءة المفقودة عند العاملين والثقة المولية لهم بسرعة.

أثبتت الأبحاث أن التوجيه يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام، وسلبا مع فترة دوران العاملين في العمل. كما يرتبط التوجيه الإشرافي الدقيق على وجه الخصوص وبقوة مع الالتزام المفبرك والمصطنع أكثر من أيّ أساليب إشرافية أخرى (Payne & Huffman, 2005). وتبين البحوث أن المديرين والعاملين قد يكونون موجهين وبشكل فعال، لا سيما بالمقارنة مع الموجهين من قبل مشرفين بتعيينات رسمية (Raabe & Beehr, 2003).

يشجع بعض المديرين وبقوة مسألة الإشراف للأقران peer monitoring وكثيراً ما يقترن أعضاء فريق العمل مع كبار أعضاء فريق العمل السابقين. وللتغلب على الميل إلى المماطلة من خلال الوعي والحالة المعنوية للعاملين أثناء أوقات عملهم - وهي الأمور التي تعكس أسباب

التفكير في المماثلة إن حدثت - يجب أن تكون هناك تقنيات فاعلة لإدارة الوقت، ومحفزات حقيقية للبقاء في العمل حتى إنجازها بدافع ذاتي، وأسباب فعالة ومنتجة لإشراك العاملين وبشكل غير روتيني في المهام، ولدفعهم إلى القبول برضى بإتمام عمل أي مهمة مهما كانت بسيطة. وهنا يكون التجديد جزءاً أساسياً من مكونات جميع أعمالهم، وهذا الجدول الزمني هو بمثابة تذكير دائم لكل مهمة ينبغي القيام بها (Harris & Sutton, 1983, p987-996).

إن جدول الإنتاجية (SPS) The Storyline Productivity Schedule يعمل على نحو أفضل للأشخاص الذين يحتاجون لإدارة وقتهم الخاص. لقد تم تصميمه لمساعدة الناس على أن يصبحوا أكثر إنتاجية، ويتغلبوا على المماثلة في إنجاز أعمالهم، والتوقف عن مقارنة إنتاجيتهم بمستوى الأداء والإبداع المثالي. ومن المهم وجود نظام قياس دوري يكشف عن الحالة المعنوية للعاملين، وعن أي أخطاء قد تتسبب بالتأخير (Miller, 2013, p1-15).

يدعوا المديرون موظفيهم بأسلوب مقنع ومحفز إلى توشي توقعات معقولة ومواعيد دقيقة وحازمة لإنجاز أي عمل في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (MAJOR et al., 2007, p411-427) حيث يتم قياس ساعات عمل العاملين من خلال تقسيم الساعات الإجمالية لكل سنة من مجموع الزمن الأساسي الكلي. ومع ذلك، تعتبر الساعات أثناء العمل متجانسة ومضافة بدون تفرقة أو تمييز بين ساعات العمل في المجموعات المتباينة من العاملين. البيانات حسب ساعات العمل هي للإنتاج، أو للعاملين غير الخاضعين لإشراف nonsupervisory، وللعاملين الذين يعملون تحت إشراف رسمي (Jeske & Santuzzi, 2015, p62-74; Giarini & Harker, 1995, p313-316).

## 2-2-2 الإدارة بالتفاصيل والإنتاجية

اتبعت الجمعية الأمريكية الإدارية (The American Management Association's) (AMA) (2005) أسلوب الرصد الإلكتروني والمسح الإحصائي لمراقبة 526 شركة أمريكية، ووجدت أن 76% من المستطلعين يراقبون ويترصدون أعمالهم وتحركات العاملين لديهم ونشاطاتهم خلال الإنترنت كما أنها وجدت أن 55% من الشركات المشاركة في الإحصائية تراقب البريد الإلكتروني لدى العاملين، و51% من الشركات تراقب المكالمات الهاتفية، وبالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف الشركات التي شملتها الدراسة تستخدم الفيديو لتعقب محاولات السرقة ولتمنع حالات العنف والتخريب (Gilbert et al., 2012, p32-33).

نادرة هي الشركات التي درست أثر هذا الرصد على العاملين وإنتاجيتهم، أو إذا كان العامل يتأثر سلباً بزيادة استخدام تلك الوسائل. ومع ذلك، فقد ربط البحث العلمي أثر الرصد

المبالغ فيه على زيادة الضغط النفسي على العامل، وانخفاض الرضا الوظيفي، وأثرها السلبي على المشاعر الاجتماعية والشعور بالعزلة (Aiello & Kolb, 1995, p339-353). تتأني مشكلة تطبيق الإدارة بالتفاصيل من الاعتقاد بأن جودة العمل لن تكون بالمستوى المطلوب ما لم يكن تحت إشراف مكثف. ويترتب آثار على الإدارة بالتفاصيل منها عدم الثقة بالعاملين في إتمام مهامهم في الوقت المحدد وبالشكل المناسب وبالمواصفات المطلوبة (Barnard, 2008, p405-430).

إن التوتر والقلق الناجم عن المدير المطبق للإدارة بالتفاصيل قد ينتج سلوكيات سلبية كالهجوم الغير مبرر على العاملين والفصل التعسفي عن العمل وغيرها من السلوكيات التي تعيق القيادة الفعالة وتؤثر سلباً على إنتاجية العاملين (Wasylyshyn, 2005, p57-70). مثل تلك التطبيقات تضع العاملين في حالة مستمرة من الخوف فهم يحتاجون لارضاء المديرين بشكل متواصل ويسعون لتخمين مزاجيتهم وتقلباتهم لينالوا الأفضلية، وسيتسبب انشغالهم بذلك إلى ضعف التغذية الراجعة ووسائل التواصل فيما بين العاملين والمديرين وهذا ما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة ككل (Zukav & Francis, 2001).

أشار (White 2010) إلى وجود علاقة بين الإنتاجية والإدارة بالتفاصيل، حيث أورد أن المدير الذي يتبع أسلوب الإدارة بالتفاصيل والذي يُطلق عليه Micromanager، والذي يظن نفسه قادراً على تخمين القرارات التي سيتخذها موظفوه، سيخفقهم بالتدقيق حتى على مستوى "حجم الخط" في آخر التقارير، وسيتفقد "رسائلهم الإلكترونية"، وهذا لن يحبط العاملين ويضيق عليهم فقط، بل إنه سيدمر قدراتهم الإنتاجية في العمل، ما سيؤثر بالسلب على إنتاجية المنظمة ككل، وعلى المدى البعيد فإن هذا الأمر سيعرض المنظمة لخطر عدم البقاء. كما وجد White أن العاملين الواقعين تحت سيطرة الإدارة بالتفاصيل سينفصلون عن العمل وينزلون عنه، وهذا سيؤدي إلى نقص في مستوى إنتاجيتهم (White, 2010, p71-74).

تبحث هذه الدراسة وتتركز مشكلتها، في انعكاس الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين "الموارد البشرية" من خلال دراسة حالة شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مع الإشارة إلى أن المديرين الذين يطبقون الإدارة بالتفاصيل يظنون بما يفعلونه أنهم أكثر أعضاء العمل حذاقةً وبصيرةً وقدرةً على تسيير الأمور وتوجيهها، ويرون أن "الإدارة بالتفاصيل" من ثم هي الطريقة المثلى لمصلحة العمل، وأنهم بتتبعهم للتفاصيل الصغيرة والكبيرة، وبتدخلهم في كل شيء، سيدفعون العاملين للتقليل من أخطائهم إلى أقل حدٍّ ممكن (McConnell, 2006).

وتحت إشراف الإدارة بالتفاصيل سيبقى المرؤوس منتظراً توجيهات المدير بكل خطوة وخلال كل مرحلة وإقرارها وذكر أدق التفاصيل ثم أخذ الإذن بممارستها، وهذا يعني أن

المبادرة ضعيفة إذا لم تكن معدومة، وأن إنتاجية العاملين متدنية، ومصالح الشركة سوف تتعطل حتى يجد المديرين الوقت الكافي لمنح الأوامر (Chamber, 2004).  
إن تطبيق الإدارة بالتفاصيل بأسلوب سلبي سيؤثر أيضا في مسألة القيادة الحديثة المنتجة والفعالة التي تتعارض مع البيروقراطية والمركزية الإدارية، ما سيقبل من قدرة وإنتاجية العاملين على الأداء بشكل فعّال (Hurley and Ryman, 2005).

## 3-2 الدراسات السابقة

### 1-3-2 دراسات باللغة العربية

دراسة شماسنة (2008) بعنوان: ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء الفريق الصحي في مستشفى المقاصد بالقدس الشريف.

تناولت الدراسة ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بحدوث الاحترق الوظيفي.. كما تركزت مشكلة الدراسة في استقصاء ممارسات الإدارة الدقيقة وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الفريق الصحي في مستشفى المقاصد الإسلامية في القدس الشريف في الفترة ما بين آذار وأيار 2008. كما حاولت الدراسة تحديد ما هي المؤشرات الدالة على ممارسات الإدارة الدقيقة وتلك الدالة على حدوث الاحترق الوظيفي، واتجاهات أعضاء الفريق الصحي نحو ممارسات الإدارة الدقيقة. هذا بالإضافة إلى تحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو الاحترق الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد جرى استخدام المنهج الوصفي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها شيوع ممارسات الإدارة الدقيقة بدرجة كبيرة، وهذا بناء على الأدبيات الإدارية كاف للتسبب بالاحترق الوظيفي، ودل ذلك على وجود عدد من المؤشرات تدل على حاجة كبيرة للمزيد من التدريب للمدراء في الأقسام المختلفة، وهذا أيضا يدل على عدم وجود ثقة قوية متبادلة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التفويض في الصلاحيات التي يمكن تفويضها كما ودل على أن المرؤوسين محرومون من الثقة والتفويض والاعتبار للجانب الإنساني في العمل، حيث أن تفاصيل العمل أكثر أهمية منهم.

دراسة Dhingra (2014) بعنوان: Micromanagement- Boon or Bane - Employee's Perception -with reference to IT Sector، الإدارة بالتفاصيل نعمة أم نقمة؟ إدراك طبيعة

العاملين - قطاع تكنولوجيا المعلومات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أن الإدارة بالتفاصيل لعنة أم نعمة؟ حيث ان مجتمع الدراسة كان العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات وهي (Tata Technologies, Amdocs, IBM, Wipro, Infosys) وعينة الدراسة 250 موظف من مختلف الأقسام من الشركات الخمس المذكورة. واستخدم المنهج الوصفي والتحليلي وكانت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى 80% من الموظفين غير راضين عن وقوعهم تحت الإدارة بالتفاصيل وتوصلت الدراسة أنها لعنة ولها أثر سلبي على أداء العاملين وأوصت الدراسة إلى أن العاملين لا بد أن يخضعوا للرقابة ولكن ضمن الحدود المعقولة لأن المبالغة في التدقيق على أدق التفاصيل تؤثر سلباً على أداء العاملين وروحهم المعنوية وتقتل المبادرة لديهم كما أنها تقلل من إنتاجيتهم ومستوى رضاهم عن وظيفتهم.

دراسة أجرتها Essel Mc Forson (2012) بعنوان: Impact Of Motivation On The Productivity Of Employees At Gtbank Ghana، تأثير التحفيز على إنتاجية العاملين في GTBANK غانا.

بحثت الدراسة في تحقيق الأهداف التالية: تحديد العلاقة بين الدافع والتحفيز وزيادة الإنتاجية بين العمال، لمعرفة أي علاقة بين العوامل المحفزة وعمل العاملين؛ ولتحديد كيفية تأثير الحوافز على نهج العمال وعلى أدائهم، وعلى العمل بشكل عام. ولتحقيق هذه الأهداف، تمّ تصميم استبانة استناداً إلى الأهداف. وتمت معالجة الاستبانات وتم تحليلها باستخدام Simple Percentage and Chi-Square. كشفت نتائج هذه الدراسة عن أنه إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر له دور في تحفيز العاملين، وهو إشراكهم في العملية الرامية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه من دون تعاونهم والدعم الكبير من الطاقة الإدارية قد تضع المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن تلك الجهود يجب أن تهدف إلى تحفيز العاملين على جميع المستويات من أجل زيادة الإنتاجية. وكشفت هذه الدراسة عن أن العمليات التحفيزية في الضفة GT قد أحدثت تغييراً هائلاً منذ تأسيس المنظمة. لكن الدراسة كشفت عن أن الحوافز كقوة دافعة لم تخفّف الكثير من مشاعر القلق لدى العاملين، من حيث تدني تأثيرها على النهج المتبع في العمل من المستطلعين.



دراسة Hurley (2005) بعنوان: Making the transition from micromanager to leader

تحول ممارسي الإدارة بالتفاصيل من MICROMANAGER لقياديين:

استطلعت هذه الدراسة آراء 300 من المديرين التنفيذيين ودراسات لحالات عميقة لـ 50 مديراً. تمت تلك البحوث من خلال تصميم دراسة مسحية للتأكد من مدى تطبيق الإدارة بالتفاصيل في المنظمات فضلاً عن أنواع الممارسات التي تميز القائد الحقيقي و micromanagers كما يراها الناس.

وتشير الدراسة إلى أن هناك ثمة فارق مهم بين الساعين وراء الكمال والذي هو هاجس micromanagers وغيرهم من الـ (micromanager) أو كما يشير إليه البعض (مهووس بالسيطرة). ويظهر البحث ثلاث نقاط تميز بين المديرين الذين يسيطرون إلى حد ما مقابل القياديين، وكيف أن بعض الممارسات تمنع القيادة الحقيقية من أن تمثل خطراً على العمل أو أن تعرقل مساره.

أولاً، يسيطر على الساعين وراء الكمال الخوف والقلق من الفشل. وثانياً، فإن الساعين وراء الكمال يسيطرون على جميع الأحوال ويضعون الضوابط أكثر بصرف النظر عن مستوى كفاءة المرؤوسين. أخيراً، يرى الساعون للكمال تخوفاً أكثر في الحالات التي تعتبر بالغة في الأهمية ولا يقدمون حلولاً لما يمكن أن يكمن فيما يعتبرونه مخاطر كبيرة. إضافة إلى الرقابة المفرطة التي يمارسها الكماليون والتخوف غير العقلاني، وهو رد فعل لعدم شعورهم بالأمان.

ووجدت الدراسة أربع مراحل حاسمة للتغيير للسلوك الناجح. ويستخدم الباحثون في EMPWP اختصاراً لتسمية الأربع مراحل. E- استكشاف، M- تقديم التزام للتغيير، P- برمجة الذات لتغيير السلوك، WR- المراقبة وقياس النتائج.

توصل الباحثون إلى أن الساعين للكمال يحاولون مواجهة مشاعرهم السلبية الكامنة ويعملون على التغيير، وفي الوقت نفسه يحاولون التخفيف من القلق الذي يمتلكهم، وهذا سيوفر العديد من المزايا الإيجابية للمنظمة من دون آثار جانبية سلبية تعيق أداءها.

دراسة Saenz (2005) بعنوان: A study of the effect of micromanagement on decision-

making processes of school superintendents، أثر الإدارة بالتفاصيل على عملية صنع

القرار في مدارس ولاية أريزونا.

بحثت الدراسة عن أثر الإدارة بالتفاصيل على عملية صنع القرار لدى المرؤوسين في تلك المدارس. حيث اكتفت الدراسة بالتسليم بوجود الإدارة بالتفاصيل واختصت بالتركيز على أثر ذلك في عملية صناعة القرار دون الالتفات إلى باقي النتائج حيث يرجع ذلك إلى أن تأصل مفهوم الإدارة بالتفاصيل غريباً مما يؤدي إلى الانتقال إلى دراسة أثرها وعلاقتها بعملية صناعة القرار الإداري.

لكن الدراسة لم تكن قادرة على إيجاد علاقة واضحة بين الإدارة بالتفاصيل وإنجاز المدرسي للطلاب. أوصت الدراسة باستخدام مجموعة من الإجراءات والأساليب لتحديد الإدارة بالتفاصيل وهذا ما تختلف به هذه الدراسة من حيث تنفيذها للأسباب المؤدية لممارسات الإدارة بالتفاصيل واقتراح توصيات بناءً على هذه الأسباب.

اتبعت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية والتي ساهمت في التعمق في جمع البيانات للتمكن الوصول إلى الإجابة المناسبة، لكن ذلك يتوقف على تعاون المرؤوسين في الإجابة. وبالتأكيد فإن ذلك سوف يكون غير منهجي وغير علمي عندما يكون البحث مع مدراء يُتوقع منهم أن ينتهجوا أسلوب المجاملة عند الحديث عن ممارسات الإدارة بالتفاصيل.

**دراسة Wright (2000) بعنوان: Strategies for avoiding the micro management trap**  
استراتيجيات تجنب الإدارة بالتفاصيل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات لتجنب الإدارة بالتفاصيل وتمثل أهميتها في أنها تطرح استراتيجيات وحلول بديلة لممارسات الإدارة بالتفاصيل. وقد أشارت الدراسة إلى أنه في ظل المنافسة العالمية الشديدة في منظمات الأعمال في وقتنا الحالي فإن احتمال وقوع الرؤساء والعاملين ضحايا للإدارة بالتفاصيل. كما أنه بات أكثر ضرورة من ذي قبل وذلك لعزم هؤلاء الرؤساء للإيفاء بالأهداف والمخططات التي وضعها رؤسأؤهم في الإدارات العليا. وذلك بهدف تحقيق إنتاجية أعلى والتزام أكثر.

لكن نمط الإدارة بالتفاصيل بات يؤدي إلى نتائج معكوسة تماماً لما كانوا يرجون منه. فقد أراد الرؤساء زيادة الإنتاجية وكانت النتائج في ميدان الأعمال تدني الإنتاجية والدافعية لأداء العمل وبدل تركيز المديرين واهتمامهم بالأهداف والاستراتيجيات باتوا مهتمين بالتفاصيل الدقيقة وبالعمليات التفصيلية للإنتاج. وقدمت الدراسة أربع استراتيجيات بديلة لتجنب الوقوع في شرك الإدارة بالتفاصيل في حقل مندوبي المبيعات.

### 2-3-3 موقع الدراسة بين الدراسات السابقة

على الرغم من ارتباط "الإدارة بالتفاصيل" بالعملية الإدارية ذاتها، وبكونها متلازمة أعراض لممارسات إدارية كغياب الشفافية والتفويض والنظرة الاستراتيجية والممارسات مع العاملين وقلة التدريب، أو بالأحرى انعدامه، ومن خلال اطلاع الباحثة حول ما كُتب عن "الإدارة بالتفاصيل" باللغتين العربية والإنجليزية لم تتمكن الباحثة من العثور على مواد وأبحاث علمية حول الإدارة بالتفاصيل باللغة العربية سوى ما يتطرق إلى جزئيات كل على حدة. وبذلك تكون هذه الدراسة رائدة في هذا المجال باللغة العربية، أما بالنسبة لتوفرها باللغة الإنجليزية فتوجد دراسات قليلة متعلقة بهذا الموضوع، إلا أنها لا تبحث في الإدارة بالتفاصيل في قطاع

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أو في البيئة العربية العامة السائدة، أو في البيئة الأردنية تحديداً، أو انعكاساتها على إنتاجية العاملين مهما كانت مصادرها.

إن هذه الدراسة تراعي التطبيق العملي، حيث تبحث بمدى انعكاس الإدارة بالتفاصيل على كل عملية من عمليات بناء الإنتاجية للموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها من خلال مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. حيث تبرز الأهمية التطبيقية في القدرة على معالجة كل عملية تبعاً لانعكاس الإدارة بالتفاصيل عليها.

كما أن الدراسة تتناول العاملين كموارد بشرية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث أن معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تناولت الإدارة بالتفاصيل وإنتاجية العاملين في قطاعات اقتصادية أو تسويقية أو مستشفيات، وفق المتغيرات المختلفة التي تؤثر في أداء وإنتاجية العمل.

إضافة إلى أن غالبية الدراسات المتوفرة غربية تظهر فيها أهمية أن معظم أدباء الإدارة الغربيين يعزون أسباب الإدارة بالتفاصيل إلى عوامل نفسية، بينما في البيئة العربية يبدو أن هناك أسباباً مختلفة ودوافع متنوعة، أحدها العامل النفسي. وتتفرد الدراسة بالجمع بين متغيرات الإدارة بالتفاصيل وبين متطلبات تحقيق إنتاجية للعاملين من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالاستفادة من مداخل تحقيق الإنتاجية المتعددة مثل: إتمام المهام، والتأخير والمماثلة والتوقعات ووسائل الاتصال. وبذلك تكاد تكون الدراسة الأولى التي تجمع بين المتغيرات التي تحقق إنتاجية للعاملين وبين الإدارة بالتفاصيل كنمط، والتي من خلال تطبيقها يعتقد المديرون أنها تؤدي إلى إنجاز وتميز بينما يعتقد المرؤوسون عكس ذلك.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1-3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. ويصف هذا الفصل الإجراءات المنهجية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المقترحة في الفصل الأول، حيث يبدأ بنظرة شاملة لمجتمع الدراسة وأداة الدراسة، وثبات وصدق الأداة.

#### 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن للإجابة عن عبارات المتغير المستقل والمتمثل بأبعاد الإدارة بالتفاصيل بهدف تقييم مستوى هذه الممارسة كما يتضمن مجتمع الدراسة جميع المديرين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن للإجابة عن عبارات المتغير التابع والمتمثل ببعد الإنتاجية، وأما بخصوص الكيفية التي تم من خلالها تحديد حجم مجتمع الدراسة فلقد تم حصر الشركات والتي يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من 30 عامل واستطعت الوصول إلى 21 شركة منها. إلا أن هنالك 8 شركات لم تتعاون مع الباحثة وانحصر مجتمع الدراسة بـ 13 شركة تعاونت مع الدراسة، وقد استطاعت الباحثة التواصل مع 170 مديراً بحسب المعلومات التي تلقتها من إدارة الموارد البشرية عموماً (كما هو مبين في الملاحق). وبعد توزيع الاستبيان على عينة قصديه من مجتمع الدراسة واسترداد الاستبيانات وفرز الصالح للتحليل الإحصائي منها بلغ عددها 138 استبانة بالنسبة لعينة المديرين بمختلف المستويات الإدارية وعندما تم التوصل إلى هذا العدد تم توزيع نفس العدد من الاستبانات على العاملين اخذين بعين الاعتبار حجم المنظمة والمقاس بعدد العاملين.

تم استرداد الاستبانات جميعها من العاملين وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 138 استبانة، وتمثلت العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة بالمديرين بالعمر، والجنس، والتحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي. كما تمثلت العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة بالعاملين: بالعمر، والجنس، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة.

### 3-3 جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات التالية:

#### 1. البيانات الأولية:

تم استخدام المسح الميداني من خلال أداة الدراسة والتي تتمثل بالاستبيان لجمع البيانات الثانوية والخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة بالتفاصيل) والمتغير التابع (إنتاجية العاملين). وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقدير آراء عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان، وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (1) تعبر عن: لا أوافق بشدة. درجة (2) تعبر عن: لا أوافق. درجة (3) تعبر عن: موافق بدرجة متوسط. درجة (4) تعبر عن: موافق. درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

#### 2. البيانات الثانوية:

اطلعت الباحثة على كافة أدبيات الموضوع المتاحة من أبحاث وكتب ودوريات ورسائل علمية منشورة وغير منشورة لأغراض الإلمام بجوانب وأدبيات الموضوع والبدء من حيث انتهى هؤلاء ومن ثم تحديد الفجوة التي قد تضيف بها هذه الدراسة لهذا الموضوع شيء جديد.

### 4-3 المقياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) للإجابات التي تعكس درجة موافقة مجتمع الدراسة. ولتقدير مستوى الإجابات على مجالات الدراسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، تم تعديل المقياس من 5 إلى 3 مستويات كما هو مبين في الجدول رقم (1):

#### الجدول رقم (1)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل بعد وعبارة للاستبيان

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 - أقل من 2.34
متوسط	من 2.34 - أقل من 3.68
عالي	من 3.68 - 5.00

وقد تم احتساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1.333$$

### 3-5 أسلوب الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، لمعرفة طبيعة أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وبناءً على ذلك تم الاعتماد على المسح المكتبي بغرض الاطلاع على المراجع والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لغرض تغطية الجانب النظري. أما الجانب الميداني فقد تم تغطيته من خلال اعتماد استبيان خاص يخدم أهداف البحث.

ويهدف اختبار الفرضيات استخدم الباحث عملية التحليل الإحصائي مستعيناً ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لأغراض التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الاختبارات.

### 3-6 أداة الدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في دراسة أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين، ولجمع البيانات من مجتمع الدراسة، طور الباحث استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: يتناول الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة بالعمر، والجنس، ونوع الوظيفة، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني يتكون من أربعة أبعاد يمثل كل بعد مقياساً للإدارة بالتفاصيل مستندا إلى مجموعة من الدراسات التي تؤكد ذلك (Saenz, 2005; Hurley & Rayman, 2005; White, 2010; Jie & Khalid, 2015; Gallo, 2011; Dhingra, 2015) وتتمثل بـ (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران). والجزء الثالث يتمثل بإنتاجية العاملين مستنداً على دراسة (Murphy & Zimmermann, 2014; Bulkey, 2006; Thomas & Napolitan, 1995; Mani, 2015).

### 3-7 قياس متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: الإدارة بالتفاصيل، ويتمثل بأربعة أبعاد:

الشفافية: وتم قياسه بالعبارات (1-6)

السياق الاستراتيجي: وتم قياسه بالعبارات (7-11)

ممارسات الأفراد: وتم قياسه بالعبارات (12-17)

مساءلة الأقران: وتم قياسه بالعبارات (18-21)

2. المتغيرات التابعة: إنتاجية العاملين، وتم قياسه بالعبارات (22-33)

### 3-8 الأساليب الإحصائية

- بعد تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية المناسبة لها بهدف تحليل فقرات الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والمستفاد من الرزمة الإحصائية (SPSS) والتي تتمثل بـ:
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وهي المتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة على إجابات أسئلة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية بهدف وصف العينة.
  - اختبار ثبات الأداة (Reliability Test) عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov Test).
  - مصفوفة عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multi Collinearity) باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به.
  - التحليل العاملي.
  - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

### 3-9 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

- توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة (الاستبيان) المستخدمة في الدراسة، للتأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحية والصدق والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد الاختبارات التالية:
1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة هو إلى أي مدى أو درجة تقيس الأداة الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات بأنه إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة (Ary et al., 2002). وبهدف التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بوضوح، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وأن مضمون الفقرات شامل، وأنها ذات وصف دقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. قامت الباحثة بتبني استبانة خاصة لجمع البيانات مستمدة من دراسات (Saenz, 2005; Hurley & Rayman, 2005; White, 2010; Jie & Khalid, 2015; Gallo, 2011; Dhingra, 2015) لقياس الإدارة بالتفاصيل. واستبيان مستمد من دراسة (Murphy & Zimmermann, 2014)

Bulkey, 2006; Thomas & Napolitan,1995; Mani,2015) لقياس إنتاجية العاملين، بعد ترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية لتتناسب وثقافة أفراد مجتمع الدراسة.

### 1) الصدق العاملي للأداة:

تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) على فقرات أداة الإدارة بالتفاصيل، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)، ويبين الجدول رقم (2) نتائج التحليل العاملي لأداة الإدارة بالتفاصيل.

### جدول رقم (2)

قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بالإدارة بالتفاصيل وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)

رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ
البعد الأول: الشفافية نسبة التباين المفسر (45.042%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.711) بدلالة إحصائية (*0.000)			البعد الثاني: السياق الاستراتيجي نسبة التباين المفسر (51.675%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.768) بدلالة إحصائية (*0.000)		
1	.136	.569	7	.687	.829
2	.483	.695	8	.573	.757
3	.544	.738	9	.586	.766
4	.404	.635	10	.098	.513
5	.621	.788	11	.640	.800
6	.514	.717			
البعد الثالث: ممارسات الأفراد نسبة التباين المفسر (49.460%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.711) بدلالة إحصائية (*0.000)			البعد الرابع: مساعدة الأقران نسبة التباين المفسر (54.966%)، وقيمة اختبار (K.M.O=.720) بدلالة إحصائية (*0.000)		
12	.521	.722	18	.635	.797
13	.487	.698	19	.584	.764
14	.435	.660	20	.355	.596
15	.376	.614	21	.624	.790
16	.520	.721			
17	.628	.793			



يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع قيم الشبوع والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالي، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

## (2) ثبات أداة الدراسة Reliability Test:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ (Kerlinger, 1986)، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طُبق أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة (Ary et al., 2002)، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات مجتمع الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق .Hair et al.

### جدول رقم (3)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل

المعامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات	البُعد
.7465	6	الشفافية
.7427	5	السياق الاستراتيجي
.7897	6	ممارسات الأفراد
.7237	4	مساعدة الأقران
.9192	21	الإدارة بالتفاصيل
.9307	12	إنتاجية العاملين ككل
9382.	33	الأداة ككل

وبالنظر إلى قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم جميعها مرتفعة مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن استبانة الدراسة بأبعادها تم تحكيمها أكثر من مرة.

### 10-3 وصف خصائص عينة الدراسة

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين من حيث العمر، والجنس، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة. والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالتالي:

#### جدول رقم (4)

وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية للعاملين

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	16	11.59
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	72	52.18
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	35	25.4
	أكثر من 45	15	10.9
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
الجنس	ذكر	79	57.25
	أنثى	59	42.75
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
التحصيل العلمي	دبلوم فأقل	26	18.84
	بكالوريوس	88	63.8
	دراسات عليا	24	17.4
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	30.43
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	62	44.93
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23	16.67
	أكثر من 15 سنة	11	7.97
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

كما تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين من حيث العمر، والجنس، والتحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي. والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف مجتمع الدراسة كالتالي:

جدول رقم (5)

وصف خصائص مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية للمدراء

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	19	13.8
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	48	34.78
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	49	35.51
	أكثر من 45	22	15.94
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
الجنس	ذكر	77	56
	أنثى	61	44
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
المسمى الوظيفي	مدير	13	9.42
	نائب مدير	8	5.79
	مساعد مدير	6	4.35
	رئيس قسم	56	40.58
	رئيس شعبة	55	39.86
	<b>المجموع</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>
	التحصيل العلمي	دبلوم فأقل	17
بكالوريوس		87	63.04
دراسات عليا		34	24.64
<b>المجموع</b>		<b>138</b>	<b>100 %</b>

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجدول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

#### 4-1 نتائج السؤال الفرعي الأول الذي ينص على:

"ما مستوى ممارسة الإدارة بالتفاصيل في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد الإدارة بالتفاصيل (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساعلة الأقران)، كما هو موضح في الجدول رقم (6) كما يلي:

#### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من ابعاد الإدارة بالتفاصيل

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى التبني	الترتبة
1	الشفافية	3.37	.769	متوسط	3
2	السياق الاستراتيجي	3.49	.706	متوسط	2
3	ممارسات الأفراد	3.31	.820	متوسط	4
4	مساعلة الأقران	3.68	.741	عالي	1
الإدارة بالتفاصيل ككل		3.44		متوسط	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (6)

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لتطبيق الإدارة بالتفاصيل من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة- (3.44) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68) والذي يدل على مستوى (متوسط)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.68) و(3.31)، كما يلاحظ من الجدول رقم (6) أن الأبعاد جاءت بمستوى (عالي) للبعد الرابع وبمستوى متوسط لباقي الأبعاد، حيث جاء البعد الرابع (مساعلة الأقران) في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.68) في حين جاء البُعد الثالث (ممارسات الأفراد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31).

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد الإدارة بالتفاصيل، وفيما يلي عرض لذلك:

• فيما يتعلق بفقرات بُعد الشفافية:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن ستة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	يُطالب المدير بتقارير تفصيلية حول المهام والمشاريع المَعطية للعاملين	3.70	1.111	عالي
2	تنتشر الشركة تقارير إدارية وافية ودورية متاحة أمام العاملين	3.43	1.107	متوسط
3	تعتبر الإدارة توفير التغذية الراجعة للعاملين مسالة غير ضرورية	3.59	1.092	متوسط
4	تُمثل الاجتماعات الإدارية والدورية للعاملين من أجل الوصول إلى اقتراحاتهم أمراً ثانوياً	3.62	.976	متوسط
5	يواجه العاملون صعوبة في التواصل من خلال اللقاءات المكتبية حول العمل	2.82	1.341	متوسط
6	يُقَدِّم المدير ملاحظات واضحة وكافية تعكس فعلياً وضع العمل	3.08	1.285	متوسط
	<b>بُعد الشفافية ككل</b>	<b>3.37</b>		<b>متوسط</b>

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن مستوى تبني بعد الشفافية من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.37) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68). وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.82) للفقرة رقم (5) و(3.70) للفقرة رقم (1).

• فيما يتعلق بفقرات بُعد السياق الاستراتيجي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن خمسة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد السياق الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
7	يُؤخذ بعين الاعتبار رأي المدراء فقط في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية	3.41	1.071	متوسط
8	تُحدد الإدارة مهام كل موظف بأدق التفاصيل	3.53	.914	متوسط
9	هناك صعوبة عند العاملين لوضع أهدافهم ورؤاهم الفردية في اطار رؤية الشركة	3.48	1.089	متوسط
10	البرامج التدريبية أو الفعاليات العلمية المجانية غير متاحة بشكل مناسب	3.36	.995	متوسط
11	يوجد ترسيخ لمبدأ المركزية في العمل	3.69	.950	عالي
متوسط	بُعد السياق الاستراتيجي ككل	3.49		

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن مستوى بُعد السياق الاستراتيجي من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.49) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.36) للفقرة رقم (10) و(3.69) للفقرة رقم(11).

• فيما يتعلق بفقرات بُعد ممارسات الأفراد:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذه الممارسة الذي يتضمن ستة فقرات، والمبينة في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بُعد ممارسات الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
12	تتميّز بيئة الشركة بأنها بيئة محدودة وغير منفتحة لتبادل الأفكار والإقتراحات بين الإدارة وبين العاملين	3.67	1.049	متوسط
13	إعطاء الأهمية والثقة للعاملين محصورة ضمن فئة معينة	3.01	1.315	متوسط
14	يُنابغ المدراء تطورات إنجاز مهام العاملين خطوة بخطوة	3.30	.939	متوسط
15	قليلاً ما يُبادر المدراء لرفع معنويات العاملين باستخدام اساليب مختلفة	3.25	1.296	متوسط
16	تمدح إدارة الشركة المتميزين من العاملين الذين يُنجزون أعمالهم بدقة عالية	3.04	1.304	متوسط
17	تعتبر الشركة أي نجاح أو إنجاز يعود لكفاءة المديرين فيها	3.60	1.084	متوسط
متوسط	بُعد ممارسات الأفراد ككل	3.31		

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن مستوى بُعد ممارسات الأفراد من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (متوسط) بمتوسط حسابي (3.31) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.01) للفقرة رقم (13) و(3.67) للفقرة رقم (12).

• فيما يتعلق بفقرات بُعد مساءلة الأقران:

وقد تضمنت هذا البعد سبعة فقرات حُسبت لها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات

بُعد مساءلة الأقران

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
18	توضع المسؤولية الكاملة عن أي مشكلة دائماً على عاتق العاملين	3.61	1.123	متوسط
19	يُتابع المديرون العاملين بدقة وبأسئلة متكررة عن أدق التفاصيل في العمل	3.67	1.083	متوسط
20	تعطي الإدارة سلطة محدودة للعاملين على اتخاذ القرار	3.72	.854	عالي
21	تُحمل الإدارة العاملين المسؤولية عن الأخطاء التي يقومون بها	3.74	.923	عالي
بُعد مساءلة الأقران ككل		3.68		عالي

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن مستوى بُعد مساءلة الأقران من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة - (عالي) بمتوسط حسابي (3.68) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (3.68 فأعلى)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.61) للفقرة رقم (18) و(3.74) للفقرة رقم (21).

## 2-4 نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة - على كل بُعد من أبعاد إنتاجية العاملين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المجازفة، الحساسية للمشكلات)، كما هو موضح في الجدول رقم (11) كما يلي:

### الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد إنتاجية العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
22	تزايدت دقة إنجاز المهام الموكلة للعاملين خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.80	1.312	متوسط
23	تزايدت سرعة إنجاز العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.79	1.452	متوسط
24	تزايد مستوى جودة العمل المقدمة للعميل خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.69	1.398	متوسط
25	تزايد مستوى الالتزام الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.54	1.047	متوسط
26	انخفضت نسبة الأخطاء في العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.07	1.227	متوسط
27	تزايدت عدد المعاملات المنجزة يومياً خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.75	1.219	متوسط
28	تزايد عدد العملاء الذين يتلقون الخدمة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.02	1.287	متوسط
29	تزايدت قدرات العاملين على التواصل مع العميل خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.61	1.298	متوسط
30	تزايدت قدرات العاملين على إتمام المهام المناطة بهم والانتقال إلى مهمة أخرى بنجاح وبدون أخطاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.64	1.398	متوسط
31	استطاع العاملون الوصول إلى توقعات أفضل للعملاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.84	1.204	متوسط
32	تطورت مهارات العاملين في العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.23	1.167	متدني
33	انخفضت نسبة الأعمال المكسدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.01	1.178	متدني
	<b>إنتاجية العاملين</b>	<b>2.67</b>		<b>متوسط</b>

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإنتاجية العاملين من وجهة نظر - أفراد عينة الدراسة- (2.67) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (أدنى من 3.68) والذي يدل على مستوى (متوسط) من إنتاجية العاملين.



3-4 نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما أثر بالتفاصيل والمتمثلة بـ(الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران) على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بما يلي:

وللتحقق من أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين، انبثقت الفرضية الآتية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للإدارة بالتفاصيل والمتمثلة بـ(الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران) على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، حيث انبثقت الفرضيات الآتية:  
الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.  
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.  
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الأفراد على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.  
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساءلة الأقران على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.

وفيما يلي عرض لذلك وفق التسلسل السابق:

التحقق من أثر كل بعد من أبعاد الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين ككل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة ((الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل) عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، الذي يتطلب التحقق من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار

القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المُستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

1) **التحقق من الطبيعية (Normality)** للمتغير المستقل (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساعلة الأقران) وللمتغير التابع إنتاجية العاملين: وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirno test) (test)، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12)

اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساعلة الأقران) والمتغير التابع إنتاجية العاملين

Asymp. Sig. (2-tailed)	Kolmogorov-Smirnov Z	المتغير
.114	1.196	الشفافية
.095	1.233	السياق الاستراتيجي
.101	1.223	ممارسات الأفراد
.180	1.097	مساعلة الأقران
.232	1.037	المتغير المستقل ككل
.010	1.635	المتغير التابع ككل

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات المستقلة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساعلة الأقران) وللمتغير التابع إنتاجية العاملين كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساعلة الأقران)، والمتغير التابع إنتاجية العاملين تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

2) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المُستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

- اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من

(0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (13) كالآتي:

### الجدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
4.798	.208	الشفافية
3.044	.328	السياق الاستراتيجي
4.188	.239	ممارسات الأفراد
3.174	.315	مساءلة الأقران

يُلاحظ من الجدول رقم (13) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت قيمه بين (3.044) و(4.798)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمه بين (.208) و(.328)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية بين المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعاً في النموذج. وبعد إدخال المتغيرات المستقلة الأربعة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة الأربعة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

- تحليل التباين (ANOVA): بعد إدخال المتغيرات المستقلة الأربعة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول رقم (14).

### الجدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين<sup>b</sup> (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج
.000a	125.983	24.814	4	99.255	Regression	الانحدار الخطي المتعدد <sup>a</sup>
		.197	133	26.196	Residual	
			137	125.451	المجموع	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$

a Predictors: (Constant) مساءلة الأقران، الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد

b Dependent Variable: إنتاجية العاملين ككل

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة ( $F=125.983$ ) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)، والمتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (الشفافية، السياق الاستراتيجي، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)، والمتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل). ويبين الجدول رقم (15) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (15) ملخص لنموذج (Model Summary)<sup>b</sup> تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي المتعدد
.444	.785	.791	.889(a)	الإدارة بالتفاصيل

a Predictors: (Constant)، ممارسات الأفراد، الشفافية، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران،

b Dependent Variable: إنتاجية العاملين ككل

يتبين من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها (0.889)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.791)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) (0.785) والذي يدل على أن أبعاد الإدارة بالتفاصيل استطاعت أن تفسر لوحدها (78.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل).

ولمعرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

الدلالة الإحصائية	قيمة t	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد	
		المعيارية	غير المعيارية		
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.028	-2.224		.205	-455	(Constant) الحد الثابت
.000	7.282-	.632-	.108	.786-	الشفافية
.140	-1.484	-.103	.094	-.139	السياق الاستراتيجي
.000	5.709	.463	.095	.541	ممارسات الأفراد
.014	-2.488	-.176	.091	-.227	مساءلة الأقران

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

b Dependent Variable: إنتاجية العاملين ككل

يتبين من الجدول رقم (16) أن ثلاثة من متغيرات الدراسة لها أثر دال إحصائياً في إنتاجية العاملين وهي (الشفافية، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران)، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (إنتاجية العاملين ككل)، ثم بعد ممارسات الأفراد ثم مساءلة الأقران في المرتبة الأخيرة.

من خلال الجدول رقم (16) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة  $(t = -2.224)$  وبدلالة إحصائية (0.028). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد.
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (الشفافية)، حيث بلغت قيمة  $(t = -7.282)$  وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للشفافية على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية."؛ وكان الأثر سلبياً وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بالشفافية التي بلغت قيمته  $(-0.632)$ ، وغير المعياري  $(-0.786)$ .
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (ممارسات الأفراد)، حيث بلغت قيمة  $(t = 5.709)$  وبدلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات الأفراد على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية."؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بممارسات الأفراد التي بلغت قيمته (0.463)، وغير المعياري (0.541).
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (مساءلة الأقران)، حيث بلغت قيمة  $(t = -2.488)$  وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساءلة الأقران على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية."؛ وكان الأثر سلباً وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بمساءلة الأقران التي بلغت قيمته  $(-0.176)$ ، وغير المعياري  $(-0.227)$ .

- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (السياق الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة  $(t = -1.484)$  وبدلالة إحصائية (202). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للسياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية"؛ وبذلك فإنه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري المتعلق بالسياق الاستراتيجي التي بلغت قيمته (-103)، وغير المعياري (-139).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1-5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما تمّ الحصول عليها من التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، والإجابة على الأسئلة الأولية للدراسة ذات العلاقة بمؤشرات الإدارة بالتفاصيل وبمتطلبات تحقيق إنتاجية فاعلة للعاملين في ظل ممارسات الإدارة بالتفاصيل. بالإضافة إلى مقترحات لمواجهة الإدارة بالتفاصيل من أجل تحقيق إنتاجية فاعلة للعاملين، وكذلك الفرضيات المتعلقة بالدراسة، بحيث تتم مناقشة الفرضيات التي بُنيت على هذه الأسئلة من حيث الرفض أو القبول، بالإضافة إلى تحليل النتائج وتفسيرها وتلخيصها.

#### 2-5 مناقشة المتوسطات الحسابية للإدارة بالتفاصيل والإنتاجية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية

للإجابة على سؤال الدراسة حول تأثير الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من حيث التركيز على (الشفافية، مساءلة الأقران، السياق الاستراتيجي، ممارسة الأفراد) من وجهة نظر المبحوثين، ومن ثم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحاور المذكورة لتبسيط مناقشة النتائج ثم تصنيفها. واستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي الكلي يمكن القول بأن جميع أبعاد الإدارة بالتفاصيل وهي الأبعاد المستقلة والبعد التابع من وجهة نظر المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة.

فيما يتعلق بسؤال الدراسة حول مستوى ممارسات الإدارة بالتفاصيل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية فقد كان مستوى ممارسة الإدارة بالتفاصيل في هذا القطاع متوسط ويُفسر حصول الإدارة بالتفاصيل على مستوى متوسط إلى أن الدوافع الثقافية والنفسية لممارسة الإدارة بالتفاصيل انعكست بدرجة متوسطة إلى حد ما على بيئة الشركات الداخلية بشكل عام. حيث أشارت الأدبيات إلى المستوى المرتفع من القلق والتوتر حول إتمام المهام وصعوبة التواصل مع الأفراد والإحساس الدائم بالاستهداف والمراقبة مما أضفت بيئة منغلقة ومحدودية الثقة المُعطاة للعاملين وشعور الخوف من الفشل والوقوع في الأخطاء.

وكما ذكر Serrat (2011، ص 1-2) في دراسته أن بيئة غير منفتحة ستعكس سلباً على ردود الأفعال والمرونة والإبداع والتفكير الناقد وحل المشكلات وجودة العمل وفي أسوأ

الأحوال ستتأثر الإنتاجية وستكون تجربة بائسة للعامل وللمدير. حيث أطلق على ممارسي الإدارة بالتفاصيل مسمى مديرو النانو (nanomanagers).

من خلال المتوسطات الحسابية تبين أن ممارسات الإدارة بالتفاصيل مُطبّقة وبمستوى متوسط إلى حد ما في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. وبذلك فإن المديرين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية يولون التركيز لتطبيق ممارسة الإدارة بالتفاصيل بدرجة متوسطة إحصائياً لكنها مؤشر لابد الانتباه إليه ومن المتوقع تنامي النسبة أكثر لأن ذلك سيُشعر العاملين بأنهم ليسوا من أولويات الشركة وانهم في مرتبة أدنى وسيضعف إحساسهم بالانتماء لفريق العمل. وعليه لا يمكن لممارسات الإدارة بالتفاصيل الا أن تؤثر سلباً إلى حد ما من ناحية الشفافية والمساءلة وممارسات الأفراد.

### 5-2-1 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على الشفافية:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول مستوى الشفافية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية فاستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي للشفافية تبين أن مستوى تأثير الشفافية كان بدرجة متوسطة في تلك الشركات. وتعزى الباحثة ذلك إلى المطالبة الحديثة للتقارير التفصيلية حول المهام والمشاريع المُعطية للعاملين وانعدام التقارير الإدارية والوافية المتاحة أمام العاملين وقلة الاجتماعات الإدارية الدورية وإهمال مقترحات العاملين إضافة إلى ملاحظات المديرين الغير واضحة.

وهذا يؤدي إلى الاضطراب والتخبط وعرقلة الأداء مما ينعكس على أداء العاملين الفردي وأداء الوحدات الإدارية تبعاً ثم الشركة (Hurley & Ryman, 2005). فهناك دراسة أثبتت أنه على الرغم من أنه لا يوجد نموذج عالمي يمكن تطبيقه على كل شركة أو منظمة، لكن هناك شروط أساسية ومنها الشفافية التنظيمية والتي تدفع أداء الشركة باستراتيجية محددة وواضحة يمكن تقسيمها إلى أهداف فردية ضرورية لتقديم مساهمات العاملين ضمن شفافية مطبقة داخل بيئة العمل والتي تقلل عدم الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجية وهذا يعتبر عاملاً أساسياً في جذب واستبقاء العاملين (Berggren & Bernshteyn, 2007, p416-417).

كما أن بعض الدراسات توصلت إلى أن أثر الشفافية بين الفريق في بيئة العمل كان إيجابياً مع سلامة سلوكيات أفرادها، والذي بدوره كان له علاقة إيجابية مع مدى الثقة الممنوحة للعاملين. كما وجدت الدراسة إلى دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين الثقة وأداء الفريق (Palanski, Kahai and Yammarino, 2011, p.201).



### 5-2-2 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على السياق الاستراتيجي:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول مستوى السياق الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية واستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي فقد تبين أن مستوى السياق الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة حيث يُعزى ذلك إلى صعوبة لدى العاملين في وضع أهدافهم ورؤاهم الفردية ضمن إطار رؤية الشركة والتعامل على أسس البيروقراطية والإدارة المركزية في الهيكل التنظيمي في الشركات وعدم توافر البرامج التدريبية أو الفعاليات العلمية المجانية والمهام المحددة بشكل دقيق ومفصل إضافة إلى عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.

إن قياس كل خطوة في إتمام المهام في العمل وبشكل تفصيلي ودقة لا داعي لها مع تعقّب الأخطاء وعدم التسامح معها يؤدي بالمرؤوسين إلى الالتفاف على خطوات إنجاز العمل وسيجعل العاملين يركزون على إخفاء الأخطاء بدلاً من تعديل الأخطاء وتصحيحها. (Chamber, 2004). وقد أوضح Wright في دراسته عن غياب النظرة الاستراتيجية كثن مدفوع بالإدارة بالتفاصيل (Wright, 2000).

### 5-2-3 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على ممارسات الأفراد:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول مستوى ممارسات الأفراد في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية واستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي والتي بينت أن مستوى ممارسات العاملين كان بدرجة متوسطة حيث يُفسر ذلك من خلال البيئة الغير منفتحة لتبادل الأفكار والاقتراحات بين الإدارة والعاملين في ذلك القطاع وقلة الثقة الممنوحة للعاملين ومتابعة المديرين الدقيقة والتفصيلية خطوة بخطوة لإنجاز المهام المعطاة للعاملين علاوة على عدم مبادرة المديرين لرفع معنويات العاملين وفي المقابل إظهار المديح للعاملين الذين يُنجزون أعمالهم بدقة عالية إضافة إلى إهمال دعم وتحفيزهم واعتبار أن أي نجاح أو إنجاز يعود لكفاءة المديرين لا العاملين.

كما إن ممارسات الأفراد تركز على العمل المُكثف بصرف النظر عن النتائج وبالتالي تقدير وتثمين أقل للمورد البشري (Hurley & Ryman, 2005).

### 5-2-4 ممارسة الإدارة بالتفاصيل في مجال التركيز على مساءلة الأقران:

للإجابة عن سؤال الدراسة حول مستوى مساءلة الأقران في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية وبناء على قيمة المتوسط الحسابي والتي بينت أن مستوى مساءلة الأقران كان بدرجة متوسطة ويُعزى ذلك إلى وضع المسؤولية الكاملة عن أي مشكلة دائماً على

عائق العاملين ومتابعة المديرين بأسئلتهم المتكررة عن أدق التفاصيل في العمل والسلطة المحدودة الممنوحة للعاملين لاتخاذ القرارات وخوف العاملين من الوقوع في الأخطاء خوفاً من المساءلة.

### 5-2-5 الإنتاجية:

للإجابة عن سؤال الدراسة والمتعلق بمستوى إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية واستناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي، تبين أن مستوى الإنتاجية في تلك الشركات كان بدرجة متوسطة بناء على الزيادة في دقة إنجاز المهام الموكلة للعاملين وسرعة إنجاز العمل ومستوى جودة العمل والالتزام الوظيفي وقلة نسبة الأخطاء خلال إتمام المهام ونسبة الزيادة في المعاملات المنجزة يوميا إضافة إلى عدد العملاء الذين يتلقون الخدمة من قبل العاملين والوقت الذي يستغرقه العامل لإتمام الخدمة وقدرته على التواصل مع العميل يتبعها قدرته على الانتقال إلى مهمات أخرى بدون أخطاء للوصول إلى توقعات أفضل للعملاء. كما تبين أن الإنتاجية تتأثر بنسبة إدراك العاملين عن طبيعة العمل في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومهارات العاملين وكفاءتهم بتخفيض نسبة الأعمال المكسدة.

فعلى الرغم من أن نظرة الإدارة بالتفاصيل إلى المورد البشري أنه كأداة لإنجاز المهام والخدمات حيث إن التدخل الدقيق في أداء العاملين وفي كفاءة سير العمل تؤدي إلى تدني الدافعية (Petriilo, 1997) لدى العاملين وبالتالي التأثير على إنتاجيتهم إلا أن مستوى الإنتاجية في تلك الشركات كان بدرجة متوسطة مما يدل على كفاءة العاملين في ذلك القطاع رغم تطبيق ممارسات الإدارة بالتفاصيل.

### 3-5 مناقشة الفرضيات للإدارة بالتفاصيل والإنتاجية في قطاع الاتصالات

#### وتكنولوجيا المعلومات الأردنية

للإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالتفاصيل متمثلة بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران، السياق الاستراتيجي) في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. حيث يتضح أن جميع متغيرات الإدارة بالتفاصيل كان لها أثر إحصائي دال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متغير إنتاجية العاملين باستثناء السياق الاستراتيجي.

حيث انبثقت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وفيما يلي نتائج اختباراتها:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير الشفافية على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير الشفافية على إنتاجية العاملين.

حيث تبين الأثر السلبي للشفافية تحت ظل الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية. من الواضح أن إرهاق العاملين بتقارير تفصيلية وعدم إتاحة التقارير الإدارية الوافية أمام العاملين واعتبار التغذية الراجعة للعاملين أمراً ثانوياً وقلة الاجتماعات الإدارية الدورية للعاملين وعدم الاكتراث لمقترحاتهم وآرائهم مما يجعلهم يواجهون صعوبة في التواصل مع مديريهم. إضافة إلى حاجة العاملين لملاحظات وافية وواضحة من قبل مديريهم تضعهم في الصورة حول وضع الشركة التي يعملون بها، كل ذلك ينعكس سلباً على دافعية العاملين وأدائهم وبالتالي إنتاجيتهم في تلك الشركات. من المفترض أن يُنظر إلى الشركة كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الأفراد في واقع العمل تصبح موضع اهتمام (عبدالعزیز، 1995) وبما أن الدوافع والشفافية في التعامل غير متواجد في تلك الشركات فمن الطبيعي أن تتأثر إنتاجية العاملين فيها بشكل سلبي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير السياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يتضح أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يتم رفض الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير السياق الاستراتيجي على إنتاجية العاملين. وهي تشير إلى عدم وجود أثر في مستوى المتغير التابع (إنتاجية العاملين) نتيجة تأثير المتغير المستقل (الإدارة بالتفاصيل). حيث يتبين أن السياق الاستراتيجي في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية والمهام المحددة بدقة عالية وأهداف العاملين ورؤاهم الفردية والبرامج التدريبية ومبدأ المركزية في ظل الإدارة بالتفاصيل لم يكن لها أثر على إنتاجية العاملين في هذا القطاع. ويمكن عزو ذلك إلى أن السياق الاستراتيجي يتحدد أثره على المدى البعيد بينما أداء العاملين وإنتاجيتهم تتأثر على المدى الآني والقصير. كما يبدو أن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية تقوم على مبدأ

أساسي يتم من خلال اتخاذ قرارات مناسبة من قبل الأكثر خبرة وكفاءة (Winson & Boje, 1993) وهذا قد يفسر عدم تأثر العاملين باستراتيجية الشركات وهذا الأمر لم ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.

ويمكن القول إن البيئة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية كما ذكر Stankosky (2005) تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار تقتضي تغيير إستراتيجيتها في ظل الأهداف والقيم التي تقوم عليها تلك الشركات فتقوم بتجديد الأولويات والبدائل والمفاضلة بينها مؤكدة دائماً على التكامل مع رسالة الشركة. وعلى هذا الأساس قد تركز الشركات أولوياتها لإتمام الخدمات أكثر من إشراك العاملين بالسياق الاستراتيجي بعيد المدى.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير ممارسات الأفراد على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.**

يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير ممارسات الأفراد على إنتاجية العاملين وهي تشير إلى وجود أثر في مستوى المتغير التابع (إنتاجية العاملين) نتيجة تأثير المتغير المستقل (الإدارة بالتفاصيل). وهنا يتضح الأثر السلبي على إنتاجية العاملين من خلال البيئة المنغلقة والمحدودة في الشركات علاوة على متابعة المديرين للعاملين خطوة بخطوة والثقة المحصورة والممنوحة ضمن فئة معينة في الشركات وتأثر معنويات العاملين السلبية بسبب عدم مبادرة المديرين لرفع دافعيتهم بأساليب مختلفة ودعمهم موجه للذين يُنجزون أعمالهم بدقة عالية وفوق كل ذلك اعتبار أي نجاح أو إنجاز يعود لمهارة وكفاءة المديرين لا خبرة وقدرات الموظفين في الشركات. كل ذلك كان كفيل بان يترك أثراً سلبياً على إنتاجية العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.

إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية الكفاءات أو الخدمات بكفاءة وفعالية إضافة إلى ضرورة تحقيق توقعات عملائها والإيفاء باحتياجاتهم الآنية والمستقبلية (الخشالي، 2007) وبما أن الكفاءات والتميز يُرجأ دائماً إلى المديرين لا للعاملين في الشركة فلا بد من أن إدراك المرؤوسين بأهمية مهاراتهم وكفاءتهم لإنجاح العمل ستعكس سلباً على إنتاجيتهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير مساءلة الأقران على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير مساءلة الأقران على إنتاجية العاملين وهي تشير إلى وجود أثر في مستوى المتغير التابع (إنتاجية العاملين) نتيجة تأثير المتغير المستقل (الإدارة بالتفاصيل). وهنا يتضح الأثر السلبي على إنتاجية العاملين من خلال المسؤولية الكاملة والتي توضع دائماً على عاتق العاملين في الشركة دون المديرين كما إن لمتابعة المديرين وتدقيقهم المتكرر على سير العمل أثر على معنويات العاملين في هذا القطاع علاوة على السلطة المحدودة والممنوحة للعاملين لاتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية أي خطأ قد يحدث. من المفترض ان إنتاجية الشركات تقاس ممن خلال الخدمات المقدمة بشكل متميز والتي تتناسب مع توقعات المستفيدين عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح (عقيلي، 2001) وهذا عكس ما يطبق في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية مما يؤثر على دافعية العاملين فيها وإنتاجيتهم.

## 4-5 توصيات الدراسة

هذه الدراسة تقدم عدد من التوصيات بناء على ما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات. وهذه التوصيات تم تصنيفها كما يأتي:

### 1-4-5 توصيات للتعامل مع الإدارة بالتفاصيل:

للتعامل مع الإدارة بالتفاصيل:

- التأكيد على التعامل مع العاملين على انهم أحد الأصول الحيوية للشركة واعتبارهم شريكا في المسؤولية والنتائج.
- تقديم الملاحظات الواضحة والكافية وبأسلوب مرن حول وضع العمل في الشركة وإبقاء العاملين على اطلاع لأي تطورات قد تطرأ.
- العمل على عقد الاجتماعات الإدارية الدورية مع العاملين من أجل الأخذ بمقترحاتهم وإبقاء الشركة في تحسن مستمر.
- الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق مستوى عالٍ من التعاون المتبادل بين المديرين والمرووسين على أساس التقدير والشرابة.
- الاهتمام بالجانب النفسي والمعنوي لدى العاملين لإعطائهم الدافعية لتحسين أدائهم من خلال حوافز لفظية ومادية قائمة على طرق إدارية حديثة.

### 2-4-5 توصيات لتعزيز إنتاجية العاملين:

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة يوصى بالآتي:

#### 1-2-4-5 على مستوى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية:

- إجراء تحليل استراتيجي متكامل لرصد مستوى إنتاجية العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية.
- تحليل إمكانات الشركات الحالية والمستقبلية.
- توفير موارد مناسبة وفاعلة ( تقنية، مالية، بشرية، فكرية) للتعامل مع بيئة الشركات الداخلية.

#### 2-2-4-5 على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يوصى الآتي لتعزيز إنتاجية العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- توفير محترفين ومتخصصين للعمل في مجال الموارد البشرية.
- تأسيس إدارة متخصصة معنية للموارد البشرية تعمل وفق نظام استراتيجي متكامل لتطوير وتحديث قدرات ومهارات ومعارف العاملين ضمن معايير إدارية عالية المستوى.

- اعتماد الشفافية ومنح الثقة والمسؤولية كسياسة دائمة مُطبَّقة في كل العمليات الإدارية.
- وضع نظام معلومات مطور وحديث يتابع خط سير عمل العاملين بحيث يقدم معلومات وافية ومتجددة وشاملة عن أداء العاملين ومستوى قدراتهم الإنتاجية.

### 3-4-5 على مستوى الأعمال والوظائف:

يوصى الآتي لتعزيز الإنتاجية عند العاملين على مستوى الأعمال:

- تحديد الواجبات المطلوبة من المهام بدقة مع مراعاة تطورها وتنوعها.
- التركيز على ضرورة التغذية الراجعة المتبادلة بين المديرين والعاملين.
- توفير عنصر التحدي والإبداع والتنوع في المهام التي يقوم بها العاملون.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.  
Arfon، هـ (1989م). فلسفة العمل، (ط2)، ترجمة، العلمي.ع، بيروت: منشورات دار عويدات.

برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR ، متاح في:  
<http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>  
التميمي، ف (2013). البنك الدولي: قطاع "الاتصالات" الأردني يساهم بـ 15 % من الناتج المحلي، العرب اليوم، 5032.

الحسن، مي محمد محمود (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية والتربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديرات التربية والتعليم، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.  
الخشالي، ش (2007). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن. بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لاتحاد أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين.

الرحاحلة، عبد الرزاق سالم (2010). نظرية المنظمة، (ط1)، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

شماسنة، إياد (2010)، الإدارة الدقيقة وانعكاسها على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للموارد البشرية: دراسة حالة مستشفى المقاصد الإسلامية. فلسطين-القدس: جامعة القدس.

عبد العزيز، س (1995). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000،1011، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

عقيلي، ع (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (ط1)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عقيلي، ع (2009). إدارة الموارد الاستراتيجية المعاصرة بعد استراتيجي، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.

العمرات.م والقمول، م (2013). أثر إشراف الأقران على ثقة المعلمين وفاعليتهم والتزامهم ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية قصبة الطفيلة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.



الغامدي، أ (2012). فاعلية استراتيجية تدريس الأقران في تنمية مهارات حفظ القرآن الكريم وبقاء أثرها لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي بمدارس تحفيظ القرآن الكريم. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

فارس، بشر (2007). المساءلة والمحاسبة، تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، (ط1)، الدار العربية للعلوم ناشرون: بيروت.

القاسم، ف (1429هـ—). محددات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مجال القطاعين العام والخاص: دراسة لدى: قسم التسويق في كلية إدارة الأعمال. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

هنية، م. (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ادراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.

## ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Afni, F. (2012). Effect of training, discipline of work and motivation to employee productivity CV. **Journal of Business Administration science**, 1(1).
- Aiello, J. R. & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. **Journal of Applied Psychology**, 80.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, 24(6).
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. (2002). Introduction to research in education. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Badger, W., Sullivan, K., Wiesel, A. & Bopp, P. (2009). Profiling the leadership of project managers. **International Journal of Construction Education and Research**, 5(2).
- Berggren, E. and Bernshateyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. **Emerald Group Publishing Limited**, 26(5)
- Bloisi, Wendy, Cook, W., Curtis & Hunsaker, L. Phillip (2007). **Management and Organizational Behaviour**, (2nd Edition). UK: McGraw-Hill Education.
- Branham, L. (2005). The hidden reason employees leave, AMACAM, American Management Association, USA review by: Brown, Lydia. **Business Book Review**, 22(3).
- Breton, Albert et. al. (2007). **The Economics of Transparency in Politics**, Braitin & USA: Ashgate Publishing Limited.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 8.
- Bulkley, N. (2006). **Email And Output: Communication Effects On Productivity**, (1st ed.). USA: University of Michigan.
- Byne, J. and Gerdes, L. (2005). **The Man Who Invented Management**, NewYork: Bloomberg. Magazine.

- Chamber, H.E. (2004). **My Way or The Highway: The Micromanagement Survival Guide**, Francisco, USA: Berrett –Kahler Publisher, Inc.
- Chambers, H. (2009). **My Way Or the Highway: The Micromanagement Survival Guide**. (1st ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Cindra, J. and Smith, E. (2016). **Trustee Handbook**. (1st ed.). [ebook] California: Community College League.
- Coff, R. W. & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, 37, 1429-1443. doi:10.1177/0149206310397772
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Towards an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, 85
- DeCaro, Marci S.; Thomas, Robin D.; Albert, Neil B.; Beilock, Sian L. (2011). Choking under pressure: Multiple routes to skill failure. **Journal of Experimental Psychology: General**, 140(3), 390-406. doi: 10.1037/a0023466(cancelled)
- Dhingra, G. (2015). Micromanagement- Boon or Bane - Employee's Perception -with reference to IT Sector. **International Journal of Research in Management & Social Science**, 3(1).
- Essel & Mcforson, Joyce (2012). **Impact Of Motivation On The Productivity Of Employees At Gtbank Ghana**. Kwame Nkrumah University of Science and Technology .
- Gallo, A. (2011). Stop Being Micromanaged. **Harvard Business Review**, 3.
- Giarini, O. and Harker, P. (1995). The Service Productivity and Quality Challenge. **International Studies in the Service Economy**, 5.
- Gilbert, J., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. and Konopaske, R. (2012). Toxic Versus Cooperative Behaviors at work: The Role of Organizational Culture and Leadership in Creating Community Centered Organizations. **International Journal of Leadership Studies**, 7(1)
- Gregory, A. (2015). How to Stop Micromanaging Right Now. **About.com**, 65(1).
- Harris, N. and Sutton, R. (1983). Task Procrastination in Organizations: A framework for Research. **Human Relations- the university of Michigan**, 36(11).
- Haudan, J. (2011). **Peer Accountability – A Powerful Performance Driver**. The water cooler, [online] 5(7).
- Hernson, D. & Krauss, T. (1987). Perspectives on Managing Engineers. **Journal of Management in Engineering**, 2.
- Humphrey S.E., Moon , H., Conlon, D.E., Hofmann D.A. (2004). Decision-making and behavior fluidity: How focus on completion and emphasis on safety changes over the course of projects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.
- Hurley, R. & Rayman, James (2005). **Making the transition from micromanager to leader.research report**, Fordham University, Newyork, USA.
- Intaj (2015). **Jordan ICT Salary Scale And Compensation**. Report 2011/2012. In Partnership With Hay Group, 22
- Intaj Information & Communications Technology Association – Jordan (2011). Jordan Ict Sector Profile Analysis, Achievements, Aspirations, 3
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review of Psychology**, 46. doi:10.1146/annurev.ps.46 .020195.001321

- Jeske, D. and Santuzzi, A. (2015). Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring. *New Technology. Work and Employment*, 30(1)
- Johnson A., Proctor R.W. (2004). **Attention: Theory and Practice**, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Jones, S. (2003). **Improving Accountability for Effective Command Climate: A Strategic Imperative**, (1st ed.). Steve Metz-Strategic Studies Institute.
- Kaarsemaker, Eric et al. (2010). **The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership**, (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Kalb, I. (2014). **3 Ways Micromanagers Can Destroy A Company**. [online] Business insider. Available at: <http://www.businessinsider.com/how-micromanagers-destroy-your-business-2014-7> [Accessed 3 Mar. 2016].
- Kluttz, L. and Salvetti, C. (2004). HR: Leading People, Leading Organizations. 1st ed. [ebook] University of Akron and the University of Vermont: **The SHRM® Guide to Organizing an Internship Program**.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), **Handbook of psychology**, Volume 12: Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ: Wiley.
- Latham, S. F. & Braun, M. R. (2008). The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: Observations from the software industry (2001–2003). *Journal of Managerial Issues*, 20.
- Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A. & Benson, G. (2001). **Organizing for high performance**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazear, E. and Gibbs, M. (2004). **personnel economics in practice**. (2nd ed.). Singapore: Straits Times.
- Lazear, E. and Gibbs, M. (2014). **Personnel Economics in Practice**. (3rd ed.). U.S: Wiley.com
- Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (1999). Occupational stress and IT personnel in Singapore: Factorial dimensions and differential effects. *International Journal of Information Management*, 19
- Live Inc. (2014). It's Official: Micromanaging Kills Productivity. New research suggests the more you try to dictate how and when employees work, the less they will accomplish. **productivity book**, US, 24(1).
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in management. *Harvard business review*, 81(1).
- Lord, Kristin M. (2006). **The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May not Lead to Security Democracy, or Peace**, State University Of New York, USA.
- Maduka, C. and Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(7).
- Major, D., Davis, D., Germano, L., Fletcher, T., Mann, J. and Sanchez-Hucles, J. (2007). Managing Human Resources in Information Technology: Best Practices of High performing Supervisors. **Wiley Periodicals, Inc.**, 46(3).
- Maloney, W. F. & Federle, M. O. (1991). Organizational culture and management. *Journal of Management in Engineering*, 7(1).
- Mani, N. (2015). **A Framework for Estimating Labor Productivity Frontiers**. (1st ed.). Nebraska - Lincoln: DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln
- McConnell, C. (2006). **Micromanagement is mis-management**, National Federation of Independent Business, USA.

- Meij, G. (2004). **Sticking to plans: capacity limitation or decision-making bias?** Doctoral dissertation, Department of Psychology, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Mohamed, R. (2013). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5).
- Neerinx, M.A. (2003). Cognitive task load design: model, methods and examples. In: E. Hollnagel (ed.). **Handbook of Cognitive Task Design**. Chapter 13. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Oliver, Richard W. (2004). **What is Transparency**, USA: The McGraw- Hill Companies, Inc.
- Online Etymology Dictionary (2010). **Origin of micromanage**. Available Online at: <http://dictionary.reference.com/browse/micromanage> [Accessed 20 April 2015].
- Palanski, M., Kahai, S. and Yammarino, F. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. **Journal of Business Ethics-Springer**, 99(2).
- Patel, S., Balic, A. and Bwakira, L. (2002). Measuring transparency and disclosure at firmlevel in emerging markets. **Emerging Markets Review**, [online] 3(1).
- Payne, S. C. & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. **Academy of Management Journal**, 48
- Petrillo, J. (1997). The real cost of micromanagement. **Business & Health**, [online] 15(9). Available at: <http://apps.americanbar.org/contract/federal/healthcare/art/micromanage.html>. [Accessed 3 Mar. 2016].
- Porterfield, R. L. (2003). The perils of micromanagement. **Contract Management**, February, Available Online: [https://www.ncmahq.org/files/Articles/5531D\\_micromanage.pdf](https://www.ncmahq.org/files/Articles/5531D_micromanage.pdf). [Accessed 24 November 2015]
- Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. **Journal of Organizational Behavior**, 24.
- Rajeswari, K. S. & Anantharaman, R. N. (2003). Development of an instrument to measure stress among software professionals: Factor analytic study. **Proceedings of the 2003 ACM SIGMIS Conference on Computer Personnel Research**, Philadelphia, PA.
- Rosen, B. & Jerdee, T. (1977). Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation. **Journal of Applied Psychology**, 62(5).
- Saenz, C. (2005). School governance: A study of the effect of micromanagement on decision-making processes of school superintendents. **Dissertations Abstracts International**, 66, 06A.
- Schachal, R. (2003). **Replacing the trust: 50 years of declining trust**, Blommington, USA: Iuniverse publication..
- Serrat, O. (2011). **The Travails of Micromanagement**, (1st ed.). Philippines: Asian Development Bank.
- Sesseca, C., Koestner, R. and Vallerand, R. (2001). Self Regulation and Academic Procrastination. **The Journal of social Psychology**, 135(5).

- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B. & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. **Academy of Management Review**, 13.
- Simonds, L. (2013). Stop **Micromanagement Madness**: Time, Inc. Advertisement. article 85659.
- Singh Sidhu, Amandip (2012). Micromanagement: A Project Management Tool In Crisis. **International Journal of Economics and Management Sciences**, 1(12).
- Smith, C., McGinnis, W., Hernandez, E. and Meng, C. (2006). **Preventing Micromanagement- Creating High Performance Boards**. **Board Focus**, 9(1).
- Stankosky, M. (editor) (2005). **Creating the discipline of knowledge management, the latest in universities research**, Elsevier Inc. USA
- Steel, P. (2010). Arousal, Avoidant and Decisional Procrastinators: Do They Exist? University of Calgary Haskayne School of Business. **Human Resources and Organizational Development**, 48.
- Sudiro, A. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. **University, Malang East Java of Indonesia**, [online] 4(12), Available at: <http://journal-archieves31.webs.com/133-141.pdf> [Accessed 3 Mar. 2016].
- The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2005, July 1). **Managing in a Strategic Business Context**.
- Thomas, H. and Napolitan, C. (1995). **Quantitive Effects Of Constaruction Changes on Labor Productivity**, (1st ed.). [ebook] **Journal of Construction Engineering and Management**.
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. **Academy of Management Review**, 28.
- Uhl-Bien, M. and Maslyn, J. (2001). **Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality**. (1st ed.). University of Nebraska - Lincoln: Management Department Faculty Publications.
- Umer, K. & Jie, L. (2015). **Micromanaging Behaviour and Engineering Management: A quantitative study of micromanaging behaviour of engineering**.
- Wardoyo, D. (2016). The Influence of the Discipline and Compensation against Work Productivity (Study on the Security Services Company, PT Garuda Milky Artha Surabaya). **International Journal of Business and Management**, 11(1).
- Wasylshyn, K. M. (2005). The reluctant president. **Consulting Psychology Journal**, 57, 57-70.
- White, R. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. **Public Personnel Management**, 39(1).
- Wilkinson et al.(2010). **The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, (1 st Edition). New York: Oxford University Press.
- Winson, R.D. & Boje, D.M. (1993). The Resurrection of Talarism:Total Quality Management’s Hidden Agenda. **Journal of organisational change management**, 6(4).
- Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro management trap. **Management Decision**, 38(5).
- Yeager, D., Purdie-Vaughns, V., Garcia, J., Apfel, N., Brzustoski, P., L. Cohen, G., Master, A., T. Hessert, W. and E. Williams, M. (2013). Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide. (1st ed.). [ebook] USA, **American Psychological Association: Journal of Experimental Psychology: General**.

- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39, doi:10.2307/256714
- Zukav, G. & Francis, L. (2001). **The heart of the soul: Emotional awareness**, New York: Fireside.

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

استمارة الاستبانة كما تم توزيعها على المبحوثين  
(استبانة العاملين)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت  
عمادة الدراسات العليا  
كلية إدارة الأعمال

أختي العاملة أخي العامل : تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

## Impact of Micromanagement on Employee Productivity in the Information & Communication Technology Sector in Jordan

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة آل البيت / كلية إدارة الأعمال. وأرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً أن الإجابات ستعامل بسريّة تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: علا كساب

**القسم الأول: المعلومات الشخصية والديموغرافية:** الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة:

العمر	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 25 سنة (2) 25 - أقل من 35 (3) 35 - أقل من 45 (4) أكثر من 45
الجنس	<input type="checkbox"/>	(1) ذكر (2) أنثى
التحصيل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1) دبلوم فأقل (2) بكالوريوس (3) دراسات عليا
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 5 سنوات (2) 5-أقل من 10 سنوات (3) 10-أقل من 15 سنة (4) أكثر من 15 سنة

**القسم الثاني: مؤشرات الإدارة بالتفاصيل:** الرجاء وضع إشارة X مقابل كل عبارة أدناه في القوائم بالشكل

الذي توافق عليه فيما يخص الإداريين في الشركة:

أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	لا أوافق أبداً	
<b>أولاً: الشفافية: الصورة التي تكونها عن مسؤولك أنه:</b>					
					B1 يُطالب المدير بتقارير تفصيلية حول المهام والمشاريع المُعطية للعاملين
					B2 تنتشر الشركة تقارير إدارية وافية ودورية متاحة أمام العاملين
					B3 تعتبر الإدارة توفير التغذية الراجعة للعاملين مسألة غير ضرورية
					B4 تُمثل الاجتماعات الإدارية والدورية للعاملين من أجل الوصول إلى اقتراحاتهم أمراً ثانوياً
					B5 يواجه العاملون صعوبة في التواصل من خلال اللقاءات المكتتبية حول العمل
					B6 يُقدّم المدير ملاحظات واضحة وكافية تعكس فعلياً وضع العمل
<b>ثانياً: السياق الاستراتيجي</b>					
					B7 يُؤخذ بعين الاعتبار رأي المدراء فقط في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية
					B8 تُحدد الإدارة مهام كل موظف بأدق التفاصيل
					B9 هناك صعوبة عند العاملين لوضع أهدافهم ورؤاهم الفردية في إطار رؤية الشركة
					B10 البرامج التدريبية أو الفعاليات العلمية المجانية غير متاحة بشكل مناسب
					B11 يوجد ترسيخ لمبدأ المركزية في العمل
<b>ثالثاً: ممارسات الأفراد</b>					
					B12 تتميّز بيئة الشركة بأنها بيئة محدودة وغير منفتحة لتبادل الأفكار والاقتراحات بين الإدارة وبين العاملين
					B13 إعطاء الأهمية والثقة للعاملين محصورة ضمن فئة معينة
					B14 يُتابع المدراء تطورات إنجاز مهام العاملين خطوة بخطوة
					B15 قليلاً ما يُبادر المدراء لرفع معنويات العاملين باستخدام أساليب مختلفة
					B16 تمدح إدارة الشركة المتميزين من العاملين الذين يُجزون أعمالهم بدقة عالية
					B17 تعتبر الشركة أي نجاح أو إنجاز يعود لكفاءة المدراء فيها
<b>رابعاً: مساءلة الأقران</b>					
					B18 توضع المسؤولية الكاملة عن أي مشكلة دائماً على عاتق العاملين
					B19 يُتابع المدراء العاملين بدقة وبأسئلة متكررة عن أدق التفاصيل في العمل
					B20 تعطي الإدارة سلطة محدودة للعاملين على اتخاذ القرار
					B21 تُحمل الإدارة العاملين المسؤولية عن الأخطاء التي يقومون بها



ملحق رقم (2)  
استمارة الاستبانة كما تمّ توزيعها على المبحوثين  
(استبانة المدراء)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت  
عمادة الدراسات العليا  
كلية إدارة الأعمال

أختي المديرية أخي المدير : تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

**Impact of Micromanagement on Employee Productivity in the Information & Communication Technology Sector in Jordan**

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة آل البيت / كلية إدارة الأعمال. وأرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تمّ إعدادها لهذا الغرض، أملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً أن الإجابات ستعامل بسريّة تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: علا كساب

**القسم الأول: المعلومات الشخصية والديموغرافية:** الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة:

العمر	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 25 سنة (2) 25 - أقل من 35 (3) 35 - أقل من 45 (4) أكثر من 45
الجنس	<input type="checkbox"/>	(1) ذكر (2) أنثى
نوع الوظيفة	<input type="checkbox"/>	(1) مدير (2) نائب مدير (3) مساعد مدير (4) رئيس قسم (5) رئيس شعبة
التحصيل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1) دبلوم فأقل (2) بكالوريوس (3) دراسات عليا
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 5 سنوات (2) 5-أقل من 10 سنوات (3) 10-أقل من 15 سنة (4) أكثر من 15 سنة

**القسم الثاني: مؤشرات إنتاجية العاملين:** الرجاء وضع إشارة X مقابل كل عبارة أدناه في القوائم بالشكل الذي

توافق عليه فيما يخص الإداريين في الشركة:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
<b>إنتاجية العاملين</b>					
					B22 تزايدت دقة إنجاز المهام الموكلة للعاملين خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B23 تزايدت سرعة إنجاز العاملين للعمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B24 تزايد مستوى جودة العمل المقدمة للعميل خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B25 تزايد مستوى الالتزام الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B26 انخفضت نسبة الأخطاء في العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B27 تزايدت عدد المعاملات المنجزة يومياً خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B28 تزايد عدد العملاء الذين يتلقون الخدمة خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B29 تزايدت قدرات العاملين على التواصل مع العميل خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B30 تزايدت قدرات العاملين على إتمام المهام المناطة بهم والانتقال إلى مهمة أخرى بنجاح وبدون أخطاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B31 استطاع العاملون الوصول إلى توقعات أفضل للعملاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B32 تطورت مهارات العاملين في العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة
					B33 انخفضت نسبة الأعمال المكسدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

### ملحق رقم (3)

الشركات التي دخلت في الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها على عينة المدراء

ترقيم	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة على عينة المدراء	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	Kalifeh Advanced Est.	37	6	5	5
2	SYSTEM AND ELECTRONIC DEVELOPMENT FZCO	44	7	6	6
3	Arabian Office Automation	56	12	10	9
4	General Computers & Electronics Co.	160	17	15	13
5	Specialized Technical Services	230	19	16	15
6	Awael Business & Computers	36	5	5	5
7	INTRACOM IT SERVICES Middle East and Africa	90	9	7	7
8	Umniah	180	19	17	16
9	Zain	400	26	22	21
10	Orange	500	28	25	23
11	Shnoudi Trading Co (STC)	60	7	6	6
12	Modern Scientific & Electronic Co.	130	10	8	8
13	Riyada For Business Development	60	5	4	4
		<b>1983</b>	<b>170</b>	<b>146</b>	<b>138</b>

ملحق رقم (4)

الشركات التي دخلت في الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها على عينة العاملين

ترقيم	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل على عينة العاملين
1	Kalifeh Advanced Est.	37	5
2	SYSTEM AND ELECTRONIC DEVELOPMENT FZCO	44	6
3	Arabian Office Automation	56	9
4	General Computers & Electronics Co.	160	13
5	Specialized Technical Services	230	15
6	Awael Business & Computers	36	5
7	INTRACOM IT SERVICES Middle East and Africa	90	7
8	Umniah	180	16
9	Zain	400	21
10	Orange	500	23
11	Shnoudi Trading Co (STC)	60	6
12	Modern Scientific & Electronic Co.	130	8
13	Riyada For Business Development	60	4
		<b>1983</b>	<b>138</b>