

# بحوث إدارية مُحكّمة ( ٣ )

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي



[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)  
<https://twitter.com/SourAlAzbakya>



الهاتف: ٠٧/٥٧٤٤٧٨ - الإمارات العربية

# منتدی سور الازبکیہ

WWW.BOOKS4ALL.NET

[\*https://twitter.com/SourAlAzbakya\*](https://twitter.com/SourAlAzbakya)

<https://www.facebook.com/books4all.net>



**بحوث ادارية محكمة (٣)**

---

## فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

### إدارة الشئون الفنية

الصرفى. محمد

بحوث إدارية محكمة (٣)

ط ١ - الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ٢٠٠٦

٣٧٦ ص. ١٧ × ٢٤ سم

نرمك ٩٧٧-٤٢٨-٠٢٣-٧

١ - الإدارة العامة

أ - العنوان

ديوى ٣٥٠

الناشر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

العنوان: بلوك ٣ ش ملك حفى قبلى السكة الحديد - مساكن

دربالة - فيكتوريا - الإسكندرية

تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ / ٠٠٢٠٣ / (٢ خط)

الرقم البريدى: ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية

E\_mail : [dwdpress@yahoo.com](mailto:dwdpress@yahoo.com)

Website : [www.dwdpress.com](http://www.dwdpress.com)

رقم الإيداع: ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 428 - 023 - 7

# بحوث ادارية محكمة

(٣)

تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال العلاقة بين الإحساس بالعدالة والفاعلية  
التنظيمية

دراسة تطبيقية مقارنة بين

أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

تقييم نظم المعلومات الإدارية

دراسة تطبيقية على ديوان محافظة السويس

القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا

دراسة تطبيقية على مديري القطاع الحكومي المصري

الأسباب الكامنة وراء تدني حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص

دراسة تطبيقية على عينات من العاملين بالقطاعين العام والخاص

وكذا الباحثين عن العمل من الشباب المصري

إعداد الاستاذ الدكتور

محمد عبد الغنم الصيرفي

أستاذ إدارة أعمال المشارك

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

الناشر

دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية



**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**فَسَبِّحْ اللَّهَ حِينَ تُمْسُونَ وَحِينَ تُصْبِحُونَ**

**وَلَهُ الْحَمْدُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَعَشِيًّا وَحِينَ تُظْهِرُونَ**

صدق الله العظيم

سورة الروم





**عزير القارى**

**تذكر أن**

**العقول الصغيرة تناقش "الأشخاص" والعقول المتوسطة تناقش**

**"الأشياء" والعقول الكبيرة تناقش "المبادئ"**

**أ. د. محمد الصيرفى**



## تقدير

### عزير الفارى

أقدم لك فى الصفحات التالية سبعة عشر بحثاً إدارياً شملت مجالات متعددة فى إدارة الأعمال... وقد نتفق معى فى معالجة تلك الأبحاث أو قد تختلف ..... وقد ترى أن هذه الأبحاث تميزت بالدقة وقد تجد غير ذلك... لكن لابد أن نتفق فى البداية وفى النهاية على أن رؤس هذه الأبحاث تحتاج منك كما احتاجت منى إلى معالجة جادة مثمرة للوصول إلى توصيات ومعالجات ذات مخزى وأهمية وأملى أن يكمل ابنائى الباحثين ما بدأت فى هذه الأبحاث بالإضافة أو التعديل والله نسال أن يوفقنا جميعاً إلى ما فيه الخير والسداد

أ. د. محمد الصيرفى

٠١٢ / ٣٦٩٥٨٧١

**تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال العلاقة بين الإحساس  
بالعدالة والقابلية التنظيمية**

**دراسة تطبيقية مقارنة بين  
أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز**

## ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين إحساس العاملين<sup>(١)</sup> بالعدالة التنظيمية ومدى فاعلية المنظمة وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين فاعلية المنظمة وبين ثلاث مكونات أساسية من مكونات العدالة التنظيمية " عدالة التوزيع " " عدالة الإجراءات " " عدالة المعاملات " وقد صاغ الباحث فروض بحثه على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك من حيث درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة.

**هذا وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:**

١- ثبوت الفرضية الأولى حيث تبين أن عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية وابعاد فاعلية المنظمة قد بلغت (٦٣) علاقة من بين مجموع العلاقات البالغ (٨١) علاقة وذلك بنسبة ٧٧,٨% وقد بلغ عدد العلاقات الإيجابية (٥١) علاقة والعلاقات السلبية (٢١) علاقة وذلك بنسبة ٨١% تقريباً.

٢- ثبوت صحة الفرضية الثانية وذلك باستثناء ما يلي:

أ- بعد الانتاجية: الجزء الخاص بعدد الكتب المنشورة وعدد مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية.

ب- بعد تحقيق الهدف: وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بخدمة المجتمع.

ج- بعد الرضا الوظيفي: وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بالرواتب.

---

<sup>(١)</sup> يقصد بالعاملين أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والملك عبد العزيز.

## مشكلة البحث

لسنوات طويلة مضت ارتفعت أصوات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة مطالبة بتحقيق قدر معين من العدالة التنظيمية فيما بينهم ولكن اختفت تلك الأصوات مع مرور السنوات ومع اختفائها باتت العملية التعليمية تأخذ في الانهيار... ونظراً لأن طبيعة العلاقة بين كل من ابعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الفاعلية في الجامعات واتجاه تلك العلاقات كانت ولا تزال مثاراً للجدل.. فليست هناك براهين قوية وقاطعة بشأن تلك العلاقة....

ونظراً لاعتقاد الباحث أن انهيار العملية التعليمية سببه الرئيسي هو ضعف العدالة التنظيمية.. لذا فقد جاءت تلك الدراسة من أجل تقديم أفكار و آراء نظرية واجابات مقنعة تعتمد على الاختبارات والقياسات العلمية.. . ولقد رغب الباحث في دراسته هذه أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس في المجتمع المصري والمجتمع السعودي نظراً لختلال أسلوب توزيع العبء التدريسي بين أعضاء هيئتي التدريسي بجامعتي القاهرة وجامعي الملك عبد العزيز مما قد يكون له أثر على نتائج البحث.

## فروض البحث

### الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة ويشق من تلك الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- ترتبط ابعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبه مع إنتاجية أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز.

ب- ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبة مع تحقيق الأهداف المنوطة إلى أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز.

ج- ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز.

### **الفرضية الثانية:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك من حيث درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة ويشق من ذلك الفرض الفرعية التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز في درجة الشعور بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز في مستوى الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي.

### **أهداف البحث**

يسعى الباحث من خلال دراسته لموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على فاعلية المنظمة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- فهم فكرة العدالة التنظيمية وخصوصاً أن هذا الموضوع لم يتناوله العديد من الكتاب والباحثين.

- ٢- التعرف على أهم الآثار المحتملة التي يمكن أن يحدثها عدم إحساس العاملين بالعدالة على مستوى فاعلية المنظمة.
- ٣- الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة.
- ٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية المنظمة.

## أهمية البحث

### أ- من الناحية العلمية:

أن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة وهناك نقص شديد في إبيبات الإدارة العربية في تلك المفاهيم ومن ثم فإن الباحث سيسعى من خلال بحثه هذا إلى تزويد المكتبة العربية بما يمكن إضافته حول هذا المفهوم.

### ب- من الناحية العملية

- ١- يسعى الباحث من خلال بحثه هذا إلى تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية كعامل مؤثر وقوى على فاعلية المنظمة.
- ٢- يمكن أن يسهم ذلك البحث بما يظفر عنه من نتائج وتوصيات في تطوير برامج التدريب الإداري بالمنظمات محل الدراسة.
- ٣- ينتظر أن يساهم ذلك للبحث في لفت نظر المسؤولين بجامعتي القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز إلى أهمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كشرط أساس لضمان سير وانتظام العملية التعليمية.



## أداة القياس

اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على استبيان مكونة من ثلاثة أجزاء:

### الجزء الأول:

ويشمل العوامل الديموجرافية، كالحالة الاجتماعية والنوع ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومدة الخدمة في المنظمة الحالية.

### الجزء الثاني

فقد خصص لقياس مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية<sup>(١)</sup> ويتكون من خمسة عشر عبارة لقياس الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية وقد طلب من المستجيب تحديد مدى موافقته على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم (١) لا أوافق بشدة ورقم (٥) أوافق بشدة وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء هي:

أ- قياس عدالة التوزيع من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٥).

ب- قياس عدالة الإجراءات من العبارة رقم (٦) إلى العبارة رقم (١١).

ج- قياس عدالة التعاملات من العبارة رقم (١٢) إلى العبارة رقم (٢٠).

د- قياس مستوى الرضا بشكل عام من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٢٥).

---

(١) هذا الجزء من الاستبيان مقتبس بتصرف من: عادل محمد زايد- تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية - المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد (٢) العدد (٢) ١٩٩٥.

## الجزء الثالث

فقد خصص لقياس مستوى الفاعلية وهو يتكون من ثلاثة أجزاء لقياس مؤشرات الفاعلية وذلك على النحو التالي: (١) .

أ- مؤشرات الانتاجية من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٢).

ب- مؤشرات تحقيق الهدف وهو يتكون من عبارة واحدة مقسمة إلى إحدى عشر جزء.

ج- مؤشرات الرضا الوظيفي وهو يتكون من خمسة نقاط خاصة بالأشراف وخمسة نقاط خاصة بالترقية وثلاثة نقاط خاصة بظروف العمل و أربعة نقاط خاص بالتدريس وأربعة نقاط أخرى خاصة بالرواتب ونقطتين خاصتين بالامتيازات الإضافية وثلاثة نقاط خاصة بالبحث وثلاثة نقاط أخرى خاصة بكفاءة الطلبة والكادر ونقطة واحدة فقط خاصة بمستوى الرضا العام.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

١- الوسط الحسابي وذلك لتحديد مستوى استجابة عينة البحث للمتغيرات الخاصة بالعدالة التنظيمية والفاعلية.

٢- اختبار (Z) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية لقيم معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٥% .

٣- معامل الارتباط لسبيرمان (RS) وذلك لتحديد طبيعة العلاقة مدى قوتها بين مؤشرات الفاعلية والعدالة التنظيمية.

---

(١) هذا الجزء من الاستبيان مقتبس بتصرف من : د. نعمة عباس خضير وآخرون الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة- مجلة اتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية- عمان

٤- الانحراف المعياري (Q) وذلك من أجل قياس درجة كشف الاستجابات الفعلية عند وسطها حسابي.

٥- Mann Whitney (U) وذلك لقياس الفروق المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك فيما يتعلق بالفاعلية والعدالة التنظيمية.

### **صدق وثبات أداة القياس**

تميزت أداة القياس بصدق وثبات مرتفع ولقد تم دراسة صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري والصدق العاملي وتشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى ارتباط مرتفع عند مستوى دلالة ٥% بين كل بند والمقياس المكون له. وقد تم حساب ثبات المقياس الكلي باستعمال معامل "الفا" الذي كان في حدود ٦٣% وتشير النتائج إلى وجود ارتباطات مرتفعة بين بنود كل مقياس.

### **عينة البحث**

تم أخذ عينة مقدارها ٢٥% من مجموع أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز حيث بلغ حجم العينة المنتقاة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة (١٢٣٦) مفردة موزعة على (١٥) كلية ذات تخصصات علمية و إنسانية كما بلغ حجم العينة المنتقاة من أعضاء هيئة التدريس وجامعة الملك عبد العزيز (٣٥٣) مفردة موزعة على عشر كليات ذات تخصصات علمية وإنسانية وبالتالي أصبح الحجم الكلي للعينة (١٥٨٩).

## حدود البحث

١- البحث قاصر على أعضاء هيئة التدريس من ذوى الألقاب العلمية أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وبالتالي فلا يدخل ضمن إطار البحث فئة أعضاء التدريس المساعدة.

٢- البحث قاصر على أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعى الملك عبد العزيز ونظراً لاعتماد نتائجه على استمارة الاستبيان فانه يصبح من المتعذر تعميم تلك النتائج.

## الإطار النظرى لمشكلة البحث

سيتم فى هذا الجزء استعراض الخليفة النظرية لمتغيرات الدارسة "العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة" وذلك بغية الاسترشاد بما سيجى فى هذه الدارسة فى تحديد مستوى العلاقة بين تلك المتغيرات بالشكل الذى ستستند عليه الدارسة الخالية.

## أولاً فاعلية المنظمة

قدم العديد من الباحثين مجموعة من التصورات الفكرية عن

### ١- المفهوم

وذلك لكونه مصطلح واسع الاستعمال فى مجال الإدارة ذلك لأن العلاقة بينه وبين الإدارة وطيدة فالإدارة بطبيعتها ترمى إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أفضل نحو والفاعلية فى اصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الايجابى المنتظر أى صفة ما يحقق الهدف المرسوم فإذا كان محور الإدارة يدور

حول كيفية تحديد أهداف المنظمة وتحقيقها فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف<sup>(١)</sup> .

وهنا ويقول هـ. جاكسون وزملائه في كتابهم "نظرية التنظيمية" أن الفاعلية تشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة سلفاً أما الدكتور موسى مدهون وزميلة فيقولان في كتابهما "تحليل السلوك التنظيمي" أن الفاعلية هي المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من المنصب الذي يشغله" والدكتور سيد الهواري يقول في كتابه "المدير الفعال" أن الفاعلية هي الأثر المضاف للنتائج المحققة وقد أشار ستونر وفريمان<sup>(٢)</sup> . إلى أن الفاعلية هي "القدرة على تحديد الأهداف الملانمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.

ومن كل ما سبق يمكن استنتاج أن هناك ترابط بين الفاعلية وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها أي أن للفاعلية ركنان أساسيات هما:

أ- تحقيق الهدف<sup>(\*)</sup> المنشود      ب- أحداث التأثير الايجابي

ونحن في هذا البحث ننظر إلى الفاعلية على أنها ذلك المتغير التابع والذي يشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإجرائية والتي تتمثل في بحثنا الحالي في نقطتين رئيسيتين:-

أ- درجة الرضا التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعي الملك عبد العزيز .

---

(١) إبراهيم كنف- ومضات إدارية- دار وائل للنشر- ١٩٩٠ عمان ص ٢٧٣

(2) Stoner, J.A.F., R. E.Freeman (1989) Management 4/ e, E.C: Psen Tice Hall, Inc.

(\*) ويقصد بالهدف هنا الأهداف العلمية وليست الأهداف الرسمية التي تتبعها المنظمة والتي تعبر عن الأغراض العامة التي أنشئت من أجلها المنظمة.

ب- إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية.

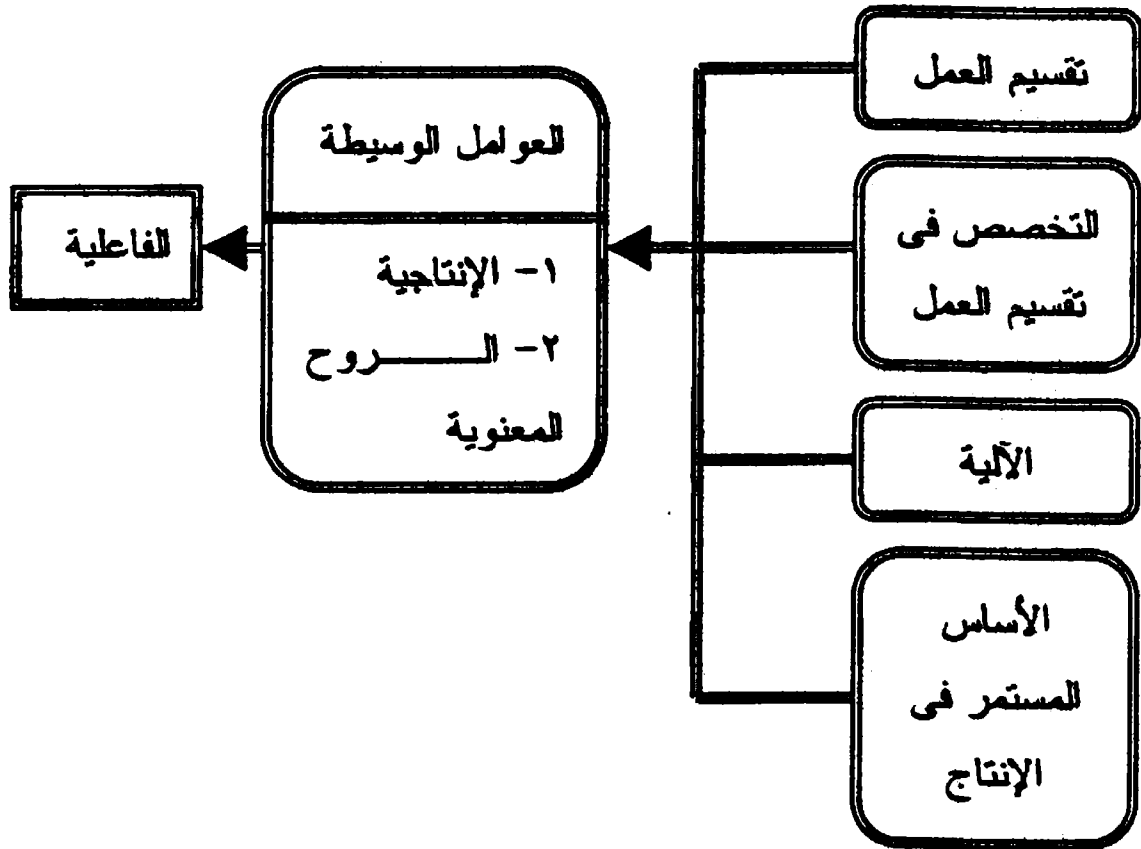
وهنا تجدر ملاحظة أنه في المنظمات العلمية يتم التعبير عن الفاعلية عن طريق مؤشر رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة.

### ٣- العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة .

أ- النظام الاقتصادي: وهو تلك المكونات التي ترتبط مباشرة بإنتاج المخرجات إلا أنه يجب ملاحظة أن مكونات النظام الاقتصادي قد تختلف من منظمة لأخرى وفقا للاختلاف في الأهداف هذا ويوضح الشكل التالي رقم (١) للمحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة.

شكل رقم (١)

#### المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة



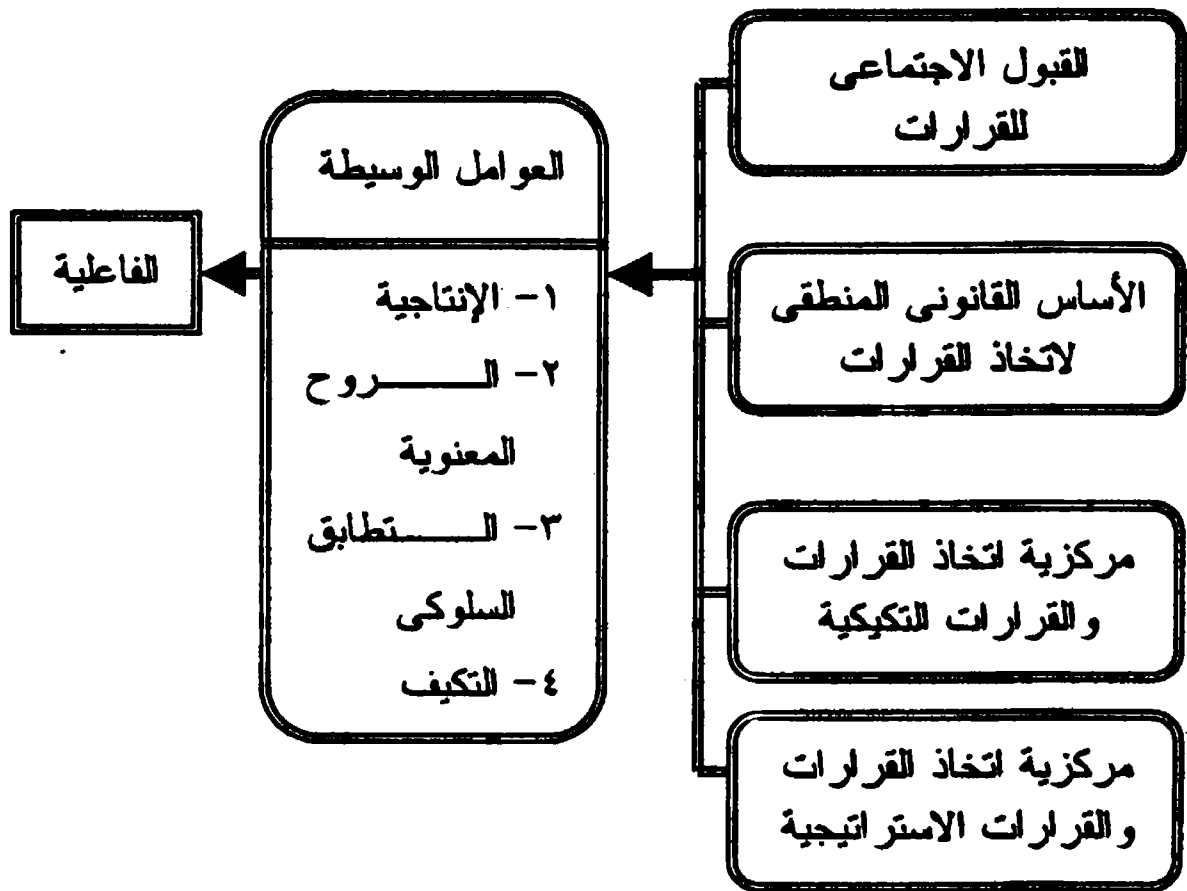
وبالنظر إلى النموذج السابق تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات الأربعة لا تؤثر على فاعلية المنظمة من خلال العوامل الوسيطة فحسب بل أنها تؤثر على بعضها البعض وكذلك الحال أيضا بالنسبة للعوامل الوسيطة ذاتها.

ب- النظام السياسي: وهو تلك المكونات أو الإجراءات داخل المنظمة التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على التأييد والمساندة لقراراتها من البيئة المحيطة بها.

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة

### شكل رقم (٢)

#### والمحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة



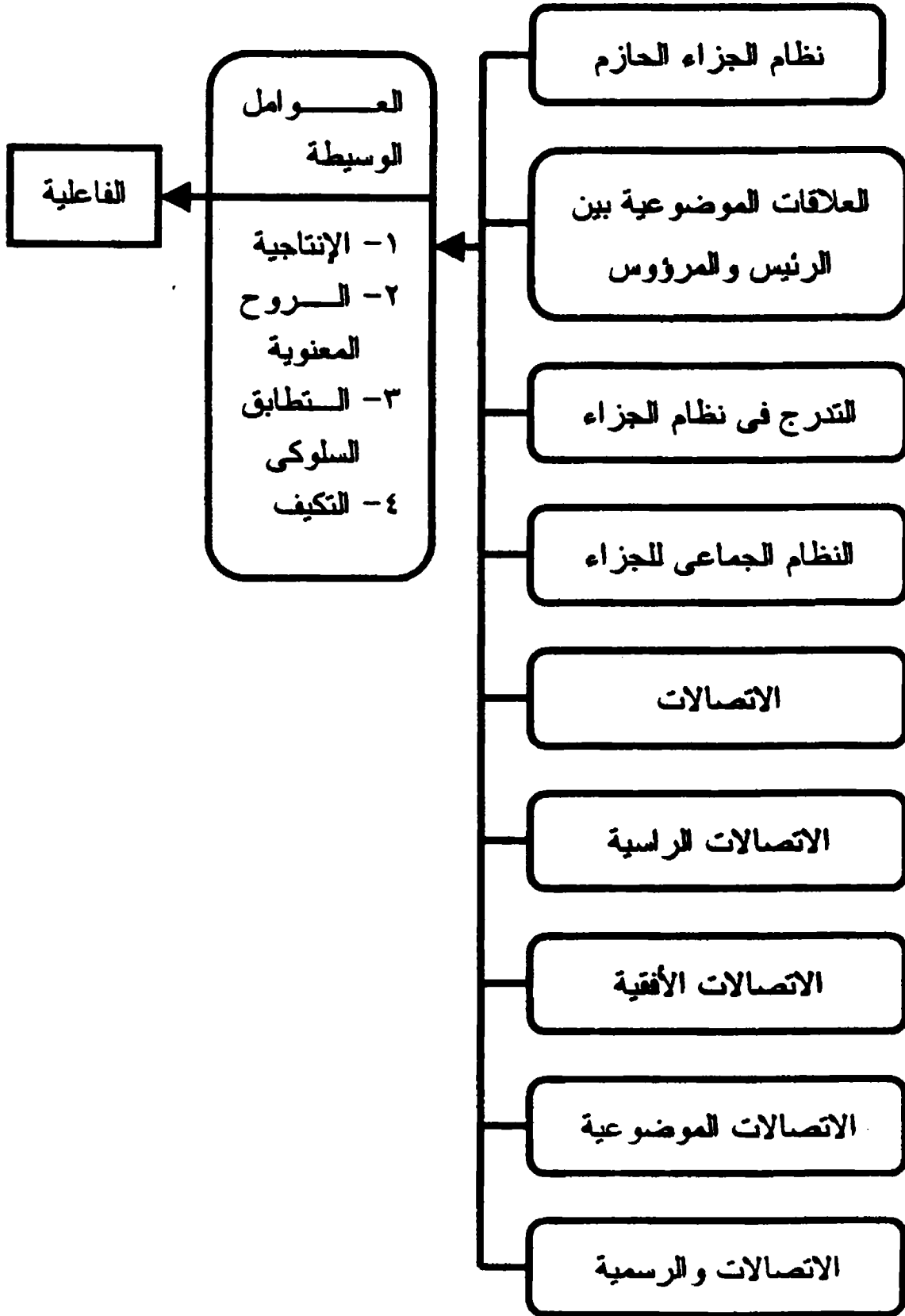
وبالنظر إلى التوزيع السابق يمكن القول بأن المحددات السابقة تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة فالنظام الذي يتصف بوجود درجة عالية من القبول الاجتماعي يزيد من الدافع على التطابق أما الأساس القانوني- المنطقي في اتخاذ القرارات- فإنه يقوم بتنظيم صراعات القوى القائمة داخل المنظمة في حين تؤدي الدرجة العالية من المركزية في اتخاذ القرارات الى توجيه السلوك البشري تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

**ج- النظام الرقابي:** هو ذلك الجزء من المنظمة الذي يدفع العاملين بها على التوافق مع أهدافها فعلى سبيل المثال نجد أن نظام الجزاء الحازم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وأحداث التطابق السلوكي كذلك تؤدي العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوس إلى أحداث التطابق السلوكي أيضا أما التدرج في نظام الجزاء فإنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لما يحويه من عدالة التوزيع.. والشكل التالي رقم (٣) يوضح المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة.



### شكل رقم (٣)

#### المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة

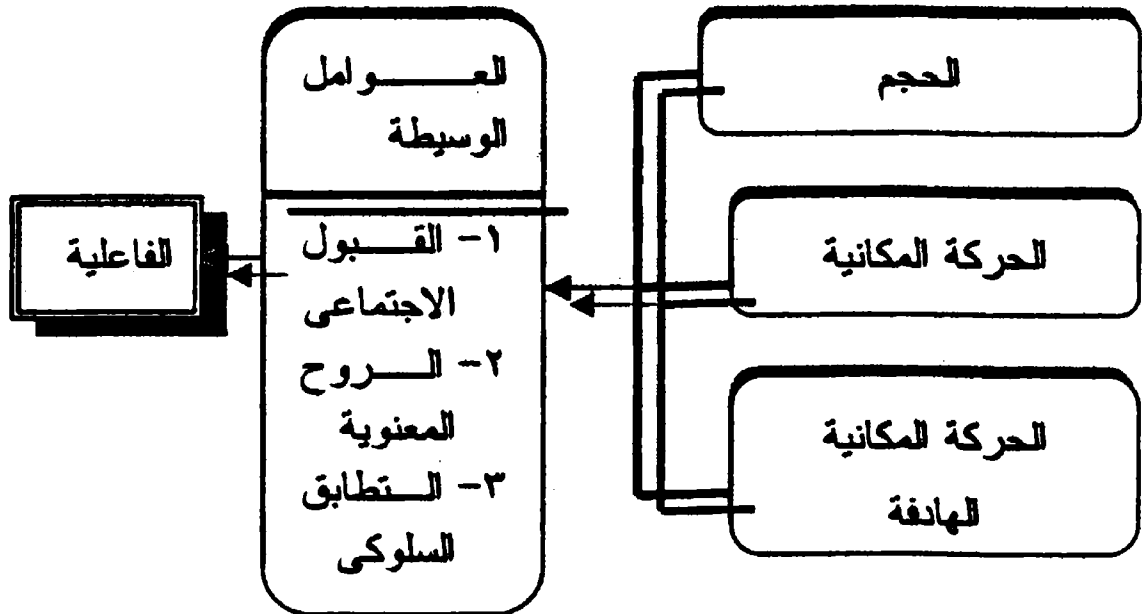


## د- النظام البيئي:

ويقصد بالنظام البيئي مجموعة المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة وهذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وبإشكال مختلفة ففي حين نجد أن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى تقوية الروابط بينها وبين العضوية الخارجية لها بما يحويه ذلك من تأييد ومساندة لقرارتها نجد أن النوع (أ) (\*) من الحركة المكانية يؤدي إلى النوع (٢٠) من الحركة المكانية الهادفة إلى زيارة درجة التطابق السلوكي أما الحركة المكانية الهادفة فإنها تبدو أكثر الأدوات تأثيراً على فاعلية المنظمة نظراً لارتباطها المباشر بها ويوضح الشكل التالي رقم (٤) المحددات البيئية لفاعلية المنظمة.

### شكل رقم (٤)

#### المحددات البيئية لفاعلية المنظمة



(\*) النوع (أ) من الحركة المكانية يمكن تعريفه على أنه القدرة على أداء أدوار عمل مختلفة في أماكن جغرافية متعددة أما النوع الثاني (ب) فهو الذي يعني قدرة الفرد على أداء نفس الدور في أماكن جغرافية متعددة.

هذا ومن خلال المقابلات الميدانية على أجراءها الباحث مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز تبين أن أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية المنظمة هي:-

### جدول رقم (١)

العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة من وجه نظرا أفراد العينة

الترتيب	العنصر
(٣)	التخصص في تقسيم العمل.
(٥)	القبول الاجتماعي للقرارات.
(١)	الأساس المنطقي لاتخاذ القرارات.
(٦)	نظام الجزاء الحازم
(٢)	العلاقات الموضوعية مع الرؤساء.
(٤)	نظم الاتصالات الفعالة.

### ٣- مداخل دراسة الفاعلية:

هناك سبعة مداخل لدراسة الفاعلية نذكرها فيما يلي (١) .

#### أ- مدخل الهدف

وهنا يتم التركيز على الأهداف العملية مهما كان حجم النشاط وتتمثل الفاعلية هنا في مدى قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

(١) د. نعيم عباس خضير وآخرون- الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة مرجع سبق ذكره ص ١٠.

## ب- مدخل النظم

حيث يتم النظر إلى المنظمة على اعتبارها نظاماً كلياً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وترتبط جميعها بشبكة من العلاقات وبموجب هذا المدخل فإن الفاعلية هنا تتحقق من خلال المقدرة على تحقيق الانسجام والتفاعل بين الأنظمة الفرعية والنظام الكلى.

## ج- مدخل العمليات الإدارية

وهنا يتم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها الجهة المسئولة عن تحقيق الاستخدام الكفئ للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتتمثل الفاعلية هنا في مدى القدرة على أداء تلك الوظائف دون إحداث أى نوع من الصراع أو التضارب بينها.

## د- مدخل التطور التنظيمي

وهنا يتم النظر إلى قدرة المنظمة على أحداث التطوير في هياكلها التنظيمية وكافة سياساتها الإدارية بما يجعلها تتجاوب مع المتغيرات البيئية المختلفة وتتمثل الفاعلية هنا في مدى القدرة على حل مشاكل التنظيم وتجديد القدرات.

## هـ- مدخل المساومة

وهنا يتم النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العلاقات التبادلية وعمليات التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المنظمة وتتمثل الفاعلية هنا في مدى القدرة على تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد المتنوعة وهدف المنظمة.

## و- مدخل التركيب الوظيفي

وهنا يتم النظر إلى المنظمة من خلال مراحل النمو المختلفة التي تمر بها والمتمثلة في مرحلة الولادة ومرحلة الشباب ومرحلة النضج وتتمثل الفاعلية هنا في مدى قدرة المنظمة على والنمو والمحافظة على نفسها.

## ز- المدخل الوظيفي

وهنا يتم النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من الوظائف وتتمثل الفاعلية هنا في مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة من كل وظيفة على حدة.

ويركز الباحث في دراسته للفاعلية على مدخل الهدف حيث اعتبرت الفاعلية دالة لكل من الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي.

## ٤- أساليب قياس الفاعلية في المنظمات التعليمية

تعددت الأساليب التي تستخدم في تحديد مستوى الفاعلية غير أن الباحث سوف يركز فقط على أهم الأساليب المستخدمة في المنظمات التعليمية والتي منها.

١- مقياس كامبرون<sup>(١)</sup>. والذي اقترح قياس الفاعلية عن طريق مجموعة من المؤشرات من أهمها:-

أ- الرضا عن المنظمة والمدراء.

ب- القدرة على الحصول على الموارد المطلوبة.

---

(1) Cameron , K.S (1981), "Omain of Orgaizational efectiveness in colleges and univessities" Academy of Mana gement Jousnal,24.1.

ج- درجة التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

د- قناعة الطالب الثقافية وتطوره الاكاديمي.

هـ- التطور الذاتى للطالب والبيئة المحيطة به.

و- درجة التطور المهني للمنظمة.

## ٢- مقياس هل وفرنج<sup>(١)</sup> . حيث تم اقتراح المؤشرات التالية:-

أ- درجة الرضا الوظيفى سواء عن ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والرؤساء.

ب- المخرجات المهنية ( الإنتاجية) والمتمثلة فى عدد البحوث والدراسات المنشورة والرسائل التى تم الاشراف عليها وعدد المؤتمرات العلمية التى تم المشاركة فيها.... الخ.

ج- أدراك الإنتاجية "تحقيق الهدف" وذلك عن طريق التأكد من إنجاز الأهداف الخاصة فى الميادين الأكاديمية للمنظمة وكذا تحقيق الأهداف الفرعية والثانوية لأقسام المنظمة.

## ٣- مقياس كولترن وكلويك حيث تم اقتراح المؤشرات التالية لقياس الفاعلية<sup>(٢)</sup> .

أ- الرضا ويقصد به درجة رضا العضو عن المنظمة التى يعمل بها وكذا درجة رضائه عن عمله وعن مركزه الاجتماعى.

ب- الإنتاجية ويتم حسابها وفقا للمعادلة الآتية:

(1) Hill, W.W., W.L. French (1966), Perception of the Power of Department Chaisman By Professors" Admitils Trative Science Quas Terly. 11.3

(2) Coltrin, S., & W.F. clueck (1977), the effect of lealers hip Roles on the Satisfaction and Productivity of university Research Professors .Academy of. Managent Journ al 25.1.

$$\frac{\text{الإنتاجية التعليمية} = \text{أ} + \text{ب} \times \text{ج}}{\text{ص}}$$

حيث (أ) عدد البحوث والدارسات المنشورة في المجالات العلمية في الخمس سنوات الأخيرة.

(ب) تمثل عدد الكتب التي نشرت في الخمس سنوات الأخيرة.

(ص) عدد السنوات منذ الحصول على أعلى رتبة علمية.

وفي هذا البحث سوف يستخدم الباحث مقياس هل وفرنج في تحديد مستوى الفاعلية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة/ وجامعة الملك عبد العزيز.

### ثانياً: العدالة التنظيمية

من الملاحظ أن الفرد دائماً ما يقارن بين ما يبذله من جهة وبين ما يحصل عليه من أجر ثم يعاود مقارنة ذلك بينه وبين جهود زملائه وأجورهم فإذا ما تساوت المعدلات بينه وبين زملائه فإنه يشعر بالمساواة وعدم الظلم ولكن في حالة عدم التساوي بين المعدلين فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح يدفعه في العديد من الحالات إلى ترك عمل أو إلى أن يصبح عدواني الطباع وغير منتج. هذا وينقسم مفهوم العدالة إلى نوعين رئيسيين هما:

## ١- عدالة التوزيع<sup>(١)</sup>.

حيث تنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضى زيادة التعويضات التى يستحقها الفرد وهذا هو معنى التوازن والانسجام بين عوامل المكانة، فمن العدالة أن يقل أجر العامل الأقل من غيره من ناحية السن والأقدمية والتعليم والجنس وأن يزيد أجر العامل بزيادة العوامل المشار إليها عن مثليتها بالنسبة إلى غيره وفى الحالتين يجب أن تتناسب التعويضات مع العوامل الاستثمارية وهنا تقوم العدالة ويحتمى بها الفرد والجماعة التى تنمى إليها ولا يكون هناك ما يدعوا إلى الشكوى.

فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعه بالنسبة لهم ودوافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه.

## ٣- عدالة الإجراءات

إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل فى عدالة المخرجات التى يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه فى نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعنى مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التى استخدمت فى تحديد تلك المخرجات<sup>(٢)</sup>.

(1) The Motivation , Productivity and Satisfaction of Workers, By, A. Zale Znick, C.R. Christensen and F.J.Roet hisberger, 1988. p.50.

(2) Moorrrn, R.H. (1991) The relation Ship between organization Justice and organization citizen ship behaviars: Do fairness Perception influence employee citizenship . Jousnal of Applied Psychology 75, 845-855.



### ٣ - عدالة التعاملات<sup>(١)</sup>.

وهي تعنى مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عندما تطبق عليه الإجراءات فالأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين.

هذا ويلاحظ أن العنصر الذي يحدد وجود عدالة تنظيمية من عدمه هو عدالة التوزيع أي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن وجدت تلك العدالة وجدت عدالة تنظيمية وإما إذا لم يتوافق لدى الموظف الشعور بتلك العدالة فإنه سوف يحاول معرفة سبب ذلك وربما يجد أن السبب يكمن في عدم عدالة الإجراءات التي يتم استخدامها في تحديد مخرجاته أو قد يجد السبب في عدم عدالة التعاملات أي أن عدالة التوزيع هي العنصر الرئيسي في مفهوم العدالة التنظيمية وباقي أنواع العدالة التنظيمية هي فقط لتفسير عدالة التوزيع.

### التحليل الإحصائي

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة عن طريق حساب المتوسطات للمتغيرات المستقلة ثم تحديد معاملات الارتباط بينها وبين المتغير التابع ومن ثم فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة.

(1) Green berg J. (1990) ORGANIZATIONAL Justice : yes Terday to day and Tomorrow. Journal of Managet, 16, 399-432

فقد لوحظ على مستوى المتغيرات الرئيسية للبحث وكذا الأبعاد الفرعية لها أن هناك اختلافا في استجابة معرجات العينة بين أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز حيث أظهر التحليل باستخدام الوسط الحسابي ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمدى إحساس أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية فقد اتضح أن إحساس أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية في جامعة الملك عبد العزيز كان أعلى منه في جامعة القاهرة حيث بلغ المتوسط الحسابي في الأولى (٤,٩٢) بينما بلغ في الثانية (٢,٧٥) وبالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية فقد احتل الإحساس بعدالة التعامل المرتبة الأولى بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز (٤,٨٥) أما في جامعة القاهرة فقد احتل الإحساس بعدالة الإجراءات الرئيسية المرتبة الأولى (٢,١٩) وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢) وبشكل عام كان إحساس أعضاء الهيئة التدريس بالعدالة التنظيمية في جامعة القاهرة أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لإحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.

جدول رقم (٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

مفردات عينة الدراسة لمتغيرات البحث

الجامعة الأردنية		جامعة القاهرة		الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
متغيرات الدراسة و أبعادها				
<u>١- العدالة التنظيمية</u>				
٠,٨٧	٤,٣٣	٠,٨٩	٢,٢٦	أ- عدالة التوزيع
٠,٧٣	٣,٩٦	٠,٨٧	٢,٩١	ب- عدالة الإجراءات
٠,٩٥	٤,٥٨	٠,٨٩	٢,٥٣	ج- عدالة للتعاملات
٠,٨٥	٤,٢٩	٠,٨٨	٢,٥٧	المتوسط العام
<u>٢- فاعلية المنظمة</u>				
<u>أ- تحقيق الهدف</u>				
٠,١٧	٣,١٥	٠,٢٢	٢,١٧	١- البحث والتأليف
٠,٢٧	٢,١٢	٠,٧٧	٢,١٥	٢- تطوير المناهج
٠,٥٨	٣,٥٩	٠,٣٥	٢,٢١	٣- للتدريس
٠,٥٣	٢,٢٩	٠,٤١	٢,٠٧	٤- العلاقات بين الأقسام
٠,٤٢	٣,٢٧	٠,٥٢	١,١٣	٥- خدمة للكلية
٠,٣٧	٣,٩٧	٠,٧٣	٢,٩٣	٦- خدمة المجتمع
٠,٢٢	٣,٢٢	٠,٤٢	١,٢٧	٧- تهيئة المناخ الجامعي
٠,٥٣	٤,٢٥	٠,٥٣	١,٥٧	٨- إرشاد الطلاب
٠,٥٦	٣,١٢	٠,٦٢	١,٤٦	٩- تطوير للعلاقات العامة
٠,٤٤	٣,٣٧	٠,٤٧	١,٣٧	١٠- رفع الروح المعنوية
٠,٣٧	٤,١٢	٠,٦٣	٢,٠١	١١- دعم برامج الجمعيات المهنية
٠,٤١	٣,٣١	٠,٥٢	١,٨٥	المتوسط العام
<u>ب- الإنتاجية</u>				
<u>١- البحث والتأليف</u>				
٠,٥٥	٤,١٥	٣٧.	٣,٢٥	* عدد الدراسات والأبحاث المنشورة
٠,٤٢	٤,٢٦	٠,٤٢	٤,١٢	* عدد الكتب المنشورة
٠,٣٣	٣,٩٧	٠,٥٧	٢,٢٥	* عدد مرات الاشتراك في المؤتمرات

الجامعة الأردنية		جامعة القاهرة		الأوساط الحسابية والاعترافات المعيارية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
				متغيرات الدراسة و أبعادها العلمية
٠,٣٧	٣,١٢	٠,٦١	٣,٧٥	* عدد الأبحاث المقدمة في المؤتمرات العلمية
٠,٦٢	٢,٨٧	٠,٤٣	٢,٥٨	* عدد الجمعيات والمنظمات المحلية والإقليمية والعالمية المنتسب إليها
٠,٧٤	٤,٢٣	٠,٥٢	١,٤٧	* أوقات المخصص لانشطة البحوث والاستشارات العلمية
٠,٥١	٣,٨	٠,٤٩	٢,٩	المتوسط العام
				٢- الأشراف
٠,٢٣	٢,١١	٠,٣٢	٤,٥٢	* رسائل الماجستير
٠,٤٥	١,٩٧	٠,٢٧	٤,٧٣	* رسائل الدكتوراه
٠,٥٩	٣,٢٤	٠,٥١	٣,٥٨	* نشرها في المجلات
٠,٤٢	٢,٤٤	٠,٣٧	٤,٣	المتوسط العام
				جـ- الرضا الوظيفي
٠,٣٧	٤,٢٧	٠,٥٢	٣,١٢	١- التدريس
٠,٤٤	٤,٣٢	٠,٦٤	٣,٥٨	٢- ظروف العمل.
٠,٥٧	٤,٥٣	٠,٧٢	١,٢٧	٣- الرواتب.
٠,٣٢	٤,٥٧	٠,٣٣	٢,١٣	٤- الامتيازات الإضافية.
٠,٢١	٤,١٦	٠,٤٢	٢,١١	٥- البحث
٠,٢٧	٣,٢٢	٠,٢١	٢,٥٨	٦- الأشراف
٠,٥٣	٢,١٥	٠,٣٧	١,٣٧	٧- الترقية.
٠,٤٢	١,٥٧	٠,٥٢	١,٢٨	٨- أهلية الكادر والطلاب.
٠,٢٩	٣,٢٢	٠,٤٣	٢,٥٧	٩- الرضا بشكل عام.
٠,٣٨	٣,٦	٠,٤٦	٢,٢٢	المتوسط العام
٠,٥٤	٣,٤٦	٠,٥٧	٢,٩	المتوسط العام للفاعلية بأبعادها الثلاثة

ب- فيما يتعلق بفاعلية المنظمة: فقد اتضح أن مستوى الفاعلية بصفة عامة في جامعة الملك عبد العزيز أعلى مما هو عليه في جامعة القاهرة، وذلك على صعيد أبعاد الفاعلية "تحقيق الهدف- الإنتاجية- والرضا الوظيفي" أما على مستوى كل بعد من أبعاد الفاعلية فقد اتضح أن السبع الخاص بتحقيق الهدف كان في جامعة الملك عبد العزيز (٣,٣١) بينما كان في جامعة القاهرة (١,٨٥) وبالنسبة للبعد الخاص بالرضا الوظيفي فقد كان في جامعة الملك عبد العزيز أيضا أكبر منه في جامعة القاهرة أما بالنسبة للبعد الخاص بالإنتاجية فلقد كان مستوى فاعلية الجزء الخاص بالبحث والتأليف في جامعة الملك عبد العزيز (٣,٨) أعلى منه في جامعة القاهرة أما بالنسبة للجزء الخاص بالأشراف فلقد كان مستوى الفاعلية في جامعة القاهرة (٤,٣) أعلى منه في جامعة الملك عبد العزيز.

### **ونخلص من كل ما سبق بما يلي:**

- ١- ارتفاع مستوى إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة التنظيمية في جامعة الملك عبد العزيز عنه في جامعة القاهرة.
- ٢- ارتفاع درجة الفاعلية في جامعة الملك عبد العزيز عنه في جامعة القاهرة.

وفيما يتعلق بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة فلقد تم اختبار الفروض الفرعية التابعة للفرض الأول وذلك على النحو التالي:

#### (أ) الفرضية الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى

"قد ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبة مع إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز".

للتأكد من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط "سبيرمان" ومقارنة القيمة المستخرجة بالقيمة الجدولية وذلك عند ( $z=0.25$ ) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك سبعة عشر علاقة ذات دلالة إحصائية من مجموع العلاقات البالغ إحدى وعشرون علاقة وذلك عند مستوى ( $p=0.05$ ) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط لتلك العلاقات ما بين ( $r=0.28$ ) إلى ( $r=0.65$ ) كما تبين أن أربعة عشر علاقة كانت ذات اتجاه ايجابي وثلاثة علاقات كانت ذات اتجاه سلبي.

وخلاصة القول أن هذه الفرضية المشتقة قد تأكدت صحتها بما يوازي (٨١,٢%) وذلك بوجود علاقة بين أبعاد العدالة المنظمة وبين بعد الإنتاجية الخاصة بالفاعلية أما ايجابية تلك العلاقة فقد تأكدت بنسبة (٨٢,٣%) وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٣).

### جدول رقم (٣)

علاقة العدالة التنظيمية بالفاعلية " بعد الإنتاجية" على مستوى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

العلاقة المعنوية		عدالة التعاملات	إزالة الإجراءات	عدالة التوزيع	أبعاد العدالة التنظيمية مستوى الفاعلية (بعد الإنتاجية)
النسبة	العدد				
100%	3	0.62	0.37	0.45	1- عدد الدراسات والبحوث المنشورة
67%	2	0.39	0.52	(0.17)	2- عدد الكتب المنشورة
67%	2	0.53	0.11	32.	3- عدد مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية.
100%	3	0.34	(0.29)	0.36	4- عدد الأبحاث المقدمة في المؤتمرات العلمية
100%	3	(0.26)	0.44	0.53	5- عدد الجمعيات المنتسب إليها
67%	2	0.17	0.65	0.33	6- الوقت المخصص لأنشطة البحوث
67%	2	(0.54)	0.18	0.28	7- الأشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه.
-	17	6	5	6	العلاقات المعنوية
-	-	85.71 %	71.43 %	85.71 %	النسبة

تمت المقارنة عند  $P=0.05$   $R=0.25$

## الفرضية الفرعية (ب) والمشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى

" قد ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبة مع تحقيق الهدف" للتأكد من صحة هذه الفرضية تم أيضاً استخدام معامل الارتباط البسيط سيبرمان وذلك عند قيم ( $Z=0.25$ ) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك خمسة وعشرون علاقة ذات دلالة إحصائية من مجموع العلاقات البالغ ثلاثة وثلاثون علاقة وذلك عند مستوى معنوية ( $p= 0.05$ ) حيث إحصائية من مجموع العلاقات البالغ ثلاثة وثلاثون علاقة وذلك عند مستوى معنوية ( $P=0.05$ ) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط لتلك العلاقات ما بين ( $k= 0.26$ ) إلى ( $R= 0.76$ ) كما تبين أن عشرون عبارة كانت ذات اتجاه إيجابي وخمسة علاقات كانت ذات اتجاه سلبي. وخلصه القول أن هذه الفرضية المشتقة قد تأكدت صحتها بما يوازي ( $75,76\%$ ) وذلك بوجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين بعد تحقيق الهدف الخاص بالفاعلية أما إيجابية تلك العلاقة فقد تأكدت بنسبة ( $80\%$ ) وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٤).



جدول رقم (٤)

علاقة العدالة التنظيمية بالفاعلية "بعد تحقيق الهدف"

على مستوى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

العلاقة المعنوية	عدالة		التوزيع	أبعاد العدالة التنظيمية	
	العدد	التعاملات		الإجراءات	مستوى لفاعلية (بعد الإنتاجية)
	٣	٠,٤٢	٠,٢٨	(٠,٢٦)	١- البحث و التأليف
	٢	٠,٥٧	(٠,٤١)	٠,١٤	٢- تطوير المناهج
	٢	٠,٧٣	٠,١٢	٠,٣٤	٣- للتدريس
	٢	٠,٣١	٠,٤٣	٠,١١	٤- العلاقات بين الأقسام
	٣	٠,٦٩	٠,٣٧	٠,٩	٥- خدمة للكلية
	٢	٠,١٣	(٠,٢٨)	٠,٤٥	٦- خدمة للمجتمع
	٣	٠,٣٩	٠,٥١	(٠,٣٢)	٧- تهيئة المناخ للجمعي
	٢	٠,٧٦	٠,٤٤	٠,١٩	٨- إرشاد الطلاب
	٢	٠,١٨	٠,٦٤	٠,٣٣	٩- تطوير العلاقات العامة
	٢	٠,٥١	٠,١٧	٠,٣٩	١٠- رفع الروح المعنوية
	٣	(٠,٣٩)	٠,٤٦	٠,٧٢	١١- دعم برامج الجمعيات المهنية
	٢٥	٩	٩	٧	العلاقات المعنوية
	١٠	٨١,٨١	٨١,٨٧	%٦٣,٦	النسبة
	%	%	%		

تمت المقارنة  $p=0.05$   $r=0.25$

الفرضية الفرعية (ب) والمشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

قد ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي " للتأكد من صحة هذه الفرضية تم أيضا استخدام معامل الارتباط البسيط سيبرمان وذلك عند قيمة ( $z=0.25$ ) حيث أشارت النتائج إلى أن هناك إحدى وعشرون علاقة ذات دلالة إحصائية من

مجموع العلاقات البالغ سبعة وعشرون علاقة وذلك عند مستوى معنوية (p=0.05) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط لتلك العلاقات ما بين (r= 0.25) إلى (r= 0.78) كما تبين أن سبعة عشر علاقة كانت ذات اتجاه إيجابي بينما هناك أربع علاقات كانت ذات اتجاه سلبي. وخلاصة القول أن هذه الفرضية المشتقة قد تأكدت صحتها بما يوازي (78%) وذلك بوجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين بعد الرضا الوظيفي الخاص بالفاعلية أما إيجابية تلك العلاقة فقد تأكدت نسبة (81%) وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٥).

## جدول رقم (٥)

علاقة العدالة التنظيمية بالفاعلية بعد الرضا الوظيفي

على مستوى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

العلاقة المعنوية		عدالة التعاملات	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع	أبعاد العدالة التنظيمية مستوى الفاعلية (بعد الإنتاجية)
النسبة	العدد				
٦٧%	٢	٠,٢٩	٠,٧٨	٠,١٧	١- التدريس
١٠٠%	٣	(٠,٣٥)	٠,٣٤	٠,٣٢	٢- ظروف العمل
٦٧%	٢	٠,٣٢	٠,١٣	٠,٥٤	٣- الرواتب
١٠٠%	٣	٠,٤٥	٠,٧٢	(٠,٢٨)	٤- الامتيازات الإضافية
٦٧%	٢	٠,١٤	٠,٦٣	٠,٥٧	٥- البحث
٦٧%	٢	٠,٢٧	(٠,٣٢)	٠,١٥	٦- الأشراف
٦٧%	٢	٠,٢٥	٠,١١	٠,٣٣	٧- الترقية
١٠٠%	٣	٠,٥٥	٠,٦٩	(٠,٤٣)	٨- كفاءة الكادر والطلاب
٦٧%	٢	٠,٧١	٠,١٦	٠,٦٢	٩- الرضا العام
-	٢١	٨	٦	٧	العلاقات المعنوية العدد النسبة
		٨٨,٩	%٦٦,٧	%٧٧,٨	

$$p=0.05$$

$$r=0.25$$

تمت المقارنة عند

هذا وبعد استعراض الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية

المشتقة منها يمكن القول أن:

عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة

التنظيمية و أبعاد فاعلية المنظمة قد بلغت (٦٣) علاقة من مجموع

العلاقات البالغ (٨١) علاقة وذلك بنسبة (٧٧,٨%) وقد بلغ عدد

العلاقات الإيجابية (٥١) علاقة والعلاقات السلبية (١٢) علاقة وذلك

بنسبة (٨١%) تقريبا وهذا يدفعنا إلى القول بثبات صحة الفرضية

الفرعية الأولى "هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة".

### **ثانياً: الفرضية الثانية:**

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك من حيث درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة" للتأكد من صحة هذه الفرضية والفروض المشتقة منها فقد تم استخدام اختبار (U) حيث تبين بالنسبة:-

### **للفرضية المشتقة الأولى:**

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز في درجة الشعور بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات".  
فلقد أوضح التحليل الإحصائي أن هناك تباين في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز حيث بلغت قيم (U) ذات الدلالة الإحصائية ٨٦% بمعنى أن هناك تفاوتاً في أبعاد العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين بما يثبت صحة تلك الفرضية المشتقة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٦).

### جدول رقم (٦)

الفروق المعنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

أبعاد العدالة التنظيمية	رقم U
عدالة التوزيع	٥٦,٣
عدالة الإجراءات	٤٩,٦
عدالة التعاملات	٦٢,٧

تمت المقارنة عند  $P= 0.05$   $U= 42$

### الفرضية المشتقة الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز في مستوى الإنتاجية وتحقيق الهدف والرضا الوظيفي".

فلقد أوضح التحليل الإحصائي أن هناك تبايناً في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز حيث تبين من قيم اختبار (U) وجود فروق معنوية واضحة في معظم أبعاد الفاعلية بين جامعتي القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز بما يثبت صحة تلك الفرضية المشتقة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٧).

## جدول رقم (٧)

### الفروق المعنوية بين أبعاد الفاعلية بين

استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز

قيم (U)	الرضا الوظيفي	قيم (U)	الإنتاجية
٤٥,٧	١- لتدريس	٥٤,٣	١- عند الدراسات والبحوث المنشورة
٤٤,٨	٢- ظروف العمل	٣٩,٢	٢- عند الكتب المنشورة
٢٦,٨	٣- للرواتب	٣٧,١	٣- عند مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية
٤٣,٢	٤- الامتيازات الإضافية	٤٣,٢	٤- عند الأبحاث المقدمة في المؤتمرات العلمية
٥٦,٨	٥- للبحث	٤٦,٣	٥- عدد الجمعيات المنتسب إليها
٦٢,٤	٦- الأشرف	٥٢,٧	٦- انوقت المخصص لانشطة البحوث
٤٧,٦	٧- للترقية	٥٣,٨	٧- الأشرف على رسائل الماجستير والدكتوراه
٤٩,٥	٨- أهلية الكادر والطلاب	قيم (U)	تحقيق الهدف
٥٢,٨	٩- للرضا العام	٤٧,١	١- البحث والتأليف
		٤٩,٢	٢- تطوير المناهج
		٤٦,٩	٣- التدريس
		٥٢,٨	٤- العلاقات بين الأقسام
		٦٤,٧	٥- خدمة الكلية
		٣٧,٣	٦- خدمة المجتمع
		٥١,٩	٧- تهيئة المناخ الجامعي
		٧٣,٢	٨- إرشاد الطلاب
		٦١,٧	٩- تطوير العلاقات العامة
		٥٢,٧	١٠- رفع الروح المعنوية
		٤٣,٥	١١- دعم برامج الجمعيات

وبعد استعراض الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية المشتقة منها يمكن القول بأنه قد ثبت صحة تلك الفرضية حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك من حيث درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة ذلك باستثناء ما يلي :

- ١- بعد الإنتاجية وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بعدد الكتب المنشورة وعدد مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية .
- ٢- بعد تحقيق الهدف وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بخدمة المجتمع.
- ٣- بعد الرضا الوظيفي وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بالرواتب .

## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج :

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومدى فاعلية للمنظمة وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين ثلاثة مكونات أساسية من مكونات العدالة التنظيمية عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات عدالة المعاملات ، وقد صاغ الباحث فرضية أساسية لاختبار التأثير المتوقع حيث لوحظ :

- ١- ثبوت صحة الفرضية الأولى " أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة " حيث تبين أن عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد فاعلية المنظمة قد بلغت (٦٣) علاقة من مجموعة العلاقات البالغ (٨١)

علاقة وذلك بنسبة (٧٧,٨%) وقد بلغ العلاقات الإيجابية (٥١) علاقة والعلاقات السلبية (١٢) علاقة وذلك بنسبة (٨١%) تقريبا .

٢- ثبوت صحة الفرضية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وذلك من حيث درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى فاعلية المنظمة وذلك باستثناء ما يلي :

أ- بعد الإنتاجية : الجزء الخاص بعدد الكتب المنشورة وعدد مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية .

ب- بعد تحقيق الهدف : وذلك فيما يتعلق بالجزء بخدمة المجتمع

ج- بعد الرضا الوظيفي : وذلك فيما يتعلق بالجزء الخاص بالرواتب .

### ثانيا : التوصيات

بناء على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج ومؤشرات واستنادا إلى التأهيل العلمي المرتبط بموضوعي العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة أمكن الوصول إلى التوصيات الأساسية التالية :

١- أن الحاجة أصبحت ملحة لتحقيق العدالة التنظيمية بين كافة أعضاء التدريس سواء بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز وأن كان الاحتياج لتحقيق تلك العدالة في جامعة القاهرة أكبر منه في جامعة الملك عبد العزيز وفي هذا الشأن نوصي بأن تتولى إدارة الجامعة مسئولية القيام بدراسة الأسباب الرئيسة وراء عدم شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية .



٢- العمل على تشجيع وتنسيق البحوث العلمية التي تتناول الأوضاع المختلفة لأعضاء هذا التدريس وذلك بهدف خلق نوعية جيدة من أعضاء هيئة التدريس يمكنهم بذل ما هو مطلوب منهم من جهد وعناء ولاسيما أنهم هم المسئولون عن تخريج أجيال جديدة تحمل مسؤولية المجتمع .

٣- إجراء العديد من الدراسات في جامعات أخرى لاختبار فرضيات الدراسة الحالية وذلك بهدف التعرف على مدى التطابق أو الاختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها .

٤- الاستفادة من الأدوات التي قدمتها الدراسة كمدخل مشترك يجمع بين العدالة التنظيمية وفاعلية المنظمة وذلك بهدف تكوين استراتيجيات مناسبة لإجراءات أي دراسات أخرى مستقبلية .

## حواشي البحث

١- هذا الجزء من الاستبيان مقتبس بتصريف من ؛ عادل محمد زايد - تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية - المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد (٢) العدد (٢) ١٩٩٥ .

٢- هذا الجزء من الاستبيان مقتبس بتصريف من ؛د. نعمة عباس خضير وآخرون الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة - مجلة اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة لاتحاد الجامعة العربية - عمان ١٩٩٦ .

٣- إبراهيم كشف - ومضات إدارية - دار وائل للنشر - ١٩٩٩ عمان ص ٢٧٣

(2) Stoner , J.A.F, R.E Freeman (1989) , Management 4/e , E.C. Psen Tice Hall , Inc .

(\*) ويقصد بالهدف هنا الأهداف العملية وليست الأهداف الرسمية التي تتبعها المنظمة والتي تعبر عن الأغراض العامة التي أنشئت من أجلها المنظمة .

\* النوع ( أ ) من الحركة المكانية يمكن تعريفه على أنه القدرة على أداء الفرا لأدوار عمل مختلفة في أماكن جغرافية متعددة أما النوع الثاني (ب) فهو الذي يعنى قدرة الفرد على أداء نفس الدور في أماكن جغرافية متعددة .

(٤) د. نعيم عباس خضير وآخرون - الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة مرجع سبق ذكره ص ١٠ .

- (5) Cameron , K.S. (1981) , “O mains of orgaizational effectiveness in colleges and univessities ” Academy of Mana gement Jousnal , 24,1 .
- (6) Hill , W.W. W.L. French (1966) , Perceptions of the Department Chaisman By Professars” , Admitils Travtive Science terly , 11, 3 .
- (7) Coltrin , S., & W.F. clueck (1977) , the effect of lealers hip Roles on the satis faction and productivity of university Rrofessors . Academy of , Managent , Journ al 25.1.
- (8) The Motivation and sactusfaction of Workers By A , Zale Anick , C.R. chris – tensen and F.J Roet hisberger , 1988 . p.50 .
- (9) Moorna . R.H (1991) the relation ship between orgamization Justice and organization citizen ship behaviars : Do fairness perception influence employee citizenship , Jousnal of Applied psychology 75 , 845 – 855 .
- (10) Green berg , J . (1990) organizational Justice : Yes Terday to day and Tomorrow , Journal of Management 16 , 399- 432 .

## الاستبانة

عزيزى عضو الهيئة التدريسية

بجامعة القاهرة / جامعة الملك عبد العزيز

يسعدنى طلب مساعدتكم فى دراستى الحالية والتمثلة فى التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة وأثر ذلك على فاعلية الجامعة .. حيث تشمل الاستبانة التى بين أيديكم على ثلاثة أجزاء رئيسية هى :

( أ ) المعلومات الشخصية : وهى مجموعة أسئلة عن العضو المشارك فى هذه الداسة .

(ب) العدالة التنظيمية : وهى مجموعة من الأسئلة نحاول التعرف على مدى إحساس عضو هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية فى جامعتى القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز .

(ح) فاعلية الجامعة : وهى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفاعلية وللحفاظ على سرية وخصوصية الدراسة فلن يطلب منك عزيزى المشارك نكر اسمك أو رقمك الوظيفى أو أى بيانات تدل على شخصك

وأخيرا فإننى أنكر بأن مساهمتك أمر مهم جدا لاستكمال هذه الدراسة لذا فإننى أقدر لك صراحتك وتعاونك فى هذا الدراسة .

ولكم جميعا فى خالص التقدير

د . محمد الصيرفى

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

أولاً: المعلومات الشخصية

١- النوع  ذكر  أنثى

٢- العمر

٣٠ فأقل  ٤٠ فأقل

٥٠ فأقل  ٦٠ فأقل

٣- الوظيفة

أستاذ مساعد  أستاذ مشارك

أستاذ

٤- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

سنة فأقل  ثلاث سنوات فأقل

خمس سنوات فأقل  أكثر من خمس سنوات

٥- مدى الخدمة في الجامعة التي تنتمي إليها منذ أصبحت عضواً في الهيئة التدريسية

سنة فأقل  خمس سنوات فأقل

خمس سنوات فأكثر

٦- نوع الكلية التي تنتمي إليها:

كليات للعلوم الإنسانية

كلية علمية

## أولاً: العدالة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	لوافق بشدة	لوافق	لي صحح لوافق	لا لوافق	لا لوافق بشدة
١-	اعتقد أن ساعات عملي لا تتعارض مع ظروفى الخاصة					
٢-	اعتقد أن ما لحصل عليه من رتب يتناسب مع ما لبذله من جهد					
٣-	اعتقد أن الجهد الذى لبذله فى عملى مناسب بقدراتى وإمكانياتى					
٤-	اعتقد أن ما لحصل عليه من حوافز مادية يتناسب مع الجهد الإضافى الذى لبذله.					
٥-	أشعر أن المبادئ الوظيفية مختلفة ومتنوعة ومناسبة تماماً لى أن لقرارات لتى تتخذ فى إطار عملى لقرارات عدالة وغير متحيزة.					
٦-	أن لقرارات لتى تتخذ فى إطار عملى لقرارات عدالة وغير متحيزة.					
٧-	يحرص ووسائل فى العمل على مشاركتى من اتخاذ أى قرار يتعلق بعملى.					
٨-	قبل اتخاذ أى قرار لجد أن رؤسائى فى العمل يجمعون كافة للمعلومات الدقيقة وللأزمة لاتخاذ هذا القرار.					
٩-	بعد اتخاذ لقرارات يحرص رؤسائى فى العمل على شرح كافة للسبب لتى يحتوى عليها لقرار وكذا الرد على كافة استفساراتى.					
١٠-	تطبق لقرارات علينا جميعاً بلا استثناء أو تمييز لحد.					
١١-	يسمح لنا بمعارضة أو قبول أى قرار يصدرخ رؤسائنا.					
١٢-	عند اتخاذ أى قرار يتعلق بى شخصياً يحرص رئيسى على سماع وجهة نظرى بكل حب وود.					

رقم العبارة	العبارة	لوافق بشدة	لوافق	أوافق لى صح	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٣-	عند اتخاذ أى قرار يتعلق بى شخصيا فإن رئيسى يتعامل معى باحترام وكرامة.					
١٤-	عند اتخاذ أية قرار يتعلق بوظيفى فإن رئيسى يتعامل معى بمنتهى الصراحة والوضوح.					
١٥-	عند اتخاذ أى قرار يتعلق بوظيفى فإن رئيسى يأخذ فى الاعتبار مطالبى الشخصية.					
١٦-	عند اتخاذ أى قرار يتعلق بوظيفى فإن رئيسى فى العمل يبدى اهتماما خاصا بمصالحتى الشخصية.					
١٧-	يقوم رئيسى فى العمل بشرح كافة القرارات المتعلقة بوظيفى - بوضوح وصراحة.					
١٨-	يشرح رئيسى فى العمل مبررات القرارات التى تتخذ بالنسبة لوظيفى.					
١٩-	عندما يتخذ رئيسى فى العمل أى قرارات متعلقة بوظيفى فإنه يشرح لى مبررات اتخاذ تلك القرارات					
٢٠-	أشعر أنه لا فرق بينى وبين زملائى عند تعاملنا مع رئيسنا المباشر.					
٢١-	أشعر أنه لا فرق بينى وبين زملائى عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.					
٢٢-	أشعر أنه لا فرق بينى وبين زملائى فيما يتعلق بما نحصل عليه من رواتب.					
٢٣-	رواتبى لىنا وزملائى فى العمل تتناسب مع مقدار ما نبذله من جهد.					
٢٤-	إن ما نحصل عليه من مزايا عينيه يتناسب مع مقدار الجهد المبذول.					
٢٥-	أرى أن ظروف العمل مناسبة تماما لى.					

٢- عدد الجمعيات والمنظمات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية المنتسب إليها.

لا يوجد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(١٠) فأكثر

٣- عدد الكتب المنشورة في السنوات الخمس الأخيرة.

لا يوجد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(١٠) فأكثر

٤- عدد المؤتمرات العلمية التي تم المشاركة فيها بأبحاث علمية في السنة الأخيرة.

لا يوجد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(١٠) فأكثر

٥- عدد مرات الاشتراك في المؤتمرات العلمية

لا يوجد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(١٠) فأكثر

٦- عدد اطروحات الماجستير/ الدكتوراه التي قمت بالإشراف عليها خلال الخمس سنوات الأخيرة.

لا يوجد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(١٠) فأكثر

٧- ما هو الوقت التقريبي الذي تخصصه لانشطة البحث العلمي والاشارات.

صفر - ١٠%	١١%-٢٥%	٢٦%-٥٠%	٥١%-٧٥%	٧٦%-١٠٠%



## ب- تحقيق الهدف:

رقم	المقياس	ممتاز	جيد جيداً	جيد	مقبول	ضعيف
-١	البحث والتأليف					
-٢	تطوير المناهج					
٣	التدريس					
-٤	العلاقات بين الأقسام					
-٥	خدمة الكلية					
-٦	خدمة المجتمع					
-٧	تهيئة المناخ الجامعي					
-٨	إرشاد الطلاب					
-٩	تطوير العلاقات العامة					
-١٠	رفع الروح المعنوية					
-١١	دعم برامج الجمعيات المهنية					

المقياس	مرضى جدا	مرض	مرض إلى حد ما	غير مرض جدا
<p>١- التدريس</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* أعباء التدريس.</li> <li>* عدد الطلبة في الشعبة.</li> <li>* إجراءات تحديد المواد التي تقوم بتدريسها.</li> <li>* إجراءات تحديد أعباء عضو الهيئة التدريسية.</li> </ul> <p>٢- ظروف العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* السكرتارية والخدمات المكتبة.</li> <li>* المستلزمات المتوفرة في قوائم التدريس.</li> <li>* التسهيلات المكتبية المقدمة من الكلية.</li> </ul> <p>٣- الرواتب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* اراتب خلال السنة الأخيرة.</li> <li>* الراتب المتوقع خلال الخمس سنوات القادمة.</li> <li>* إجراءات تحديد الزيادة في الراتب.</li> <li>* التباين في رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في القسم الذي تنتمي إليه.</li> <li>* الامتيازات الإضافية.</li> </ul>				

المقياس	مرضى جدا	مرض	مرض إلى حد ما	غير مرض جد
<ul style="list-style-type: none"> <li>* المكافآت التقاعدية.</li> <li>* الضمانات المالية التي تقدمها الجامعة.</li> <li>٥- البحث</li> <li>* الفرص المتاحة للبحث.</li> <li>* التسهيلات المكتبية المقدمة.</li> <li>* إجراءات لجان فحص الأبحاث.</li> <li>٦- الأشراف</li> <li>* الأسلوب الإداري لرئيس القسم.</li> <li>* نمط الاتصالات بين أعضاء الهيئة التدريسية.</li> <li>* مدى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات القسم.</li> <li>* إجراءات اختيار رئيس القسم.</li> <li>* إجراءات اختيار أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم.</li> <li>* مدى المساعدة التي يقدمها رئيس القسم متأدية المهام الوظيفية بشكل أفضل.</li> <li>* إجراءات تحديد جداول الصفوف في كل مرحلة</li> </ul>				

المقياس	مرضى جدا	مرض	مرض إلى حد ما	غير مرض جد
<p>دراسية.</p> <p>٧- الترقية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* معايير الترقية.</li> <li>* إجراءات التقييم المعتمدة في الترقية.</li> <li>* مدى موضوعية معايير الترقية المطبقة.</li> <li>* قدرتك على البحث للترقية لمرتبة علمية أعلى.</li> <li>* مدى معرفتك بحدود معايير الترقية.</li> </ul> <p>٨- كفاءة الطلبة والكادر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* كفاءة طلابك.</li> <li>* كفاءة زملائك في القسم.</li> <li>* التقارب الفكري بين زملائك في القسم.</li> </ul> <p>٩- الرضا العام</p> <p>ما هو هدف مستوى رضاك العام عن وظيفتك في ضوء كل ما سبق ذكره.</p>				

**تقييم نظم المعلومات الإدارية  
دراسة تطبيقية على  
ديوان محافظة السويس**

**اعداد**

**د/ محمد عبد الفتاح الصيرفي**



## أولاً:

مشكلة البحث - أهدافه - فروضة - منهجه - مجتمع البحث....

### تمهيد:

لما كانت الإدارة هي اتخاذ قرار فإن توافر المعلومات الصحيحة يساعد في الوصول إلى قرارات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup> .  
والإدارة تحتاج إلى المعلومات لتساعدها في التعرف على الظروف المتغيرة التي تعمل فيها وتحديد الأهداف ووضع الخطط واختيار أحسن الطرق للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتجميع الأعمال وتفويض السلطة وتحديد المسؤولية وإقامة العلاقات التنظيمية وتحتاج الإدارة للمعلومات لتتمارس وظيفة الرقابة.

ونظم المعلومات الإدارية هي في نهايتها نظم موجهة لخدمة مختلف المستويات الإدارية والتخطيطية والتنفيذية والعمليات المرتبطة باتخاذ القرارات. وهذه النظم قد تكون يدوية وقد تستخدم الوسائل الحديثة مثل الميكروفيلم والحاسبات الإلكترونية ويتوقف اختيار النظام المناسب على نوعية المعلومات وطبيعتها وحجمها ومدى تعقدها وسرعة الاسترجاع للمعلومات وظروف كل منشأة.

ولما كان ديوان محافظة السويس يشهد حالياً عمليات حصر واسعة للعاملين به وذلك حسب سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية تمهيداً لوضع نظام جديد لساعات العمل الإضافي وتوزيع العاملين على مشروعات

المحافظة المختلفة<sup>(٢)</sup> . كما أنه يشهد تغيرات عديدة في هيكله التنظيمي الأمر الذي يترتب عليه إدماج بعض الأقسام مع بعضها وخلق إدارات جديدة<sup>(٣)</sup> . فإن الأمر أصبح يستدعى إحداث تطویر في نظم المعلومات الإدارية بها.

### المشكلة موضوع الدراسة:

من الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث تبين أن نظم المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس أصبحت عاجزة عن توفير البيانات اللازمة بالشكل وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار كما أنه في حالة توافر هذه البيانات نجد أن تفصيلاتها مملة كما أنها غير متكاملة بالقدر الكافي مما يؤدي إلى صعوبة استخدامها.

كما يؤدي الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية الحالية إلى ازدواج العمل لتكرار جميع البيانات والتشغيل في نظم الفرعية المختلفة وارتفاع نسبة الخطأ مما يؤدي إلى انخفاض قيمة المعلومة وخلق العديد من مشاكل الاتصال.

هذا ويشير الباحث إلى أهم مظاهر المشكلة والتي أسفرت عنها

### الدراسة الاستطلاعية:

١- إن متخذى القرارات كثيرا ما يضطرون إلى الاعتماد على الخبرات والتجارب الذاتية والاجتهاد الشخصي<sup>(٤)</sup> . ومن ثم تصدر القرارات والخطط غير فعالة وبعيدة عن الواقع.



٢- إن غالبية القرارات التي تتخذ تأتي متضاربة لأنها تتخذ على أساس بيانات غير دقيقة وغير مدروسة وجزئية وبدون تنسيق بين المديرية لعدم تبادل المعلومات وانعدام التنسيق والتعاون بين نظم المعلومات فعلى سبيل المثال:-

(أ) عدم التنسيق بين مديرية الطرق والنقل وهيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية حيث تضطر الأخيرة إلى إلقاء كابلات التليفون بعد انتهاء الأولى من رصف الطرق وذلك مثلما حدث في مدينتي فيصل والصباح.

(ب) نفس الموقف يحدث بين مديرية الإسكان والمرافق ومديرية الطرق والنقل وحيث تنشأ الأولى مرافقها الأساسية من خطوط أنابيب أو مواسير المياه والصرف الصحي بعد قيام الأخيرة برصف الطرق مثلما حدث في مدينتي الإيمان والأمل.

٣- يقوم مركز المعلومات بديوان محافظة السويس بإصدار العديد من التقارير في فترات قصيرة وهذه التقارير تكون مليئة بالكثير من المعلومات والتفاصيل الدقيقة عن العمليات المختلفة والغير مناسبة لاحتياجات المديرين .

٤- يعاني مركز المعلومات بديوان محافظة السويس من :  
( أ ) تعدد وتنوع نظم المعلومات الفرعية بشكل معقد وغير منظم .  
(ب) تكرار عمليات تشغيل نفس البيانات نتيجة عدم التنسيق بين النظم الفرعية .

٥- إن القوى البشرية العاملة في مجال المعلومات بديوان عام المحافظة لا تتناسب مع حجم الاحتياج الحقيقي لها كما أن نسبة لا بأس بها من

الطاقة البشرية الموجودة غير مؤهلة تأهيلا كافيا متعمقا فى نظم المعلومات كما يتضح من الجدول التالى :

### جدول رقم (١)

بيان بالمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة للعاملين  
فى مجال المعلوماتية بديوان محافظة السويس<sup>(١)</sup>

المؤهل العلمى	عدد الحاصلين على المؤهل	سنوات الخبرة فى مجال المعلوماتية
مؤهل جامعى	١٥	٣
مؤهل متوسط	٢٠	لجميع العاملين

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على كافة التفاصيل المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية محافظة السويس .
- ٢- إجراء تقييم شامل لنظم المعلومات الإدارية والتعرف على أوجه القوة والضعف بها مما يؤدي إلى زيادة إيرادات ديوان المحافظة وذلك من خلال الاعتماد على القرارات الموضوعية التى تبنى على التحليل الكمي وعلى الجانب الآخر محاولة خفض التكاليف الثابتة وذلك بإنقاص تكاليف العمل المكتبى .
- ٣- التوصل إلى إطار مقترح لتطوير نظام المعلومات الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها بما يمكن تحقيق الأهداف بالمستوى المنشود .

## فروض البحث :

فى ظل الأهداف التى يسعى هذا البحث لتحقيقها وعلى ضوء الدراسة الاستطلاعية التى أجراها الباحث أمكن إيجاز الفرض الأساسى الذى يهدف البحث إلى اختبار صحته يلى :

" أن القصور فى القرار الإدارى بديوان محافظة السويس سببه الرئيسى نظم المعلومات الإدارية الموجودة بها " .

## منهج البحث :

سوف يعتمد الباحث على الأسلوب التحليلى عند دراسة طبيعة نظم المعلومات الإدارية بديوان المحافظة كما سيعتمد على الأسلوب الوصفى عند التعرف على نظام المعلومات الحالى ونوعية مدخلاته ومخرجاته .

وسوف يكون الاستقراء والاستنباط والقياس من أدوات التحليل التى سيعتمد عليها الباحث أيضا .

وسوف تعتمد هذه الدراسة أيضا على مجموعة من المراجع والدوريات العلمية ذات الصلة بالموضوعات وذلك للحصول على المادة العلمية النظرية المطلوبة .

ويستعين الباحث بأداتين منهجيتين أساسيتين فى استجلاء وجمع البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر والاتجاهات اللازمة للبحث وهما :

- ١- أسلوب الاستبيان .
- ٢- أسلوب المقابلات .

حيث يتيح أسلوب المقابلات الشخصية مع العاملين بديوان المحافظة الفرصة للإفصاح عن آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم حول نظم المعلومات الإدارية ، كما يفيد أسلوب الاستبيان في جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات ووجهات النظر اللازمة للبحث كما وأن عملية تحليل البيانات التي يتم تحصيلها من المراجع العلمية والمقابلات الشخصية والاستبيان سوف تساعد الباحث في الوقوف على أوجه القصور في نظام المعلومات وأيضا اقتراح سبل العلاج والتطوير وبعد تجميع البيانات ومراجعتها يتم تبويبها عن طريق تفريغ الإجابات الخاصة بكل سؤال على أساس تكرارات كل إجابة ثم يلي ذلك إعداد جداول خاصة بكل سؤال موضحا بها البيانات في شكل تكرارات ونسب مئوية واستخراج للوسط الحسابي في الجداول والتي تتطلب ذلك .

### **مجتمع الدراسة والعينة :**

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بديوان محافظة السويس والبالغ عددهم ٢٣٠٠ عامل حيث قام الباحث بتقسيم العاملين إلى أربعة مجموعات طبقا لجهات أعمالهم كما هو مبين بالجدول التالي .

## جدول رقم (٢)

تصنيف مفردات المجتمع طبقاً لجهة العمل (٧)

النسبة	العدد	الجهة الإدارية
%٤٦	١٠٦٨	مديريات الخدمات والأحياء
%٤٠	٩١٠	الإدارة العامة للشئون الاقتصادية والإنتاجية ١
%١٢	٢٧٠	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية
%٢	٥٢	الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة
%١٠٠	٢٣٠٠	الإجمالي

وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ١١% من مجموعات ومفردات المجتمع ومن ثم فقد تم تصنيف مفردات العينة على النحو التالي :

جدول رقم (٣) تصنيف مفردات العينة طبقاً لجهة العمل

العدد	الجهة الإدارية
١١٧	المجموعة الأولى
١٠٠	المجموعة الثانية
٣٠	المجموعة الثالثة
٦	المجموعة الرابعة
٢٥٣	الإجمالي

وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على مجتمع الدراسة حيث كانت نسبة الإجابات ما في الجدول التالي :

نسبة الإجابات	الاستبيانات التي تمت الإجابة عليها	الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
96%	112	117	المجموعات الأولى
96%	96	100	المجموعة الثانية
90%	27	30	المجموعة الثالثة
83%	5	6	المجموعة الرابعة
91%	240	253	الإجمالي

### إجراءات صدق وثبات الاستمارة :

لقد قام الباحث بعمل إجراءات صدق الاستمارة المتعارف عليها وبصفة خاصة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء في الميدان سواء في الجانب التطبيقي أو النظري ولقد تم تعديل بعض الأسئلة وفقا لذلك .

كذلك قام الباحث بإجراء حسابات معامل الثبات عن طريق استخدام معامل القدرة على الاسترجاع وذلك عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = 1 - \frac{\text{مجموع الأخطاء}}{\text{مجموعة الاستجابات الكلية}}$$

ولقد بلغ عدد الأخطاء الكلية (34) وكانت الاستجابات الكلية (240) .

$$\therefore \text{معامل الثبات} = 1 - \frac{34}{240} = 86\%$$

وهو معامل صالح للثبات وبذلك كان معامل الصدق الأحصائي 92% وهو مقبول لصدق الاستمارة .

هيكل البحث : تنقسم الدراسة هنا إلى خمسة أجزاء :

**الجزء الأول :**

ويتناول المشكلة موضوع الدراسة - أهداف البحث - الفروض  
منهج البحث وأسلوبه - مجتمع البحث والعينة - إجراءات حدود وثبات  
الاستمارة .

**الجزء الثاني :**

الوضع الحالي لنظم المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس

**الجزء الثالث :**

قياس كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية بديوان محافظة  
السويس .

**الجزء الرابع :**

إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس .

**الجزء الخامس :**

ملاحق البحث ومراجعة العلمية.

## الوضع الحالى لنظام المعلومات الادارية بديوان المحافظة :

على الرغم من صدور القرار الجمهورى رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ الذى ينص فى مادته الاولى " ينشأ بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة مركز للمعلومات والتوثيق ، كما ينشأ مركز مماثل فى كل جهة رئيسية تتبع إحدى الوزارات ويصدر بتحديد ما قرار من الوزير المختص ويتبع مركز المعلومات والتوثيق رئيس الجهة المنشأة بها أو من يفوضه " .

إلا أنه لم يبدأ التفكير الفعلى فى إنشاء مركز للمعلومات بمحافظة السويس إلا اعتباراً من ١٩٨٨/٨/٥ وقد بدأ إنشاء المركز على هيئة إدارة عامة تتبع السيد الوزير المحافظ مباشرة ويتفرع عنه مجموعة من الإدارات والأقسام على النحو التالى (١) .





## مكونات النظام :

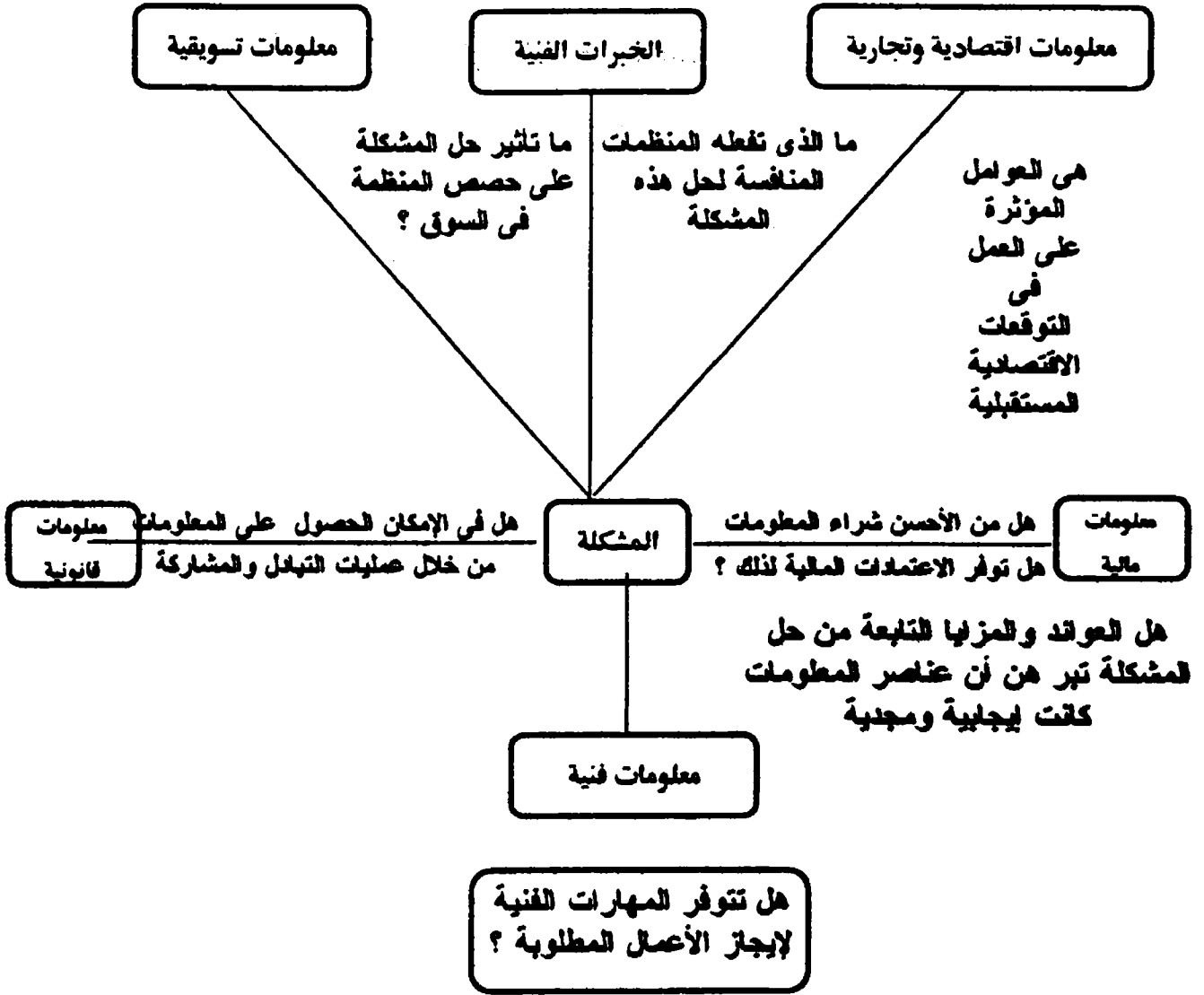
### (١) هدف المستخدم :

حيث يوجد النظام ويؤدي وظائفه وتقوم مكوناته بمهامها المختلفة من أجل بلوغ الهدف الذي يتم تحديده من قبل المستخدم .. والذي قد يتمثل في أى أو كل من الأهداف (١٠) :

- ١- المساعدة في ربط الأهداف العامة الشاملة .
- ٢- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المعلومات المنتقاة والملائمة فى الشكل السليم والتوقيت الصحيح .
- ٣- توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء .
- ٤- تبسيط سبل إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها وأشكالها
- ٥- الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة فى المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات .

أى أن الهدف الأساسى لنظام المعلومات الذى قد يتواجد فى أى منظمة هو مد كافة المستخدمين منه بالمعلومات الضرورية التى يحتاجون إليها كما أن مدى وطبيعة المعلومات التى تتبع من النظام وتخدم عمليات اتخاذ قرارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة التى تتواجد فى أى منظمة تبرز وتؤكد دور نظام المعلومات فى التنسيق المركز المتفاعل مع كل الأنشطة والمهام كما يتضح من الشكل التالى (١١) :

## أهداف المعلومات



ونظام المعلومات الذي نحن بصدده يسعى إلى تجميع البيانات والمعلومات التي تخدم المحافظة الداخلية منها أو الخارجية وتسجيل وتحليل وتنظيم وفهرسة هذه البيانات والمعلومات وتحديثها وتعديلها أولاً بأول ليتمكن المعاون في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .

### (٢) المخرجات :

تعتبر المخرجات بمثابة الترجمة المباشرة للأهداف التي من أجلها أنشئ النظام فهي نقطة البدء في أي جهد يتصل بنظم المعلومات الذي

عن طريقة يتشكل تحديد باقى المكونات من حيث المضمون والمستوى والنوع وقد يتمثل المخرجات فى مجموعة من التقارير تدرج تحت النواعى التالية (١٢) :

أ- تقارير جارية تصدر فى فترات دورية منتظمة مثل كشوف الأجر.  
ب- تقارير خاصة تعرض موضوعات معينة وهى غير دورية مثل خطط وبرامج المشروعات ، نتائج الأداء .

ج- إجابات فورية على الأسئلة والاستفسارات .

هذا وقد تأخذ مخرجات نظم المعلومات أتماطا معينة منها :

أ - نماذج خطية كالشهادات .

ب- نماذج غير خطية كالخطط والبرامج .

ج- تقارير وإحصائيات .

هـ- مصغرات فيلمية لميكرو فيلم .

و - مصغرات للعرض المباشر على شاشات النهايات الطرفية أو

التحويل على أقراص وشرائط ممغنطة .

ويكون المسئول عن توصيل بيانات ومعلومات ووثائق النظم أما :

أ - مركز الحاسب الآلى .

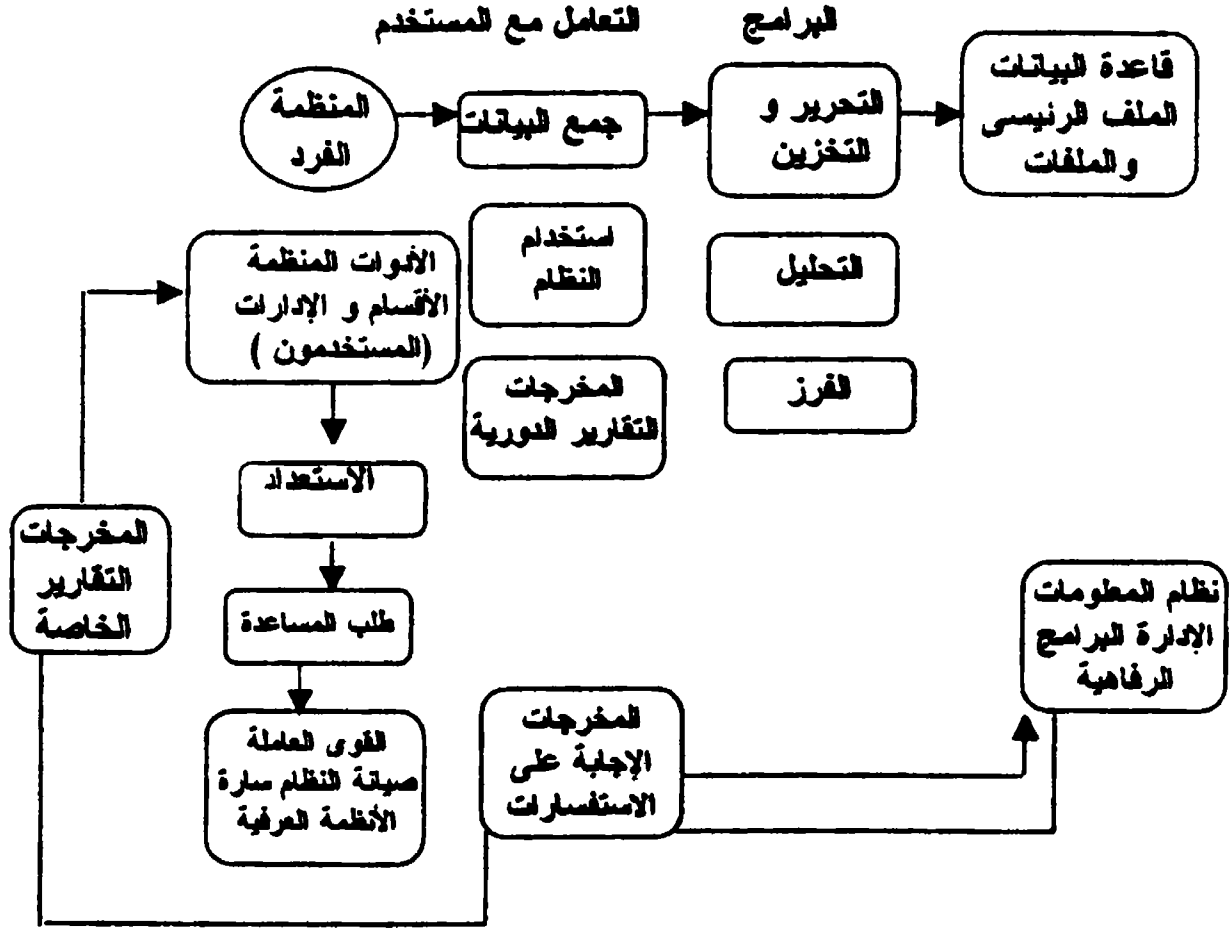
ب- مركز المعلومات والتوثيق .

ج- المكتبة .

د - وحدة المحفوظات .

والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق (١٣) :

### المخرجات في إطار المكونات المختلفة



أما بالنسبة لنظام المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس فإن مخرجات هذا النظام تتمثل في تقارير غير دورية وتحتوى على إنجازات المحافظة في المجالات المختلفة وهي تأخذ شكل إحصائيات ويقوم بتوصيل تلك التقارير مركز الحاسب الآلى ومركز المعلومات والتوثيق والمكتبة.

### (٣) المدخلات:-

تشكل المدخلات المصدر الأساسي الذي يغذى النظام بالبيانات أو المعلومات أو الوثائق التي يحتاج إليها لتحقيق أهدافه. كما أن عناصر بيانات المدخلات يجب أن تسجل وتوصف بطريقة سهلة وسريعة في سجل بياناتها حتى تصبح مدخلات ذات قيمة لمستخدم النظام وتسجل البيانات في إطار نماذج إدخال لكل سجل تعد وترتب بالطريقة التي يمكن إدخالها في النظام سواء كان ذلك بأسلوب تقليدي أو آلي وقد تأخذ أشكالاً متنوعة كالاستمارة العادية أو البطاقة الورقية المثقبة أو الشريط أو القرص الممغنط..... الخ.

وقد تصمم مدخلات النظام بأسلوب يسمح بتجميعها من المصادر المختلفة سواء كانت بالمنظمة والبيئة المحيطة بها وبتوفيرها في الأشكال أو الأوعية التي يتعامل معها النظام سواء كانت تقليدية أو آلية متطورة وكل ذلك يجب أن يتم في إطار تدفقات مستمرة ودائمة للمعلومات ذاتها على النحو الذي يوضحه الشكل التالي<sup>(١٤)</sup>:-

تدفقات البيانات والمعلومات للمنظمة في إطار نظام معلومات

متكامل

ويوضح هذا الشكل إطار دورة تدفقات مدخلات البيانات في نظام المعلومات حيث أن مدخلات البيانات المنتجة من داخل المنظمة أو من خارجها والممثلة في الحقائق أو الأفكار أو الوثائق التي تختار وتغذى في النظام بعدئذ. ومن المحتمل أن ترمز وتسجل أو تفك شفرتها وتحلل قبل أن تصل إلى المستخدمين الذين ينتجون حقائق وبيانات جديدة تغذى مرة أخرى في النظام وتمثل دورة التغذية العكسية أو المرتدة التي تكمل الحلقة الخاصة بالنظام.

وعند تصميم مجموعات الإدخال يجب أن يراعى ما يلي:-

- ١- تقرير مدى ملائمة المدخلات لإنتاج المخرجات.
  - ٢- تقليل حجم مجموعات الإدخال في النظام بقدر الإمكان.
  - ٣- المعرفة بمجموعة الإدخال.
  - ٤- ضرورة بقاء مجموعة ' إدخال البيانات الجديدة لفترة من الزمن.
- وبالنسبة للنظام الذي نحن بصدد دراسته يلاحظ أنه يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية وفقاً لنماذج معدة مسبقاً بواسطة مجلس الوزراء وذلك دون أن يكون للعاملين بمركز المعلومات أي دور في تصميم هذه النماذج وهي أما على شكل إستمارات عادية أو بطاقة ورقية. ويسهم الشكل التالي في إيضاح مصادر البيانات التي يعتمد عليها نظام المعلومات بديوان محافظة السويس<sup>(١٥)</sup>:-



## مصادر البيانات بمركز المعلومات

### بديوان محافظة السويس

- المجلس الشعبي المحلي للمحافظة
- مجلس شعبي حي الأربعين .
- مجلس شعبي حي فيصل وعتاقة .
- المجلس الشعبي حي الأربعين .
- المجلس الشعبي حي الجنائين .
- المجلس الشعبي حي الأربعين .
- الديوان العام .
- حي الأربعين .
- حي فيصل .
- حي الجنائين .
- الإسكان .
- التعليم .
- الطرق والنقل والمواصلات .
- الكهرباء .
- نقابة الأطباء .
- لشنون الصحية .
- نقابة الإسعاف .
- مركز توزيع الأدوية .
- التموين والتجارة الداخلية .
- جهاز حماية البيئة بالمحافظة .
- الأمن .
- لشنون الاجتماعية .
- للزراعة .
- العدل .
- للثقافة .
- الشباب والرياضة .
- أراضى البناء والاستصلاح .
- السياحة .
- مكتب تخطيط الأقليم الثالث .
- جهاز تعميم شمال خليج السويس
- مركز بحوث التربية الثالث .
- معهد الأحياء المائية .
- مركز مقاومة التلوث برأس غارب
- مركز بحوث الأمراض المعدية .
- جهاز تنمية القرية بالمحافظة .
- مصلحة الكيمياء بالسويس .
- جهاز تعميم سيناء .
- مكتب الإحصاء والتعبئة .
- المرور .
- الضرائب العقارية .
- جريدة الوقائع الرسمية
- الجمارك .
- مجموعة الشركات العاملة فى
- الصناعة والثروة المعدنية .

## (٤) المعالجة :

تتم المعالجة البيانات بأجراء عدد من العمليات على البيانات<sup>(١٦)</sup> بغية الحصول على معلومات معينة وهي تهدف إلى استقبال البيانات كمداخلات وتحويل تلك البيانات إلى معلومات كمخرجات وهناك عدة عناصر أساسية تشكل مكون المعالجة وتتمثل في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- أين يتم حفظ أو تخزين البيانات أو المعلومات ؟

- ما هي مدة الاحتفاظ بالبيانات أو المعلومات ؟

- كيف يتم الاحتفاظ بالبيانات أو المعلومات ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة السابقة تحدد عناصر المعالجة من حيث المكان والوقت والوسيلة والحدثة وما شابه ذلك بالإضافة إلى الأسلوب التقني المستخدم في المعالجة وبذلك تتمثل العناصر الخاصة بالمعالجة الفنية في التالي :

- ◆ ترميز أو تكوين البيانات .
- ◆ تحديث البيانات أو الوثائق .
- ◆ الإدخال الآلي للبيانات .
- ◆ البحث عن البيانات والوثائق واسترجاعها .
- ◆ حساب المخرجات من المدخلات باستخدام العمليات الحسابية المنطقية .
- ◆ تحديد أشكال المخرجات من تقارير أو وثائق أو عرض على شاشة الكمبيوتر ... الخ .

ويمكن تقسيم الخطوات الرئيسية في معالجة البيانات إلى :

### (١) تسجيل البيانات :

تشتمل عملية التسجيل على نقل البيانات في سجل خاص يدويا أو بواسطة الحاسب الآلي .

### (٢) ترتيب البيانات :

حيث ترتب البيانات في نظام معين يمكن تتبعه وقد يستغرق ذلك وقتا وجهدا كبيرا تبعا لحجم ونوع البيانات .

### (٣) معالجة البيانات :

حيث تنظم عملية معالجة البيانات في خمسة أنشطة أساسية تتمثل في عمليات الإدخال والقرارات المنطقية والحساب والنقل والترتيب والإخراج .

وفي نظام المعلومات يدون المعلومات يدوان محافظة السويس يلاحظ أن عمليات المعالجة تبدأ بالتسجيل اليدوي للبيانات في إدارة الإحصاء وذلك في دفاتر معدة لهذا الغرض وليس هناك أسلوب معين في ترتيب هذه البيانات ويعتبر هذا الترتيب على الذاكرة فقط وتخزين تلك البيانات على الكمبيوتر وذلك لحين الحاجة إليها .

### (٥) قواعد البيانات :

وهي ملف البيانات التي تنظم بطريقة مناسبة حتى <sup>(١٧)</sup> تساعد بطريقة فعالة في تحديث وصيانة وتقرير وتخزين البيانات كما تساعد في سرعة استرجاع كل أو بعض البيانات المختزنة بغية توفيرها لأداء

نشاط أو غرض إدارى معين. وتصمم قواعد البيانات على مرحلتين (١٨) وهما:

**المرحلة الأولى :**

**التصميم المنطقي لقاعدة البيانات :**

حيث يتم تحديد عناصر البيانات وتعريف العلاقات بينهما وفقا لرؤية شمولية تعطى الاحتياجات المختلفة للمستخدمين من القاعدة .

**المرحلة الثانية :**

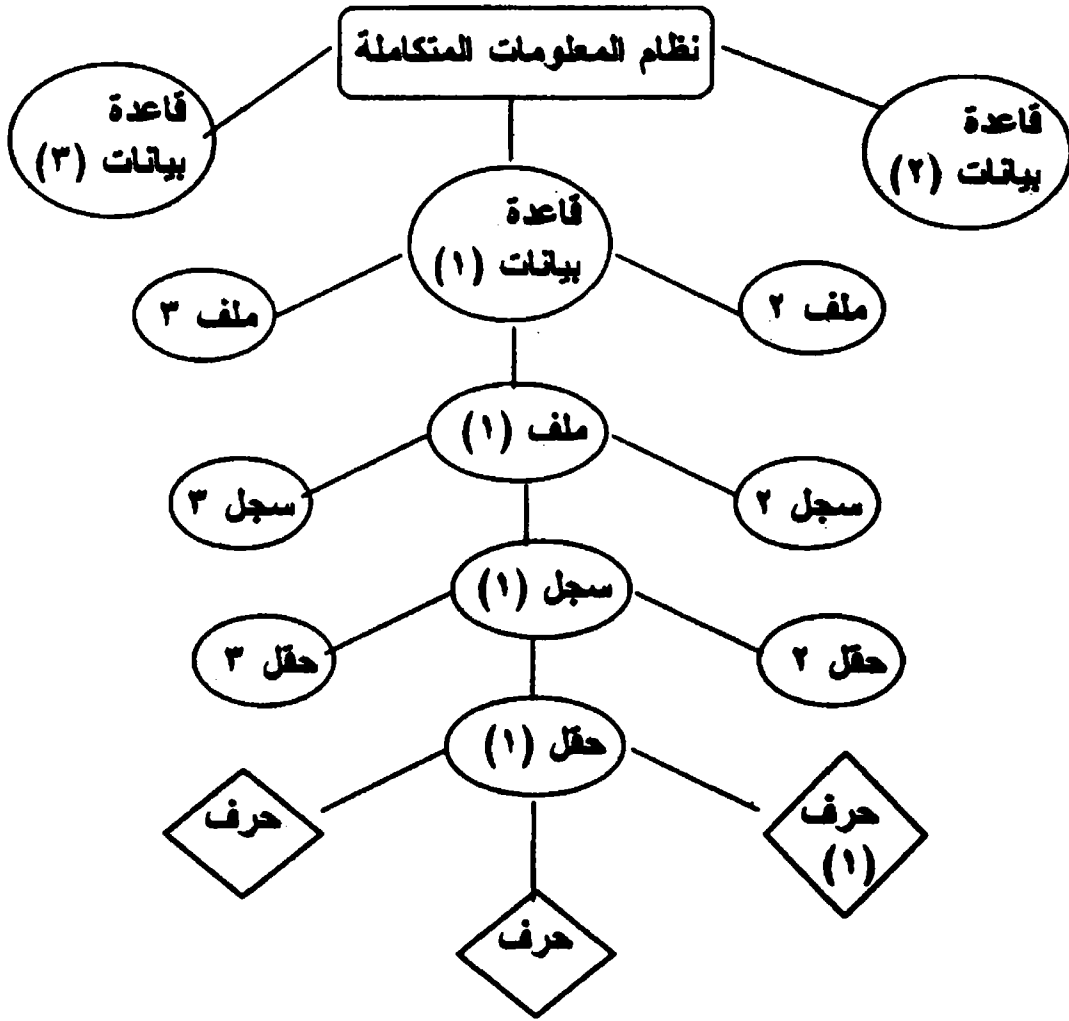
**التصميم المادى لقاعدة البيانات :**

حيث يتم تحديد متطلبات التخزين الفعلى ووسائط التخزين الملائمة ونظم إدارة القاعدة .

والشكل التالى يوضح صورة مبسطة من هيكل قاعدة

البيانات (١٩) :-

## هيكل قاعدة البيانات



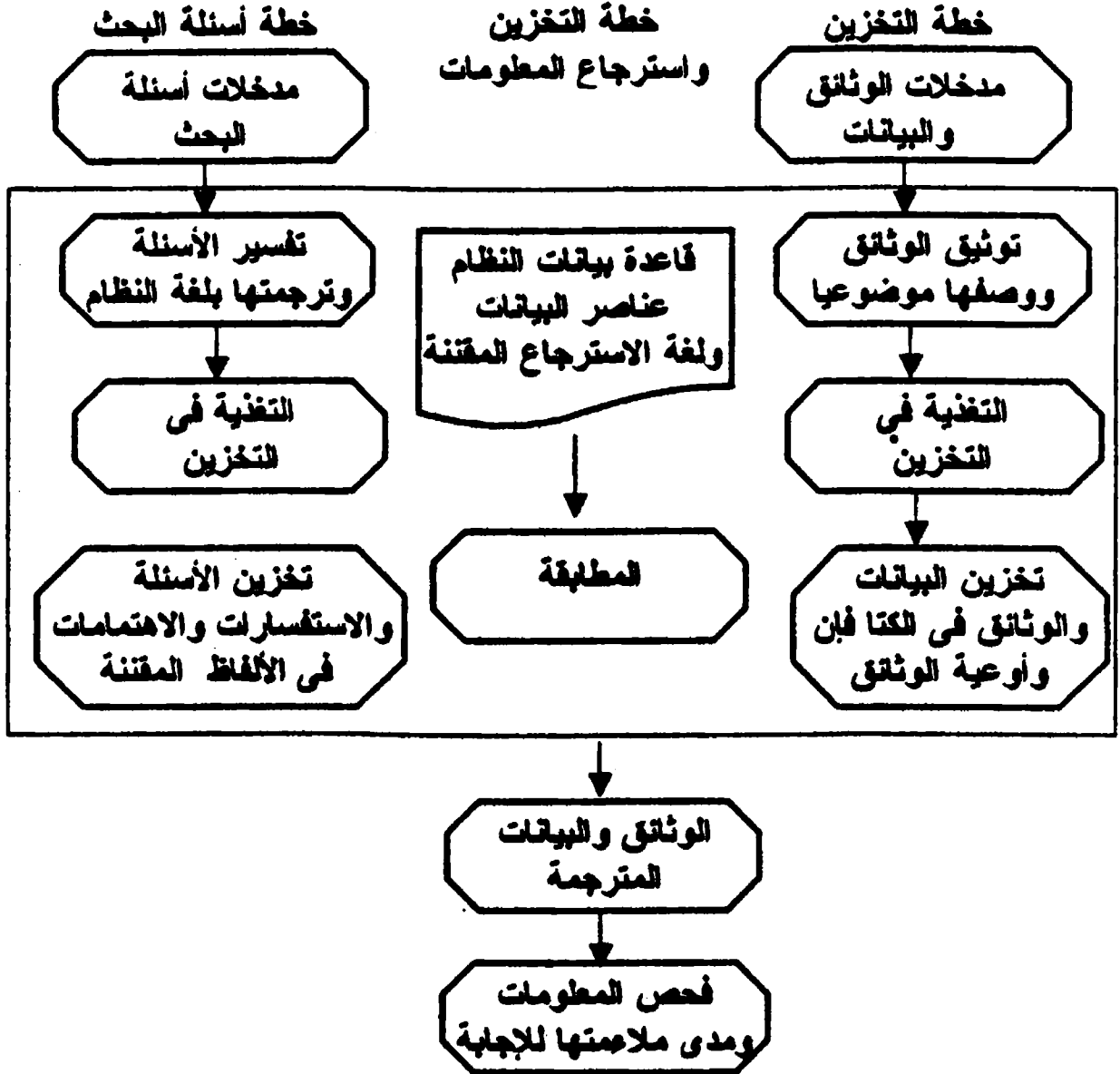
وتتميز قاعدة البيانات بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي (٢٠)

- ( أ ) استقلالية البيانات .
- ( ب ) التنوع في العلاقات
- ( ج ) التكلفة الأدنى .
- ( د ) تقليل الفائض .
- ( هـ ) إمكانية البحث .
- ( و ) التكاملية .

أما قاعدة بيانات النظام الخاص باسترجاع المعلومات فإنها تشمل على كافة نوعيات الوثائق المدخلة بعناصرها المختلفة كما تتضمن أيضا لغة الاسترجاع المقننة أي مكنز الألفاظ الدالة الواصفة وترميز عناصر

البيانات التي تتضمنها الوثائق والشكل التالي يبين خطى تخزين الوثائق وأسئلة البحث في إطار نظام تخزين واسترجاع المعلومات (٢١) :

### عناصر نظام تخزين واسترجاع المعلومات



مدى ملاءمة عملية الكشف → عدم إجابة احتياجات السائل ← إعادة صياغة السؤال

وهذا ولا يوجد في النظام محل الدراسة أى قواعد للبيانات معدة بواسطة العاملين وإنما يتم الاعتماد على القوائم التي ترد من مجلس الوزارة .

## (٦) البرامج :

وهى عبارة عن تعليمات مكتوبة بلغة يمكن للحاسب قراءتها وبرغم مما شهدته صناعة البرامج من تطور إلا أنها مازالت تمثل عنق الزجاجة فى إعداد وتنفيذ نظم المعلومات الإدارية وتتمثل أهم مظاهر هذه المشكلة فيما يلى : (٢٢)

( أ ) التزايد المستمر فى قائمة التطبيقات المطلوب تنفيذها .

(ب) قلة المعروض فى أسواق العمالة من محلى النظم والمبرمجين المهرة .

(ج) تزايد نسبة الوقت المستنفذ فى صيانة النظم الحالية .

( د ) طول الفترة التى يستغرقها إعداد وتسليم النظام مما يثير قلق المستخدمين.

ونظام المعلومات بديوان المحافظة لم يتمكن حتى الآن من إعداد أى برنامج وإنما يعتمد فى عمله على البرامج الجاهزة .

## (٧) توصيل وبث المعلومات :

تختلف عمليات نقل وتوصيل البيانات من منشأة لأخرى تبعا لنوعية البيانات التى يتم نقلها واستخداماتها وعموما يتم نقل البيانات لعدة أسباب من أهمها (٢٣) :-

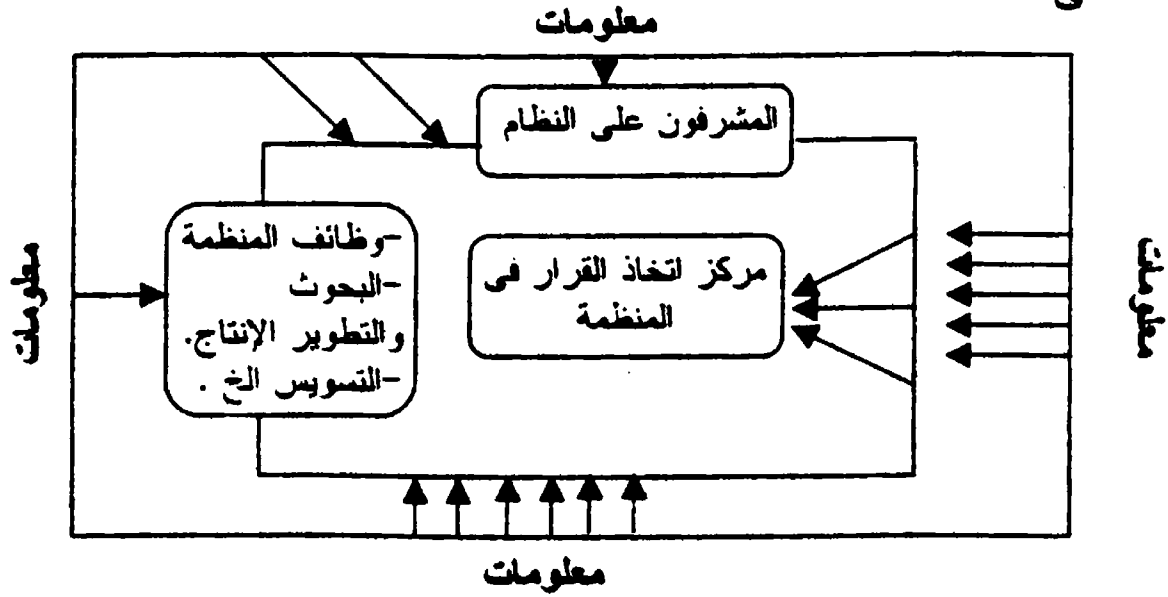
( أ ) النقاط وتجميع البيانات من عدة مواقع تبعد عن موقع الحاسب .

(ب) طلب المستخدمين لمعلومات تحتويها الملفات التى يتم تخزينها مركزيا .

(ج) نقل تعليمات الإدارة والخاصة بالخطط والرقابة إلى مواقع تنفيذها.

( د ) توصيل أجهزة الحاسبات المتعددة من خلال شبكة اتصالات

وتصل المعلومات إلى النظام من مصادر متعددة ومتنوعة حيث تجهز ويعاد توصيلها بشكل آخر كمعلومات تبث إلى طالبها أو مستخدميها من خلال إجابات عن الأسئلة المثارة أو البث الانتقائي للمعلومات أو النقل التلقائي للمعلومات للاستخدام ويتضح ذلك في الشكل التالي : (٢٤) .



ويلاحظ من هذا الشكل أن هناك خطوط عديدة للاتصال توفر المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات والأنشطة لمختلفة بالمنظمة من خلال العديد من القنوات التي تصمم لتوصيل وبث المعلومات وتتفاعل مع مفهوم نظام توصيل المعلومات الذي يشكل أحد مكونات نظم المعلومات (٨) الحاسب بمكوناته المادية :

وهو لا يخرج عن كونه أداة تقرر الإدارة متى تستخدمها وكيفية استخدامها في ضوء التحديد الواضح لاحتياجاتها من المعلومات هذا ويلاحظ أن الأجهزة بديوان بديوان المحافظة هي عشرون جهاز من نوع DUL ذات سعة تخزينية من ٨-٢٠ ميجاوات كيلو بايت.



## (٩) الأفراد:-

يمكن تقسيم الأفراد في مجال نظم المعلومات الإدارية إلى العناصر التالية:- (٢٥).

\* العناصر المسئولة عن إدارة النظام. وتتولى مسؤولية إدارة وتشغيل النظام القائم والأشرف على عمليات تحليل وتصميم وتطوير انظم المقترحة.

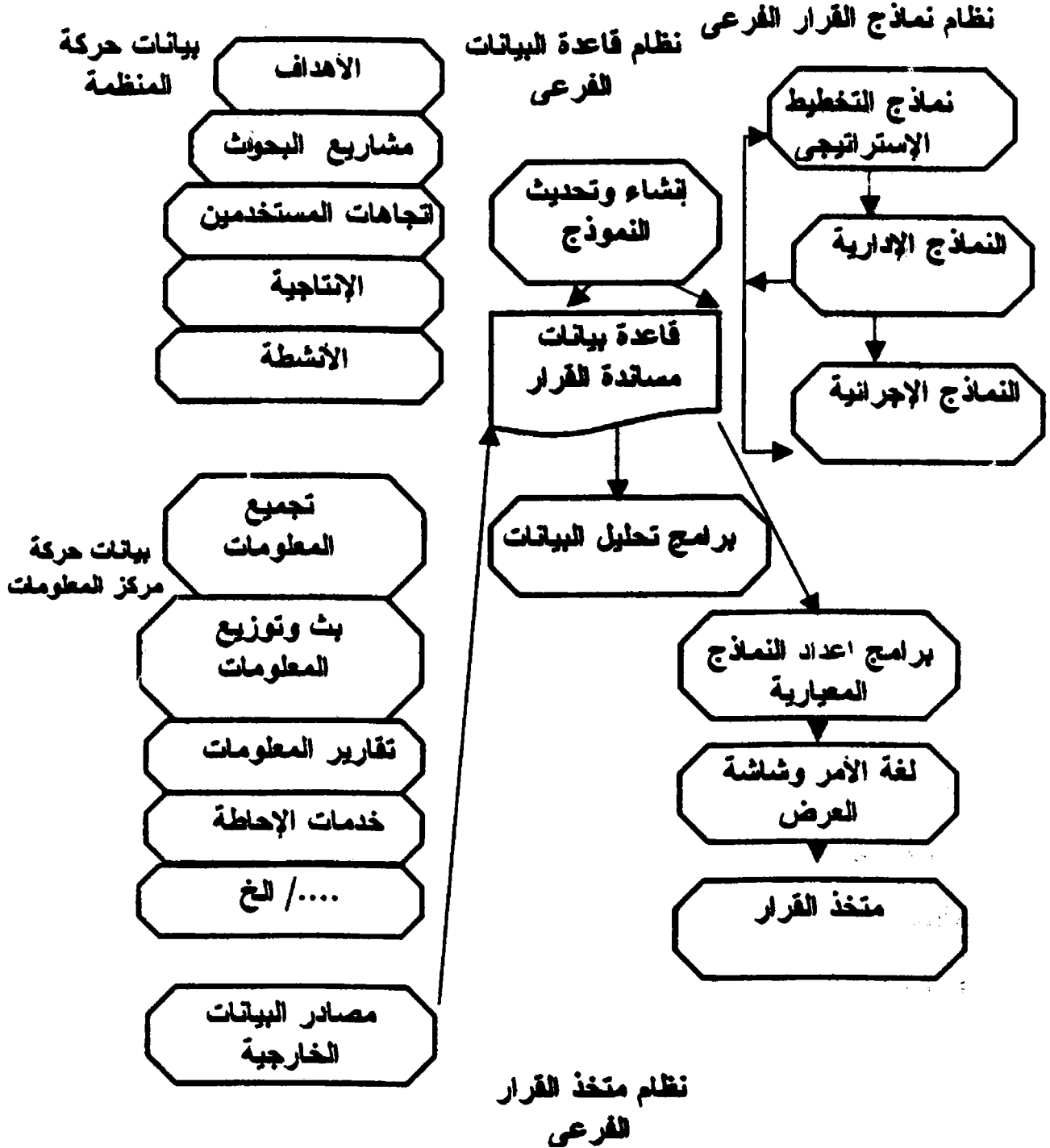
\* العناصر المسئولة عن تحليل وتصميم النظم: وتتولى مسؤولية تحليل النظم الحالية أو المقترحة لتعريف مكوناتها ووصف أجزائها وتصميم النظم الجديدة.

\* العناصر المسئولة عن تنفيذ وتشغيل النظم: وتتولى مسؤولية التنفيذ للنظم المقترحة ومتابعة تشغيل النظم القائمة وصيانتها الدورية. ويلاحظ أنه بالنسبة للنظام محل الدراسة لا يوجد أفراد متخصصون في تصميم وتحليل النظم أو أعداد البرامج.

## (١٠) نظم دعم القرارات:-

وهي تمثل نظام ذو تفاعل متبادل يقدم للمستفيد طريقة (٢٦) تداول سهلة ومبسطة لنماذج القرار والبيانات من أجل دعم مهام اتخاذ القرارات الشبه نهائية والغير بنائية وهي تعتبر التقدم الطبيعي لنظم المعلومات الإدارية حيث قامت الأخيرة بدور أساسي في مساندة القرارات الهيكلية الأكثر روتنيا وتكراراً عن طريق التقارير والمخرجات الدورية أما نظم مساندة القرار فأنها توفر المعلومات التي تحتاج إليها القرارات الهيكلية وغير الهيكلية معا وبذلك فأنها تصمم

لكي تلبي احتياجات كوادر المنظمة في تقرير حلول لمشاكلها والشكل التالي يوضح عناصر نظم مساندة لقرار في مركز المعلومات (٢٧).  
هيكل نظام مساندة القرار في مركز معلومات

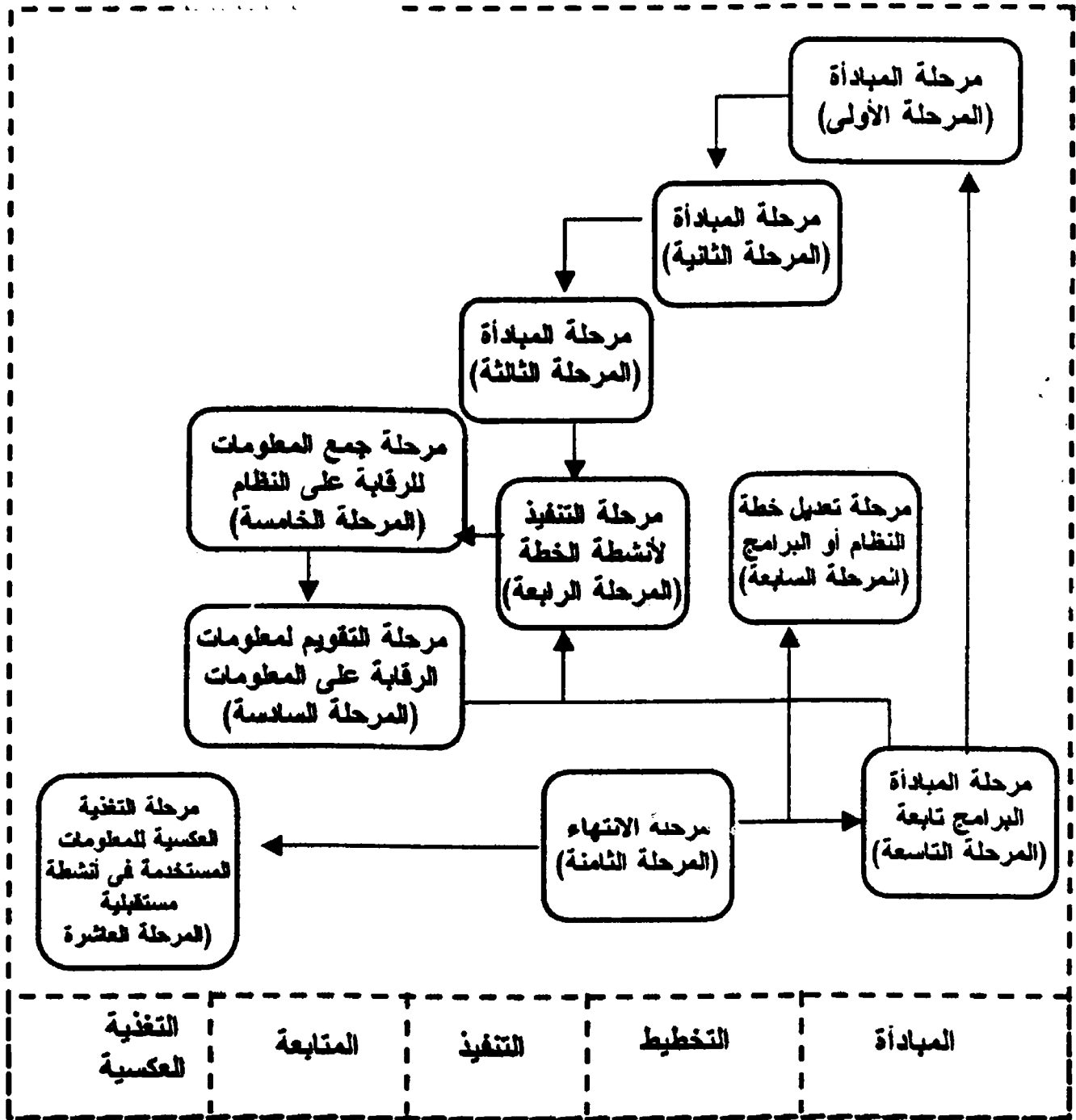


هذا ويلاحظ أنه على الرغم من احتواء الهيكل التنظيمي لمركز معلومات محافظة السويس على إدارة لنظم دعم القرار إلا أن هذه الإدارة لم تمارس عملها حتى تاريخ إعداد هذا البحث.

### (١١) الرقابة والمتابعة:

وهي تشمل على مراحل تتفاعل وتتداخل معا في إطار<sup>(٢٨)</sup> عمليات المبادأة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتغذية العكسية التي تعتبر ضرورية في إدارة النظام أما المراحل المختلفة من المبادأة أو التخطيط وطلب الأنشطة وتنفيذها بالفعل وجمع المعلومات للرقابة والتقويم وتعديل الخطة والانتهااء من تنفيذها نشاط أو برنامج والمبادأة لبرامج أخرى والمعالجة للتغذية العكسية للمعلومات عن البرامج المستقبلية فهي من المهام التي ترتبط بإدارة مشروع معالجة نظام المعلومات والرقابة عليه هذا ويمكن إيضاح مراحل عملية الرقابة والمتابعة على النظام من خلال الشكل التالي:-<sup>(٢٩)</sup>

## مراحل الرقابة والمتابعة على النظام



ومن الشكل يتضح أن نظام المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس تَندم فيه عمليات الرقابة والمتابعة فهو لا يحتوى على أى عنصر من العناصر الموضحة بالشكل السابق .

وبعد هذا الاستعراض لمكونات نظام المعلومات قام الباحث بأجراء بعض المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لمركز المعلومات بديوان محافظة السويس حيث اتضح ما يلي :

١- تطبيقات نظم المعلومات : ويلاحظ أن أكثر التطبيقات انتشارا في المحافظة توجه لخدمة شئون الأفراد والقوى العاملة ثم المخازن والحسابات .

٢- عدم كفاية الحاسب بمكوناته ويعكس ذلك اجتماع مديري الحاسب على عدم كفاية وحدات الإدخال والإخراج ، مما يؤدي إلى طول الوقت المستنفذ في تداول البيانات من وإلى الحاسب مقارنة بالوقت اللازم للمعالجة . كما أشار مديري الحاسبات إلى أنه من الأفضل زيادة عدد الوحدات اللازمة لإدخال وإخراج البيانات وتوزيعها لا مركزيا لأقرب مصدر للبيانات خصوصا بالنسبة للإدارات ذات الكم المؤثر من البيانات مع توصيلها بالحاسب أو نقل البيانات بعد إدخالها على وسائط مقرأة بالنسبة للحاسب .

٣- أن نظم التشغيل المتاحة حاليا غير ملائمة لاحتياجات الإدارات حيث ارتبط عدم كفاية الحاسب أساسا لدى بعض المديرين بعدم كفاية نظم التشغيل المتاحة ، وعدم إمكانية الاستناد إليها في إعداد تطبيقات متقدمة لنظم المعلومات ، وخصوصا بالنسبة للإدارات التي لا تسمح لها النظم القائمة بالمعالجة المباشرة للبيانات أو التعامل مع شبكة الاتصالات .

٤- هناك اقتناع شبه تام بأن البرامج المرتبطة بالتطبيقات غير كافية من ناحية ، لا تعكس المستوى المنشود لنظم المعلومات من ناحية أخرى .

٥- يمثل العنصر البشرى عنق زجاجة بالنسبة لتطوير نظم المعلومات الإدارية حيث تعاني المراكز من نقص فى كافة التخصصات .  
المطلوبة وأهمها مخططوا البرامج ومحللوا ومصممو النظم ويرجع ذلك للأسباب التالية:-

- ارتفاع معدل الدوران بين العاملين فى مجالات الحاسبات.
- عدم كفاية المناهج التعليمية وكذلك عدم ملائمتها لاحتياجات التأهيل التخصصى لمخططي البرامج أو محلى النظم أو غيرهم.
- عدم توافر التدريبات المتخصصة.
- عدم ملائمة نظم الحوافز الحالية وصعوبة ربطها بجهود أعداد وتطوير النظم.

٦- تشكل نماذج القرارات بالرغم من أهميتها أحد العناصر التى تفتقدها نظم المعلومات الإدارية بالمحافظة بالرغم من قناعة كل مديرى رؤساء أقسام مراكز المعلومات بأهمية نماذج القرارات فى تعظيم الاستفادة من الطاقات الإلكترونية فى معالجة البيانات والمعلومات خاصة عندما تنعكس على قرارات حيوية.

٧- تعتبر قواعد البيانات أقل عناصر نظم المعلومات تواجداً فى المحافظة وهناك اختلاف فى تقديرات العاملين بمركز المعلومات، من حيث تقديرهم لمدى أهمية البيانات أو حتى ضرورة استخدامها ضمن عناصر نظم المعلومات.

٨- فيما يتعلق بسياسات أعداد وتطوير نظم المعلومات الإدارية، أضح ما يلي:-

◆ أن المقصود بالسياسة هنا هو الإطار العام الذي يحكم مجموعة من القرارات التي تتخذ والأنشطة التي تمارس في مجال أعداد وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وقد تكون هذه السياسة معلنة أو غير معلنة، ويمكن الاستدلال عليها من واقع التعرف على الأسلوب المتبع في تخطيط نظم المعلومات الإدارية في المحافظة، وكذلك أساليب تقويمها وأخيراً الكيان التنظيمي المسئول عن تخطيط نظم المعلومات.

◆ بالرغم من أهمية التخطيط الشامل أو الأستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية والذي يهدف إلى تحديد خطة متكاملة لأعداد وتطوير نظم المعلومات بالمحافظة فلم يمارس هذا النشاط.

◆ وغياب التخطيط الأستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية ساهم في شيوع النمط المرحلي في تطوير نظم المعلومات حيث تعد تطبيقات هذه النظم متفرقة ومن منظور إدارات محددة مما يترتب عليه كثرة التعديلات التي يتم إدخالها على النظم بعد تنفيذها لمواجهة متطلبات إدارات أخرى وجهات أخرى لم تؤخذ في الحسبان عند أعدادها، أو محاولة حل مشكلات التدخلات بين النظم الفرعية، بهدف توحيد وتتميط البيانات المشتركة بين أكثر من تطبيق، وقد ساعد ذلك على استنفاد جهود محلي النظم في صيانة النظم الحالية من وبالتالي ضعف إسهامهم في أعداد نظم جديدة.

♦ صاحب القصور فى تخطيط النظم قصور تقويم فعالية هذه النظم والتعرف على مدى تحقيقها للمستهدف منها ودرجة تقبل المستخدمين لمخرجاتها، ومدى تأثيرها على الأنشطة التى يمارسونها والقرارات التى يتخذونها، وحجم المساندة أو المعاونة التى يلقاها المستخدمين من هذه النظم لممارسة وظائفهم أو فى تقرير دورهم القيادى والإدارى فى إداراتهم.

٩- أما فيما يتعلق بأسلوب تحليل وتصميم نظم المعلومات فقد أوضحت المقابلات الشخصية التى قام بها الباحث ما يلى:-

♦ استهدفت مجموعة المقابلات التى أجريت مع محلى النظم التعرف على الأسلوب المطبق فى تحليل وتصميم نظم المعلومات وذلك من خلال دراسة ومناقشة المداخل المتبعة من قبلهم فى تحديد احتياجات الإدارة من المعلومات وفقاً للتقسيم المتعارف عليه لأساليب التحليل والتصميم (تحليل القرارات - تحليل البيانات).

♦ بالنسبة لتحليل القرارات، حيث يركز المحللون على القرارات المطلوب اتخاذها ونوع المعلومات التى يمكن تجهيزها لملائمة احتياجات متخذو القرارات وبالتالي يمكن اعتبار التحليل مرتبطاً بنوعية المعلومات المطلوبة أكثر من كونه مستند على البيانات المتاحة.

♦ أنه لا يستخدم محلى النظم أسلوب تحليل القرارات عند تحليل وتصميم المعلومات الإدارية حيث لا يتضح نمط معين للتحليل نظراً لأنه إذا كان التحليل وصفيًا فغالباً ما يستند إلى المقابلات الشخصية



وتوجيه الأسئلة المباشرة لمتخذي القرارات، أما إذا كان التحليل كميًا فتستخدم نماذج لقرارات وبحوث العمليات في عملية التحليل.

◆ بالنسبة لتحليل البيانات، حيث يركز المحللون على البيانات المتاحة من واقع النظم القائمة والجاري استخدامها ومن ثم تتحدد نوعية المعلومات التي يمكن تجهيزها وفقا لمستوى جودة البيانات المتاحة بالنظام، ومن ثم اعتبار التحليل مرتبطا بنوعية البيانات المتاحة أكثر من كونه مرتبطا بالمعلومات المطلوبة لإدارة وتشغيل النظام.

◆ يبدأ المحللون من القاعدة إلى القمة بالنسبة لتحليل البيانات حيث أنهم يهتموا بتدفقات البيانات كما هي من مصادرها إلى جهات استخدامها.

◆ يعتمد المحللون في توصيف النظم القائمة على الأدوات التالية:-

\* رسومات تدفق للبيانات

\* خرائط تدفق النظم.

◆ وبذلك لم يظهر في مركز المعلومات بالمحافظة ووحداتها الإدارية استخدام بعض الأدوات الأخرى مثل قاموس البيانات، وتحليل أحجام البيانات ومعدلات التدفق، وتحليل أساليب نقل وتوصيل البيانات.

و بهذا يتضح مدى القصور في نظم المعلومات الإدارية بالمحافظة سواء اعتمدت على التشغيل الإلكتروني للبيانات أو لم تعتمد مع ملاحظة أنه بالنسبة لمراكز المعلومات المزودة بأجهزة الحاسبات الإلكترونية في المحافظة، فإنها لم تقم بدورها على أكمل وجه، حيث أنها لم تحل محل المستندات التي تعتمد على التشغيل اليدوي هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن الاستعانة بأدوات التشغيل الإلكتروني

قاصرة على مستوى المحافظة فقط ولم تعمم على مستوى المراكز والمدن والقرى.

وعند سؤال أفراد العينة محل الدراسة عن المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية نقل البيانات والمعلومات. كانت أجابتهم كما يلي: (٣١)

- \* أرجع ٣٢% من أفراد العينة ذلك إلى صعوبة اللغة المستخدم.
- \* بينما رأى ٢% من أفراد العينة أن ذلك يرجع إلى التلخيص الزائد.
- \* بالنسبة لزيادة للمعلومات عن الحاجة كانت النسبة ٣٦% من أفراد العينة.

- \* أرجع ١٢% من أفراد العينة إلى صعوبة المناقشة.
- \* رأى ١٢% من أفراد العينة أن ذلك يرجع إلى ضيق الوقت نتيجة زيادة عبء العمل.
- \* أما البطء في توصيل المعلومات، فقد أكده ١٢% من أفراد العينة.
- \* أنه لا تسرى سوى المعلومات التي يجب الرئيس سماعها حيث أقر ذلك ٣٠% من أفراد عينة البحث.

بهذا يتضح للباحث أن أهم مشاكل نقل البيانات والمعلومات هي زيادتها عن الحاجة، هذا من ناحية، وعدم دقتها من ناحية أخرى، حيث لا تسرى سوى البيانات والمعلومات التي يجب الرئيس سماعها من أسفل إلى أعلى وهكذا حتى تصل المعلومات إلى أعلى المستويات وقد زيفت وضللت.

وفي محاولة التعرف على مدى توافر المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية (٣٢) رأى ٧٥% من أفراد العينة أنه لا تتوافر الا معلومات جزئية وغالبا ما تكون غير دقيقة.

بينما رأى ٣٢% من أفراد العينة أن المعلومات المتاحة كافية ودقيقة بعض الشيء.

ورأى ٨% من أفراد العينة أن المعلومات المتاحة كافية ودقيقة إلى حد كبير.

ويرى أفراد العينة أن أسباب القصور في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات هي: (٣٣)

- \* عدم استخدام الأساليب الحديثة في أعداد المعلومات بنسبة ٧١%.
  - \* انخفاض مستوى كفاءة القائمين بتوفير المعلومات بنسبة ٨٧%.
  - \* ضعف الاتصال بين الوحدات بنسبة ٧٢%
- ولهذا فقد رأى أفراد العينة أن أحسن السبل لعلاج نظم المعلومات هي: (٣٤)
- \* وضع نظام متكامل للمعلومات ترسم فيه الدروة المستندية وتعد نماذج للمعلومات بنسبة ٩١%.
  - \* تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل بنسبة ٧٢% .
  - \* تحديد الاختصاصات بنسبة ٧٦%.
  - \* وجود إدارة مركزية للمعلومات بكل وحدة إدارية بنسبة ٥٧%.
  - \* ولقد تبين للباحث من الدراسة الميدانية التي قام بها أن العينة المختارة قد رأت بالنسبة للمشاركة في تحليل وتقييم نظم المعلومات الإدارية ما يلي (٣٥).
  - \* في عملية اتخاذ القرارات بلغت نسبة المشاركين ٣٤% وغير المشاركين ٨٩%.

\* فى عملية التعرف على المشكلات بلغت نسبة المشاركين ٣٦% وغير المشاركين ٦٤%.

\* فى عملية أن تكون مرجع تاريخى للمعلومات بلغت نسبة المشاركين ٢٥% وغير المشاركين ٧٥%.

\* فى أعداد الموازنات التخطيطية بلغت نسبة المشاركين ٢٠% وغير المشاركين ٨٠%.

\* فى عملية الإطلاع على الأداء بلغت نسبة المشاركين ١٣% وغير المشاركين ٨٧%.

\* فى عملية المراقبة والتوجيه بلغت نسبة المشاركين ٤٢% وغير المشاركين ٥٨%.

\* فى مجال تقديم الخدمات بلغت نسبة المشاركين ٥٥% وغير المشاركين ٤٥%.

ويعتقد الباحث أن وعى الإدارة وتفهمها لمدى مساندة هذه النظم لها فى مزاولتها للعملية الإدارية يعد عاملا له تأثيره القوى فى شكل أنماط الاستخدام وتشجيع إقبال الإدارة على استخدامات نظم المعلومات. فكلما تفهمت الإدارة العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية ونظامها الإدارى والدور الذى يمكن أن يلعبه نظام جيد للمعلومات فى مساندة نظم الإدارة كلما انعكس ذلك بوضوح على نطاق الاستخدامات التى تقبل عليها الإدارة.

## ثالثاً: قياس كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية بديوان

### محافظة السويس .

فى محاولة من الباحث لتقييم نظم المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس طلب من أفراد العينة محل الدراسة ترتيب الخصائص والقدرات التالية- والتي تمكن النظام من تحقيق أهدافه وتضمن ملائمته للظروف المحيطة به- وذلك بهدف وضع معايير لقياس كفاءة وفعالية نظم المعلومات محل الدراسة.

ويوضح الجدول التالى إجابات المستقصى منهم بخصوص ترتيب تلك الخصائص- حسب أهميتها- وفقاً للمتوسط الحسابى .

## الأهمية النسبية لعوامل نجاح نظم المعلومات الإدارية

المتوسط الحسابي	إجمالي	توزيع الأهمية					البيان	الأهمية النسبية للعامل
		١	٢	٣	٤	٥		
١٤,١٥	٢٤٠	-	٢٠	٣٠	٤٠	١٤٠	عدد نسبة	السرعة
	%١٠٠	-	%٨	%١٣	%١٦	%٥٨		
	(%٨)					(%٧٤)		
١٤,١٥	٢٤٠	-	-	٤٠	٥٥	١٤٥	عدد نسبة	الدقة
	%١٠٠	-	-	%١٧	٢٣	%٦٠		
	(%٨٣)							
١٢,١٣	٢٤٠	-	٢٠	٤٠	٣٠	١٥٠	عدد نسبة	التكلفة
	%١٠٠	-	%٨	%١٧	%١٢	%٦٣		
	(%٨)					(%٧٥)		
١١,٢١	٢٤٠	٢٠	٢٨	٤٦	٦٥	٨١	عدد نسبة	القبول
	%١٠٠	%٨	%١٢	%١٩	%٢٧	%٣٤		
	(%٢٠)					(%٦١)		
١٠,٥٦	٢٤٠	٢٤	٣٢	٥٤	٥٦	٧٤	عدد نسبة	الكفاءة
	%١٠٠	%١٠	%١٢	%٢٢	%٢٣	%٣٣		
	(%٢٢)					(%٥٦)		
٩,٨١	٢٤٠	٥٤	٢٨	٧٧	٤٦	٣٥	عدد نسبة	السرية
	%١٠٠	%٢٢	%٢٢	%٣٢	%١٩	%١٥		
	(%٣٤)					(%٣٤)		
٩,١٢	٢٤٠	١٠	٤٥	٣٥	٥٤	٩٦	عدد نسبة	الإمكانات (التوافر)
	%١٠٠	%٤	%١٨	%١٥	%٢٣	%٤٠		
	(%٢٢)					(%٦٣)		
٨,٣٣	٢٤٠	١٧	٣٣	٦٠	٤٢	٨٨	عدد نسبة	المرونة
	%١٠٠	%٧	%١٣	%٢٥	%١٨	%٣٧		
	(%٢٠)					(%٥٥)		
٧,٦٨	٢٤٠	١٨	٤٤	٨٦	٥٤	٣٨	عدد نسبة	السعة (الطاقة الاستيعابية للنظام)
	%١٠٠	%٨	%١٨	%٣٦	%٢٢	%١٦		
	(%٢٦)					(%٣٨)		

ويُتضح من الجدول أن عنصرى السرعة والدقة قد احتلا المركز الأول من حيث أهميتها النسبية لنجاح نظم المعلومات، تلا ذلك عنصر التكلفة ومدى قبول الإدارات العليا واقتناعها بأهمية نظم المعلومات ثم عنصر الكفاءة، ويقصد به إنتاجية النظام من التقارير والنشرات الدورية، ثم سرية البيانات ثم الإمكانيات البشرية والآلية المتوفرة لدى النظام أى أقصى طاقة استيعابية له.

وللتأكد من صدق بيانات الجدول السابق طلب من أفراد العينة تحديد الأهمية النسبية لعوامل قصور نظام المعلومات الإدارية. ويوضح الجدول التالى تلك الإجابات مرتبة بحسب الأهمية النسبية.

## الأهمية النسبية لعوامل قصور نظم المعلومات الإدارية

المتوسط الحسابي	إجمالي	أهمية العامل					البيان	الأهمية النسبية للعامل
		عديم الأهمية ١	أهمية قليلة ٢	أهمية متوسطة ٣	أهمية كبيرة ٤	هام جدا ٥		
١٤,٠٦	٢٤٠ %١٠٠	١٠ %٤	٢٣ %٩	٢٧ %١٢	٤٣ %١٨	١٣٧ %٥٧	عدد نسبة	طول الوقت المخصص للحصول على المعلومة
		( %٧٥ )						
١٣,٩٥	٢٤٠ %١٠٠	-	-	٥٠ %٢١	٥٣ %٢٢	١٣٨ %٥٧	عدد نسبة	انخفاض دقة المعلومة
		( %٧٩ )						
١٢,٩٧	٢٤٠ %١٠٠	-	٢٥ %١٠	٣٥ %١٥	٣٥ %١٥	١٤٥ %٦٠	عدد نسبة	ارتفاع التكلفة
		( %١٠ )						
١٢,٣٥	٢٤٠ %١٠٠	١٥ %٦	٢٨ %١٢	٣٦ %١٥	٦٥ %٢٧	٩٦ %٤٠	عدد نسبة	عدم القبول لدى الدراسات
		( %١٨ )						
١٠,١٢	٢٤٠ %١٠٠	٢٩ %١٢	٣٦ %١٥	٥٣ %٢٣	٥٢ %٢١	٧٠ %٢٩	عدد نسبة	انخفاض الكفاءة
		( %٢٧ )						
٨,٩٣	٢٤٠ %١٠٠	٦٣ %٢٦	٢٨ %١٢	٧٢ %٣٠	٤٢ %١٧	٣٥ %١٥	عدد نسبة	عدم سرية البيانات
		( %٣٨ )						
٨,٥٤	٢٤٠ %١٠٠	٥ %٥	١٢ %١٦	٣٨ %١٧	٤٠ %١٧	١١٠ %٤٦	عدد نسبة	عدم توافر الإمكانات
		( %٢١ )						
٧,٨٣	٢٤٠ %١٠٠	١٠ %٤	٢٨ %١٢	٥٠ %٢١	٤٧ %٢٠	١٠٥ %٤٣	عدد نسبة	جمود النظام
		( %١٦ )						
٧,٢٢	٢٤٠ %١٠٠	٣٣ %١٤	٤٢ %١٨	٨٠ %٣٢	٥٠ %٢١	٣٥ %١٥	عدد نسبة	الطاقة الاستيعابية المحدودة للنظام
		( %٣٢ )						



ومرة أخرى يجمع أفراد العينة على أن بطئ نظم المعلومات فى تقديم المعلومة وعدم الدقة فى عرضها يشكلان أكبر دعامتين يمكنها هدم نظام المعلومات، واستنادا على ما سبق يمكن القول أن كفاءة نظام المعلومات الإدارية تركز على بعدين أساسيين:

### (أ) بعد الدقة (جودة المعلومة):

أى يجب أن تكون المعلومات كاملة ودقيقة وحديثة حيث أنها سوف تكون المعطيات التى بناء عليها يتحقق التصميم الجيد لتطوير نظام المعلومات، وبذلك تحقق الدراسة هدفها العام، كما يجب أن تكون المعلومات شاملة لكيفية إدخال البيانات، وكيفية تشغيلها ومعالجتها أيضاً، وكيفية إخراج النتائج، وذلك كله يستدعى:

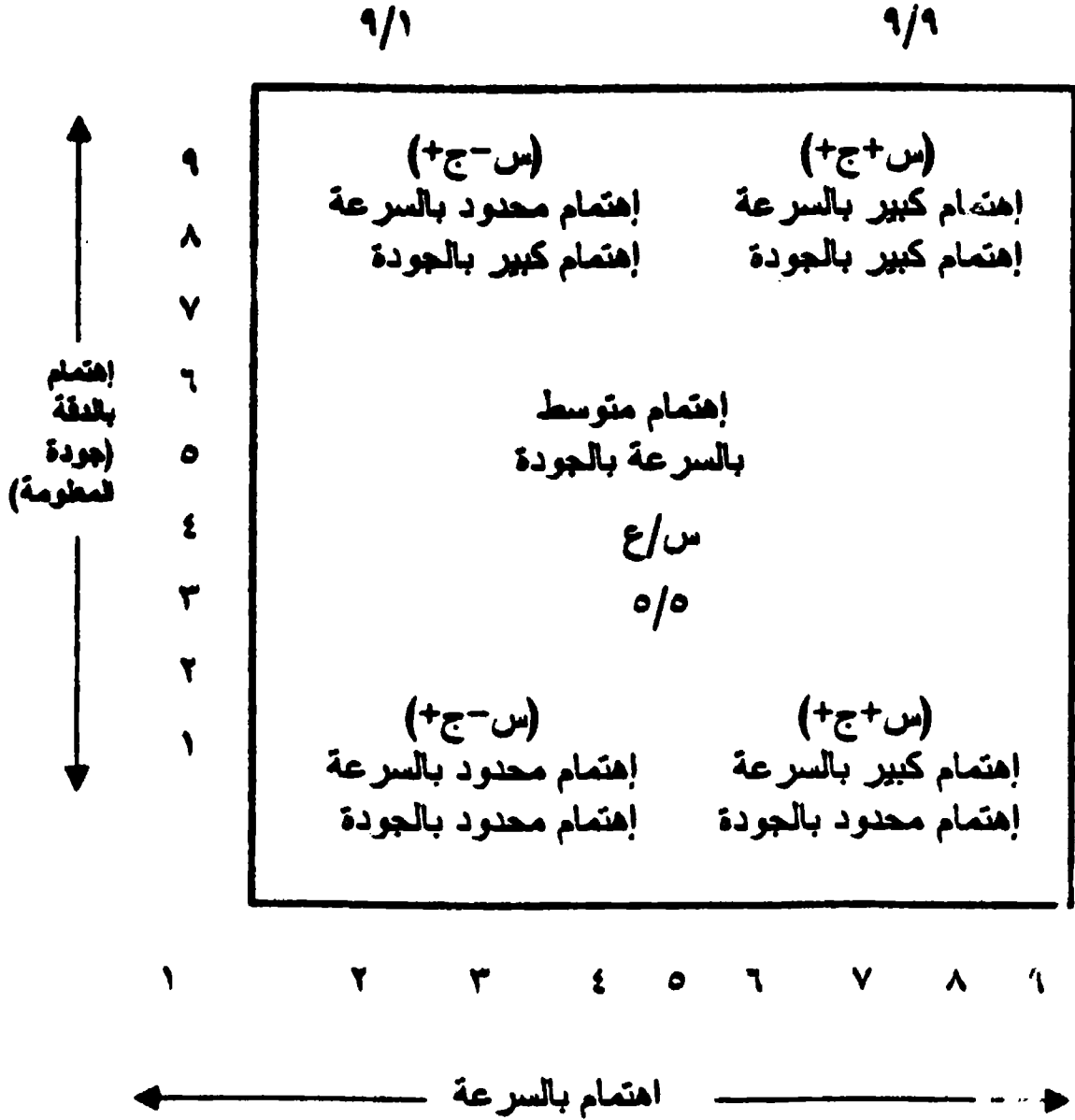
- دخول البيان الصحيح بالدقة المطلوبة للنظام.
- تشغيل البيان بالصورة الصحيحة من خلال البرنامج الملائم والأسلوب والنموذج الملائمين.
- توزيع المعلومة بالصورة الصحيحة حتى لا تضيع سرية البيانات.
- عدم الاحتواء على التفاصيل المملة التى قد تتسبب فى ضياع المعلومة الأساسية.

### بعد السرعة:

بمعنى إن إدارة أى مؤسسة لن تجد العزاء فى ارتفاع درجة دقة المعلومات عندما تأتى هذه المعلومة فى وقت لا تحقق فيه أى نفع فالدقة وحدها لا تكفى، لذلك يجب تنظيم العمل فى الإدارة المسئولة عن المعلومات بحيث تكون سرعة استجابتها لتجهيز البيانات من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداتها ونفعها ومن الطول بحيث يمكن إنقاص

حجم العمل والتكاليف، وبحيث لا يخفى الاتجاه العام للمعلومة وراء التفاصيل الكثيرة التي تترتب على الرغبة في تجهيز المعلومات أولاً بأول إختصاراً للوقت وتحقيقاً للسرعة في العمل.

وفي محاولة من الباحث لتقييم نظم المعلومات الإدارية بمحافظة السويس تم تقسيم كل بعد من هذه الأبعاد على هيئة المصفوفة التالية:-



ثم بدأ الباحث في قياس وتحليل متوسط إتجاه أفراد العينة نحو كل نمط من أنماط المعلومة وذلك على النحو التالي:-

### قياس وتحليل اتجاهات أفراد المجموعة الأولى نحو أنماط المعلومة

يبين الجدول التالي متوسط إتجاهات أفراد العينة- العاملين بمديرتات الخدمات والأحياء نحو أنماط المعلومة الإدارية بديوان محافظة السويس.

#### متوسط اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات والأحياء

#### نحو أنماط المعلومة الإدارية

م	النمط	متوسط الإتجاه العام
١	س + ج - ١/٩	٣,٨ - ٦ / ٢٣
٢	س - ج + ٩/١	٣,٢ - ٦ / ١٩
٣	س - ج - ١/١	٤,٧ - ٦ / ٢٨
٤	س ج ٥/٥	٤,٢ - ٦ / ٢٥
٥	س + ج + ٩/٩	٢,٢ - ٦ / ١٣

ومن الجدول يلاحظ:

(١) بلغت اتجاهات العاملين نحو النمط (س - ج -) ٤,٧ حيث أحتل هذا النمط مركز الصدارة ثم تلاه بعد ذلك الأنماط (س ج)، (س + ج -)، (س - ج +) (س + ج +).

(٢) يشير ذلك إلى أن العاملين بهذه المديریات يرون أن نظام المعلومات الإدارية لا يهتم بتوفير المعلومة بالسرعة والدقة المطلوبة (س+ج) حيث أحصل هذا النمط المرتبة الأخيرة، بينما يرون أن المعلومة الناتجة عن هذا النظام أما أن تركز على نمط السرعة على حساب الدقة (س+ج-) أو تركز الدقة على حساب السرعة (س-ج+) وهى فى أغلب الأحوال معلومة متوسطة السرعة والجودة.

### قياس وتحليل أفراد المجموعة الثانية نحو أنماط المعلومة:

يظهر الجدول التالى إتجاهات العاملين بالمجموعات الثانية نحو

أنماط المعلومة الناتجة من نظام المعلومات الإدارية:

متوسط اتجاهات العاملين بالإدارة العامة للشئون الإقتصادية

والإنتاجية نحو أنماط المعلومة الإدارية

م	النمط	متوسط الإتجاه العام
١	س + ج - ١/٩	٢,٩ = ٣٠ / ٨٩
٢	س - ج + ١/٩	٢,٥ = ٣٠ / ٧٦
٣	س - ج - ١/١	٣,٦ = ٣٠ / ١٠٨
٤	س ج ٥/٥	٣,٣ = ٣٠ / ٩٨
٥	س + ج + ٩/٩	١,٦ = ٣٠ / ٤٩

ومن الجدول يلاحظ أن:

(١) متوسط إتجاهات العاملين بالمجموعة الثانية بلغت ٣,٦ للنمط (س-ج-) وهو متوسط مرتفع ويمثل أعلى مستوى وتلاه بعد ذلك الأنماط (س ج) ثم (س+ج-) ثم (س-ج+) أما النمط. (س+ج+) فقد بلغت قيمته ٢,٣ وهو مستوى منخفض جداً بالمقارنة بالأنماط السابقة.

(٢) يخلص الباحث من هذا الجدول إلى أن أكثر الأنماط تواجداً هو النمط (س-ج-) ويعنى نظام المعلومات الكائن بهتم إهتماماً محدوداً للغاية بجودة المعلومة وسرعة تقديمها فى الوقت المناسب.

**قياس وتحليل إتجاهات أفراد المجموعة الثالثة نحو أنماط المعلومة.**

يظهر الجدول التالى متوسط إتجاهات العاملين نحو أنماط المعلومة الإدارية الناتجة من نظام المعلومات الإدارية:

متوسط إتجاهات العاملين بالإدارة العامة للشئون

المالية والإدارية نحو أنماط المعلومة الإدارية

م	النمط	متوسط الإتجاه العام
١	س + ج - ١/٩	٣,١٠ = ١٠٠ / ٣١٠
٢	س - ج + ٩/١	٣,٢ = ١٠٠ / ٣١٦
٣	س - ج - ١/١	٣,٨ = ١٠٠ / ٣٨٠
٤	س ج ٥/٥	٢,٦ = ١٠٠ / ٢٦٠
٥	س + ج + ٩/٩	١,٣ = ١٠٠ / ١٢٥

ومن الجدول السابق يلاحظ أن:

- (١) متوسط اتجاهات العاملين بالمجموعة الثالثة بلغت (٣,٨) لنمط (س- ج-) حيث احتل هذا النمط مركز الصدارة تلاه بعد ذلك الأنماط (س- ج+) ثم (س+ ج-) ثم (س ج) وأخيراً النمط (س+ ج+)
- (٢) يخلص الباحث من ذلك أن النمط (س- ج-) ما زال يحتل مركز الصدارة مع ملاحظة أن الوضع الأكثر احتمالاً أن المعومة الناتجة أما أن تتحلى بالسرعة على حساب دقتها أو تتوافر فيها الدقة مع البطيء في تقديمها.

### قياس وتحليل اتجاهات أفراد المجموعة الرابعة نحو أنماط المعلومة.

يظهر الجدول التالي متوسط اتجاهات العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة نحو أنماط المعلومة الإدارية الناتجة من نظام معلومات ديوان محافظة السويس:

متوسط اتجاهات العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة

نحو أنماط المعلومة الإدارية

م	النمط	متوسط الإتجاه العام
١	س + ج - ١/٩	٢,٥ = ١١٧ / ٢٨٩
٢	س - ج + ٩/١	٣,٤ = ١١٧ / ٣٩٢
٣	س - ج - ١/١	٤,٢ = ١١٧ / ٤٩٥
٤	س ج ٥/٥	٢,٨ = ١١٧ / ٣٢٤
٥	س + ج + ٩/٩	٢,١ = ١١٧ / ٢٣٥

ونخلص من الجدول السابق إلى أن:

(١) متوسط اتجاهات العاملين بالمجموعة الرابعة بلغت (٤,٢) بالنسبة

للنمط (س- ج-) حيث يحتل هذا النمط مركز الصدارة تلاه بعد ذلك

الأنماط (س- ج+) ثم (س ج) ثم (س+ ج-) ثم (س+ ج+).

(٢) يخلص الباحث إلى نفس النتيجة التي حصل عليها من الجداول

السابقة وهي أن النمط الشائع بالنسبة للمعلومة الناتجة من نظام

المعلومات الإدارية محل الدراسة هو النمط (س- ج-) أي أن هذا

النظام لا يولى سرعة ودقة المعلومة الأهمية المطلوبة ومن ثم

نستطيع القول بصفة عامة أن النمط (س- ج-) هو النمط الشائع

للمعلومات الناتجة من نظام المعلومات الإدارية الكائن بديوان

محافظة السويس.

### **قياس وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أنماط المعلومة الإدارية:**

للتحقق من النتيجة التي توصل إليها الباحث فيما سبق والتي

تتدعى أن النمط (س- ج-) يحظى بتواجد كبير بديوان محافظة السويس،

يقوم الباحث هنا بقياس اتجاهات أفراد العينة مجتمعين نحو أنماط

المعلومة الإدارية وذلك على النحو الذي تظهره الجداول التالية:

الإتجاه العام نحو النمط (س+ ج-)

أفراد العينة	بيان	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المجموعة الأولى	العدد	١	٣	٢	-	-
	نسبة	%١٧	%٥٠	%٣٣	-	-
المجموعة الثانية	العدد	٥	١٢	٨	٣	٢
	نسبة	%١٦	%٤٠	%٢٦	%١٠	%٨
المجموعة الثالثة	العدد	٢٥	٣٣	١٠	١٠	١٢
	نسبة	%٢٥	%٣٣	%٢٠	%١٠	%١٢
المجموعة الرابعة	العدد	٣٥	٢٢	١٩	٢٨	١٣
	نسبة	%٣٠	%١٩	%١٦	%٢٤	%١١

يوضح الجدول السابق الإتجاه العام نحو النمط (س+ ج-) من وجهة نظر جميع مفردات العينة وقد جاءت نتائج هذا الجدول لتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول السابقة حيث بلغ متوسط إتجاه العاملين بالمجموعة الأولى (٣,٨) وقد جاءت نسب الإتجاه العام لتؤكد هذا المتوسط حيث بلغت (%٥٠ في غالباً)، (%٣٣ في أحياناً)، (%١٧ في دائماً) بينما وصلت إلى الصفر في نادراً وأبداً.

وكذلك الحال بالنسبة للعاملين بالمجموعة الثانية حيث كانت النسبة قد وصلت إلى (٢,٩)، ولقد كانت نسبة الإتجاه العام (%٤٠ غالباً)، (%٢٦ أحياناً) ثم وصلت إلى %١٦ عند دائماً، %١٠ عند نادراً، وانخفضت إلى %٨ عند أبداً.

أما نسب الإتجاه العام بالمجموعة الثالثة فقد جاءت أيضاً مؤكدة لمتوسط الإتجاه العام نحو هذا النمط والذي بلغ (٣,١) حيث تؤكد



النسب ٣٣% عند غالبا و ٢٥% عند دائما ثم ٢٠% عند أحيانا ثم ١٢% عند أبداً وأخيراً انخفضت إلى ١٠% عند نادراً.

كما جاءت نسب الاتجاه العام للمجموعة الرابعة نحو هذا النمط (٢,٥) وهي تؤكد بذلك نسب متوسط الاتجاه حيث بلغت (٣٠% عند دائماً) ثم (٢٤% عند نادراً) ، وإلى (١٩% عند غالباً) ثم (١٦% عند أحيانا) ثم انخفضت إلى (١١% عن أبداً).

ويخلص الباحث من هذا الجدول إلى أن هذا النمط يتواجد بديوان محافظة السويس من وجهة نظر أفراد العينة (متوسط اتجاه+ اتجاه عام) وذلك بدرجة متوسطة.

#### الاتجاه العام نحو النمط (س- ج+)

أفراد العينة	بيان	دائماً	غالباً	أحيانا	نادراً	أبداً
المجموعة الأولى	العدد	٣	١	١	١	-
	نسبة	٥٠%	١٧%	١٧%	١٧%	-
المجموعة الثانية	العدد	١٠	٤	٨	٦	٢
	نسبة	٣٣%	٢٣%	٢٢%	١٥%	٧%
المجموعة الثالثة	العدد	٦٢	١٨	١٥	٣	٢
	نسبة	٦٢%	١٨%	١٥%	٣%	٢%
المجموعة الرابعة	العدد	٥٦	٣٢	١٨	٦	٥
	نسبة	٤٨%	٢٧%	١٦%	٥%	٤%

يوضح الجدول السابق أن متوسط اتجاهات أفراد العينة نحو النمط (س-ج+) داخل ديوان المحافظة هو اتجاه متوسط حيث بلغ ٣,٢

للمجموعة الأولى و ٢,٥ للمجموعة الثانية ٣,٢ للمجموعة الثالثة ٣,٤ للمجموعة الرابعة حيث أن نسب الاستجابة لمكونات هذا النمط كانت مرتفعة في درجتى نادراً وابتداءً حيث بلغت (٥٠%، ١٧%) للمجموعة الأولى (٣٣%، ٣٣%) للمجموعة الثانية (٦٢%، ١٨%) للمجموعة الثالثة و (٤٨%، ٢٧%) للمجموعة الرابعة بينما انخفضت النسبة عند درجتى دائماً وأحياناً حيث بلغت (١٧%، صفر%) للمجموعة الأولى و (١٥%، ٧%) للمجموعة الثانية و (٣%، ٢%) للمجموعة الثانية و (١٥%، ٤%) للمجموعة الرابعة

### الاتجاه العام نحو النمط (س - ج -)

أفراد العينة	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجموعة الأولى	العدد	٥	١	-	-	-
	نسبة	٨٣%	١٧%	-	-	-
المجموعة الثانية	العدد	٢١	٦	٣	-	-
	نسبة	٧٠%	٢٠%	١٠%	-	-
المجموعة الثالثة	العدد	٦٠	١٧	١٢	٩	٢
	نسبة	٦٠%	١٧%	١٢%	٩%	٢%
المجموعة الرابعة	العدد	٦٤	٣	١٥	٦	٢
	نسبة	٥٥%	٢٦%	١٢%	٥%	٢%

يوضح الجدول السابق أسباب ارتفاع متوسط أفراد العينة من المجموعة الأولى الثانية والثالثة والرابعة بديوان المحافظة نحو النمط السلبي (س - ج -) والذي بلغ ٤,٧ و ٣,٦ و ٣,٨ و ٤,٢ لهذه

المجموعات على التوالي حيث أفادت نسب مرتفعة من أفراد العينة المستقصاه بأن المؤشرات الأساسية لهذا النمط بنسب دائماً وغالباً حيث بلغت (٨٣% ، ١٧٠%) ، (٧٠% ، ٢٠%) ، (٥٥% ، ٢٦%) وذلك للمجموعات الأربعة على التوالي بينما انخفضت مؤشرات نسب نادراً وأحياناً لتصل إلى الصفر عند المجموعة الأولى والثانية وإلى (٩% ، ٢%) عند المجموعة الثالثة وإلى (٥% ، ٢%) عند المجموعة الرابعة ويخلص الباحث من هذا الجدول إلى أن نمط المجموعة الأكثر تواجداً بديوان محافظة السويس من وجهة نظر أفراد العينة (متوسط اتجاه+ اتجاه عام) هو النمط (س- ج)

الاتجاه العام نحو النمط (س ج)

أفراد العينة	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجموعة الأولى	العدد	٢	٢	١	١	-
	نسبة	٣٣%	٣٣%	١٦%	١٦%	-
المجموعة الثانية	العدد	٩	٨	٧	٦	-
	نسبة	٣٠%	٢٦%	٢٣%	٢٠%	-
المجموعة الثالثة	العدد	٢٥	١٢	٢٤	٢١	١٨
	نسبة	٢٥%	١٢%	٢٤%	٢١%	١٨%
المجموعة الرابعة	العدد	٤٦	١٦	١٨	٢٠	١٧
	نسبة	٣٩%	١٤%	١٥%	١٧%	١٥%

يشير الجدول السابق إلى مدى تواجد النمط (س ج) داخل ديوان محافظة السويس حيث بلغ متوسط اتجاهات أفراد العينة للمجموعات

الأربعة (٤،٢) ، (٣،٣٤) ، (٢،٦) ، (٢،٨) على التوالي وهو متوسط مناسب تدعمه الإستجابات الخاصة بالاتجاه العام، حيث تعتبر نسب متوسطة في درجتى دائما وغالبا (٣٣، %٣٣) ، (٣٠، %٢٦) ، (٢٥، %١٢) ، (٣٩، %١٤)

الاتجاه العام نحو النمط (س + ج +)

أفراد العينة	بيان	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المجموعة الأولى	العدد	-	-	١	١	٤
	نسبة	-	-	%١٧	%١٧	%٦٦
المجموعة الثانية	العدد	-	٢	٦	٨	١٤
	نسبة	-	%٦	%٢٠	%٢٧	%٤٧
المجموعة الثالثة	العدد	٦	١٨	١٤	١٩	٤٥
	نسبة	%٦	%١٨	%١٤	%١٩	%٤٥
المجموعة الرابعة	العدد	١١	١٤	٢٧	٢٠	٤٥
	نسبة	%٩	%١٢	%٢٣	%١٧	%٣٩

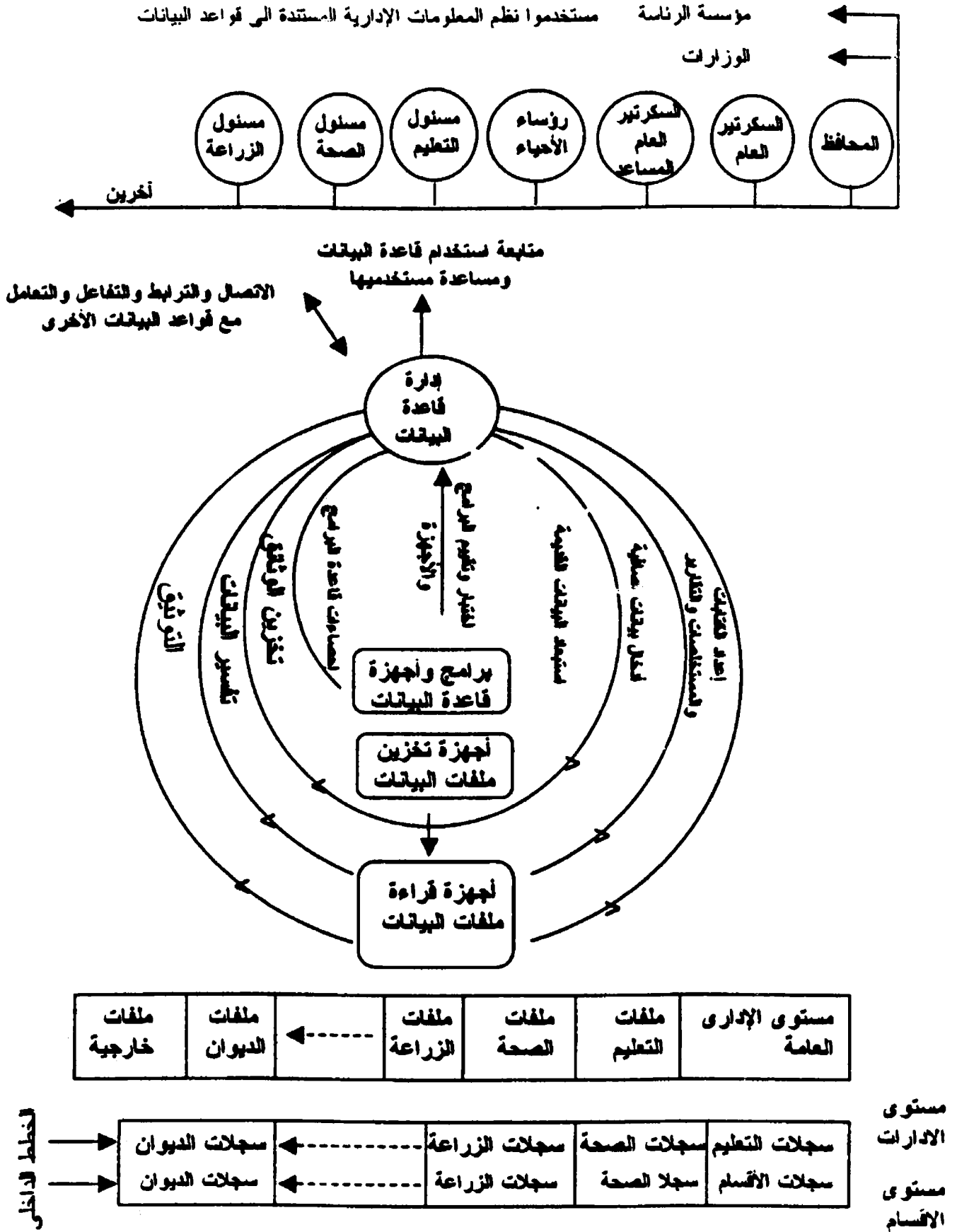
ويشير الجدول السابق إلى تواجد هذا النمط بنسبة ضئيلة جداً، حيث بلغت للمجموعات الأربعة (٢،٥) ، (٢،١) ، (٢،٢) ، (٢،٣) ويدعم ذلك نسب الاستجابات الخاصة بالاتجاه العام حيث تعتبر نسب ضئيلة فبينما نجد أنها قد وصلت إلى الصفر عند دائماً وغالبا بالنسبة للمجموعة الأولى الثانية نجد أنها قد ارتفعت إلى (٦، %١٨) و (٩، %١٢) عند المجموعة الثالثة والرابعة وفي الوقت نفسه فقد ارتفعت نسب الاستجابة الخاصة بالاتجاه العام عند نادراً وأبدا ارتفاع ملحوظا حيث كانت (١٧، %٦٦) ، (٢٦، %٤٧) ، (١٩، %٤٥) ، (١٧، %٣٩) على التوالي للمجموعات الأربعة.

ويخلص الباحث من ذلك أن نظام المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس من وجهة نظر جميع أفراد العينة (متوسط الاتجاهات + اتجاه عام) غير قادر على توفير المعلومة بالسرعة والجودة المناسبة مما يؤدي إلى قصور القرار الإداري.

#### **رابعاً: إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية بديوان محافظة السويس:-**

يأتى بعد تحليل نظام المعلومات واستعراض أوجه القصور التي يعاني منها فى ديوان المحافظة "عينة البحث" أن يحاول الباحث وضع إطار نظام للمعلومات الإدارية مرناً يمكن تطبيقه على كافة الوحدات الإدارية على مستوى المحافظة، كما يوضحه الشكل التالى....

# إطار مقترح لنظام معلومات إدارية بديوان محافظة السويس



وتتكون عناصر الإطار المقترح لتصميم نظام المعلومات الإدارية على مستوى المحافظة من:-

### (1) تعريف المدخلات والمخرجات:-

من البداية وقبل أن نتعرض لتصميم المدخلات والمخرجات تجدر الإشارة إلى أن تعريف مدخلات ومخرجات النظام هو النشاط الرئيسى فى عملية التصميم المنطقى حيث يعتبر هذا النظام الأساسى من أجل:-

\* تعيين البيانات المراد التعامل معها والاحتفاظ بها، وكذلك تقديمها فى شكل تقارير بواسطة النظام.

\* تقدير تجهيزات النظام ومتطلبات الموارد المستمرة للنظام.

أ- تصميم المخرجات: تؤكد عملية تصميم المخرجات للنظام، احتياجات المستقبل لاستقبال جميع التقارير التى تعطيه معلومات مفيدة لدعم القرار. ولإعداد هذا العمل بطريقة جيدة، يجب أن يكون محلل النظم على إتفاق مع تفكير الإدارة بالوحدة الإدارية، ويجب أن يكون كذلك متجدد التفكير بما فيه الكفاية لإظهار أفكار جديدة فى تقرير إنتاج معلومات تنال عناية وانتباه الإدارة.

ب- خصائص المخرجات: حيث أن تعريف مخرجات النظام فى مستوى تفصيلى سوف يمكن المستقبل من الفهم الدقيق لما سوف يغطيه النظام. لذلك يكون محلل النظم مهتما عند هذه النقطة بتعيين مجموعة من الخصائص لكل مخرج من مخرجات النظام وهذه الخصائص هى:-

- \* الغرض أو القصد من استخراج المخرج كما يتم ذكره بوضوح تام في شكل تقرير موجز.
- \* وسط الإخراج:- حيث يعتبر اختيار وسط الإخراج عملية في غاية الأهمية نظراً لكثرة البدائل المتاحة. ومن هذه الأوساط ما هو ورقى وتكنولوجيا الاستجابة الصوتية وأوساط التخزين الأخرى، مثل شرائط الممغنطة والأقراص.... وغيرها.
- \* مثال المخرجات:- حيث يجب أعداد مثال لكل مخرج من مخرجات النظام لتوضيح شكله ومحتوياته بصورة افتراضية، وتكون في صورة مصطلحات واقعية. ويجب أن يشتمل هذا المثال على عينة البيانات وكذلك الإجماليات ومحتوى الرسالة الخارجية.
- \* تكرار المخرجات:- يعنى تكرار إنتاج مخرجات النظام والجدول الذى بواسطته سوف يتم توريد المخرجات إلى المستخدم وكذلك تصميم البيانات فى وقت إنتاج المخرجات يجب أن يتم تعريفه.
- \* حجم البيانات: يجب تقدير حجم البيانات الموجودة فى المخرجات، وعند هذه النقطة فى عملية التصميم فإن الحجم المتوقع سوف يكون له تأثيره على اختيار الوسط الملائم.
- \* بناء البيانات:- فيجب تعيين البناء الهرمى للبيانات لكل مخرج، ويجب ذكر هذا البناء أثناء إعداد مثال المخرجات وذلك بسبب أن المثال لا يستعرض بوضوح البناء كاملاً.
- \* عدد النسخ:- حيث أن الوسط المختار من أجل المخرجات يجعلها ملائمة لذا يجب أن يتم تحديد عدد النسخ المطلوب الحصول عليها



من المخرج الواحد مع تحديد قائمة بتوزيع أسماء المستفيدين الذين سيقومون باستلام هذه النسخ.

\* متطلبات الأمن:- يجب أن يتم تعريف ووصف أية متطلبات خاصة للأمن وكذلك يجب أن يتم تعريف ووصف أية متطلبات خاصة للأمن وكذلك يجب تعيين أية متطلبات للحفاظ وإذا كانت المخرجات مطلوبة بواسطة أى هيئة رسمية فيجب أن يتم تعيين وتوثيق مثل هذا العمل.

ج- تصميم المدخلات بعد تصميم مخرجات النظام يركز محلل النظم عناية من اجل تصميم المدخلات اللازمة للوفاء بمتطلبات المخرجات ويشمل ذلك مايلي:-

\* اتخاذ قرار حاسم عن طبيعة ملفات الإدخال اللازمة للنظام الجديد ويجب على محلل النظام أن يقرر وسط الإدخال الملائم (تغذية مباشرة، شريط، قرص.....)، الذى يستخدم فى أعداد ملفات الإدخال الضرورية.

\* بمجرد اختيار ملفات المدخلات يقوم محلل النظم بتصميم شكل مستندات الإدخال الملائمة لمخرجات النظام ، ونجد أنها على شكل علاقة متوازنة بين المدخلات والتشغيل والمخرجات فى شكل تتابع تقديم البيانات وتنظيمها بالإضافة إلى تزامن البيانات والأجهزة.

(٢) تعريف وظائف المعالجة:- وهذه الوظائف هى:-

أ- تعيين محطات المعالجة:- محطة العمل بالنسبة للنظام الإجمالى هى ما تكونه الإدارات بالنسبة للوحدة الإدارية ككل. ومن وجهة نظرا النظم تكون محطة العمل فى موقع منطقى تشترك فيه مجموعة الأفراد العاملين فى رؤية مشتركة لأداء مجموعة نوعية من المهام

والإجراءات وتخطيط محطات العمل بواسطة الحدود الرئيسية داخل النظام.

ب- تعيين الوظائف الآلية واليدوية:- حيث أنه مع وجود تنظيم للوظائف ذات العلاقة الوثيقة وكذلك الوظائف الفرعية في شكل محطات عمل نوعية، فإن مصمم النظام عليه وضع التحديد التفصيلي لما سوف يتم عمله عن طريق الحاسب الإلكتروني وما الذي سوف يتم عمله من خلال الخطوات الإجرائية اليدوية، ويجب أن تتم هذه القرارات بالطبع بناء على عوامل اقتصادية.

ج- تعيين معاملات النظام:- حيث تعتبر معاملات النظام هي أوجه التداخل المشترك الموجودة داخل النظام، وبين النظام والنظم الأخرى وبين الوحدة الإدارية والهيئة الخارجية. وهذه المعاملات التي تحدث بين الوحدة الإدارية والبيئة المحيطة بها هي حالات الأعمال التي يجب معالجتها بواسطة النظام، والمعاملات المؤكدة ذات العلاقة الوثيقة، كما أن أوجه التداخل بين النظام والكيانات الخارجية للنظام، يجب بالضرورة تعينها خلال عمل أكثر تفصيلاً.

(٣) تصميم قاعدة البيانات: هنا يتم تجميع عناصر قاعدة البيانات

المطلوبة في شكل سجلات طبيعية في ضوء الاعتبارات التالية:

\* كيف يمكن وصف التركيب المنطقي بصورة طبيعية؟

\* ضم السجلات، المتشابهة في شكل واحد.

\* تعيين جميع الحقول المفروزة.

\* تعيين مجموعة رموز حرفية لكل حقل .

\* تعيين الوظائف باستخدام السجلات .

- تسمية الحقول المحتواة طبقا لكتالوج البيانات .
- تعريف كيف يمكن استخدام الدعم المخصص للبرامج الجاهزة .
- يرى الباحث أن أهم الخطوات التنفيذية لإنجاز هذا النشاط هي :
- ◆ تجميع كافة حقول البيانات ( من كتالوج البيانات ) الذى يتعلق بعمليات معينة داخل النظام الجديد .
- ◆ التقسيم طبقا لآى من الحقول الاختيارية أو الحقول المتعددة أو الحقول المفروزة أو الحقول مؤشرات الربط أو الحقول المتغيرة أو مجموعة الرموز الخاصة .
- ◆ بناء تقسيم فرعى جزئى للسجل يحتوى على كافة الحقول الأساسية، حقول الفرز والحقول الثابتة الطول الغير اختيارية ، وبناء تقسيمات طرفية محتوية على جميع الحقول الاختيارية أو المتعددة أو المتغيرة الطول .
- ◆ فحص جميع المخططات المطبوعة للسجلات ومحاولة ضم تلك التى تتشابه فى المحتوى والشكل معا وتضمن المعالجة باستخدام السجلات .
- ◆ تحليل نظم إدارة قواعد البيانات المختارة أو إمكانيات البرامج الجاهزة لمراقبة الملفات لتحديد ما هى مواصفات تلك البرامج الجاهزة والتى هى قابلة للتطبيق فى المشكلة الحالية .
- ◆ إقامة أولويات من أجل المظاهر المتنوعة للأفضلية القصوى لقاعدة البيانات التالية :
- سهولة استخدام البرامج .
- سهولة التنظيم أو الاستعادة .

- التداول الكفاء .
  - سهولة التحديث .
  - استخدام التخزين .
  - مستوى العمومية أو التكامل .
  - سهولة الصيانة .
  - سهولة التحويل .
- داخل هذه الأولويات المتاحة يتم تحليل تعقيد الأجهزة المختارة أو تداول الملف أو البرامج الجاهزة .
- تعيين جميع مفاتيح التداول والطريقة التي بها ستستخدم في الفهارس .....
- تعيين أوجه تداخل المستفيد والإجراءات للبرامج الجاهزة لتداول قاعدة البيانات والمشتمة على :
- كيف يتم بناء الملفات ؟
  - كيف يتم تحديث الملفات ؟
  - كيف يتم تداول الملفات ؟
  - كيف يتم تخزين الملفات ؟
- ربما يوجد كل من نوعي السجلات المؤقتة والثابتة في قاعدة البيانات مما يتطلب ضرورة التميز بينها حيث أنهم سيؤثرون على التركيب الطبيعي لقاعدة البيانات .
- رسم خريطة الحل الطبيعي للأجهزة بما فيها عوامل تجميع استخدام مسار أو قطاع ، مؤشرات طبيعية ، فهارس ومناطق عمل .

- مراجعة جميع وثائق تصميم قاعدة البيانات للتأكد من الاكتمال  
والتناسق مع كتالوج البيانات ...

#### (٤) تعريف وبناء البرامج :

فى هذا النشاط ، العمليات التى تؤدى فى النظام الجديد يتم ضمها  
وتقسيمها إلى أوصاف وبرامج ، وهذا التجميع يؤدى فى العادة على  
أساس تماثل المنطق أو متطلبات البيانات أو تسلسل الوظائف ، أو  
بعض التشكيلات من هؤلاء ، وتعريف البرامج قد تأخذ فى الاعتبار  
التنفيذ المتتابع للذاكرة المتاحة المتوقعة والحجم التقديرى لروتين  
المكونات .

ويرى الباحث ضرورة توافر الخطوات التالية لإنجاز هذا النشاط  
تقسيم عمليات النظام على أساس البيانات المطلوبة ، الإدخال  
والإخراج وتداول قاعدة البيانات هو عموماً نشاط الوقت المستهلك فى  
النظام الذى يعمل بالحاسب وأى ملف ( فى حالة الملفات التتابعية ) قد  
يقرأ مرة واحدة فقط ، وأى سجل ( فى حالة التداول المباشر ) قد  
يتداول مرة واحدة فقط ، وفى النظم المباشرة الخطوات الأولى قد تكون  
لتعريف معاملات المدخلات التى تحدث المعالجة وتعتمد على معالجة  
المدخلات ، ولوضع قائمة بالروتينات المعينة التى تطلب بواسطة  
المعاملات فى تسلسل التنفيذ .

تحديد الترتيب المنطقى لروتينات المعالجة وتصميم الخط  
الرئيسى للبرنامج والخط الرئيسى قد يكون مركب جداً لدرجة ان  
أقصى حجم للبيانات يتم معالجته بواسطة أقل عدد من التعليمات أى

بأسرع طريقة ممكنة ، ويعالج الخط السريع بإمكانية كمية عمل أكبر للبرنامج .

رسم برنامج قياس للأعطال ، مشيراً إلى القسم الوظيفي الأساسي وجميع الأقسام للمعالجة ، ورسم منطقة الخط الرئيسي للبرامج المتنوعة والأقسام الوظيفية للبرامج .

إعداد قائمة بالبيانات التي يجب أن تمر من برنامج لبرنامج (خلاف قاعدة البيانات) مثل بيانات المدخلات ، رموز الشروط ، مؤشرات المعالجة .....

تعيين جميع البرامج الحالية التي تشير إلى التحويل إلى النظام الجديد وتشير إلى أي جزء من التحويل يمكن أن يكون آلياً أو يدوياً .  
وتخصيص الوسائل المضبوطة مثل وصف البرنامج من أجل برنامج التمويل أو المعايير القياسية واللغة التي بها تعاد كتابة الدليل المطلوب أدلوه .

الخطوة الأخيرة في هذا النشاط ، هي بناء البرامج التي تشغل عملية البرمجة التي تبنى برامج الحاسب التي تواجه المتطلبات المختلفة للنظام ، ومن جهة أخرى يجب التركيز على أن عملية البرمجة تتطلب تفاعلات بين المستفيدين ومحلل النظم ومخططي البرامج وتتضمن هذه الخطوة كتابة وتصحيح واختيار البرامج .

#### (٥) تقرير التصميم المنطقي :

بناء على ما سبق عرضه يحاول الباحث وضع تصور لمشروع نظام المعلومات الإدارية على مستوى المحافظة يصلح قدر الإمكان

للتطبيق ، ويعتمد هذا المشروع على ثلاثة نظم أساسية تعتمد أيضا على تكنولوجيا الحاسب الآلى ، وفيما يلي وصفا لكل منها :

**النظام الأول - تطبيقات أساسية باستخدام الحاسب الآلى :**

**أ - الهدف من النظام :** حيث يهدف النظام الأول إلى بناء وتحديث وحفظ كافة البيانات الخاصة بأنشطة المحافظة من خلال إنشاء قواعد بيانات تستطيع أن تفي بكافة المتطلبات من التحديث السريع للبيانات ، وإصدار التقارير الدورية والفورية بهدفى الاسترجاع والمتابعة .

**ب- وظائف للنظام :** يعتمد هذا النظام على حاسب ضخم هو أساس النظام لتنفيذ المهام التالية على مستوى الإدارة العليا فى المحافظة :

- ١) نظام شئون الديوان العام للمحافظة .
- ٢) نظام شئون دواوين المراكز .
- ٣) نظام شئون دواوين المدن .
- ٤) نظام شئون دواوين الأحياء والقرى .
- ٥) نظام شئون الزراعة والرى والطب البيطرى .
- ٦) نظام شئون الصناعة والتعدين .
- ٧) نظام شئون الكهرباء والطاقة .
- ٨) نظام شئون التموين والتجارة الداخلية .
- ٩) نظام شئون الإسكان والمرافق .
- ١٠) نظام شئون الصحة .
- ١١) نظام شئون التعليم .
- ١٢) نظام شئون الشباب والرياضة .

- ١٣) نظام شئون الأوقاف .
- ١٤) نظام شئون السياحة .
- ١٥) نظام شئون القوى العاملة .
- ١٦) نظام شئون الثقافة والأعلام .
- ١٧) نظم مستقبلية أخرى .

### **النظام الثانى- نظام توثيق ألى:**

أ- الهدف من النظام: يهدف هذا النظام أساساً إلى تخزين وإسترجاع الوثائق التاريخية لمستوى الإدارة العليا بالمحافظة كمرحلة أولى ثم إعطاء الخدمة للمستفيدين فى مرحلة تالية لتطبيق النظام.

ب- وظائف للنظام: ويقوم هذا النظام بالتطبيق الأساسى التالى:

حفظ الوثائق التاريخية المختلفة، الغير قابلة للتغيير، لمستوى الإدارة العليا بالمحافظة، ومن أمثلة هذه الوثائق ما يلى:

- ١- القرارات الجمهورية الخاصة بالمحافظة.
- ٢- قرارات المجلس الأعلى للحكم المحلى وجلساته.
- ٣- قرارات المجلس التنفيذى للمحافظة ووحداتها.
- ٤- قرارات المجلس الشعبى للمحافظة ووحداتها.
- ٥- القرارات الوزارية الخاصة بالمحافظة.
- ٦- قرارات المحافظ.
- ٧- قرارات السكرتير العام ورؤساء الوحدات المحلية.
- ٨- ملخص بالمشاريع التى انتهت كاملة أو مرحلية.
- ٩- ملخص بملفات العاملين بالمحافظة ووحداتها المحلية.



- ١٠- ملخص بالسندوات والمؤتمرات التي ساهمت فيها المحافظة أو التي تهتمها.
- ١١- الهيكل الوظيفي للمحافظة ووحداتها المختلفة حسب آخر تعديل.
- ١٢- هيكل الميزانية المنتهية.
- ١٣- وثائق الشئون القانونية.
- ١٤- وثائق الإدارة الهندسية بالمحافظة ووحداتها المحلية.
- ١٥- وثائق أخرى.

### **النظام الثالث- تحديث الإدارة المكتبية:**

- أ- الهدف من النظام: يهدف هذا النظام إلى رفع كفاءة أعمال السكرتارية والنشر من خلال ميكنة الوظائف والتقارير في مكاتب الإدارة العليا بالمحافظة (المحافظ- السكرتير العام- رؤساء الوحدات المحلية- رؤساء الإدارات- فروع الوزارات).
- ب- وظائف النظام: يتولى هذا النظام ميكنة الأعمال المكتبية من خلال:
  - أعمال السكرتارية:

- ١- إعداد الأجنحة الشهرية للاجتماعات والمقابلات.
- ٢- إعداد البرامج بزيارات الوفود.
- ٣- إعداد الخطابات والتقارير آليا.
- ٤- إعداد تقارير يومية عما يجب إتمامه.
- ٥- تخزين واسترجاع القرارات الإدارية.
- ٦- تسجيل بيانات المذاكرات الداخلية للمكتب.
- ٧- تخزين محاضر جلسات اللجان المختلف.
- ٨- الاتصال بشبكات المعلومات المركزية.

٩- أعمال أخرى.

• أعمال النشر:

- ١- استخراج التقرير الشهرى للمكتب.
  - ٢- تجهيز وأعداد وتخزين البرامج والزيارات الخاصة برئيس المكتب واسترجاعها.
  - ٣- التعامل مع المعلومات العربية والإنجليزية فى وقت واحد بما يسمح بإدخالها وتخزينها.
  - ٤- إمكانية التعامل مع أكثر من صفحة فى وقت واحد مع محاولة إجماع صفحتين فى صفحة واحدة.
  - ٥- تحليل البيانات الإحصائية بأكثر من شكل وبدقة عالية.
  - ٦- أى أعمال أخرى تتوافر فى مجال النشر.
  - ٧- التحكم فى شكل الحروف العربية والإنجليزية بهدف التصميم والتنظيم الفنى للمطبوعات.
- كما يرى الباحث ضرورة تبادل الاتصال بين النظام الأول والنظام الثانى والنظام الثالث بهدف استرجاع المعلومات والوثائق.

## هوامش البحث:

- ١- د. عبد العزيز فهمى هيكل- الكمبيوتر وإدارة الأعمال- الطبعة الأولى- دار الراتب الجامعية- بيروت- عام ١٩٨٥- ص ١٣٢.
- ٢- مقابلة شخصية مع السيد الأستاذ على حمزة البراهمي- السكرتير العام المساعد للمحافظة.
- ٣- يمكن الرجوع إلى ملحق رقم (٢) لملاحظة التغيرات التنظيمية التي طرأت على ديوان عام المحافظة.
- ٤- مقابلة شخصية مع السيد اللواء فايز هاشم سكرتير عام المحافظة.
- ٥- مقابلة شخصية مع السيدة الأستاذة عليّة رفعت مدير عام التخطيط والمتابعة.
- ٦- المصدر: إدارة شئون العاملين بديوان عام محافظة السويس.
- ٧- المصدر: الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية بديوان عام المحافظة.
- ٨- تم حساب حجم العينة على ضوء العينة التجريبية وفي ضوء الافتراضات التالية:-
  - درجة الثقة ٩٥%.
  - الفرق بين النسبة في المجتمع وفي العينة لا تزيد عن ٤% ولقد تم استخدام القانون التالي ن =  $\frac{2 \text{ (د.م) ق (١-ق)}}{2 \text{ د}}$
- ٩- المصدر : مركز المعلومات والتوثيق ودعم القرارات بديوان عام محافظة السويس.
- ١٠- أ. سناء شوقي إبراهيم- نظم المعلومات الإدارية- العدد الثالث - المجلد ٢٣ - ١٩٩١- ص ٢٤.
- ١١- د. محمد محمد الهادي- نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة- دار الشروق- القاهرة ١٨٩ ص ١٦٩.
- ١٢- يمكن الرجوع في ذلك إلى المرجع التالية:

- a- JOHNF. Rockart, chief executives Defime their Own Data needs H.B.R Morch- APRIL, 19979. P.81- 92
- B- Ackoff R. L., Creating the corporate Future N,Y. John wiley Sons, 1981, p 147-148.
- c- Ein Dor, Segave managing management information Systemes, Texing ton D.C,Health co. 1978 p.77-79.
- ١٣- د. محمد محمد الهادى. نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة- مرجع سبق ذكره- ص ١٩٧.
- 14- WEISMAN Her man M. information systems and centres New york: Becker, Hayes 1972, p 32.
- ١٥- هذا الشكل من أعداد الباحث وذلك بعد الإطلاع على كافة التقارير والمستندات المتاحة بإدارة الإحصاء بمركز المعلومات.
- ١٦- راجع فى ذلك المراجع الآتية
- Bary S. Lee Basic Systems Analysis, London Hulhinson co., LTD. 1984, P.80-79.
- Elias M. Awad, systems Anal ysis and Desing N.Y., Richard D. Irwin 1985, pl12- 115.
- 17- C.J.Data, AN INTroduction to data Bases Systems N. Y., Addison- wesley, publishing, co., INC., 1986 P. 16- 22.
- 18- Stefano ceri, cioseppe pelagatte, Distributed Data Bases: Principles, systems, N.Y. Mc Grow -HILL BOOK CO 1985, P. 12-21.
- ١٩- د. محمد محمد الهادى- مرجع سبق ذكره ص ٢٩٢.
- ٢٠- د. محمد السعيد خشبه- نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا- دار المعارف- القاهرة ١٩٧٨ ص ١٣٠ وما بعدها.

- 21- Kochen, manfred principles of information Retrieval  
Losangeles. Cal: melville publishing co., 1974 p. 35.
- 22- Sterenl Mandell, Computers, Data processing –  
comcepts and application- with Basic, N.Y. West  
publisshing co 1985- p. 182.
- 23- Awad, E, Business Data processing, N.G. Prentice Hall,  
Inc, 1980 p 27- 32
- 24- 25- Eleanor H. Tedes Co, and Robert B. MILCHEU  
Administration office Management – the rlectronic office  
N. G. Joln wiley sons 1984 p112-122.
- (٢٦) محمود النبوى حجاج- الكمبيوتر والإدارة للمدير الناجح- عالم  
الكتب القاهرة ١٩٨٧ ص ١٦٩.
- (٢٧) فكرة الرسم مستوحاه من :
- Meador, C.Lawrenco, cuyote . Motin J. AND Rosenfeld W.  
E. Decision Supoort planning and Analysis The  
problemes of cetting Larage- Scale DSS STARTED Miss  
Quartarly v10-N.2 JUNE 1986. P.159-177.
- (28) Hed sven R. Project control Mamual Genve: sven R.  
Hed 1973. p. 49- 53
- ٢٩- د. محمد محمد الهادى- مرجع سبق ذكره- ص ٢٤٤.
- ٣٠- أ- مقابلة شخصية مع السيد سكرتير عام المحافظة.  
ب- مقابلة شخصية مع السيد سكرتير عام المساعد.  
ج) مقابلة شخصية مع السيد مدير عام مركز المعلومات.
- (٣١) ملحق رقم ١ سؤال رقم ٨.
- (٣٢) ملحق رقم ١ سؤال رقم ٥.
- (٣٣) ملحق رقم ١ سؤال رقم ١٠.
- (٣٤) ملحق رقم ١ سؤال رقم ١٢.
- (٣٥) ملحق رقم ١ سؤال رقم ١٣.

## ملاحق البحث



**استمارة استقصاء  
موجهة إلى عينة من العاملين بديوان عام  
محافظة السويس**



أولاً: بيانات شخصية (\*)

- الاسم بالكامل:
- الدخل (المرتب الشهرى):
- المؤهل الدراسى:
- النوع (نكر/ أنثى):
- الوظيفة التى تشغلها حالياً:
- سنوات الخبرة:
- المستوى الإدارى الذى تنتمى إليه:

.....

ضع علامة(صح) أمام العبارة التى تتناسب مع أجابتك:

س ١: هل تشعر بأن أهداف العمل الذى تمارسه واضحة؟

وضوح تام ( ) وضوح إلى حد ما ( ) غير واضحة ( )

س ٢: هل ترى أن هناك تدخلا فى الاختصاصات بين الوحدة التى

ترأسها والوحدات الأخرى؟

تداخل كبير ( ) تداخل متوسط ( ) لا يوجد تداخل ( )

س ٣: هل تقوم الوحدة التى ترأسها ببعض الواجبات التى لا تدخل فى

نطاق عملها؟

نعم ( ) لا ( )

س ٤: هل تشعر بأن هناك مستويات مركزية فى اتخاذ القرارات التى

تؤثر على عملك؟

مركزية على مستوى المحافظ ( )

---

(\*) يجوز عدم ذكر الاسم والمرتب

مركزية على مستوى السكرتير العام ( )  
مركزية على مستوى السكرتير العام المساعد ( )  
مستويات

-  
-

س ٥: هل تتوافر لديك البيانات والمعلومات التي تحتاجها لممارسة مهام  
وظيفتك؟

دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) أبدا ( )  
س ٦- هل يوجد بديوان عام محافظة السويس مركزا للمعلومات؟  
نعم ( ) لا ( )

س ٧: فى حالة تواجده فما هى من وجهة نظرك الوظائف التى يؤديها  
هذا المركز:

( ) تجميع البيانات  
( ) إصدار التقارير  
( ) ممارسة عملية الرقابة والمتابعة  
( ) كل ما سبق  
( ) لا شيء مما سبق  
( ) وظائف أخرى نرجو ذكرها

س ٨: ما هى المشاكل التى تواجه عمليات نقل وبت البيانات  
والمعلومات

( ) صعوبة اللغة المستخدمة  
( ) التلخيص الزائد

( ) زيادة المعلومات عن الحاجة

( ) صعوبة المناقشة

( ) ضيق الوقت نتيجة زيادة عبء العمل

( ) لا تسرى إلا المعلومات التي يفضل للرئيس سماعها

س٩: تحتاج عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى ضرورة توافر

المعلومات، فالى أى مدى تتوافر تلك المعلومات التى تحتاج إليها

عند اتخاذ القرارات؟

دئما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) أبدا ( )

س١٠: إذا كان هناك قصور فى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار فهل

يرجع ذلك إلى:

( ) عدم استخدام الأساليب الحديثة فى معالجة المعلومات

( ) انخفاض كفاءة العاملين بتوفير المعلومات

( ) عدم مناسبة التقارير الصادرة من مركز المعلومات

( ) ضعف الاتصال بين الإدارات

( ) عدم وجود مراكز فرعية للمعلومات

س١١: غالبا ما تدفعك الظروف إلى اتخاذ قرارات. فهل تعتمد فى ذلك

إلى:-

( ) البيانات التى تتوافر لديك

( ) خبراتك الشخصية من ممارستك للعمل

( ) استشارة الآخرين

س١٢: من وجهة نظرك ما هى أحسن السبل لعلاج نظم المعلومات

( ) الإدارية؟

- تحديد الاختصاصات ( )
- تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل ( )
- وضع نظام متكامل للمعلومات ترسم فيه الدورة المستندية بوضوح ( )
- وجود إدارة مركزية للمعلومات ومجموعة من المراكز الفرعية ( )
- س ١٣: ما مدى إقبالك على استخدام نظم المعلومات الإدارية وفقا لمدى مشاركتك في التحليل والتصميم:
- اتخاذ القرارات ( )
- التخطيط ( )
- التعرف على الثغرات ( )
- مرجعا تاريخيا للمعلومات ( )
- إعداد الموازنات التخطيطية ( )
- المراقبة والتوجيه ( )
- تقديم الخدمات ( )
- الإطلاع على الآراء ( )

**القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا  
دراسة تطبيقية على مديري القطاع الحكومي المصري**



## تقديم

يعيش عالم اليوم عصر المادية المطلقة..... وهو عصر وضع فيه الناس ثقتهم فى القوة الآلية والذرية وسفن الفضاء وبدأ الناس فى البعد التدريجى عن القيم الأخلاقية وتغلبت المصالح على كل شئ..... وبانتت الأخلاق غريبة فى هذا العالم المتغير فى مادته وقيمة.... وتناسى البعض أن لم يكن الكل ما كان ينادى به " Kant " من ان الشرط الرئيسى لنجاح الأعمال هو تبنى الأخلاق وإن هذه الأخلاق هى التى تدعم ثقة المجتمع فيما يتم من أعمال كما أنها المصدر الرئيسى لقوة المدراء ومكانتهم وكرامتهم..... وإن الأخلاق يجب أن تتوافق مع القيم السائدة فى المجتمع وإن تكون انعكاساً لها وتجاوباً معها فأخلاق أى منظمة تتضمن أوجه القوة والضعف لاخلاق مجموع المدراء الذين يديرونها<sup>(١)</sup>.

ولما كان المديرين يطبقون مبادئ الإدارة من خلال إطار من معتقداتهم وقيامهم الخاصة..... ومن ثم فقد أصبحت تلك القيم هى الإطار الجوهرى الذى يتم من خلاله تطبيق المبادئ الإدارية وبالتالي فإن أى انحراف فى هذه القيم يجعلنا نعيش فى عصر من الفضائح الإدارية فإذا كان بعض المديرين يبدون وكأنهم يعملون بدون حدود أخلاقية وتبدو قراراتهم معتمدة على النفعية أكثر من أى مفهوم لما هو

---

(١) د. كمال خليفة أبو زيد مصطفى- دراسة تحليلية لابعاد ومصادر النظام الأخلاقى لمهنة المحاسبة والمراجعة- البحوث المحاسبية- المجلد الأول- العدد السادس- أكتوبر ١٩٩٧- الجمعية السعودية للمحاسبة الرياض ١٩٩٧- ص٥١٥ وما بعدها

صحيح فأنهم يصبحون طواقون لأن يكونوا أنفسهم بغض النظر عن وظائفهم داخل منظماتهم.

وحتى أولئك المديرين من نوى المفهوم التواق لما هو صحيح وما هو خاطئ يقومون بمخاطرة أداء الشئ الخطأ ويحدث هذا حين يواجهون ضغوط ووقائع الحياة التنظيمية.....فهنالك ضغوط لاجل زيادة الإنتاجية وهناك ضغوط لمواجهة قيم ومعايير الرؤساء وهناك الاغراء الحالى والدائم الذى يأتى مع الاستقلال الذى يحصل عليه معظم المديرين.

ولقد اثبتت الدراسات أن بعض المديرين يستمرون فى العمل فى إطار من حروف<sup>(١)</sup> . القانون دون أن يكون عملهم اللاخلاقى جرما معنيا يعاقب من أجله.. ولكن هذا العمل بالرغم من عدم تكوينه لجسم جريمة يثير عدة مشاكل تتعلق بالسلوك الخلقى وبالقواعد الخلقية التى يجب أن يكون عليها سلوك المدير

ومع انخفاض حجم الإنتاجية وانهيار القيم الأخلاقية بات خضوع تلك القيم لكثير من التدقيق أمر حتمى فى الوقت الحالى وذلك بهدف وضع دستور إخلقى للمدراء دستور لا يدعمه القانون وإنما يؤسس من مجموعة المعايير الأخلاقية التى تمثل رقابة اجتماعية تحل من خلاله جميع القضايا الأخلاقية.

---

<sup>(١)</sup> د. أحمد محمد عبد الهادى- الانحراف الإدارى فى الدول النامية- مطابع رويال- الإسكندرية ١٩٩٧- ص ص ١٠-١٥.



ويأتى هذا البحث والذي يمثل دراسة مبكرة فى هذا المجال بغية الكشف عن حقيقة القيم السائدة لدى مدراء القطاع الحكومى المصرى وذلك من أجل المساهمة فى صنع دستور أخلاقى لهم.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث فى الإجابة على السؤالين التاليين:

• ما هى القيم الأخلاقية السائدة حالياً لدى المدراء بالقطاع الحكومى المصرى.؟

• هل لهذه القيم علاقة بما نلاحظه من تسبب وانحراف داخل هذا القطاع.....؟

### فروض البحث:

- ١- من المحتمل تواجد مجموعة من القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومى المصرى تؤثر على أداء المديرين بهذا القطاع.
- ٢- من المتوقع أن يختلف ترتيب القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومى المصرى بالشكل الذى يعكس أهميتها ومدى شيوعها ضمن سلوكيات المديرين بهذا القطاع.
- ٣- قد تكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والتأهيل العلمى وبين شيوع مجموعة من القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومى المصرى.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى كشف النقاب عن:

- ١- القيم الأخلاقية السائدة حالياً بين المدراء العاملين بالقطاع الحكومى المصرى:

٢- وكذا يهدف البحث إلى الكشف عن المصادر التي يستخدمها المدراء للتعرف على التصرف الصائب والاخلاقي.

٣- إجراء دراسة تحليلية للأبعاد الأخلاقية ثم التعرف على مدى توافر أركان نظام متكامل للأخلاق الإدارية.

### أهمية البحث:

١- يعتبر هذا البحث مجرد محاولة لتقديم يد العون للمسؤولين بالجهاز الإداري المصري وذلك من خلال الكشف عن حقيقة القيم الأخلاقية السائدة داخل القطاع الحكومي والذي يعتبر أهم قطاعات الدولة على الإطلاق.

٢- كما تأتي أهمية ذلك البحث من كونه يحاول التعرف على درجة شيوع القيم الأخلاقية السلبية لدى المدراء العاملين بالقطاع الحكومي المصري.

٣- وكذلك يكتسب هذا البحث أهمية خاصة من كونه يحاول وضع الأسس والمعايير الأخلاقية التي سوف تسهم في وضع دستور أخلاقي للمدراء العاملين بالقطاع الحكومي المصري.

### محددات البحث

١- نظرا لأن البيانات التي تم جمعها مشتقة من استمارة استبيان فان نتائج هذا البحث يصعب تعميمها على كافة المدراء العاملين بالقطاع الحكومي المصري ومع ذلك فإن هذه النتائج ممكن أن تكون مفيدة للمهتمين بدراسة القيم الأخلاقية المعاصرة والسائدة بالقطاع الحكومي المصري.

الدراسة قاصرة على السادة شاغلي وظائف الإدارة العليا والمتمثلين في  
مدراء الدوائر ومساعدى مدارء الدوائر فقط.

### عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية:

$$S = \sqrt{P(1-P)/N}$$

ولرغبة الباحث فى الحصول على أكبر حجم ممكن للعينة فقد افترض  
أن نسبة المفردات التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها  
هى ٥٠% وتم حساب الانحراف المعيارى عند مستوى معنوية ٥%  
وبالتطبيق على المعادلة السابقة تبين أن حجم العينة قد بلغ ٢٩٠١  
موزعة على النحو التالى.

### جدول رقم (١)

#### تدرج العينة حسب المحافظات

حجم العينة	المحافظة
١٦٤٢	القاهرة
٤١٧	السويس
٥٠٢	بور سعيد
٣٤٠	اسماعيل
٢٩٠١	الاجمالي

## خصائص العينة محل الدراسة:

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حيث متغيرات الدراسة.

### جدول رقم (٢)

#### توزيع مفردات العينة حسب متغيرات الدراسة

مقررات العينة		البيان
نسبة	عدد	
%٣٠	٦٧٢	<u>التأهيل العلمي</u> ثانوية عامة فأقل
%٦١	١٣٨٠	درجة جامعية
%٩	٢١٣	درجة أعلى من الجامعية دبلوم / ماجستير / دكتوراه
%٦٤	١٤٥١	<u>الجنس</u> نكر
%٣٦	٨١٤	أنثى
%٣٦	٨٢٣	<u>الفئة العمومية</u> ٢٥ سنة- فأقل
%٩	١٠٢٦	٢٦ سنة- ٤٥ سنة
%٥٥	٤١٦	٤٦ سنة فأكثر
%٣٣	٧٩٨	<u>سنوات الخبرة</u> ٥ سنوات فأقل
%١١	٢١٧	٦-١٠ سنوات
%١٧	٣٧٨	١١-١٥ سنة
%٣٩	٨٧٢	١٦ سنة فأكثر

## ومن الجدول يلاحظ:

١- بالنسبة للتأهيل العلمي فلقد كان التركيز على حملة المؤهلات الجامعية حيث بلغ حجم العينة (١٣٨٠) تلى ذلك حملة المؤهلات المتوسطة حيث بلغ حجم العينة (٦٧٢) تلى ذلك حملة المؤهلات فوق الجامعية حيث بلغ حجم العينة (٢١٣) مفردة.

٢- بالنسبة لمتغير الجنس قد لوحظ أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (١٤٥١) مفردة مقابل (٨١٤) مفردة من الإناث.

٣- بالنسبة للفئة العمرية فقد تم التركيز على الفئة العمرية ما بين (٢٦- ٤٥ سنة) حيث بلغ حجم العينة (١٠٢٦) مفردة مقابل (٨٢٣) مفردة من الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل)، (٤١٦) مفردة من الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر).

٤- بالنسبة لسنوات الخبرة فقد تم التركيز على سنوات الخبرة الأكبر حيث بلغ حجم العينة لسنوات الخبرة أكثر من ١٦ سنة (٨٧٢) مفردة مقابل (٧٩٨) لسنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل) تلى ذلك سنوات الخبرة (١١-١٥ سنوات) فلقد بلغ حجم (٣٧٨) مفردة مقابل (٢١٧) مفردة لسنوات الخبرة من (٦- ١٠ سنوات).

## أداة البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب المسح الإحصائي في جمع المعلومات حيث تم إعداد استبيانته مكونة من ستة وثلاثون سؤالاً تمثل بعض المواقف الافتراضية حيث يتعين على المستجيب أن يشير إلى (ماذا يعتقد) حيث أن هذه الاستبيانته لا تقيس واقع السلوك السلبي بل نظرة المدراء لما هو مقبول أو مفروض من هذا السلوك.

وقد اشتمل كل سؤال على خمس مستويات عرف حدها الاعلى بعبارة (موافق جدا) وهو يدل على النزعة العالية نحو السلوك السلبي وعرف حدها الأدنى بعبارة (غير موافق) وهي تدل على النزعة المنخفضة نحو السلوك السلبي.

وقد استغرقت عملية توزيع قوائم الاستبيان على مفردات العينة وجمعها قرابة الأربعة أشهر وذلك نظرا لانتشار مفردات العينة في مواقع جغرافية مختلفة مع ضرورة المرور على العديد من مفردات العينة مرات عديدة وعلى فترات مختلفة... وعلى الرغم من ذلك فإن بعض مفردات العينة لم تقم بتعبئة استمارة الاستبيان و أعادتها إلى الباحث وعموما فإن الجدول التالي يوضح نسب الردود لمفردات عينة البحث حيث قد بلغ المتوسط العام لنسب الردود حوالي ٨١,٥% وهي نسبة عالية في العلوم الاجتماعية بصفة عامة.

### جدول رقم (٣)

#### نسبة الإجابات الصحيحة إجمالي مفردات العينة

البيانات	اجمالي مفردات العينة المستهدفة في البحث	اجمالي الإجابات الواردة	اجمالي الاستثمارات للمستبعدة	اجمالي الإجابات الصحيحة	النسبة المئوية
السويس	٤١٧	٣٨٨	١٠	٣٧٨	٩١%
بورسعيد	٥٠٢	٣٩٤	٥	٣٨٩	٧٧%
اسماعيل	٣٤٠	٣١١	٢٤	٢٨٧	٨٤%
القاهرة	١٦٤٢	١٢٢٩	١٨	١٢١١	٧٤%
الاجمالي	٢٩٠١	٢٣٢٢	٥٧	٢٢٦٥	-

## صدق وثبات الاداة:

قام الباحث بحساب الصدق المنطقي والصدق الاحصائي لاستمارة الاستبيان فالنسبة للصدق المنطقي فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم التربوية لاستطلاع واستقراء وجهة نظرهم بشأن مدى توافق مضمون كل عبارة مع المقاييس المقترح وقد استبعد الباحث بعض العبارات التي رأى المتخصصون إنها غير مناسبة.

وبالنسبة للصدق الاحصائي فقد تم قياسه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في الاختبار حيث بلغ معامل صدق الاستبانة ٩٣% ومن ثم يتضح لنا ارتفاع مستوى معامل صدق الاستبانة على أساس الصدق الاحصائي.

وكذلك قام الباحث باستخراج معامل الثبات على أساس حساب معامل كرونباخ الفا وحساب معامل إعادة الاختبار كما يلي:

- ١- حساب معامل كرونباخ ألفا حيث بلغت درجة الثبات حوالي ٩٢%.
- ٢- حساب معامل أعاده الاختبار حيث أجرى الباحث إعادة الاختبار على مجموعة بلغت مائة مدير من مدرء القطاع الحكومي المصري وذلك بفواصل زمنية بين الاختبارين مدته ستون يوماً حيث بلغ معامل الثبات ٨٦% وهذا يدل على الاعتمادية والاتساق إلى حد كبير.

## أسلوب تحليل البيانات:

تم تفرغ البيانات مع الاستعانة ببرنامج (spss) للحصول على النتائج بشكل يسمح بتحليل افتراضات وقد استخدم في تحليل البيانات كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وجداول الاقتران واختبار

كورسكال واليز لتحليل التباين من الدرجة الأولى وتحليل مربع كاي الاحصائي لقياس معنوية الفروق ومعامل ارتباط كاندل للرتب لاستخراج العلاقة بين بين بعض متغيرات البحث.

### الدراسات السابقة

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن الكتابة في موضوع الأخلاقيات الوظيفية ولا سيما الجانب السلبي منها قليلة ولم يتمكن الباحث من الحصول على دراسات سابقة في ذات الموضوع وإن كانت هناك بعض الدراسات قريبة من هذا الموضوع وأهم الدراسات التي أطلع عليها بالبحث ما يلي:

#### **١- الدراسة التي قام بها دكتور نعيم نصير<sup>(١)</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكافئية كأسلوب للاستغلال في الإدارة وطريقة قياسها كظاهرة سلوكية في القطاع العام الاردني وقد توصلت تلك الدراسة إلى عدم وجود نزعة ميكافئية قوية لدى موظفي الإدارة العليا ممن يشغلون وظيفة مدير دائرة أو مساعد مدير دائرة في محافظة اربد في الأردن.

---

<sup>(١)</sup> دكتور نعيم نصير- الإدارة بالاستغلال: دراسة للاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافئلي في القطاع العام في محافظة اربد- الاردن- مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- المجلد رقم (١٢) العدد رقم (٤) عمان ١٩٦٦.



### ٣- الدراسة التي قام بها دكتور خليفة أبو زيد مصطفى<sup>(١)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تعيين القيم الأخلاقية التي تنطوي عليها أنشطة مهنة المحاسبة والمراجعة ليتمكن التعرف على مدى تكاملها في إطار نظام أخلاقي متكامل وقد أظهر البحث النتائج التالية:

١- اتساع نطاق الدراسات الأخلاقية لتشمل مجالات المحاسبة والمراجعة .

٢- وجود اتجاه متزايد لتدريس الأخلاق لتشمل مجالات المحاسبة والمراجعة .

٣- تركيز مهنة المحاسبة على نظام أخلاقي متكامل وفقا لمعايير الفلسفة كما أن ينسجم مع قيم المصادر الأخرى في المجتمع.

٤- أن مصادر القيم الخلاقية لا تقتصر على ما تقدمه علوم الفلسفة وإنما يمكن أن تثري نظام الأخلاق المحاسبى.

### ٣- الدراسة التي قام بها كالمون Calhoon<sup>(٢)</sup>:

هدفت تلك الدراسة على التعرف على آراء المدراء من صغار السن حول النزعة المكيافيلية وتوصلت إلى أن الكثيرين من هؤلاء المدراء يصفون آراء ميكافلي بالمنطقية والعملية وإنها مهمة بالنسبة للقيادة الناجحة.

---

<sup>(١)</sup> دكتور كمال خليفة أو زيد مصطفى- دراسة تحليلية لأبعاد ومصادر النظام الإخلاقي لمهنة المحاسبة والمراجعة-مرجع سبق ذكره ص ١٣٠.

<sup>(٢)</sup> Calhoon, RR" Niccolo Machiavelli and the twentieth century Administrator" Academy of mangement journal ,12, 1969, 210.

#### ٤- الدراسة التوقام بها سيجل Sicgel (١) .

هدفت هذه الدراسة على التعرف على القوى النسبية للنزعات المكافئلة لدى مجموعة من المدربين وكذا مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المعاونة بالجامعات وتوصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن المديرين هم أقل المجموعات نزعة نحو المكافئلية.  
ب- أن أعضاء هيئة التدريس لديهم نزعة عالية نحو المكافئلية.  
ج- أن هذه النزعة تزداد لدى الأفراد الأصغر سنا وكذا لدى الذكور أكثر من الإناث.

#### ٥- الدراسة التوقام بها قيميل وهيلز (٢) . Heisle, Gemmilt:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المكافئلية على الإجهاد الوظيفي أثناء العمل والرضا الوظيفي أثناء العمل والتقدم الوظيفي ولقد توصلت تلك الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن الإدارة المكافئلية تؤدي إلى زيادة الإجهاد الوظيفي وتدننى الرضا الوظيفي وقلة الترقيات.

---

(١) Siegel , Jacob p., Machiavellianis, MBA'S and managers, leadership correlates and socialization Effects, Academy of Management Journal, September, 1973, 16, (3) 407.

(٢) Gemmill Gary. R. and Heisler, W.J." Machiavellianism as a factor in Managerial job strain, Job satisfaction, and Upward mobility ". Academy of mangement Journal, 1972, 15,15-16.

## الإطار النظري لشبكة البحث

### أولاً: مفهوم الأخلاق

ليس هناك تعريف محدد ودقيق لاختلافات المدير يمكن تطبيقه على من يعملون في الإدارات المختلفة بالعالم ولكن يمكن معرفة النشاطات الأكثر قبولاً وملائمة في ميدان العمل ومن هذا المفهوم وعلى هذا القياس يمكن القول بأنه توجد بعض التعريفات التي ركزت كل اهتماماتها على ضرورة التزام المدير بواجباته الوظيفية كما حددها القانون وإذا كان السلوك الأخلاقي القويم للمدير يعبر عنه في معاملة الجمهور والمرؤوسين والزملاء والرؤساء معاملة حسنة وهو أمر مقبول يجب أن يتحلى به المدير الخلق الكفاء فكل مدير يجب عليه:-

- ١- احترام قيم المجتمع وعاداته وتقاليده.
  - ٢- احترام جمهور المتعاملين مع المنظمة وتقديم كل خدمة ممكنة طالما كانت ضمن الإطار الذي حدده القانون.
  - ٣- التحلى بالعدالة وعدم التحيز لآحد في معاملته مع المرؤوسين وكذلك في أثناء تقديم خدمات للجمهور.
  - ٤- المحافظة على أسرار الوظيفية بكل أمانة وإخلاص.
  - ٥- احترام الأنظمة والقوانين وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
  - ٦- احترام وقت العمل والدوام اليومي.
  - ٧- تنمية روح الانتماء للمؤسسة وحب العمل والاعتزاز به.
- أن الالتزام بالصفات السابقة لا شك يعكس للجمهور رأياً سليماً صحيحاً ثابتاً خالياً من العيوب فيأخذها الجمهور فكرة جيدة عن المدير وعن المنظمة التي تنتمي إليها.

## ثانياً: مصادر الأخلاقيات:

من البداية يجب أن نلفت النظر إلى أنه إذا كانت النظم الإدارية تختلف في مستواها وطبيعتها جمهورها وطرق تعاملها غير أنها لا تختلف في مصادر الأخلاقيات من حيث الجوهر وتتمثل هذه المصادر فيما يلي: (١).

١- القيم الأخلاقية في الفكر الديني حيث يفرس الوزاع الديني مجموعة من الإخلاق والفضائل السلوكية التي تنعكس على المرء في تعامله مع غيره من المواطنين وأفراد المجتمع.

٢- القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضعها الدولة مثل قانون العمل والعمال ونظام الخدمة المدنية و أنظمة الموظفين وقواعد العمل واللوائح الإدارية.

٣- البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد بما فيها من عادات وتقاليد وأعراف وقيم.

هذا ويلاحظ أن للمصادر السابقة أثارها المختلفة على مواقف وسلوك الأفراد فمنها ما يصل إلى مرحلة الاعتقاد وغيرها يكون أطراً ثقافياً أو عملياً أو غير مقبول فربما يقف فرد ما موقف القبول المطلق لقيمة معينة نظراً لإيمانه القوي بصدق مصدرها وابعادها فيه.

---

(١) دكتور زكي راتب غوشة- أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة- مطبعة التوفيق- عمان ١٩٨٣- ص ص ١٩-٢١.

## ثالثاً: خصائص الأخلاقيات:

- ١- أن الأخلاقيات ليست فعلاً إلا أنه يمكن تخمين وتكوين فكرة ما عن أخلاقيات الشخص من تصرفاته.
- ٢- أن الأخلاقيات ليست منزلة مثالية ولكنها اعتقاد دائم أن أسلوباً راسخاً ودائماً، احسن من سلوك يتعلق بحالة خاصة بعينها.
- ٣- أن الأخلاقيات ليست شيئاً مطلقاً تحكمه قوانين الطبيعة وإنما هي عرضه لتأثر بالاتجاهات الثقافية كما أنها لها صفة شخصية خاصة بفرد أو بما يتعارف عنه الناس<sup>(١)</sup>.
- ٤- الأخلاقيات ليست رأياً أو موقفاً تجاه موضوع معين بل هي أكثر التصاقاً وملازمة وبقاء في صميم معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره.
- ٥- الأخلاقيات عنصر في نظام رمزي مقبول من المجتمع وتؤدي وظيفتها باعتبارها معياراً أو قاعدة للاختيار<sup>(٢)</sup>.
- ٦- الأخلاقيات هي تنظيمات لاحكام انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني و لوجهه النشاط<sup>(٣)</sup>.

---

(١) Scannell, D. Testing and measurement in the classroom, Houghton-Mifflin, New York 1989. p.11.

(٢) د. سامي ملحم - القياس والتقويم في التربية وعلم النفس - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - ٢٠٠٠ عمان ص ٢٨.

(٣) عبد اللطيف محمد خليفة - التغير في نسق القيم من خلال سنوات الدراسة الجامعية - القاهرة - بحوث المؤتمر الخامس لعلم النفس في مصر - ١٩٨٩ - ص ١١.

## رابعاً: قوة وثبات الأخلاقيات:

تتوقف قوة وثبات الاخلاقيات على

- ١- قوة العلاقة بين ما تقدمه مصادر الأخلاق على أنه اخلاقي وصواب ما يعتقد الفرد على أنه كذلك.
- ٢- قوة العلاقة بين ما يعتقد الفرد والطريقة التي يتصرف بها<sup>(١)</sup>.

## خامساً: القيم والأخلاقيات الإيجابية والسلبية:

### (١) القيم والأخلاقيات الإيجابية

تتمثل هذه القيم فيما يلي:

- ١- الحرص على المصلحة العامة وتتحية الذاتية والمصلحة الشخصية.
- ٢- الاستقامة والأمانة والموضوعية.
- ٣- الإخلاص في العمل.
- ٤- تقبل المسؤولية المهنية والوفاء بها.
- ٥- النزاهة في الحصول على العملاء والتعامل معهم.
- ٦- عدم التحيز في إصدار الأحكام الشخصية.
- ٧- الأنصاف والتعاون في جميع المسائل المتعلقة بزملاء المهنة<sup>(٢)</sup>.

### (٢) القيم الأخلاقية السلبية:

تعرف هذه القيم أحياناً باسم القيم المكيافلية وهي تتمثل في الخداع والمكر والوصولية في العلاقات الإنسانية حيث تتمثل هذه القيم فيما يلي:

<sup>(١)</sup> Sharplin Arthur, Strategic Management, Mcgraw. Hill Book Co., 1989. pp. 24-26.

<sup>(٢)</sup> دكتور على عبد العاطى- المدخل إلى علم الأخلاقيات- الإسكندرية- دار المعرفى الجامعية- ١٩٨٥- ص ١١ وما بعدها.

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| ١- الانتهازية | ٢- الطمع               |
| ٣- الخداع     | ٤- نكران الجميل.       |
| ٥- الأنانية   | ٦- عدم الثقة بالآخرين. |
| ٧- الكذب      | ٨- عدم الوفاء بالعهود. |
| ٩- البخل      | ١٠- الخيانة.           |
| ١١- الشك      | ١٢- القسوة في التعامل. |
| ١٣- حب للتملق | ١٤- القلب المزاجي.     |

وهذا وسوف يركز الباحث في الصفحات القادمة على هذه القيم السلبية بغية التعرف على مدى انتشارها بين المدراء الاردنيين.

### **المعالجة الإحصائية لفرضيات البحث**

#### **الفرضية الأولى:**

من المحتمل تواجد مجموعة من القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومي المصري تؤثر على أداء المديرين بهذا القطاع. ولاتبات صحة تلك الفرضية من عدمه قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية كالتوزيع النسبي لتلك القيم وذلك بالشكل الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة والجدوال التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم (٤)

### النسب المنوية للقيم الأخلاقية السلبية

رقم الفقرة في الاسنبة	النزعة المكافئية	موافق	محايد	غير موافق	حجم العينة
١-	فوق كل الآخرين حافظ على موقعك في المنظمة	٧٩,٢	١,٧	٩,١	٢٢٦٥
٢-	كن خادعا تكن ماهرا فالخداع هو أفضل سياسة في عالم اليوم	٨٣,٧	٢,٤	١٣,٩	
٣-	منظمة بلا صراعات هي كجسد بلا دم	٦٨,٧	٦,٨	٢٤,٥	
٤-	معظم الأثرياء حياتهم لا تتميز بالأخلاق والنظم	٨٩,٤	٣,٣	٧,٣	
٥-	إذا منحت ثقتك في الآخرين فتأكد من أنك أصبحت تبحث عن المشاكل	٨٥,٦	٤,٦	٩,٨	
٦-	حينما يتعلق الأمر بمصلحتك الشخصية فلا تبالي بمصالح الآخرين	٨٥,٤	٦,١	٨,٥	
٧-	من الأفضل أن يكون الإنسان مخادعا وهاما من أن يكون وضيعا وامينا	٩٢,٧	٢,١	٥,٢	
٨-	لكي تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولا	٧٤,٣	٥,٢	٢٠,٥	
٩-	من الصعب التقدم بدون مراوغة	٨١,٣	٦,٩	١١,٨	
١٠-	من الحكمة أن تتعلق المسئولين	٨٦,٤	١,٨	١١,٥	
١١-	لا تقسم المعلومات الهامة مع الآخرين	٨٥,٨	٢,٥	١١,٧	
١٢	كن ذنبا حتى لا تأكلك الكلاب	٨٧,٦	٥,٨	٦,٦	
١٣-	الأفراد ناكرون للجميل منقلبون ومراؤن وشديبو الطمع	٧٨,٣	١٠,٢	١١,٢	
١٤-	حجم الكراهية الناتج عن عمل خير أكبر من الحجم الناتج عن الأعمال الشريرة.	٧٦,٤	٩,٤	١٤,٢	
١٥-	من الأفضل أن تكون مهابا على أن تكون محبوبا	٩٢,٦	١,٢	٦,٢	



رقم الفقرة في الاسبابة	لنزعة المكافئية	موافق	محابد	غير موافق	حجم العينة
١٦-	إذا اتخذت للرحمة وحفظ الوعد والشعور الإسائى النبيل والأخلاق و التدين سلوكا لك فابحث عن مكان لك بين المقابر.	٨٩.٣	٦.٤	٤.٣	٢٢٦٥
١٧-	كل من حولى يحاولون خداعى وتضليلنى ويحسدوننى على ما لنا فيه من نجاح وما تمتع به من نكاء	٦٨.٦	١١.٢	٢٠.٢	
١٨-	تأكد من كل شىء تررعه نقلعه إلا بن آدم تررعه يقلعك.	٨٦.٧	٣.٩	٩.٧	
١٩-	كان أحدهم على حق عندما قال يولد مغفل كل دقيقة.	٧٩.٣	٨.٢	١٢.٥	
٢٠-	من السهل على الإنسان أن ينسى وفاة أحب للناس إليه من أن ينسى ضياع ممتلكاته.	٧٢.٥	١٣.٦	١٣.٩	
٢١-	إذا اردت أن تعاقب أحد فيجب أن تكون للعقوبة قاسية حتى لا يكون هناك فرصة للاتنقام.	٧١.٢	٩.٦	١٩.٢	
٢٢-	ليس من الممكن أن تكون جيد فى جميع المجالات.	٦٩.٣	١٨.٢	١٢.٥	
٢٣-	افضل طريقة للتعامل مع الزملاء أن تخبرهم بما يؤلون سماعه.	٧٤.٢	١٦.٣	٩.٥	
٢٤-	اكبر فرق بين معظم المجرمين ولآخرين هو أنهم مغفلون لدرجة إلقاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم.	٩١.٢	١.٩	٦.٩	
٢٥-	جميع الافراد سينين واصحاب مصالحهم فقط.	٧٢.٣	٥.٧	٢٢	
٢٦-	صاحب السلطة مثل راكب الأسد إذا سقط عنه الفترسة.	٦٩.٣	١١.٣	١٩.٤	
٢٧-	لا يمكن أن تحصل على كل شىء إذا سمحت للآخرين بالتفوق عليك.	٨٢.١	٧.٣	١٠.٦	

رقم الفقرة في الاسبقية	النزعة المكافئة	موافق	محايد	غير موافق	حجم العينة
٢٨	إذا طلبت من الآخرين مساعدتك في عملك فلا تقدم لهم الأسباب الحقيقية التي دفعتك لذلك	٦٣.٩	١٢.١	٢٤	
-٢٩	عليك أن تتصرف حينما تتأكد أن تصرفك أخلاقيا من وجهة نظرك فمعظم الأفراد ليسوا بشجعان.	٦٢.٨	١٦.٨	٢٠.٤	
-٣٠	كل الأفراد يحترمون القوي ويحتقرون الضعيف حتى لو استولى القوي على كل حقوقهم	٨٧.٣	٩.٣	٣.٤	
-٣١	يوجد دائما مبررا للكذب على الآخرين وخداعهم	٨٤.٦	٨.٤	٧	
-٣٢	يجب منح الأشخاص المصابين بأمراض غير قابلة للشفاء حق اختيار الموت بدون الم.	٧٦.٩	٦.٢	١٦.٩	
-٣٣	إذا كان الأمر في صالحك فاعلم أن التهور خير من الحذر.	٦٢.٨	١٢.٦	٢٤.٦	
-٣٤	كن على استعداد لتقبل النصيحة حينما تزيد لا عندما يريدون الآخرين	٦٠.١	١٥.٣	٢٤.٦	
-٣٥	منا لأفضل أن تكون بخيلا على أن تصبح نصابا سلابا بدافع الحاجة.	٦٢.٣	١١.٣	٢٦.٤	٢٢٦٥
-٣٦	إذا وجدت لو أولى الأمر من المفسدين فمن الأفضل مسابرتهم كي تحافظ على مركزك	٨٣.٧	٤.٩	١١.٤	

ومن الجدول رقم (٤) يتضح لنا النسب المتوية للقيم الأخلاقية  
السلبية كما أظهرتها إجابات المدراء على كل نزعة من نزاعات الست  
والثلاثون الموجودة في الاستبيان حيث لوحظ أن

- \* احتلت النزعة " من الأفضل أن يكون الإنسان مخادعا وهاما من أن يكون وضعيا وأميناً" المرتبة الأولى حيث بلغت نسبة الموافقين ٩٢,٧ % من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة " من الأفضل أن تكون مهابا على أن تكون محبوب " المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة الموافقة ٩٢,٦% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة " أكبر فرق بين معظم المجرمين والآخرين هم أنهم مغفلون لدرجة إلقاء القبض عليهم متلبسين بجريمتهم "المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة الموافقة ٩١,٢%. من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة "معظم الأثرياء حياتهم لا تتميز بالأخلاق والنظام" المرتبة الرابعة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٩,٤% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة "إذا اتخذت الرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني....." المرتبة الخامسة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٩,٣% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة "كن نثبا حتى لا تأكلك الكلاب" المرتبة السادسة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧,٦% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة" الأفراد يحترمون القوى ويحتقرون الضعيف...." المرتبة السابعة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧,٣% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة " تأكد أن كل شئ تزرعه تقلعه الابن ادم تزرعه يقلعك" الرتبة الثامنة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦,٧% من أفراد العينة.
- \* احتلت النزعة " من الحكمة أن تتملق المسئولين" المرتبة التاسعة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦,٤% من أفراد العينة.

• احتلت النزعة " لا تقسم المعلومات الهامة مع الآخرين " المرتبة العاشرة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٥,٨% من أفراد العينة. • ثم بدأت نسبة الموافقة فى التناقص حتى وصلت إلى ٦٠,١% من أفراد العينة وذلك بالنسبة للنزعة" كن على استعداد لتقبل النصيحة حينما تريد لا عندما يريد الآخرون.

◆ هذا ولقد بلغ المتوسط العام للنسب المنوية لجميع الموافقين ٧٨,٤%

◆ أما عن غير الموافقين فقد وصل إلى ١٣,٧%.

◆ وقد وصلت نسبة المحايدون إلى ٧,٩%.

وهذه النسب تثبت صحة الفرضية الأولى والتي تتوقع وجود نزعة عالية للسلوك المكافئ لدى المدراء.

#### الفرضية الثانية:

من المتوقع أن يختلف ترتيب القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومى المصرى بالشكل الذى يعكس أهميتها ومدى شيوعها ضمن سلوكيات المديرين بهذا القطاع.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه قام الباحث بحساب المتوسط الحسابى والانحراف المعياري بالنسبة لكل قيمة على حدة وذلك لقياس مدى ثبات الإجابات ويظهر ذلك من الجدول التالى (رقم ٥) الذى يوضح ترتيب فقرات الاستبيان من حيث مدى اتفاق المديرين حول القيمة الأخلاقية السلبية وثبات إجابتهم على كل قيمة فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري لكل نزعة كلما قلت درجة ثبات هذه النزعات.

ويظهر من الجدول أن الأهمية النسبية للنزعات (الوسط الحسابي) لدى المدراء تتراوح ما بين ٤,٠٣ كحد أعلى ١,٤٢ كحد أدنى.

ويلاحظ من الجدول أن هناك ستة وعشرون نزعة تحتل مكانه وأهمية كبيرة كأكثر النزاعات شيوعاً بين المدراء حيث حصلت على متوسط حسابي أكبر من (٢,٥) وتراوح ما بين [ ٤,٠٣, ٣,١٢ ] في حدها الأعلى أخذين بعين الاعتبار أن المتوسطات منسوبة إلى (٥) على مقياس ليكارت أما باقي النزعات والبالغ عددها عشر نزعات فإنها تعكس أهمية متدنية حيث تراوحت ما بين (٢,٨٦ - ١,٤٢) مما يدل على عدم أهميتها وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية

كما أن الوسط الحسابي لجميع أفراد العينة (٣,١٧) وهو أكثر من (٢,٥) مما يدل على أن النزعة المكافلية كبيرة وإذا حسبنا هذا المتوسط وحولناه إلى نسبة مئوية لوجدنا أنه يعادل ٦٣,٣٧% وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من ثبات صحة الفرضية الأولى من أن النزعة المكافلية إلى القيم الأخلاقية السلبية لدى المدراء كبيرة.

## جدول رقم (٥)

ترتيب فقرات الاستبانة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

لدى مفردات العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة في الاستبيان	ترتيب الفقرة
١.٠٥	٢٠.١٦	١	١
١.٢٩	١٨.٠٥	٩	٢
١.٢	١٧.٣٥	١٠	٣
١.٣٨	١٦.٤٥	١٥	٤
١.٢٨	١٦.٣	٢٧	٥
١.٣٩	١٦.١٥	٣٥	٦
١.٢٤	١٥.٤٥	٦	٧
١.٣٥	١٤.٢	٤	٨
١.٢٤	١٩.١	١٩	٩
١.٤٦	١٣.٩	١٤	١٠
١.٣٦	١٣.٥٥	٣١	١١
١.٢١	١٣.٥	٢٨	١٢
١.٣٩	١٣.٥	٢٥	١٣
١.٢٨	١٣.٤٥	٥	١٤
١.٢٤	١٣.٣٠	٢	١٥
١.٠٧	١٨.٢٥	٧	١٦
١.٠٩	١٨.٢٥	٢٢	١٧
١.٢٨	١٨.٢٥	١٨	١٨
١.٢٩	١٣.١٠	١٣	١٩

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة في الاستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠	١١	١٢,٦٠	١,٥٠
٢١	٣٠	١١,٦٥	١,٢٦
٢٢	٣٦	١١,٣٠	١,٣٠
٢٣	١٢	١١,٢٥	١,٢٤
٢٤	٣٤	١٥,٧٠	١,١٤
٢٥	٢١	١٥,٣٥	١,١٤
٢٦	١٦	١٥,١٠	١,١٦
٢٧	٢٤	٩,٧٣	١,١٨
٢٨	٣٣	٩,٥٦	١,٢٤
٢٩	٢٦	٩,٣٣	١,٢٨
٣٠	٣	٩,١٢	١,٠٨
٣١	٢٩	٨,٦٤	١,١٣
٣٢	٢٧	٨,٣٢	١,٢٥
٣٣	٢٣	٨,١١	١,٠٤
٣٤	٢٠	٧,٨٩	١,٠٦
٣٥	٨	٧,٣٦	١,١١
٣٦	٣٢	٧,١٢	١,٠٣

### الفرضية الثالثة:

قد تكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة والتأهيل العلمي وبين شيوع مجموعة من القيم الأخلاقية السلبية داخل القطاع الحكومي المصري.

(أ) العلاقة بين متغير العمر وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية:

لتحديد نوعية العلاقة بين متغير العمر وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية تم حساب كاي<sup>٢</sup> المحسوبة والجدولية وذلك على النحو الذي يوضحه جدول رقم (٦) والذي أظهر أنه لا توجد أي علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير العمر ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية إلا فيما يتعلق بالنزعات أرقام ١-٢-٣-٤-١٠-١٤-١٥-١٧-٢٠-٢١-٢٣-٢٦ وذلك على النحو التالي:-

جدول رقم (٦)

استخدام كاي<sup>٢</sup> في تحديد العلاقة بين العمر والنزعة المكافئية

رقم الفقرة في الاستبيان	كاي <sup>٢</sup> المحسوبة	كاي <sup>٢</sup> الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
١	١٠,٩١	١٥,٥	٨	توجد
٢	١٥,٨٥	١٥,٥	٨	توجد
٣	١٥,٥٥	١٥,٥	٨	توجد
٤	١٩,٠٨	١٥,٥	٨	توجد
٥	٣,٨٢	١٥,٥	٨	لا توجد
٦	٧,٧٩	١٥,٥	٨	لا توجد
٧	١,٤٢	١٥,٥	٨	لا توجد
٨	٣,٦٤	١٥,٥	٨	لا توجد
٩	١٥,١٨	١٥,٥	٨	لا توجد
١٠	١٦,٨٤	١٥,٥	٨	توجد
١١	١٣,١٥	١٥,٥	٨	لا توجد
١٢	٣,٧٢	١٥,٥	٨	لا توجد
١٣	٣,٤١	١٥,٥	٨	لا توجد



رقم الفقرة في الاستبيان	كا' و المحسوبة	كا' و الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
١٤	١٩,٤٨	١٥,٥	٨	توجد
١٥	١٨,٤٣	١٥,٥	٨	توجد
١٦	١٤,٢٦	١٥,٥	٨	لا توجد
١٧	١٧,٧٧	١٥,٥	٨	توجد
١٨	١١,٣٦	١٥,٥	٨	لا توجد
١٩	١٣,٦٧	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٠	١٧,١٨	١٥,٥	٨	توجد
٢١	١٦,٥٠	١٥,٥	٨	توجد
٢٢	١٣,٥٥	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٣	١٧,٧٤	١٥,٥	٨	توجد
٢٤	٢,٢٥	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٥	٣,٢٢	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٦	١٥,٥٤	١٥,٥	٨	توجد
٢٧	١١,٦٣	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٨	١١,٦٣	١٥,٥	٨	لا توجد
٢٩	١٤,٣١	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٠	٧,٢٦	١٥,٥	٨	لا توجد
٣١	١٥,١٤	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٢	١٤,٦٩	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٣	٦,٢٨	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٤	٩,٣٣	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٥	١٢,٠٤	١٥,٥	٨	لا توجد
٣٦	١٠,٦٧	١٥,٥	٨	لا توجد

وفى محاولة لمعرفة نوعية العلاقة بين القيم ذات الأرقام السابقة و مدى تسبوع القيم الأخلاقية السلبية فقد قام الباحث بحساب درجات الموافقة الخاصة بكل قيمة على حدة حيث تبين ما يلي:

١ - بالنسبة للنزعة رقم (١) (فوق كل الأخرين حافظ على موقعك فى المنظمة) تبين العلاقة أن هذه النزعة السلوكية تتناقص كلما زاد عمر الموظف حيث تصل إلى حدها الأعلى عند الفئة العمرية من ٢٥ سنة فأقل وحدها الأدنى عند الفئة العمرية ٤٦ فأكثر وهذا يدل على أن المدير يتزايد وعيه بمرور الزمن ويشعر أنه يجب أن يبتعد عن تلك القيم الأخلاقية السلبية لما لها من آثار ضارة على زملائه بالعمل.

٢ - بالنسبة للنزعة رقم (٢) "كن خادعا تكن ماهرا بالخداع هو أفضل سياسة فى عالم اليوم" حيث تبين أيضا أن هذه النزعة السلوكية تتناقص كلما زاد عمر المدير فهى تصل على حدها الأعلى عن الفئة العمرية ٢٥ سنة فأقل وعند حدها الأدنى عند الفئة العمرية ٤٦ سنة فأكثر وكأنه كلما تقدم العمر شعر المدراء بضرورة الاستغناء عن هذه النزعة السلوكية غير الأخلاقية وأيضاً ينطبق هذا الحال على النزعات السلوكية أرقام (١٠،٤،،٣) والتي تشير إلى منظمة بلا صراعات هى كجسد بلا دم، معظم الأثرياء حياتهم لا تتميز بالأخلاق والنظام، من الصعب التقدم بدون مراوغة.

٣ - أما بالنسبة للنزعة رقم (١٤) "حجم الكراهية الناتج عن عمل الخير أكبر من الحجم الناتج عن الأعمال الشريرة تبين أن هذه النزعة السلوكية تتزايد كلما زاد عمر المدير حيث تصل إلى حدها الأعلى عند الفئة العمرية ٤٦ سنة فأكثر وإلى حدها الأدنى عند الفئة العمرية

٢٥ سنة فاقل وكان مرور الزمن قد أعطى للمدير الخبرة الكافية في علاقته مع الآخرين مما جعله يخشى فعل الخير وكذلك الحال بالنسبة للنزعة رقم (١٧) "كل من حولى يحاولون خداعى وتضلى ويحسدوننى على ما أنا فيه من نجاح وما أتمتع به من ذكاء" وكان هذه النزعة جاءت تأكيدا للنزعة السابقة للإقلال من عمل الخير كان نتيجة للقناعة بأن الآخرين هم من الحاقدين على النجاح وهذا كله كان سببا أيضا لما جاء فى النزعة (٢١) إذا أردت أن تعاقب احد فيجب أن تكون العقوبة قاسية حتى لا يكون هناك فرصه للانتقام فالمدير بداخله اصبح يقر أن عليه أن يتجنب فعل الخير وأن الآخرين يحسدونه على منصبه ومن ثم أصبح يميل إلى الانتقام بقسوة من الآخرين ثم جاءت النزعة رقم (٢٦) "صاحب السلطة مثل راكب الأسد لأنه إذ سقط عنه افترسه" لتوضيح مدى الخوف الذى يشعر به المدير من فقدان سلطته وكأنه يشعر أن هؤلاء المرؤوسين إذا جاء اليوم وخرج من سلطاته سوف يفترسونه جزاء ما نكل بهم.

٤- أما بالنسبة للفقرات ارقام (١٥، ٢٠، ٢٣) فلقد لوحظ أن هذه النزعات السلوكية تتناقص مع الزمن حيث تصل إلى حدها الاقصى عند الفئة العمرية ٤٦ سنة فاكتر وهذه النزعات السلوكية تشير إلى الرغبات المكبوتة لدى المدراء من صغار السن فهم يفضلون أن يخشاهم الاخرون" من الافضل أن تكون مهابا على أن تكون محبوبا كما أت حياتهم كلها أصبحت حياة يغلب عليها الطابع المادى أى لم يعد لديهم أى وقت للعلاقات الإنسانية الطيبة" من السهل على الإنسان

أن ينسى وفاة أحب الناس لديه على أن ينسى ضياع ممتلكاته" وهذا الجيل من صغار المديرين يفضلون أيضا تملق الزملاء أملا في الصعود على اكتافهم" أفضل طريقة للتعامل مع الزملاء أن تخبرهم بما يريدون سماعه

### جدول رقم (٧)

نوعية العلاقة بين بعض النزاعات السلوكية ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية

رقم العبارة في الاستبانة	موافق			محايد			غير موافق		
	٢٥ سنة فائق	-٢٥ ٤٥ فكثير	٤٦	٢٥ سنة فائق	-٢٥ ٤٦ فكثير	٤٦	٢٥ سنة فائق	-٢٥ ٤٦ فكثير	٤٦
١	٦٩,٣	٦٢,٧	٥٩,٨	١٤,٣	٢٣,٨	١٩,٦	١٦,٤	١٣,٥	٢٠,٦
٢	٧٠,٣	٦١,٣	٢٩,٦	١٥,٢	١٧,٨	٢٣,٦	١٤,٥	٢٠,٩	٤٦,٨
٣	٦٨,٣	٥٤,٣	٣٦,٢	١٧,٢	١٩,١	٢١,٢	١٤,٥	٢٦,٦	٤٢,٦
٤	٧٠,٢	٥٦,٣	٢٦,٣	٢٣,٥	٢٢,٧	٢١,٨	٦,٣	٢١	٥١,٩
١٠	٧١,٣	٦٨,٣	٢٤,٣	١٦,٨	١٩,٣	٢٢,٧	١١,٩	١٢,٤	٥٣
١٤	٥٠,٧	٥٨,٣	٦٩,٤	٢١,٨	١٥,٩	١٦,٨	٢٧,٥	٢٥,٨	١٣,٨
١٥	٥٧,٣	٤٣,٦	٣٩,٢	١٩,٣	٢٢,٤	٦,٧	٢٣,٤	٣٤	٥٤,١
١٧	٥٠,٢	٥٣,٨	٦٢,٧	١٨,٣	١٧,٩	٢٢,١	٣١,٥	٢٨,٣	١٢,٥
٢٠	٦٧,٣	٤٩,٢	٣٩,٨	١٦,٤	١٨,٣	١٧,٥	١٦,٣	٣٢,٥	٢٤,٧
٢١	٥١,٣	٥٩,٢	٦٣,٧	١٦,٣	٢٩,٤	٣٢,٥	٣٢,٤	١١,٤	٣,٨
٢٣	٦٨,٢	٥٧,٣	٢٥,٦	١٨,٣	١٧,١	١٩,٨	١٣,٥	٢٥,٦	٢٧,٦
٢٦	٤٧,٢	٦٨,٩	٧٣,٨	٢٦,٤	٢٤,٥	٢١,٣	٢٦,٤	٦,٦	٤,٩

### ب- العلاقة بين متغير الجنس ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية:

لتحديد نوعية العلاقة بين متغير الجنس وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية تم حساب قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة والجدولية وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٨) حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الجنس وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية إلا في الدرجات أرقام ١، ٤، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٩، ٣٤، ٦،

وفى محاولة لمعرفة نوعية العلاقة بين النزعات السلوكية ذات الأرقام السابقة وبين متغير شيوخ القيم الأخلاقية السلبية فقد قام الباحث بحساب درجات الموافقة الخاصة بكل قيمة على حدة حيث تبين ما يلي:

١- غلبت النزعات السلوكية الست التالية على الذكور:

- ◆ فوق كل الآخرين حافظ على موقعك فى المنظمة.
- ◆ معظم الأثرياء حياتهم لا تتميز بالأخلاق والنظام.
- ◆ لكى تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولاً.
- ◆ كن ذنباً حتى لا تاكل الكلاب.
- ◆ كان أحدهم على حق عندما قال يولد مغفل كل دقيقة.
- ◆ إذا وجدت أن أولى الأمر من المفسدين فمن الأفضل مسايرتهم حتى تحافظ على مركزك.

٢- بينما تغلبت النزعات السلوكية التالية على الإناث:-

- ◇ من الأفضل أن يكون الإنسان مخادعاً وهاماً من أن يكون وضعياً وأميناً.
- ◇ من الصعب التقدم بدون مراوغة.
- ◇ من الحكمة أن تملق المسئولين.
- ◇ معظم الأفراد ناكرون للجميل متقلبون ومرائون وشديد الطمع.
- ◇ تأكد أن كل شئ تزرعه تقلعه الابن دام تزرعه يقلعك.
- ◇ إذا أردت أت تعاقب أحداً فيجب أن تكون العقوبة قاسية هي لا يكون هناك فرص لانتفاقة.
- ◇ عليك أن تتصرف حين تتأكد أن تصرفك أخلاقياً من وجه نظرك معظم الأفراد ليسوا بشجعان.
- ◇ كن على استعداد لتقبل النصيحة حينما تريد لا عندما يريد الآخرون والمتأمل فى النزعات السابقة يجد أن النزعات الخاصة بالذكور يغلب عليها طابع الانتهازية ومسايرة أولى الأمر فى الفساد بينما النزعات الخاصة بالإناث يغلب عليها طابع المكر والدهاء.

## جدول رقم (٨)

استخدم كا ٢ في تحديد العلاقة بين متغير الجنس والنزعة  
المكافئية

رقم الفقرة في الاستبيان	كا' و المحسوبة	كا' و الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
١	١١,٤٥	٧,٨٢	٣	توجد
٢	٢,٢٢	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣	١,٨٧	٧,٨٢	٣	لا توجد
٤	٢٦,١٢	٧,٨٢	٣	توجد
٥	١,٢٦	٧,٨٢	٣	لا توجد
٦	١,٢٦	٧,٨٢	٣	توجد
٧	٢٩,٧٨	٧,٨٢	٣	توجد
٨	٨٩,٧٥	٧,٨٢	٣	توجد
٩	٦٨,٠٣	٧,٨٢	٣	توجد
١٠	١٥٢,٧١	٧,٨٢	٣	توجد
١١	٥٢,٦٥	٧,٨٢	٣	توجد
١٢	٤٦,١٠	٧,٨٢	٣	توجد
١٣	٣٨,٦٤	٧,٨٢	٣	توجد
١٤	٢,٦٧	٧,٨٢	٣	لا توجد
١٥	٢,٩٠	٧,٨٢	٣	لا توجد
١٦	٣,٧٩	٧,٨٢	٣	لا توجد
١٧	٩,١٠	٧,٨٢	٣	توجد
١٨	٩,٠١	٧,٨٢	٣	توجد
١٩	٣٣,٧٨	٧,٨٢	٣	توجد

رقم الفقرة في الاستبيان	كا' ي المحسوبة	كا' ي الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
٢٠	٧,٠٣	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢١	١٤,٧	٧,٨٢	٣	توجد
٢٢	٥,٤٦	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٣	٣,٠٥	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٤	٣,٣١	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٥	١,٩٧	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٦	١,٣٤	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٧	١,١٦	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٨	٢,٣٣	٧,٨٢	٣	لا توجد
٢٩	١٠,٩٣	٧,٨٢	٣	توجد
٣٠	٥,٥٢	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣١	٥,٧١	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣٢	١,٦٣	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣٣	٣,٢٥	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣٤	١٦,٨٦	٧,٨٢	٣	توجد
٣٥	٢,٩٩	٧,٨٢	٣	لا توجد
٣٦	١٥,٥٥	٧,٨٢	٣	توجد

## جدول رقم (٩)

نوعية العلاقة بين بعض النزاعات السلوكية ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية

رقم العبارة	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
١	فوق الآخرين حافظ على موقعك في المنظمة	٦٧,٦	٤٤,٣	١٣,٢	٣٢,٧	١٩,٢	٢٣
٤	معظم الأثرياء حياتهم لا تميز بالأخلاق والنظام	٧٣,٤	٦٥,٤	١٥,٦	١٣,٢	١١	٢١,٤
٧	من الأفضل أن يكون الإنسان مخادعا وهلما من أن يكون امينا	٤٧,٢	٥٣,٧	٢٢,٧	١٢,٤	٣٠,١	٣٣,٩
٨	لكي نتعلم كيف نأكل للكتف عليك أن نتمكن من الجسد لولا	٦٣,٨	٥٣,٧	١١,٥	١٣,٨	٢٤,٧	٣٢,٥
٩	من الصعب التقدم بدون مراوغة	٤٧,٢	٥٧,٨	١٨,٣	٢١,٨	٣٤,٥	٢٠,٤
١٠	من الحكمة أن تتملق المسئولين	٥٨,٣	٦٣,٩	٢٥,٣	١١,٧	١٦,٤	٢٤,٤
١١	لا تقسم المعلومات الهامة مع الآخرين	٥٤,٦	٦١,٨	٣١,٥	١٥,٣	١٣,٩	٢٢,٩
١٢	كن دائبا حتى لا تاكلك الغراب	٦٥,١	٦٠,٧	١١,٩	٢٣,٨	٢٣	١٥,٥
١٣	معظم الافراد فاكرون للجميل منقلبون ومرلون والطمع	٦١,٩	٧٤,١	١١,٨	١٢,٨	٢٦,٣	١٣,١
١٨	ناكد من أن كل شيء تزرعه يملكه الابن لادم تزرعه يملكك	٤٧,٣	٥٧,٦	٢٥,٨	٢١,٨	٢٦,٩	٢٠,٦



رقم العبارة	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
١٩	كان أحدهم على حق عندما قال يولد مغل كل دقيقة	٦٧,٢	٦٢,٥	١٤,٩	٢١,٨	١٧,٩	١٥,٧
٢١	إذا أردت أن تعاقب أحداً فيجب أن تكون العقوبة قاسية حتى لا يكون هناك فرصة للانتقام	٤٦,٣	٥٦,٤	٢٥,٩	٢١,٦	٢٧,٨	٢٢
٢٩	عليك أن تتصرف حينما تتأكد أن تصرفك أخلاقياً من وجه نظرك فمعظم الأفراد ليسوا شخصاً	٥٢,٧	٥٨,٣	٣١,٦	٢٣,٤	١٥,٧	١٨,٣
٣٤	كن على استعداد لقبول النصيحة حينما تريد لا عندما يريد الآخرون	٥١,٢	٥٤,٩	٢٦,٧	١٢,٩	٢٢,١	٣٢,٢
٣٦	إذا وجدت أن أولى الأمرين المفسدين الأفضل مسايرتهم كي تحافظ على مركزك	٧٢,٦	٣٣,٩	١١,٣	٢٨,٦	١٦,١	٣٧,٥

### ج- العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية:

لتحديد نوعية العلاقة بين متغير الخبرة وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية تم حساب قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والجدولية وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (١٠) حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير سنوات الخبرة وبين مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية إلا في النسب زعات أرقام

٣١,٢٩,٢٨,٢٧,٢٦,١٨,١٧,١٥,١٤,١٣,١٢,١١,١٠,٩,٨,٧,١

وفى محاولة لمعرفة نوعية العلاقة بين النزعات السلوكية ذات الأرقام السابقة وبين متغير شيوع القيم الأخلاقية السلبية فقد قام الباحث بحساب درجات الموافقة الخاصة بكل قيمة على حدة حيث تبين ما يلي:

١- أن القيم أرقام ١، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٠، ١٢، ١٥، ١٧، ١٨، ٢٦، ٢٧ تزداد كلما زادت سنوات الخبرة حيث تبين أن هذه النزعات السلوكية تبلغ حدها الأدنى عند سنوات الخبرة ٥ سنوات فأقل بينما يصل حدها الأقصى عند سنوات الخبرة ١٦ سنة فأكثر والمتأمل في هذه النزعات يجد أنها تلك النزعات التي يغلب عليها طابع الانتهازية والوصولية والتملق فهي تبدأ بالنزعة تؤكد من ان كل شئ تزرعه نقله الابن ادم تزرعه يقلعك وهي النزعة التي قد احتلت أعلى نسبة موافقة (٧٣،٩) وانتهت بالنزعة فوق كل الآخرين حافظ على موقفك في المنظمة (٥٤،١).

(٢) أن القيم أرقام ١٣، ١٤، ١٦، ٢٨، ٢٩، ٣١ تتناقص مع تزايد سنوات الخبرة حيث تبين أن هذه النزعات السلوكية تبلغ حدها الأدنى عند سنوات الخبرة ستة عشر سنة فأكثر ويبلغ حدها الأقصى عند سنوات الخبرة خمس سنوات فأقل والمتأمل في هذه النزعات يجد أنها يغلب عليها طابع القسوة ونكران الجميل وعدم الثقة في الآخرين فهي تبدأ بالنزعة " يوجد دائما مبرراً للكذب على الآخرين وخداعهم" وهي النزعة التي احتلت أعلى نسبة للموافقة (٧٩،٢) وتنتهي بالنزعة" إذا اتخذت الرحمة وحفظ الوعد والشعور الإنساني النيل الأخلاق والتدين سلوكاً لك فابحث عن مكان بين القبور (٥٧،٣).

## جدول رقم (١٠)

لستخدام كا ٢١ فى تحديد

العلاقة بين سنوات الخبرة والنزعة المكافئية

رقم فقرة فى الاستبيان	كا'ى المحسوبة	كا'ى الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
١	٢٥,٧	٢١,٠٢	١٢	توجد
٢	٩,٣	٢١,٠٢	٣	لا توجد
٣	٥,٥	٢١,٠٢	١٢	لا توجد
٤	١٦,٣	٢١,٠٢	١٢	لا توجد
٥	٦,٤	٢١,٠٢	١٢	لا توجد
٦	٩,٨	٢١,٠٢	١٢	لا توجد
٧	٢٨,٢	٢١,٠٢	١٢	توجد
٨	٢١,٣	٢١,٠٢	١٢	توجد
٩	٢٣,٦	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٠	١٠,٠٢	٢١,٠٢	١٢	توجد
١١	٢٥,١	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٢	٢٣,٢	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٣	١٢,٦	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٤	١١,٣	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٥	٢٥,٧	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٦	٩,٣	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٧	١٠,٧	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٨	٥,٩	٢١,٠٢	١٢	توجد
١٩	١٠,٨	٢١,٠٢	١٢	لا توجد

جوهرة العلاقة	درجات الحرية	كا'ى الجدولية	كا'ى المحسوبة	رقم فقرة فى الاستبيان
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٥,٩	٢٠
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	١٢,٤	٢١
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٩,١٢	٢٢
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٨,٦	٢٣
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	١٥,٢	٢٤
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٩,١	٢٥
توجد	١٢	٢١,٠٢	٢٥	٢٦
توجد	١٢	٢١,٠٢	٦,٣	٢٧
توجد	١٢	٢١,٠٢	٨,٤	٢٨
توجد	١٢	٢١,٠٢	١٨,٩	٢٩
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	١٢,٣	٣٠
توجد	١٢	٢١,٠٢	٢٤,٦	٣١
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٨,٣	٣٢
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٧,٥	٣٣
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٦,٣	٣٤
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٦,٨	٣٥
لا توجد	١٢	٢١,٠٢	٧,٨	٣٦

جدول رقم (١١)

نوعية العلاقة بين النزعات السلوكية ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية

رقم العبارة	مواقف				محايد				غير مواقف			
	٥ سنوات فأقل	٦ من سنة	١٠-١١ سنة	١٦ سنة فأكثر	٥ سنوات فأقل	٦ من سنة	١١-١١ سنة	١٦ سنة فأكثر	٥ سنوات فأقل	٦ من سنة	١٠-١١ سنة	١٦ سنة فأكثر
١	٢٢,٢	٢٧,٩	٤٣,٧	٥٤,١	١٥,٦	٢٤,٣	٢٦,٧	٣٢,٥	٦٢,١	١٧,٨	٢٩,٦	١٣,٤
٧	٣٢,٣	٤٣,٢	٥١,٦	٥٧,٤	١٧,٣	١٩,٢	١٧,١	٢٥,٣	٥٠,٤	٣٩,٥	٣١,٣	١٧,٣
٨	٢٩,٥	٣٢,٧	٤٦,٣	٦٤,١	٢٢,٣	١٥,٨	١٩,١	٢٢,٧	٤٨,٢	٥١,٥	٣٤,٦	١٣,٢
٩	٤٦,٧	٥١,٢	٥٤,٣	٦٥,٢	٢١,٧	١٨,٣	١٧,٢	١٩,٢	٣١,٦	٣٠,٥	٢٨,٥	١٥,٦
١٠	٣٢,٩	٤٧,٣	٦٥,٩	٧٢,١	١٥,٢	١٧,٣	١٩,٩	٢١,٥	٥١,٩	٣٥,٤	١٤,٢	٦,٤
١١	٢٦,٥	٤١,٣	٥٧,٢	٦٦,٤	١٦,٣	١٩,٢	٢١,٥	١٧,٣	٥٧,٢	٣٩,٥	٢١,٣	١٦,٣
١٢	٣٢,٨	٤٣,٧	٥٢,٤	٦٧,٢	١٩,١	٢١,٥	٢٣,٧	١٦,٨	١٥,٣	٣٤,٨	٢٣,٩	١٦
١٣	٥٧,٣	٥٤,٢	٤١,٦	٣٧,٣	٢٠,٧	٢١,٥	٢٣,١	١٤,٣	٢٢	٢٤,٣	٣٥,٣	٤٨,٤
١٤	٦٧,٢	٥٧,١	٥٦,٩	٢٩,١	١٩,٢	٢٣,٥	١٨,١	١٩,٩	١٣,٦	١٩,٤	٢٥	٥١
١٥	٥٠,٦	٥٤,٢	٥٦,٣	٥٧,٢	١٧,١	١٩,٩	١٨,٣	٢٢,٧	٣٢,٣	٢٥,٩	٢٥,٤	٢٠,١
١٦	٥٧,٣	٥١,٩	٤٩,٧	٤٨,٣	٢٦,٣	٢٤,٩	٢٤,٣	٢٢,٧	٢٢,٧	٢٣,٢	٢٩	٢٩
١٧	٤٩,٣	٥١,٢	٥٣,٧	٦٧,٢	٢١,٨	٢٢,٧	٢٥,٣	٢٦,٩	٢٦,٩	٢٨,٩	٢٦,١	٥,٩
١٨	٦٥,٩	٦٨,٢	٧٠,٨	٧٣,٩	١٩,٨	٢١,٧	٢٥,٢	١٩,٨	١٤,٣	١٠,١	٤	٦,٣
٢٦	٥٩,٧	٦٠,٤	٦٦,٣	٧٢,٨	١٧,٣	١٨,٧	١٨,٧	١٢,٦	٥,٨	٥,٩	٢٧,٩	١٤,٦
٢٧	٤٦,٧	٥١,٤	٥٨,٣	٦٨,١	٩,٩	١٤,٣	١١,٢	١٨,٩	٤٣,٤	٣٤,٣	٣٠,٥	١٣
٢٨	٦٧,٢	٥٥,٣	٥٠,٣	٢٩,٨	٦,٨	١٨,٣	١٩,٤	٢١,٨	٢٦	٧٣,٦	٣٠,٣	٤٨,٤
٢٩	٦٨,٣	٤٨,٢	٣٢,٩	٢٨,٧	٢٩,٣	٣١,٤	١٦,٦	١٤,٢	٢,٤	٢٠,٤	٥٠,٥	٥٧,١
٣١	٧٩,٢	٥٢,٣	٤٨,٣	٢٦,٦	١٦,٧	١٤,٣	١٩,٨	٢٢,٧	٤,١	٣٣,٤	٣١,٩	٥١,٢

## د - العلاقة بين متغير التأهيل العلمى ومتغير مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية

لتحديد نوعية العلاقة بين متغير التأهيل العلمى ومتغير مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية ثم حساب قيمة كا ٢ المحسوبة والجدولية و-ك على النحو الموضح بالجدول رقم (١٢) حيث تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التأهيل العلمى ومتغير مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية الا فى النزعات السلوكية أرقام ٢٠، ٢٦، ٢٧، ٣٥، ٢٨.

وفى محاولة لمعرفة نوعية العلاقة بين النزعات السلوكية السابقة وبين متغير شيوع القيم الأخلاقية السلبية فقد قام الباحث بحساب درجات الموافقة الخاصة بكل قيمة على حدة حيث تبين:-

١- أن النزعات أرقام (٢٦، ٢٧) تتزايد بارتفاع مستوى التعليم حيث تبلغ حدها الاقصى عند مستوى التعليم فوق الجامعى ويبلغ حدها الادنى عند مستوى التعليم ثانوية عامة فأقل والمتأمل لهذه النزعات السلوكية يجد إنها تنصب على حب السلطة والسيطرة.

٢- أن النزعات أرقام (٢٠، ٢٨، ٣٥) تتناقص بارتفاع مستوى التعليم حيث تبلغ حدها الاقصى عند مستوى التعليم ثانوية عامة فأقل وحدها الاقصى عند مستوى أعلى من الدرجة الجامعية والمتأمل لهذه النزعات السلوكية يجد إنها تنصب على حسب المال والجشع فى ذلك -الحمد الذى يفل منه الإنسان النحل عن غيره من القيم حتى أن الفرد ينسى وفاة أعز الناس إليه ولكنه لا ينس طبايع ممتلكاته.

جدول رقم (١٢)

استخدام كا ٢ في تحديد العلاقة بين التأهيل العلمي والنزعة  
الميكافلية

رقم فقرة في الاستبيان	كا' ي المحسوبة	كا' ي الجدولية	درجات الحرية	جوهرية العلاقة
١	٥,٥٤	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٢	٣,٦٦	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٣	٧,٢٦	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٤	١٠,٢٤	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٥	١١,٦٣	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٦	١٤,١٣	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٧	٧,٢٦	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٨	٥,١٤	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
٩	٤,٦٩	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٠	١٥,٤٠	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١١	٢٠,٠١	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٢	٠,٨١	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٣	٠,٨٥	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٤	٠,٠٨	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٥	١,٨٦	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٦	٢,٣٠	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٧	٠,٣٩	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٨	١٠,٥	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد
١٩	١,٩٦	٢٢,٣٦	١٣	لا توجد

جوهرة العلاقة	درجات الحرية	كا' و الجدونية	كا' و المحسوبة	رصد فقرة في الاسنبيان
توجد	١٣	٢٢,٣٦	٣٢,٢٢	٢٠
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٧,٣	٢١
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٠,٢١	٢٢
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٠,٢٦	٢٣
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٢,١٤	٢٤
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٢,٦٣	٢٥
توجد	١٣	٢٢,٣٦	٢٥,٥٨	٢٦
توجد	١٣	٢٢,٣٦	٣٧,٨	٢٧
توجد	١٣	٢٢,٣٦	٢٧,٠٢	٢٨
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	١٩,٣	٢٩
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٦,٨	٣٠
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	١٠,٤	٣١
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٣,٩٨	٣٢
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	٢,٤٥	٣٣
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	١,٣٦	٣٤
توجد	١٣	٢٢,٣٦	٤٠,٢	٣٥
لا توجد	١٣	٢٢,٣٦	١٣,٣٨	٣٦



## جدول رقم (١٣)

نوعية العلاقة بين بعض النزعات السلوكية ومدى شيوع القيم  
الاخلاقية السلبية

الرقم لى الاستبانة	موافق			محايد			غير موافق		
	ثقوية علمة	جامعى	اعلى	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
٢٠	٦٥	٢٧	٨	١٧	٣٣	٤٥	١٨	٤٠	٤٧
٢٦	١٦,٢	٢٣,٩	٤٧,٣	٣٧,١	٤٤,٦	١٣,٥	٤٦,٧	٣١,٥	٣٩,٢
٢٧	١٧,٩	١٨,٦	٥٣,٤	٣٣,٥	٢٧,٩	٢٢,١	٤٨,٦	٥٣,٢	٢٤,٥
٢٨	٥٧,٢	٣٣,٧	٢٧,٦	١٣,١	١٤,٩	١٣,٨	٢٩,٧	٥١,٤	٢٨,٦
٣٥	٥٤,٦	٤٣,٨	٢٦,٧	٢٣,١	١٧,٩	٣٤,١	٢٢,٣	٣٨,٣	٣٩,٢

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

١- أظهرت الدراسة وجود نزعه سلوكية عالية نحو القيم الأخلاقية السلبية لدى موظفى الإدارة العليا ممن يشغلون وظيفة مدير دائرة أو مساعد مدير دائرة وذلك على مستوى محافظات القاهرة السويس بور سعيد إسماعيل حيث بلغ المتوسط العام لنسب المثوية لجميع الموافقين على النزعات السلوكية السلبية ٧٨,٤% فيما بلغ عدد غير الموافقين ١٣,٧% فقط كما لوحظ أن ستة وعشرون نزعة سلوكية سلبية تحتل مكانة وأهمية كبيرة حيث حصلت على متوسط حسابى أكبر من (٢,٥) وتراوحت قيمتها ما بين (٤,٠٣-٣,١٢) على مقياس بيكات.

٢- لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومتغير مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية وذلك على المستوى الجماعى ولكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فى اثنى عشر نزعة سلوكية سلبية.

٣- لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية وذلك على المستوى الجماعى ولكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فى خمس عشر نزعة سلوكية سلبية.

٤- لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير مدى شيوع الأخلاقية السلبية وذلك على المستوى الجماعى ولكن علاقة ذات دلالة إحصائية فى ثمانية عشر نزعة سلوكية سلبية.

٥- لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات إحصائية بين متغير التأهيل العلمى ومتغير مدى شيوع القيم الأخلاقية السلبية وذلك على المستوى الجماعى ولكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فى خمس نزعات سلوكية.

### ثانياً: التوصيات:

- ١- أن يتم تأكيد مبدأ إشهار النمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية.
- ٢- اعتماد الترقى على الكفاءة فقط وفق آليات تعتمد على الإعلان المفتوح والخضوع للمراجعة والرقابة.
- ٣- تحديد دقيق ومباشر للحقوق والواجبات والمحظورات لتوفير آلية واضحة وسهلة للشكوى والتظلم.
- ٤- إعطاء فصل خاص للحوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى المديرين وعلى كافة المستويات.
- ٥- إعادة النظر فى ظروف و أوضاع العاملين فى القطاع الحكومى.
- ٦- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دورى ومعالجة النصوص والفقرات الغير واضحة بالإضافة إلى ضرورة معرفة آثار هذه القوانين والأنظمة مواكبتها للمستجدات الحديثة.

## حواشى البحث

- ١- د. كمال خليفة أبو زيد مصطفى- دراسة تحليلية لابعاد ومصادر النظام الاخلاقى لمهنة المحاسبة والمراجعة- البحوث المحاسبية- المجلد الأول- العدد السادس- أكتوبر ١٩٩٧- الجمعية السعودية للمحاسبة الرياض ١٩٩٧- ص ٥١٥ وما بعدها.
- ٢- د. أحمد محمد عبد الهادى- الانحراف الادارى فى الدول النامية- مطابع رويال- الإسكندرية ١٩٩٧- ص ص ١٠-١٥.
- ٣- دكتور نعيم نصير- الإدارة بالاستغلال: دراسة للاتجاهات موظفى الإدارة العليا للسلوك المكيفيلى فى القطاع العام فى محافظة اربد- الاردن- مجلة ابحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- المجلد رقم (١٢) العدد رقم (٤) عمان ١٩٦٦.
- ٤- دكتور كمال خليفة أو زيد مصطفى- دراسة تحليلية لابعاد ومصادر النظام الإخلاقى لمهنة المحاسبة والمراجعة- مرجع سبق ذكره ص ١٣٠.

- 5-Calhoon, R.P'' Niccolo Machiavelli and the twentieth century Academy of management journal 12.,1969, 210.
- 6- Siegel, Jacob P., Machiavellianis, MBA,S and managers , leadership correlates and socialization Effects, Academy of Management Journal, September, 1973, 16,(3)407.
- 7- Gemmill Gary. R. nd Heisler, W.J.'' Machiavellianism as a factor in Managerial job satisfaction, and upward mobility'' , Academy of mangement Journal 1972,15,51-61

- ٨- دكتور زكى راتب غوشة- أخلاقيات للوظيفة فى الإدارة العامة- مطبعة للتوفيق -عمان ١٩٨٣- ص ص ٢١-١٩.
- 9- Scannell, D. Testmg and measurement in the classroom, Houghton- Miffilim, New Yourk 1989. p.11
- ١٠- د.سامى ملحـم- للقياس والتقويم فى التربية وعلم النفس- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- ٢٠٠٠ عمان ص ٣٨.
- ١١- عبد اللطيف محمد خليفة- التغيير فى نسق القيم من خلال سنوات للدراسة الجامعية- القاهرة- بحوث المؤتمر الخامس لعلم النفس فى مصر- ١٩٨٩- ص ١١.
- 12- Sharplin Arthur, Strategic Management, MCGaw. Hill Book Co., 1989. pp. 24-26.
- ١٣- دكتور على عبد العاطى- للمدخل إلى علم الأخلاقيات- الإسكندرية- دار المعرفة الجامعية- ١٩٨٥- ص ١١ وما بعدها.

**الأسباب الكامنة وراء تلوث حجر العمالة الأردنية**  
**بمعدات القطاع الخاص**  
**دراسة تطبيقية على هيئة من العاملين بالقطامين العام والخاص**  
**وكذا الباحثين من العمل من الشباب الأردني**

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي



## تقديم

فى الأوانة الحالية يواجه المسئولون فى مصر - كما فى معظم  
دول العالم مشكلة التضخم فى حجم البطالة تلك المشكلة التى يتزايد  
حجمها سويًا الأمر الذى دفع بالمسئولين إلى البحث الفورى عن سبل  
سريعة لعلاج تلك المشكلة وقد أهدى تفكير البعض إلى ضرورة إصدار  
العديد من القرارات التى تمكن من اتساع رقعة مشاركة القطاع الخاص  
فى عملية التنمية الشاملة ومنحة العديد من التسهيلات أملا فى أن يسهم  
بلك القطاع فى التخفيف من عبء مشكلة البطالة.

غير أنه منذ البداية يجب أن ننبه إلى إنه إذا كانت القرارات  
الإدارية والسياسية التى تعتمد على النماذج الرياضية والمبادئ  
المحاسبية والمعادلات الإحصائية يمكنها أن تقدم حولا لبعض مشاكل  
العمل الإدارى فهى لا تستطيع فى الأغلب الأعم أن تقدم حولا للقضايا  
الاستراتيجية المتعلقة بالعمالة.. فالقرارات هنا ينبغى أن لا تتميز  
بالجمود أو تبنى على قوانين صارمة بل أن الأمر يحتاج إلى مزيد من  
المرونة والفتنة والمقدرة على التقدير الشخصى الصائب.

ولقد جاء هذا البحث كمحاولة لمساعدة المسئولين فى الكشف عن  
طبيعة و نوعية العمالة ومدى استعدادها للعمل بالقطاع الخاص ومن ثم  
توجيه القرارات الخاصة المتعلقة بالتوسع المنتظر فى القطاع الخاص.

## مشكلة البحث

من خلال الإطلاع على البيانات المنشورة والتى توضح تطور  
حدد العمالة فى القطاع الحاضر تبين لنا أن هناك انخفاصا ملحوظا فى

حجم العمالة المصرية فى القطاع الخاص ولعل ذلك ينصح من بيانات  
الجدول التالى:

### جدول رقم (١)

نسبة العمالة المصرية بوحدات القطاع الخاص إلى الحجم الكلى  
للعمالة<sup>(١)</sup>

السنة	نسبة العمالة بالقطاع الخاص / المجموع الكلى للعمالة
١٩٩٤	%٤٠
١٩٩٥	%٣٦
١٩٩٦	%٢٩
١٩٩٧	%٢٤
١٩٩٨	%٢٠
١٩٩٩	%١٧
٢٠٠٠	%١٤

ومر الجدول يلاحظ الانخفاض السبى والمستمر فى حجم العمالة  
بالقطاع الخاص ومن ثم فإن المشكلة التى نعالجها فى هذا البحث  
تتمثل فى الإجابة على السؤال التالى:

ما هى الأسباب الحقيقية وراء تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص؟

(١) المصدر: وزارة العمل - مديرية المعلومات



## فرضيات البحث

- هناك مجموعة من العوامل قد تؤدي إلى تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص ويمكن تحديد تلك العوامل على النحو التالي:-
- ١- أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي في القطاع الخاص قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع.
  - ٢- أن المبالغة والتشدد في شروط التوظيف (من مؤهلات عليا و إجادة اللغة وخبرات علمية) بوحدات القطاع الخاص قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع.
  - ٣- أن تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنا بزملانهم في القطاع العام قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع.
  - ٤- أن نقص كفاءة وتدريب العامل قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.
  - ٥- أن نقص المزايا النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص مقارنا بزملانهم بالقطاع العام قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.
  - ٦- أن تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية مع محدودية الإعداد المطلوبة لهذه الوظائف قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.
  - ٧- أن النظرة الدونية لأرباب العمل تجاه إنتاجية وجدية العامل قد تكون سببا في تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٨- أن الضعف النسبي في استقرار العامل في وظيفته قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على أثر عدم شعور العامل بالأمان الوظيفي على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٢- التعرف على أثر المبالغة في شروط التوظيف على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٣- التعرف على أثر نقص كفاءة وتدريب العامل على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٤- التعرف على أثر نقص المزايا النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص مقارنة بزملائهم بالقطاع العام على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٥- التعرف على أثر تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٦- التعرف على أثر تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنة بزملائهم بالقطاع العام على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

٧- التعرف على أثر النظرة الدونية لأرباب العمل تجاه إنتاجية وجدية العامل على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

٨- التعرف على أثر الضعف النسبي لاستقرار العامل في وظيفته على تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.

## أهمية البحث

### أ- من الناحية الزمنية

يمثل هذا البحث وقفة تأمل وتقويم لمجمل الجهود التنموية الشاملة لمعرفة و تحديد أثرها وربما تصحيح مسارها وذلك فيما يتعلق بالمساعي المبذولة للتخفيف من عبء مشكلة البطالة بين الشباب.

### ب- من الناحية الموضوعية

يأتى هذا البحث دعماً لجهود المسؤولين عن تنمية الموارد البشرية وصانعى القرارات فى القطاعين العام والخاص حيث ينير لهم طريق التعامل مع الأمور المتعلقة بالعمالة ورسم سياساتها ومتابعة تطبيقها.

## الدراسات السابقة

لا توجد دراسات سابقة حول هذا الموضوع داخل مصر حيث لم يقم أى من الباحثين بتناول هذا الموضوع من قبل وإن كان هذا الموضوع قد تناولته العديد من الأبحاث بالمملكة العربية السعودية وفيما يلى بعض هذه الأبحاث نذكرها بغية الاسترشاد بها فى هذا البحث.

١- البحث الذى أعده الكاتب عبد الرحمن السدحان بعنوان "هل العمالة المحلية سلعة بائرة؟"<sup>(١)</sup>. حيث قدم مجموعة من الأسباب التى تؤدى إلى تدنى حجم العمالة فى القطاع الخاص والتى تتمثل فى:

أ- عدم انضباط العامل السعودى سلوكياً ورفضه الانصياع للأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل.

---

<sup>(١)</sup> عبد الرحمن السدحان- هل العمالة المحلية سلعة بائرة-مجلة الخدمة المدنية - العدد (١٣٢) - سبتمبر ١٩٨٩ - الرياض - ص ٧ وما بعدها.

ب- الرغبة الملحة في التنقل بين الأعمال المختلفة فما يكاد العامل يستقر في عمله حتى يبحث عن غيره.

ج- الرغبة المتزايدة في الترقى والصعود إلى الوظائف القيادية دون أى اعتبار للعوامل المنظمة لذلك.

د- عدم استعداد العامل السعودي لتطوير قدراته وإمكانيات الوظيفية.

هـ- أنه مكلف اقتصادياً فهو يأخذ أكثر مما يعطى.

٢- البحث الذى أعده مجلس القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية حول خريجي الجامعات من السعوديين<sup>(١)</sup>. حيث أوضح البحث ما يلى:-

أ- أنه ليس لدى الخريجين المام جيد بفرص/ العمل المتاحة بالقطاع الخاص.

ب- يرفض غالبية الخريجين العمل فى خارج نطاق مقر إقامتهم.

ج- يفضل غالبية الخريجين العمل فى الوزارات والمصالح الحكومية ثم العمل فى المؤسسات والهيئات العامة يلى ذلك العمل فى القطاع الخاص.

٣- مجموعة البحوث الميدانية التى قام بها كل من دكتور محمد بن إبراهيم التوجيرى ودكتور عبد الرحيم على القطانى ودكتور عبد الرحيم بن على المير والتى توصلت إلى النتائج التالية<sup>(٢)</sup>.

---

<sup>(١)</sup> الغرفة التجارية الصناعية- أسباب عزوف الشباب السعودى عن العمل فى القطاع الخاص- ١٤٠٢ هـ-الرياض- ص ص ١٠-٢١.

<sup>(٢)</sup> \* د. محمد بن إبراهيم التوجيرى- الاختلافات فى استخدام اسلوبى حل المشكلات وإلقاء اللوم بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية- دراسة ميدانية مقارنة- الإدارة العامة- العدد ٧١- ١٩٩١ الرياض ص ١٢٧.

• أن العامل السعودي يتصف بصفات تؤدي إلى ضعف استقطابه في شركات القطاع الخاص مثل ميله:-

١- استخدام أسلوب اللوم أكثر من أسلوب حل المشاكل.

٢- ضعف الولاء التنظيمي لدى العامل السعودي.

• الحاجة إلى إثبات الذات عند العمالة السعودية تأخذ الأولوية على بقية الحاجات.

(٤) للدراسة التي قام بها كل من محمد بن عبد الله الغيث ومنصور بن عبد العزيز المعشوق عن توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص- المعوقات ومداخل الحلول حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة للنتائج ومن أهمها<sup>(١)</sup>:-

أ- القول بأن تنقل العاملين السعوديين بين مؤسسات القطاع الخاص يحدث بدرجة مرتفعة قول غير صحيح.

ب- الاعتقاد بأن المواطن السعودي غير مقبل بما فيه الكفاية على العمل في القطاع الخاص هو اعتقاد غير صحيح.

---

د. عبد الرحيم علي القطلان- العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي- دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة العربية- المجلة العربية للإدارة- العدد الثاني ١٩٨٧- الرياض- ص ٢.

د. عبد الرحيم بن علي المير- تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والعمالة الآسيوية- دراسة تحليلية مقارنة- الإدارة العامة- العدد (٧٠) لسنة ١٩٩١- الرياض- ص ٤٥.

<sup>(١)</sup> د. محمد بن عبد الله الغيث ومنصور بن عبد العزيز المعشوق- توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص- المعوقات ومداخل الحلول- الإدارة العامة للبحوث - معهد الإدارة العامة ١٩٩٦ الرياض- ص ص ٢٦١-٢٨٣.

ج- الاعتقاد بأن درجة اهتمام مؤسسات التعليم و التدريب في المملكة السعودية باحتياجات العمل في القطاع الخاص تعد ضعيفة هو اعتقاد غير صحيح.

د- الاعتقاد بأن العادات والتقاليد ذات النظرة الدونية تجاه بعض الحرف المهنية في القطاع الخاص تؤثر بدرجة كبيرة في تدنى نسبة انضمام السعوديين للعمل بالقطاع الخاص هو اعتقاد غير صحيح.

### **مجتمع البحث**

يتمثل مجتمع البحث في الشركات والمؤسسات التجارية العاملة في نشاطات القطاع الخاص في مجالات التجارة والصناعة والخدمات والمسجلة في الفرقة التجارية في معظم محافظات جمهورية مصر العربية وذلك في الدرجات الممتازة والأولى والثانية وكذلك المصانع الرئيسية وهي في مجموعها تقارب العشرة ألف شركة ومؤسسة.

### **حدود البحث**

- ١- لا يشمل مجتمع البحث الشركات المسجلة بالدرجة الرابعة بغرفة تجارة القاهرة والبالغ عددها عشرون ألف شركة ومؤسسة.
- ٢- البحث قاصر على فئات أرباب الأعمال والمديرين التنفيذيين والباحثين عن العمل من المصريين.
- ٣- البحث قاصر على وحدات القطاع الخاص بمحافظة القاهرة مما يوجد صعوبات في تعميم نتائج ذلك البحث.
- ٤- البحث يعتمد على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات وهذا الأسلوب يعكس ما يجب أن يكون عليه الحال وليس كما هو واقع من قبل المحبين على الاستبيان.

## عينة البحث:

شارك في البحث (٩٥٠) مفردة موزعة على القطاعات التالية:

### أ- القطاع الخاص:

حيث تم اخذ عينة قوامها (٣٠٠) مفردة تمثل أرباب الأعمال ونظراً لضخامة عدد المؤسسات والشركات العاملة في هذا القطاع والانتشار الجغرافى لسلك الوحدات لذا فقد اقتصرَت الدراسة على الشركات والمؤسسات الواقعة داخل محافظة القاهرة<sup>(\*)</sup> فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة متعدد المراحل بحيث تم سحب عينة من محافظة القاهرة كمرحلة أولى ثم تم سحب عينة من مؤسسات وشركات هذه المحافظة كمرحلة الثانية ثم سحب عينة من أرباب الأعمال في هذه الشركات كمرحلة ثالثة .

هذا وقد روعى في اختيار تلك العينة ما يلى:

- ١- أن تكون مفردات تلك العينة ممثلة تمثيلاً صحيحاً لكافة الأنشطة في مجالات الزراعة والتجارة والصناعة والخدمات.
- ٢- أن تكون هذه الشركات والمؤسسات الممثلة للمفردات العينة من أكثر الشركات والمؤسسات إزدحاماً بالعمال.

---

(\*) تم اختيار محافظة عمان لكونها تشتمل على اكثر من سبعة ألف وخمسمائة شركة ومؤسسة من مؤسسات وشركات القطاع الخاص وهو ما يمثل ٧٥,٣% من اجمالى هذه الشركات والمؤسسات وكذا فقد لوحظ أن هذه الشركات والمؤسسات الواقعة في محافظة القاهرة تشتمل على كافة الأنشطة الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية.

## ب- القطاع العام:

حيث تم أخذ عينة قوامها ٢٥٠ مفردة من شاغلي وظائف الإدارة العليا (رؤساء مجالس الإدارات ومدير العموم ب وحدات القطاع العام) حيث روعى في اختيار تلك العينة ما يلي:

١- أن تكون العينة احتمالية حتى يمكن أن تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صحيحاً.

٢- أن تكون العينة بالحجم المناسب الذي يسمح بأجراء المعالجات الإحصائية.

٣- أن تكون قيمة  $Z\%$  بمستوى ثقة  $٥\%$ .

## ج- الباحثين عن العمل:

تم اختيار عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من الشباب الباحث عن العمل في وحدات القطاع الخاص والذي لم يتجاوز عمره (٢٥) عاماً وذلك من واقع البيانات المتوافرة بمكتب العمل التابع لوزارة العمل علماً بأن هذا العدد يمثل حوالي  $١٥\%$  من الباحثين عن العمل بمدينة عمان لحظة أعداد هذه البحث.

## أداة البحث

اقتضت هذه الدراسة إعداد قائمة استبانة لجمع البيانات وقد مر أعداد هذه القائمة بمرحلتين:

### ١- المرحلة الأولى

وفيها تم صياغة عدد من الأسئلة الشاملة التي تخدم أهداف البحث ثم عرضت على مجموعة من الزملاء لمناقشتها و إبداء ملاحظاتهم عليها.



## ٢- في المرحلة الثانية

تم إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف وإضافة البعض الأخر في ضوء الملاحظات الواردة من زملاء هذا ويلاحظ:-

١- أنه في الأسئلة التي طلبنا فيها من المستقصى منهم تحديد درجة أهمية للعوامل- استخدمنا مقياسا مكون من خمس نقاط يتدرج من عديم الأهمية إلى هام جدا ويتراوح وزن كل منها (١) إلى (٥) حيث أعطى وزن (١) لعديم الأهمية ووزن (٥) لهام جدا.

٢- بالنسبة للأسئلة التي طلبنا فيها من المستقصى منهم ترتيب أولوية العوامل فقد أعطى للعامل الذي يأتي في المرتبة الأولى (١٠) نقاط والذي يأتي في المرتبة الثانية (٩) نقاط وهكذا ولاستخراج النقاط المرجحة لكل عامل تم ضرب تكرارات كل عامل في قيمة المرتبة المختارة له ثم ترتيب أولوية العوامل تبعاً لمجموع النقاط المرجحة.

### صدق الاستبيان وثباتها

قام الباحث بحساب الثبات العاملي للاستبيان وذلك عن طريق توزيع الاستبيان على بعض أفراد العينة ثم إعادة هذا التوزيع بعد حوالي خمسة عشر يوماً من التوزيع الأول ولقد كان معامل الثبات (٠,٨٦) وهو معامل مناسب لمثل هذا النوع من الدراسة.

### المعالجة الإحصائية لفرضيات البحث

#### الفرضية الأولى:

أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي في القطاع الخاص قد يكون سبباً في تننى حجم العمالة الأردنية بهذا القطاع.

أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث عن هذه الفرضية:

وهنا يتم استخدام اختبار (كاى) ٢ فإذا كانت القيمة النظرية أكبر من القيمة الجدولية دل ذلك على وجود فروق جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث وذلك على النحو التالى:

### جدول رقم (٢)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة بقيمة البحث

كاى ٢ الجدولية = ٤ ٠,٠٠١	درجات الحرية	كاى ٢	ف ٢	الفرق بين الاستبيات التي وزعت والاستبيات الصحيحة ف = ك - ج / ٤	عدد الاستبيات الصحيحة (ك)	عدد الاستبيات التي وزعت (ك)
٢٦,٢	١٢	٤٩	٤٦٦٥٦	٢١٦	٧٣٤	٩٥٠

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كا ٢ الجدولية (٢٦,٢) وهى أقل من قيمتها النظرية (٤٩) بما يعنى أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث وذلك فيما يتعلق بهذه الفرضية.

ثانياً: حساب درجة تأثير عدم الشعور بالأمان الوظيفى على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص وذلك من وجهه نظر المجموعات المكونة لعينة البحث.

### جدول رقم (٣)

درجة تأثير عدم الشعور بالأمان الوظيفي على تدنى حجم العمالة الأردنية بالقطاع الخاص وذلك من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينه البحث.

درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً	
١٠٠%	٢٩,١٧	٢٨,١٥	٢٢,١١	١٨,٣٩	٢,١٨	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٢,٢٨	١٠,١٤	١٧,١٣	٢٤,١٧	٤٦,٢٨	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	١,٤١	٢,١٥	٤,٠٧	١٣,١١	٧٩,٢٦	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يتضح أن (٢,١٨%) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص، (٤٦,٢٨%) من رؤساء مجالس الإدارات والمدير والعموم بالقطاع العام (٧٩,٢٦) من الباحثين عن العمل يرون أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي في القطاع الخاص يؤثر بدرجة كبيرة جداً على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

### ثالثاً: اختبار مدى صحة الفرضية

تبين قبول الفرضية عند قيمة إجمالية لاختبار (Z) قدرها (٢,١٧) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فلقد رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٨) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص وقبلت الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٩) بالنسبة

لرؤساء مجال الإدارات والمديرى العموم بالقطاع العام كما قبلت الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٤,٩) بالنسبة للباحثين عن العمل.

### الفرضية الثانية

أن المبالغة والتشدد فى شروط التوظيف من مؤهلات علمية وإجادة اللغات وخبرات عملية فى القطاع الخاص قد يكون سبباً فى تدنى حجم العمالة فى هذا القطاع.

أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينه البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

### جدول رقم (٤)

قياس من التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينه البحث

عدد الاستبيات التى وزعت (ك)	عدد الاستبيات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيات التى وزعت والاستبيات الصحيحة ف = ك - ك / ك	ف ٢	كاي ٢ المحسوبة	درجات الحرية	كاي ٢ الجدولية = ٤ - ٠,٠٠٥
٩٥٠	٦٣٩	٣١١	٩٦٧٢١	١٠١,٨	١٢	٢١

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي ٢ (عند مستوى معنوية ٠,٠٥) الجدولية (٢١) اقل من قيمتها النظرية (١٠١,٨) بما يعنى أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينه البحث فيما يتعلق بهذه الفرصة.

ثانياً: حساب درجة تأثير عنصر المبالغة والتشدد فى شروط التوظيف على تدنى حجم العمالة بالقطاع وذلك من وجهه نظر المجموعات المكونة للبحث.

درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	٣,٩٩	٤,٥٨	٦,١٤	٨,١٧	٧٧,١٢	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	١,٣٣	٢,١٩	١٣,١٢	١٦,٢٤	٧٧,١٢	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين لعموم القطاع العام
١٠٠%	١,٥١	٣,٠٧	٤,١٥	٢٠,١٤	٧١,١٣	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يتضح أن (٧٧,١٢%) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص، (٦٧,١٢) من رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام، (٧١,١٣) من الباحثين عن العمل من الشباب يرون أن المبالغة في شروط التوظيف في القطاع الخاص يؤثر درجة كبيرة جداً على تندي حجم العمالة بهذا القطاع وفي مقابلة شخصية مع بعض أرباب الأعمال بالقطاع الخاص تبين أنهم دائماً يفضلون الحصول على لكفاء للعناصر حتى يمكنهم تحقيق معدلات إنتاجية عالية ولا سيما أن معظم إنتاج تلك الوحدات يخصص للتصدير.

**ثالثاً: لختبار مدى صحة الفرضية:**

تبين قبول الفرضية عند قيمة إجمالية لاختبار (Z) قدرها (١١,٧٣) إما على مستوى المجموعات المكونة لبعنه البحث فقد قبلت الفرضية عند قيم اختبار (Z) قدرها (٨,٣) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص، (٥,٨) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرين والعموم بالقطاع العام (٦,٩) بالنسبة للباحثين عن العمل.

## الفرضية الثالثة

إن تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنا بزملائهم بالقطاع العام قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع.  
أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية:

### جدول رقم (٦)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث

عدد الاستبيانات التي وزعت (ك)	عدد الاستبيانات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيانات التي وزعت والاستبيانات الصحيحة ف = ك - ك / ك	ف	كاي ٢ المحسوبة	درجات الحرية	كاي ٢ الجدولية = 0 ٠,٠١
٩٥٠	٧١٨	٢٣٢	٥٣٨٢٤	٥٦,٧	١٢	١٤,٧

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي ٢ (عند مستوى معنوية ٠,٠١) الجدولية (١٤,٧) أقل من قيمتها النظرية (٥٦,٧) فيما يعنى أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

ثانياً: حساب درجة تأثير تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنا بالعاملين في القطاع العام وذلك من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينة البحث.

## جدول رقم (٧)

درجة تأثير تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص على تدنى حجم العاملة بهذا القطاع من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينة البحث

درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	٢٩,١٩	٤٢,١٨	١٧,١٣	٩,٠٧	٢,٤٣	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٣,٦٩	١١,٠٨	٢٢,٣٦	٢٥,٧١	٣٧,١٦	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	١,٢٣	٣,٢٣	٨,٢٠	٣٣,١٥	٥٤,١٩	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يتضح أن (٢,٤٣) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص (٣٧,١٦) من رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام (٥٤,١٩) من الباحثين عن العمل يرون أن تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنة بزملائهم في القطاع العام يؤدي إلى تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص بدرجة كبيرة جداً.

ثالثاً: اختبار مدى صحة الفرضية:

تبين قبول الفرضية عند قيمة إجمالية لاختبار (Z) قدرها (٩,٩٦) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فقد رفضت الفرضية عند قيمة لاختبار (Z) قدرها (-٠,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص بينما قبلت الفرضية عند قيمة لاختبار (Z) قدرها (٨,٣) عند رؤساء مجالس الإدارات ومدير العموم بالقطاع العام وكذا

قبلت الفرضية عند قيمة لا اختبار (Z) قدرها (٦,٩) بالنسبة للباحثين عن العمل.

### الفرضية الرابعة:

نقص كفاءة وتدريب العمل قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث

### جدول رقم (٨)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث

كاي ٢ الجدولية = 0 ٠,٠١	درجات الحرية	كاي ٢ المحسوبة	ف ٢	الفرق بين الاستبيات التي وزعت والاستبيات الصحيحة ف-ع-ك/٥	عدد الاستبيات للصحيحة (ك)	عدد الاستبيات التي وزعت (ك)
٢١	١٢	٧١,٧	٦٨١٢١	٢٦١	٦٨٩	٩٥٠

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي ٢ عند مستوى معنوية (٠,٠٥) الجدولية تساوي (٢١) وهي أقل من قيمتها النظرية (٧١,٧) بما يعني أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث ثانياً: حساب درجة تأثير نقص كفاءة وتدريب العامل الأردني على تدنى حجم العمالة الأردنية بالقطاع الخاص.

### جدول رقم (٩)

درجة تأثير نقص كفاءة وتدريب العامل الأردني على تدنى حجم العمالة الأردنية بالقطاع الخاص وذلك من وجه نظر المجموعات المكونة لعينة البحث



درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	٣,٩١	٥,١١	٧,٣٣	٢٦,٥٣	٥٧,١٢	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٢,٦٩	٧,٤٤	١٩,٢٦	٣١,٠٧	٣٩,٥٤	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	٤٦,٢٢	١١,٠٥	١٧,٠٧	١٤,٠٢	١١,٦٤	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يلاحظ أن (٥٧,١٢%) من أرباب الأعمال بالقطاع لخاص (٣٩,٥٤%) من رؤساء مجالس الإدارات والمدير العموم بالقطاع العام (١١,٦٤%) من الباحثين عن العمل من الشباب الاردنى يرون أن درجة تأثير نقص الكفاءة والتدريب يؤثر على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص بدرجة كبيرة.

#### ثالثاً: اختيار مدى صحة الفرضية

تبين رفض الفرضية عند قيمة إجمالية لاختيار (Z) قدرها (-٠,٨٦) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فلقد قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (Z) قدرها (٣,٤) عند أرباب الأعمال بالقطاع الخاص بينما رفضت الفرضية عند قيم الاختيار (Z) قدرها (-٠,٨) عند رؤساء مجالس الإدارات و المدير و العموم بالقطاع العام كما رفضت الفرضية عند قيم الاختيار (Z) قدرها (-٠,٤) عند الباحثين عن العمل من الشباب .

## الفرضية الخامسة

أن نقص المزايا النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص مقارنات بزملائهم في القطاع العام قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع.  
 أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

### جدول (١٠)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث

عدد الاستبيانات التي وزعت (ك)	عدد الاستبيانات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيانات التي وزعت والاستبيانات الصحيحة ف = ك - ك / ك	ف ٢	كاي ٢ المحسوبة	درجات الحرية	كاي ٢ الجدولية = ٠ ٠٠٠١
٩٥٠	٧١٣	٢٣٧	٥٦١٦٩	٥٩,١	١٢	٣٢,٩

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي ٢ (عند مستوى معنوية ٠,٠١) الجدولية (٣٢,٩) أقل من قيامتها النظرية (٥٩,١) بما يعني أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

ثانياً: حساب درجة تأثير نقص النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص مقارنتاً بزملائهم بالقطاع العام على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

## جدول رقم (١١)

درجة تأثير نقص المزايا النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص على تدنى حجم العمالة بهذا القطاع من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينة البحث.

درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	٢,٢	٤,٣	١٥,٢٢	٢١,١٧	٥٧,١١	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٥,٠٩	٦,٨٢	١٩,١١	٢٢,٨٣	٤٦,١٥	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	٣,٠٥	٦,٩	٧,٩	١٦,١٣	٦٤,٢٢	الباحثين عن العمل

ومن الجدول يلاحظ أن نسبة (٥٧,١١) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص، (٦٤,٢٢) من الباحثين عن العمل من الشباب ، (٦٤,١٥) من رؤساء مجالس الإدارات ومدير وعموم يرون أن درجة تأثير نقص المزايا التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع الخاص تؤثر بدرجة كبيرة جدا على تدنى حجم العمالة بهذا القطاع. **ثالثاً: اختيار مدى صحة الفرضية.**

تبين قبول الفرضية عند قيمة إجمالية لاختيار (z) قدرها (٩,٢٨) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فلقد قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (z) قدرها (٤,٩) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص وكذا قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (z) قدرها (٣,٦) عند رؤساء مجالس الإدارات والمديرى العموم بالقطاع العام

كما قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (z) قدرها (٧,٣) عند الباحثين عن العمل بالقطاع الخاص.

### الفرضية السادسة:

أن تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية مع محدودية الأعداد المطلوبة لهذا الوظائف قد يكون سببا في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

أولاً: قياس مدى التباين بين المجموعات المكونة لعينة فيما يتعلق بهذه الفرضية

### جدول (١٢)

قياس مدى التباين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث

عدد الاستبيانات التي وزعت (ك)	عدد الاستبيانات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيانات التي وزعت والاستبيانات الصحيحة ف = ك - ك / ك	ف <sup>٢</sup>	كاي <sup>٢</sup> المحسوبة	درجات الحرية	كاي <sup>٢</sup> الجدولية = ٠,٠١
٩٥٠	٦٧٢	٢٩٧	٧٧٢٤٨	٨١,٣	١٢	٢٦,٢

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كا<sup>٢</sup> (عند مستوى معنوية ٠,٠١) الجدولية (٢٦,٢) اقل من قيمتها النظرية (٨١,٣) بما يعنى أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة للبحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

ثانياً: حساب درجة تأثير تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص .

## جدول رقم (١٢)

درجة تأثير تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينة البحث.

درجة للتأثير %						الفئات
المجموع	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	١,٢٤	٩,١٢	٢١,٢٣	٢٦,١٨	٤٢,٢٣	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٤,٤	٨,١١	٢٢,١٣	٢٤,١٩	٤١,١٧	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	١٥,٣٧	١٧,١٨	٢٥,١٤	١٣,١٩	١٩,١٢	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يلاحظ أن النسبة (٤٢,٣٢%) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص (٤١,١٧%) من رؤساء مجالس الإدارات والمدير والعموم بالقطاع العام، (١٩,١٢%) من الباحثين عن العمل من الشباب يرون أن درجة تفضيل العمالة لوظائف المكتبية والقيادية يؤثر بدرجة كبيرة جداً على تدنى حجم بهذا القطاع.

ثالثاً: اختبار مدى صحة الفرضية:

تبين رفض الفرضية عند قيمة إجمالية لاختبار (Z) قدرها (-٥,٦) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فقد قبلت الفرضية عن قيمة لاختبار (Z) قدرها (٣,٢) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص، وقد رفضت الفرضية عن قيمة لاختبار (Z) قدرها (-٠,٣) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات ومديرو العموم بالقطاع العام

كما رفضت الفرضية عند قيمة لاختبار (Z) قدرها (-0,5) عند الباحثين عن العمل من الشباب.

### الفرضية السابعة:

أن النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل قد تكون سبباً في تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.  
أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينه البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

### جدول رقم (١٤)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينه البحث

عدد الاستبيانات التي وزعت (ك)	عدد الاستبيانات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيانات التي وزعت والاستبيانات الصحيحة ف = ك - ك /	ف <sup>٢</sup>	كاي <sup>٢</sup> المحسوبة	درجات الحرية	كاي <sup>٢</sup> الجدولية = 0 ٠,٠١
٩٥٠	٦٧٢٨٦٤	٨٦	٧٣٩٦	٧,٨	١٢	١٨,٦

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي<sup>٢</sup> ( عند مستوى معنوية ٠,٠١) الجدولية (١٨,٦) أكبر من قيمتها النظرية (٧,٨) بما يعنى أنه لا توجد فروقاً جوهرية بين آراء المجموعات المكونة للبحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

ثانياً: حساب درجة تأثير النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

## جدول رقم (١٥)

درجة تأثير النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل على مدى حجم العمالة بالقطاع الخاص من وجهة نظر مجموعات عينه البحث

درجة التأثير %						الفئات
المجموع	ضعف جدا	ضعف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	٢,٢	٤,٣	١٥,٢٢	٢١,١٧	٥٧,١١	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٥,٠٩	٦,٨٢	١٩,١١	٢٢,٨٣	٤٦,١٥	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	٣,٠٥	٦,٩	٧,٩	١٦,١٣	٦٤,٢٢	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق تبين أن نسبة (١٢,١) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص، (١٤,٦٥) من رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام (٣٨,١٨) من الباحثين عن العمل يرون أن درجة تأثير النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل تؤثر بدرجة كبيرة جداً على مدى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

ثالثاً: اختبار مدى صحة الفريضة:

تبين رفض الفريضة عند قيمة إجمالية لاختبار (Z) قدرها (-٠,٢) أما على مستوى المجموعات الممكنة لعينه البحث فلقد تبين رفض الفرضية عند قيمة لاختبار (Z) قدرها (-٠,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص كما تبين رفض الفرضية عند قيمة لاختبار (Z) قدرها (-٠,٦) عند رؤساء مجالس الإدارات ومدير العموم بالقطاع

العام غير أن الفرضية قد قبلت عن قيمة الاختبار (Z) قدرها (٣,٢) عند الباحثين عن العمل من الشباب.

### الفرصة الثامنة:

أن الضعف النسبي في استقرار العامل في وظيفته قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.  
 أولاً: قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.

### جدول رقم (١٦)

قياس مدى التباين بين آراء المجموعات المكونة للبحث

عدد الاستبيانات التي وزعت (ك)	عدد الاستبيانات الصحيحة (ك)	الفرق بين الاستبيانات التي وزعت والاستبيانات الصحيحة ف = ك - ك / ك	ف	كاي ٢ المحسوبة	درجات الحرية	كاي ٢ الجدولية = ٠,٠٠١
٩٥٠	٧٨٩	١٦١	٢٥٩٢١	٢٧,٣	١٢	٢١

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة كاي ٢ (عند مستوى معنوية ٠,٠٥) الجدولية (٢١) أقل من قيمتها النظرية (٢٧,٣) بما يعني أن هناك فروقا جوهرية بين آراء المجموعات المكونة لعينة البحث فيما يتعلق بهذه الفرضية.  
 ثانياً: حساب درجة تأثير الضعف النسبي في استقرار العمل في وظيفته على تدنى حجم لاعماله في القطاع الخاص.



## جدول رقم (١٧)

درجة تأثير الضعف النسبي في استقرار العامل في وظيفته على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص من وجهة نظر المجموعات المكونة لعينة البحث.

درجة للتأثير %						الفئات
المجموع	ضعف جدا	ضعف	متوسط	كبير	كبير جدا	
١٠٠%	١,٠٢	٢,٢٩	١٠,٢٦	٢٦,٤٥	٥٩,٣٥	أرباب الأعمال (بالقطاع الخاص)
١٠٠%	٣,٠٢	٦,٩٨	١٢,١٠	٤٧,٦٧	٣٠,٢٣	رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام
١٠٠%	١,٠٧	٢,٠٩	١٧,٣٠	٢٦,٠٥	٥٣,٤٩	الباحثين عن العمل

ومن الجدول السابق يتضح أن (٥٩,٣٥) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص (٣٠,٢٣) من رؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام (٥٣,٤٩) من الباحثين عن العمل من الشباب يرون أن درجة تأثير الضعف النسبي لاستقرار العامل في وظيفته كبير جدا.  
ثالثاً: اختبار مدى صحة الفرضية:

تبين صحة الفرضية عند قيمة إجمالية لاختيار (Z) قدرها (١١,٥٢) أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فلقد تم قبول الفرضية عند قيم الاختيار (Z) قدرها (٣,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص كما قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (Z) قدرها (٦,٣) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرين العموم بالقطاع العام وكذا قبلت الفرضية عند قيمة الاختيار (Z) قدرها (٤,٦) عند الباحثين عن العمل من الشباب.

## النتائج والتوصيات

### أولاً النتائج:

#### (1) بالنسبة للفردية الأولى والخاصة بأن:

عدم الشعور بالأمان الوظيفى بالقطاع الخاص قد يكون سبباً فى تدنى حجم العمالة فى هذا القطاع اتضح إمكانية قبول الفرضية على المستوى الاجمالى وعلى مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فقد تبين:-

(أ) رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-0,8) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

(ب) قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (3,9) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرى العموم بالقطاع العام.

(جـ) قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (4,9) بالنسبة للباحثين عن العمل.

وخلاصة القول أن هناك انقسام فى الراى فيما يخص عامل عدم الشعور بالأمن الوظيفى و أثره على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

#### (2) بالنسبة للفرضية الثانية والخاصة بأن:

المبالغة والتشدد فى شروط التوظيف من مؤهلات علمية و إجادة اللغات وخبرات عملية فى القطاع الخاص قد يكون سبباً فى تدنى حجم العمالة فى هذا القطاع، اتضح إمكانية قبول الفرضية على المستوى الاجمالى أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فقد تبين أن:-

أ- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٨,٣) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٥,٨) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرى العموم بالقطاع العام.

ج- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٦,٩) بالنسبة للباحثين عن العمل.

وخلص القول أن هناك اتفاق كامل فى رأى بأن عامل المبالغة فى شروط التوظيف بالقطاع الخاص له تأثير قوى على تدنى حجم العمالة الأردنية بالقطاع الخاص.

### (٣) بالنسبة للفرضية الثالثة والخاصة بأن:

تزايد عبء العمل والمسئوليات الملقاة على عاتق العاملين بالقطاع الخاص مقارنة بزملائهم بالقطاع العام، قد يكون سبباً فى تدنى حجم العمالة فى هذا القطاع فقد اتضح إمكانية قبول الفرضية على المستوى الإجمالى أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فقد تبين:

أ- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٨,٣) عند رؤساء مجالس الإدارات ومديرو العموم بالقطاع العام.

ج- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٦,٩) بالنسبة للباحثين عن العمل.

وخلص القول أن هناك انقسام في الرأي فيما يخص عامل  
تزايد عبء العمل وأثره على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

#### **(٤) بالنسبة للفرضية الرابعة والخاصة بأن:**

"نقص كفاءة وتدريب العامل قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة  
بالقطاع الخاص" اتضح رفض هذه الفرضية على المستوى الاجمالي  
أما على المستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فقد تبين:

أ- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٤) عند أرباب الأعمال  
بالقطاع الخاص.

ب- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٨) عند رؤساء  
مجالس الإدارات والمديرو العموم بالقطاع العام.

ج- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٤) عند الباحثين  
عن العمل من الشباب.

وخلص القول أن هناك انقسام في الرأي فيما يخص عامل  
نقص كفاءة وتدريب العامل و أثره على حجم العمالة بالقطاع الخاص.

#### **(٥) بالنسبة للفرضية الخامسة والخاصة بأن:**

"نقص المزايا النسبية التي تمنحها الحكومة للعاملين بالقطاع  
للحاصر مقارناً بزملائهم في القطاع العام قد يكون سبباً في تدنى سبباً  
في تدنى حجم العمالة بهذا القطاع" اتضح إمكانية قبول هذه الفرضية  
على المستوى الاجمالي أما على مستوى المجموعات المكونة لعينه  
البحث فقد تبين أن:

أ- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٤,٩) بالنسبة لأرباب  
الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٦) عند رؤساء مجالس الإدارات والمديرو العموم بالقطاع العام.

ج- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٧,٣) عند الباحثين عن العمل من الشباب.

خلاصة القول أن هناك اتفاق في رأى فيما يخص عامل نقص المزايا النسبية و أثره على حجم العمالة بالقطاع الخاص.

### (٦) بالنسبة للفرضية السادسة والخاصة بأن:

" تفضيل العمالة للوظائف المكتبية والقيادية مع محدودية الأعداد المطلوبة لهذه الوظائف قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص"، اتضح رفض هذه الفرضية على المستوى الاجمالى إما على مستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فقد أن:

أ- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٢) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٣) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرو العموم بالقطاع العام.

ج- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٥) بالنسبة للباحثين عن العمل من الشباب.

وخلاصة القول أن هناك انقسام في رأى فيما يتعلق بعامل تفضيل الوظائف المكتبية والقيادية وأثره على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

## (٧) بالنسبة للفرضية السابعة والخاصة بأن:

" النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص"، اتضح رفض هذه الفرضية على المستوى الاجمالي أما على مستوى المجموعات المكونة لعينة البحث فقد تبين:

أ- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- رفضت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (-٠,٦) بالنسبة لروساء مجالس الإدارات والمديرو العموم بالقطاع العام.

ج- قبلت هذه الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٢) عند الباحثين عند العمل من الشباب.

وخلاصة القول أن هناك انقساماً في الرأي حول عامل النظرة الدونية لأرباب الأعمال تجاه إنتاجية وجدية العامل وأثره على تدنى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

## (٨) بالنسبة للفرضية الثامنة والخاصة بأن:

" الضعف النسبي في استقرار العامل في وظيفته قد يكون سبباً في تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص"، اتضح قبول الفرضية على المستوى الاجمالي أما على مستوى المجموعات المكونة لعينه البحث فقد تبين:-

أ- قبلت الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٣,٤) بالنسبة لأرباب الأعمال بالقطاع الخاص.

ب- قبلت الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٦,٣) بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارات والمديرو العموم بالقطاع العام.

ج- قبلت الفرضية عند قيمة (Z) تساوى (٤,٦) عند الباحثين عن العمل من الشباب.

وخلص القول أن هناك اتفاق فى رأى حول عامل الضعف النسبى فى استقرار العامل و أثره على تندى حجم العمالة بالقطاع الخاص.

### ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة اتباع السبل الكفيلة برفع نسبة استقطاب وتوظيف العمالة فى القطاع الخاص إلى الحد الذى يستوعب جميع طالبي العمل المؤهلين له كلا وفق تخصصه وبأجر مجزى للجهد المطلوب.

٢- العمل على أيجاد دورات متخصصة (قصيرة ومتوسطة وكبيرة) لتعليم اللغة الإنجليزية للشباب.

٣- العمل على توسيع نواحي التدريب ليشمل إلى جانب تدريب العامل والموظف فى شركات ومؤسسات القطاع الخاص فى مجال تخصصه المباشر والمجالات الأخرى ذات العلاقة غير المباشرة مثل اكتساب مهارات فى الإدارة والقيادة وإدارة الوقت وإدارة ضغوط العمل.

٤- أيجاد آلية تشرف على تصيف وتوظيف الوظائف فى شركات ومؤسسات القطاع الخاص وتحديد نوع العمالة التى ينبغى أن تشغل كل وظيفة والاتفاق مع وحدات القطاع الخاص على المؤهلات وشروط التوظيف الأخرى التى يمكن طلبها كحد أعلى لتوظيف.

- ٥- إيجاد آلية لحصر الوظائف التي تطلبها عادة العمالة في القطاع الخاص وتزاحمها عليها العمالة الوافدة ووضع قاعدة تلزم وحدات القطاع الخاص بعدم جواز تعيين غير مصريين على تلك الوظائف الأبعد البرهان على عدم العثور على مصريين لشغلها.
- ٦- ضرورة إلزام وحدات القطاع الخاص بتوظيف نسبة من الشباب كحد أدنى من مجمل قوتها العاملة وأن تتدرج النسبة في الارتفاع إلى الحد الذي يكفل استيعاب العمالة الفائضة في السوق في أى وقت.
- ٧- تبني إستراتيجية نوعية مدروسة وشاملة تركز على إبراز أهمية العمل بالقطاع الخاص ويجب أن تتوجه رسائل الإستراتيجية التوعوية والخطط المنبثقة عنها إلى طلبة المدارس والمعاهد والجامعات وإلى الشباب الباحث عن العمل مع الاستفادة بجميع القنوات والوسائل الإعلامية المتوفرة على أن يكون ذلك بشكل مستمر ومتجدد.



استنتاجه

الأسباب الكامنة وراء تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص موجه

إلى السادة

- أرباب العمل بالقطاع الخاص.
- رؤساء مجالس الإدارات ومديرو العموم بالقطاع العام.
- الباحثين عن العمل من الشباب.

## تعليمات الاستبانة:

- ١- هذه الاستبانة جزء من بحث يقوم به الباحث حول أسباب تدنى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص.
- ٢- يرجى عدم ذكر الاسم عند الإجابة على الاستبانة.
- ٣- سوف تعامل المعلومات الواردة في هذه الاستبانة بسرية كاملة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث.
- ٤- يرجى التأشير على علامة ( ✓ ) على خانة واحدة فقط من كل فقرة على أن تكون الخانة المختارة هي الأقرب لما تعتقده.
- ٥- و أخيرا نرجوا العناية الفائقة بالإجابة على أسئلة الاستبانة حيث ينتظر أن تسهم إجاباتك بالقدر الكبير من الفائدة في إنجاز البحث وتحقيق أهدافه.

ونحن نشكركم حسن تعاونكم معنا

د/ محمد عبد الفتاح الصيرفي

## أولا معلومات أولية

- ١- اسم المنشأة التي أعمل بها.....
- ٢- القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة  
( ) قطاع عام ( ) قطاع خاص ( ) باحث عن العمل
- ٣- الوظيفة الحالية التي تشغلها:  
( ) من أرباب الأعمال بالقطاع الخاص.  
( ) من رؤساء مجالس إدارات شركات القطاع العام.  
( ) المديرين العموم بشركات القطاع العام.  
( ) من الباحثين عن العمل.

## ثانياً: معلومات رئيسية:

- ١- اعتقد أن بيئة العمل في القطاع الخاص.

ملائم جداً	ملائم	ملائم إلى حد ما	غير ملائم	تماماً

- ٣- تؤثر العوامل التالية على إقبال الشباب على العمل بالقطاع الخاص،  
نرجو ترتيب تلك العوامل حسب أهميتها من وجه نظرك.

الترتيب من وجه نظرك	العوامل المؤثرة
	قلة الرواتب وضعف الحوافز نسبياً إلى الجهد المبذول.
	طول فترة العمل اليومي واتباع نظام الدوامين في اغلب الأحيان.
	الانضباط الشديد في أساليب العمل.
	قلة الإجازات السنوية وللرحلات الأسبوعية مقارنة بالقطاع العام.
	الانضباط الشديد في مواعيد الحضور والانصراف.
	تدنى نسبة الاشتراك في رسم السياسات وصناعة للقرارات.
	شدة نظم وأساليب الرقابة وتقويم الأداء الوظيفي.
	قلة فرص للتدريب والانبعاث.
	ضعف توافر الأمن الوظيفي.
	النظرة الدونية للعادات والتقاليد للعمل في القطاع الخاص.

٣- أعتقد أن درجة عزوف الشباب عن العمل بالقطاع الخاص.

كبير جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

٤- أعتقد أن درجة منافسة العمالة الوافدة لشباب للعمل في القطاع الخاص.

كبير جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

٥- أعتقد أن درجة اهتمام مؤسسات التعليم والتدريب باحتياجات العمل في القطاع الخاص.

٦- أعتقد أنه من الواجب إلزام وحدات لقطاع الخاص بتوظيف حد أدنى من العمالة لديه.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا

٧- أعتقد أن مستوى الوعي بأهمية العمل بالقطاع الخاص.

كبير جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

٨- أعتقد أن القطاع الخاص يبالغ في تحديد شروط التوظيف به من حيث أجاده مستوى اللغات والخبرات العلمية.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا

٩- أعتقد أن للعادات والتقاليد دور في عزوف الشباب عن العمل بالقطاع الخاص.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا

١٠- اعتقد أن طول فترة العمل اليومي واتباع نظام الدوامين يؤدي إلى عزوف الشباب على العمل بالقطاع الخاص.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

١١- اعتقد أن ندرة فرص التدريب والانبعث التي يوفرها القطاع الخاص للعاملين لديه تؤثر في عزوف الشباب على العمل بهذا

القطاع.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

١٢- اعتقد أن ضعف الأمن الوظيفي الذي يشعر به العاملين في القطاع الخاص يؤثر في عزوف الشباب على العمل بالقطاع الخاص.

موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

١٣- اعتقد أن مستوى الحوافز والأجور في القطاع الخاص بشكل عام.

أقل مما يجب	كما يجب	أكثر مما يجب	أقل مما يجب	أكثر مما يجب
الإطلاق	يجب	ما	يجب	أقل مما يجب

١٤- اعتقد أن دور القطاع الخاص في حل مشكلة توظيف العمالة مقارناً بالقطاع العام ينبغي أن يكون.

أقل مما يجب	كما يجب	أكثر مما يجب	أقل مما يجب	أكثر مما يجب
الإطلاق	يجب	ما	يجب	أقل مما يجب

## حواشي البحث

- ١- المصدر: وزارة العمل الأردنية- مديرية المعلومات.
- ٢- عبد الرحمن السدحان- هل العمالة المحلية سلعة بائرة- مجلة الخدمة المدنية- العدد(١٣٢)- سبتمبر ١٩٨٩- الرياض- ص ٧ وما بعدها.
- ٣- الغرفة التجارية الصناعية- أسباب عزوف الشباب السعودي عن العمل في القطاع الخاص- ٢٠٠٢هـ- الرياض- ص ص ١٠-٢١.
- ٤- د. محمد بن إبراهيم التويجري- الاختلافات في استخدام اسلوبى حل المشكلات و إلقاء اللوم بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية- دراسة ميدانية مقارنة- الإدارة العامة- العدد ٧١- ١٩٩١ الرياض ص ١٣٧.
- \* د. عبد الرحيم على القطان- العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء الوظيفى- دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة العربية- المجلة العربية للإدارة- العدد الثانى ١٩٨٧- الرياض- ص ٢.
- \* د. عبد الرحيم بن على المير- تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والعمالة الأسيوية- دراسة تحليلية مقارنة- الإدارة العامة- للعدد (٧٠) لسنة ١٩٩١- الرياض- ص ٤٥.
- ٥- د. محمد بن عبد الله الغيث ومنصور بن عبد العزيز المعشوف- توظيف العمالة الوطنية فى القطاع الخاص- المعوقات ومداخل الحلول- الإدارة العامة للبحوث- معهد الإدارة العامة ١٩٩٦ الرياض- ص ص ٢٦١- ٢٨٣.

## الفهرس

المصفحة	الموضوع
١٠	تقيم أداء أعضاء هيئة للتدريس من خلال العلاقة بين الإحساس بالعدالة والفاعلية التنظيمية
	دراسة تطبيقية مقارنة بين أعضاء هيئتي التدريس بجامعة القاهرة وجامعة الملك عبد العزيز
٥٩	تقييم نظم المعلومات الإدارية
	دراسة تطبيقية على ديوان محافظة السويس
١٣٩	القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا
	دراسة تطبيقية على مديري القطاع الحكومي المصري
١٨٧	الأسباب الكامنة وراء تننى حجم العمالة بوحدات القطاع الخاص
	دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالقطاعين العام والخاص وكذا الباحثين عن العمل من الشباب المصري





تم بحمد الله

# منتدى سور الأزبكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)

<https://twitter.com/SourAlAzbakya>

مع تحيات

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية