



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كركلاء - كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وأنعكاسها في النجاح الاستراتيجي

دراة أة تطلعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات
جامعة كركلاء

رألة قدمة إلى

جلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كركلاء وهي جزء
من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تقدت بها

مرأ للاح شاكراالدليمي

إشراف

الأة تاذ المساعد الدكتور

أكرم حسن مهدى الياي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿لَقَدْ آتَيْنَا لَقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ شَكَرَ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

{سورة لقمان / الآية : 12}

الإهداء

مع تواضع علمي الذي وصلت إليه في هذه الرسالة المتواضعة التي أطمح أن تخدم بلدي لما فيه خير الأجيال التي ستستفيد منها أقوم بإهدائها

✚ إلى المعطي بلا كلب الغفار بلا ملب ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعب صالحاً ترضاه

✚ إلى صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير وشفيعها النذير البشير إلى من تفجرت أثمار الطبيعة كلها من أجله فأثمرت إلى بياب قلوب المؤمنين

✚ إلى من أمتحنها الله الذي خلقها في العالم الأعلى فوجدها لما أمتحنها صابرة إلى سيدة نساء العالمين

✚ إلى من ترتقب ظهوره عيون المستضعفين في الأرض بأ .. وشوقاً .. وأملأ في اللقاء

✚ إلى من أضاء شمعة وجفف دموعه إلى من قن الدماء وأكعب البناء إلى الذهب الصافي إلى من علم الدنيا الكتابة والحضارة

✚ إلى من أصبحوا الشمعة التي تضيء درب الحياة إلى رمز المحبة والتضحية إلى من تدمع عيوني تجاههم دماً وألماً

✚ إلى من يفيض قلبي تجاههم بأ وأتراًماً وتقديراً إلى منبع العلم ورمز العطاء الدائم إلى من بذلوا أقصى جهودهم في سبيلنا

✚ إلى القلب الحنون الذي بارك خطواتي بثقة وأب إلى من أشتعب رأسه شيباً لينير لي درب الفخر كله

✚ إلى من ليس له في روفي بديب وليس لي من قدرة على إيفائها وليس إلى ذلك من سبب إلى مزرعة الآخرة إلى ينبوع الحب والحنان إلى رمز الطيبة والتفاؤل

✚ إلى من أسعد الله بهم أيامي ، وأعطاني من فيض بهم إلى أرضاني زهوراً من الربيع أنتم سقاها الندى في أجب بستان لكب زهرة أريجها وأريج كب منها مختلف عن الثاني ، أسكنوا قلبي وليحفظكم ربي

✚ أخواني وأخواتي أعزهم الله

إليهم جميعاً أقدم على طبق من وفاء ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وعرفان

الحمد لله على ما عرفنا من نفسه، وألهمنا من شكره وفتح لنا من أبواب العلم ببروبيته ودلنا عليه من الإخلاص له في توحيدهِ والصلاة والسلام على من أهدى حياً وحياً وحباً من خلقه محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين .

بعد حمده تعالى حمداً له أول وليس له آخر. وفي الوقت الذي تنتهي فيه الباحثة من إعداد هذه الرسالة، تتقدم بالعهد وفاء، وبالجميل أعتزافاً، وما يتطلبه الوفاء والعرفان بالجميل، من شاعر الود والعرفان أصدقاً، وبالشكر والتقدير أوفره، إلى أستاذها المشرف الدكتور (أكرم محسن الياسري) على بذل القيم من الجهود والسداد في التوجيه والرشاد، أبا للداسة وبعدها، إذ تعلم من أهل وفيض علمه الكثير، فهو لا يخل بمعلومة ولا غلت، هابطاً بها ولا علت، فاتحاً في أعياه وأبواب بيته، قلاً براحتة والأهل من أجل طلبته، لكي يصلوا إلى فحة المستوى، فكل بحق أبا حنواً قبل أن يكون أستاذاً، ولولا توجيهاته لما كان للداسة أن تخرج كما هي عليه، داعية الله أن يجزيه خير الجزاء وأن يمن عليه بوافر الصحة والعافية ولمزيد من التألق والإبداع، أنه على كل شئ قدير.

كما أهدى ودتي الفانقة وأنتابني المسبق غير المحدود للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بتحمل عناء المناقشة وعن كل ما سيطرحونه من ملاحظات قيمة ستعني في استي هذه شاء الله، جزاهم الله عني خير الجزاء.

ويسرني أن أقدم الشكر والانتساب إلى السادة حكيمي أستاذة الاستجابة الذين كانت ملاحظاتهم القيمة لها دوماً كبيراً في نجاح أداة جمع البيانات في الجاب العملي، وأتوجه بالشكر أيضاً إلى جميع القيادات الإدارية العليا في كليات جامعة بابل بدو استثناء لتعاونهم معنا في الإجابة على فقرات الاستجابة وشكري وتقديري للأستاذة المقيم العلمي والمدقق اللغوي على جهودهم في أظها الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأستاذة الأفاضل في قسم إدارة الأعمال خصوصاً والكلية عمومها، وأخص بالذكر الأستاذة (الدكتور علي الخفاجي والدكتور محسن الراجحي والدكتور فيصل علوان الطائي والدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي والأستاذ علي احمد فارس). وإلى جميع أستاذة كلية الإدارة والاقتصاد ولاسيما من كل لي شرف الداسة على أيديهم . كما أتوجه بالشكر الجزيل والانتساب إلى أعزائي وزلاء في استي (علي، حسام، هادي، عبيد، فاطمة، زينب) وأتمنى لهم ألموفقية والنجاح الدائم .

وأنتقد بالشكر والثناء إلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وإلى كل من غاب عن البال ولكن في القلب حاضر وإلى جميع القلوب التي دعت لي بالتوفيق والنجاح، وكما بدأت أختم شكري لله العلي التقدير، وأسأله أن يوفق الجميع لما فيه الخير.

المستخلص

تشكل الإطار الفكري والفلسفي للبحث من خلال تفاعل ثلاثة متغيرات هي (إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي)، ومن أجل فهم وتوضيح هذا الإطار يرى اعتماد الأبعاد الجوهرية لإدارة الحكمة (الاستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل)، إما أبعاد إدارة الوقت فقد تمثلت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توظيف الوقت، الرقابة على الوقت) فيما تم تحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي - (البقاء، التكيف، النمو)، وقد أنطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (إذا ما كانت إدارة الحكمة فاعلة في الجامعة مجتمع الدراسة؟ ما هي إسهاماتها الإستراتيجية في تغيير الخرائط الفكرية للقادة الإداريين؟ وهل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي؟. وهل يوجد تأثير لإدارة الحكمة وإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي؟) ، ولقد هدف البحث الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ومن خلال التطبيق العملي على عينة البحث، كونها من المواضيع المهمة على البيئة العراقية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق التي تمثلت كليات الجامعة المال، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ يرى استطلاع آراء (92) من القيادات الإدارية والمتمثلة - (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) في كليات الجامعة المال، إضافة إلى المقالات الشخصية.

وخرج البحث باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية خصت بقيقة واقع متغيرات البحث في بيئة التطبيق، كان أبرزها تكامل دور إدارة الحكمة وإدارة الوقت في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعة مجتمع البحث، إذ أثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ووجد تأثير معنوي لإدارة الحكمة وإدارة الوقت بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي مما يدل على أهمية المتغيرات المدروسة في الجامعة مجتمع البحث، كما قدم البحث مقالة من التوصيات التي أستوتت مما أسفرت عنه الاستنتاجات النظرية والتطبيقية وكان أبرزها ضرورة التفكير في مراعاة أبعاد إدارة الحكمة في القضايا الجوهرية التي تخص المفارق الأساسية الحرة والحاسمة في أعمال القيادات الإدارية وقراراتهم. فضلاً عن المقترحات ومنها اختبار نموذج البحث في منظمات أخرى لغرض التأكد من سريان مفعولة في القطاعات الأخرى، وتقديم بعض الآليات للمساعدة في تنفيذ التوصيات.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ت	قائمة المحتويات
ث- ح	قائمة الجداول
خ- د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
ر	المستخلص
1-3	المقدمة
4 - 39	الفصل الأول : بعض من الدراسات السابقة ومنهجية البحث
5 - 24	المبحث الأول : بعض من الدراسات السابقة
25 - 39	المبحث الثاني : منهجية البحث
40 - 114	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
41 - 71	المبحث الأول : إدارة الحكمة
72 - 89	المبحث الثاني : إدارة الوقت
90 - 109	المبحث الثالث : النجاح الاستراتيجي
110 - 114	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات البحث
115 - 163	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث
115 - 131	المبحث الأول : تقويم أدوات قياس البحث واختبارها
132 - 146	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث
147 - 163	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
164 - 175	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
165 - 171	المبحث الأول : الاستنتاجات
172 - 175	المبحث الثاني : التوصيات
176 - 196	المصادر
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	المخطط الفرضي للبحث .	1
50	الترتيب الهرمي للحكمة .	2
51	الترتيب الهرمي للحكمة .	3
52	أنموذج (Greene&Brown) لتطور الحكمة .	4
53	أختلاف مجالات النظم والمشاريع .	5
54	القاعدة الفلسفية للحكمة التنظيمية متمثلة □ سلم السمو الإنساني .	6
58	أنموذج (Bellinger) وزملاؤه لبناء الحكمة .	7
59	الترتيب التتالي لعمليات المعرفة .	8
60	أنموذج (Faucher) و زملاؤه النظام الإدراكي للحكمة .	9
97	دورة النجاح الاستراتيجي .	10
98	النجاح الاستراتيجي: منظور المقدرات .	11
99	أنموذج Johnson & Scholes للنجاح الإستراتيجي .	12
100	نجمة النجاح .	13
101	أنموذج للنجاح التنافسي .	14
102	أنموذج إمكانات النجاح .	15
108	أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة .	16
124	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الحكمة .	15
127	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الوقت .	16
130	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الإستراتيجي .	17

136	ترتيب أبعاد إدارة الحكمة على وفق الأوساط الحسابية .	18
141	ترتيب أبعاد إدارة الوقت على وفق الأوساط الحسابية .	19
145	ترتيب أبعاد النجاح الإستراتيجي على وفق الأوساط الحسابية .	20
154	معاملات بيتا المعيارية ومعامل التحديد (R^2) الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .	21
155	معاملات (t) و (F) الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .	22
158	معاملات بيتا المعيارية ومعامل التحديد (R^2) الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .	23
159	معاملات (t) و (F) الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .	24

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الأسئلة المستخدمة في المقابلات الشخصية .	1
جدول المقابلات التي أجرتها الباحثة مرتبة بحسب أسبقية تأريخ إجرائها .	2
الزيارات الميدانية التي تمت للكليات (مجتمع البحث) .	3
الذوات الخبراء الذين عرضت عليهم استبانة البحث لتحكيم صدقها الظاهري وصدق محتواها .	4
الخبراء المتخصصون في العلوم الإحصائية الذين جرى الاسترشاد بأرائهم .	5
الخصائص التنظيمية الأساسية للعينة المكانية (موقع البحث) .	6
استمارة الاستبانة .	7

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة ، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات ، وزيادة حركة العولمة الإدارية ، وسرعة التغيرات التكنولوجية ، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة والنظر إلى المعرفة على إنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة ، وعدم أستقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم ، وتعدد معايير نجاح الإدارة) مما أستلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق سبق في مواجهة تلك التحديات (حسين،2011: 1)، فظهرت إدارة الحكمة وإدارة الوقت بوصفها من التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة لانها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال بأشكالها كافة ، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة التي تعد الركيزة الأساسية للحكمة، إذ يؤشر الفكر المثالي في أية مرحلة من مراحل مظهرأ رفيعاً لصورة التقدم الحضاري في العصر الذي يبرز فيه، لأنه منطلق لمعرفة الوجود أو الحقيقة التي تطمح لدراسة الأهداف السامية، إذ أضاء المجالات كافة ومنها الإدارة . فعدت إدارة الحكمة أروع ماقدمه الفكر الإداري من نتاج انطلاقاً من أهميتها النسبية في أنها ركيزة العمل العلمي والمنطقي للمنظمة وتميزها الذي قد لايتحقق مع الزيادة والتعقيد في حجم المنظمة وازدياد أعضائها , إذ يصبح من العسير التعامل والتنسيق بين المهام والأنشطة من دون أن يكون هناك منهج علمي أساسه فلسفة مركزية جوهرية وموجهة .لأنها المدخل العقلاني في التعامل مع المواقف المتباينة،وما يرفع من مستوى الفكر الإداري هو الارتقاء بتطبيق منهج إدارة الحكمة .

وإن تفاعل إدارة الحكمة مع إدارة الوقت سيسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الإسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها. إذ أصبح موضوع النجاح الاستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر لأنه قد شهد ظهوراً مبكراً وجاء متزامناً مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية للمنظمات اليوم، وفي الوقت الذي أهتمت فيه المنظمات بموضوع النجاح ألنظمي بدأ اهتمام الكتأب يتزايد شيئاً فشيئاً في التنظير للنجاح الاستراتيجي وإعداد الدراسات حوله .

وقد حاول البحث الإجابة عن جملة من التساؤلات جسدت مشكلته ((ما طبيعة ومستوى وإبعاد كل من إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث؟ وهل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي؟ ثم هل يوجد تأثير لإدارة الحكمة وإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي؟)).

وتركز هدف البحث في استكشاف وقياس تأثير إدارة الحكمة وإدارة الوقت في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتحقيقاً لهدف البحث وإكمال متطلباتها، بُني مخطط فرضي مقترح أحتوى المتغيرات المتعلقة بالموضوع صيغت على أساسه ست فرضيات رئيسة، اشتقت منهما عدة فرضيات فرعية .

وأجري البحث في جامعة بابل وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في بناء المجتمع إذ أن الرؤية التي تتبناها و الرسالة التي تعمل وفقها هي طريقها نحو المستقبل الواعد ، وكذلك فإن ثقافتها و التزامها الأخلاقي يحددان إمكانية تكيفها في كنف المجتمع المحيط بها ، والتي تسعى جاهدة إلى أن توجهه الوجهة الصحيحة نحو التطور و الرقي ، لتحقيق السعادة له ، وفي الوقت نفسه النمو و التطور لها . ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض مع المقابلات الشخصية، واختيرت عيّنة قصدية تمثلت بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) ، وجرى استطلاع آراء (92) قائداً إدارياً .

ولتحقيق ذلك أستعملت الباحثة أدوات إحصائية معملية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات ، وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS V.19, LESERAL V.8.80, MOD Graph) ، وقد أستعملت مجموعة من الأدوات منها (معامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الأنحدار المتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الأنحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. وأستخدم معادلة النمذجة الهيكلية فهي من الأدوات الإحصائية القوية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وهي أداة أكثر دقة من الانحدار ومن تحليل المسار لأنها لا تستخرج فقط حجم التأثير والمعنوية الإحصائية وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية.

وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث بأربعة فصول :-

✚ الفصل الأول(بعض من الدراسات السابقة ومنهجية البحث) : وقد تألف من مبحثين، المبحث الأول تناول بعض من الدراسات السابقة والآخر تناول منهجية البحث .

✚ الفصل الثاني (الإطار النظري للبحث): وقد تألف من أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول إدارة الحكمة وتناول الثاني إدارة الوقت أما الثالث فقد تناول النجاح الاستراتيجي إما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة بين متغيرات البحث .

✚ الفصل الثالث (الجانب التطبيقي للبحث) : إذ اشتمل على أربعة مباحث ضم الأول تقويم أدوات قياس البحث وأختبارها وإما المبحث الثاني فيتعلق بوصف وتشخيص متغيرات البحث, وأهتم الثالث بأختبار فرضيات البحث .

✚ الفصل الرابع : أختتم به هذا البحث إذ كانت المحطة الأخيرة لعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية وقد تألف من مبحثين خصص الأول لتحديد الاستنتاجات وتناول الثاني أهم التوصيات والمقترحات المستقبلية والآليات اللازمة لتنفيذ تلك التوصيات التي يرى البحث أنها مهمة وضرورة الأخذ بها من قبل الجامعة مجتمع البحث .

الفصل الأول

حماة من أسرار حمار أسرار

بعض من الدراسات السابقة ومنهجية البحث

البحث الأول

بعض من الدراسات السابقة

البحث الثاني

منهجية البحث

الفصل الأول

نماذج من الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد:-

يتكون هذا الفصل من مبحثين ، يناقش الأول مراجعة لعدد من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث في ظل أطروحاتها الفكرية ومنهجيتها العلمية والإفادة منها، بغية تحقيق أهداف البحث عبر ستة محاور فرعية تناولت الثلاثة الأولى منها عرض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث،إما المحور الرابع فتناول مناقشة الدراسات السابقة، والمحور الخامس فتناول مجالات الإفادة من الدراسات السابقة، والمحور الأخير تناول مميزات البحث الحالية.

في حين تناول المبحث الثاني، المنهجية العلمية والميدانية للبحث والتي تتضمن معضلتها الفكرية من خلال دوافع دراسة الموضوع ومشكلتها الميدانية في المنظمات المبحوثة، وأهداف البحث وأهميتها، وفلسفة مخطط البحث الفرضي ومكوناته، وفرضيات البحث والاستدلال الإحصائي لها، وحدود البحث البشرية والمكانية والزمانية، فضلاً عن وصف مجتمع البحث وعينته.

المبحث الأول

عضو الدراسات السابقة

توطئة :-

تشكل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسية المهمة لأية دراسة قادمة ، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما أنتهى إليه الجهد البحثي السابق ، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً ، فضلاً عن أنه يُوْشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة ، كما إنها تقدم للباحثين فوائد جمة من خلال ما توصلت إليه من أستنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد(الساعدي،2006:2) وحظيت متغيرات الدراسة بأهتمام المتخصصين في العلوم الإدارية عموماً، وعلمي الإدارة الإستراتيجية، والسلوك التنظيمي بشكل خاص . وترجم هذا الأهتمام ببيروز دراسات أجنبية وعربية أظرت في (3) مجموعات، ركزت الأولى في موضوع إدارة الحكمة، وتناولت الثانية إدارة الوقت، وكان النجاح الإستراتيجي موضوع المجموعة الثالثة، أما العلاقة و التأثير بين هذه المتغيرات فلم تجد الباحثة "على الرغم من جهدها المتواصل" ما يجسدها في صيغة دراسة مشتركة، فكل ما أتيح للباحثة من الدراسات التي أهتمت بهذه المتغيرات كانت قد تناولتها إما على نحو منفرد أو من خلال علاقتها مع متغيرات أخرى،مما سيعطي الدراسة السبق في سبر أغوار هذا الموضوع وفي إطار هذا المبحث، سيتم عرض هذه الدراسات وتناول تلك الطروحات عبر (4) محاور وقد جرى عرضها على وفق سياقها الزمني وكما يأتي :-

- المحور الأول : الدراسات السابقة في مجال إدارة الحكمة .
- المحور الثاني : الدراسات السابقة في مجال إدارة الوقت .
- المحور الثالث : الدراسات السابقة في مجال النجاح الإستراتيجي .
- المحور الرابع : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة .

المحور الأول : الدراسات السابقة في مجال إدارة الحكمة .

1- الدراسات العراقية المتعلقة بإدارة الحكمة .

دراسة 1	دراسة العذاري (2008)
عنوان الدراسة	"دور إدارة الحكمة في واجهة التحديات الإستراتيجية للقطاع الخاص العراقي"
عينة الدراسة	(210) عينة من قيادات جمعيات الأعمال العراقية.
الوسائل الإحصائية	التكرارات, التحليل العنقلي, تحليل الانحدار المتعدد .
كيفية تطبيق الدراسة	جمعيات الأعمال في العراق ضمن حدود المساحة الجغرافية لمحافظة العراق كافة .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> بناء إطار فكري لمتغيرات البحث الحالي (إدارة الحكمة، التحديات الإستراتيجية)، عن طريق تتبع إنجازات البحوث المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها. يلجأ دور نهج إدارة الحكمة في أحتواء التحديات الإستراتيجية المعاصرة التي تواجه عمليات الإصلاح والتطوير الاقتصادي.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> فهوم الحكمة من المفاهيم المتشعبة التي تتطلب قدرة على التفكير , وأنه يمثل وصلة تداخلية بين التفكير والتطبيق , والقواعد والإجراءات المنهجية , والمتطلبات غير المنطقية , وفهم السلوك البشري . التمثيل الهرمي الخطي لتتابع البيانات , المعلومات , المعرفة , والحكمة , هو قضية جدلية لها جذورها الفلسفية لكنها لا تستند إلى نظرية محددة لتفسير أسباب التتابع والياتها .
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> الاختلاف في نهجية الدراستين وأهدافهما . الاختلاف في بعض الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين . الاختلاف في البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها وكذلك العينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> تمثل هذه الأطروحة أحد المراجع المهمة التي استندت إليها الرسالة من فرص اعتماد الفلسفة في مجالات الإدارة وتطبيقاتها المختلفة. قدت هذه الدراسة أعاد واضحة لارتباطات الحكمة بالتوجهات الإستراتيجية المختلفة فضلا عن اعتماد إدارة الحكمة كمتغير مستقل . تناولت موضوع الحكمة وصفها سمة لمن يمتلكها في إشارة إلى الموارد البشرية الحكيمة

دراسة 2	دراسة المؤني و النعيمي (2011)
عنوان الدراسة	"دور تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية"
عينة الدراسة	(159) عينة من رؤساء الجاعات , رؤساء جالس الأبناء , وأعضاء جالس الأبناء , نواب الرئيس , العمداء.
الوسائل الإحصائية	عمل ارتباط بيرسون , الأنداد البسيط والمتعدد , درجات الحرية , اختبار قيمة F وقيمة T.
مكان تطبيق الدراسة	في الجاعات الخاصة بمدينة عمال وبالغ عددها سبع جاعات وهي (البترا , الزيتون , الإسراء , الشرق الأوسط , العلوم التطبيقية , عمال العربية للدراسات العليا , عمال الأهلية).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجاعات الخاصة بمدينة عمال .
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أداء الحكمة الإدارية (الاستشراف , الشمولية , التكامل , التحكم) في الجاعات الخاصة بمدينة عمال عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. • وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف , الشمولية , التكامل , التحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضما الجودة , والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات الاستراتيجية التنافسية قطاع الجاعات الخاصة بمدينة عمال عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاف في نهجية الدراستين وبيانهما وأهدافهما. • الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • تمثل هذه الدراسة أحد المراجع المهمة التي أستندت إليها الرسالة لتصل إلى التقسيمات والتنظيم الذي أعمدته في بناء توجهاتها، وقد كانت ذات صلة وثيقة جداً بمفهوم إدارة الحكمة وتطبيقاته، وقد أتت نتيجة حية عن تجربة حقيقية تستند إلى فكر الحكمة. قدمت هذه الدراسة إسهام واضحاً لارتباطات الحكمة بالتوجهات الاستراتيجية المختلفة . • المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث . • اعتماد الحكمة الإدارية وصفها كمتغير مستقل .

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الحكمة .

Bierly,et al., (2000)	دراسة 1
The Knowledge Role and Wisdom in achieve The Organization Learning, "دور المعرفة والحكمة في تحقيق التعلم التنظيمي"	عنوان الدراسة
تكونت عينة الدراسة (221) قائداً إدارياً.	عينة الدراسة
المتوسطات الحسابية, الانحرافات المعيارية, درجات الحرية, قيمة F, تحليل التباين, كرونيخ ألفا.	الوسائل الإحصائية
جاعة (James Madison) في الولايات المتحدة .	مكان تطبيق الدراسة
وضع إطار يتضمن تركيبات كل من البيانات, المعلومات, المعرفة, والحكمة من أجل زيادة التعلم التنظيمي للأفراد داخل المنظمات والوصول إلى الحقيقة التي تقول. تطور الحكمة يستند على الخبرات والتعلم والثقافة التنظيمية .	هدف الدراسة
• فهم الحكمة يجب أن يفهم ويقوم في كافة أنحاء المنظمة . • قيادة وثقافة وتركيب المنظمة يجب أن تركز شكل حدد نحو تسهيل تطوير ونقل الحكمة إلى الجميع .	نتائج الدراسة
• الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراستين . • تناولت الحكمة وصفها جزء من موضوع التعلم التنظيمي وليس موضوعاً رئيسياً.	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
• اشتركت الدراسة في اعتبار الحكمة هي استخدام المعرفة لتأسيس وإنجاز الأهداف . • أتفقت الدراسة مع البحث الحالي في أن الشخص حتى يصبح حكيماً يتطلب وقتاً يصل إلى قمة هرم تدرج الحكمة. • المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث.	نقاط التشابه مع البحث الحالي
Rowley(2007)	دراسة 2
"Representations of The DIKW Hierarchy and analysis data	عنوان الدراسة

<p>evidence for the nature of its components"</p> <p>"أستعرا □□ سار سلم الحكمة وتحليل البيانات الخاصة □ طبيعة □ كونه" □</p>	
<p>تكونت عينة الدراسة □ (112) قائداً إدارياً.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>□ عال ارتباط □ يرسو □ , الانحدار البسيط والمتعدد □ عال الاختلاف , اختبار قيمة F وقيمة T.</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p>□ عال تطبيق □ في أنكلترا</p>	<p>□ كل □ تطبيق □ الدراسة</p>
<p>أعادة النظر في □ سار تدرج الحكمة في الأبحاث , وتحليل البيانات الخاصة □ طبيعة □ كونه , □ ن أجل فتح □ اب المناقشة حول طبيعة الحكمة وتحقيق نجاح أكبر في □ عال إدارة المعرفة وإعطاء صورة واضحة وصحيحة لهم تدرج الحكمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>• الحكمة □ مفهوم □ همل في □ جالات إدارة المعرفة وأدب نظم المعلومات .</p> <p>• الهدف □ ن نظم المعلومات وإدارة المعرفة هو تكوين قاعدة □ ناسبة للفرد وسلوكياته وأعماله التنظيمية يخاطب □ ن خلالها طبيعة حكيمته التنظيمية والفردية .</p> <p>• □□ □ ن معنى وتطبيق تدرج الحكمة هو □ مثالة الجسر الر □ ط □ ين المعرفة والحكمة في المستويات الفردية والتنظيمية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>• تناولت الحكمة □ ن حيث المفهوم الفلسفي لها فقط .</p> <p>• الأختلاف في □ نهجية الدراساتين □ يدانها وأهدافهما.</p> <p>• الأختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن البحث الحالي</p>
<p>• أتفاق البحث الحالي □ مها في كوا □ الحكمة □ ميزة في ذروة هرم تدرج الحكمة.</p> <p>• أتفاق البحث الحالي □ مها في □ الحكمة تعمل على زيادة فاعلية الهرم وتعطي له قيمة □ ضافة.</p> <p>• المؤسسات التعليمية □ جالا لتطبيق البحث.</p>	<p>نقاط التشابه □ مع البحث الحالي</p>
<p>Hays (2008)</p>	<p>دراسة 3</p>
<p>Dynamics of Organizational Wisdom</p> <p>"حركية الحكمة التنظيمية"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (648) شخصاً.
الوسائل الإحصائية	معال الارتباط، الأوساط الحسابية الموزونة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف.
كل تطبيق الدراسة	دراسة الإدارة والتسويق والأعمال الدولية – أستراليا.
هدف الدراسة	زيادة الأهتمام بالحكمة والممارسة الحكيمة عبر مدى واسع من المجالات، كأخلاقيات الأعمال، الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى التعرف على توضيح العناصر المهمة للحكمة التنظيمية ووصف تفاعلها الديناميكي.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • الحكمة تمتلك كل شيء لتعمل مع الأعمال والحياة التنظيمية من أجل زيادة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن سياق المنافسة والإسراع في عجلة التغيير. • الفرد الحكيم هو القادر على الرؤية وضوح في المواقف المعقدة وفهم العلاقات الحركية وتأثيرها، وأتخاذ القرارات أو القيام بالأعمال التي تخدم الصالح العام. • الحكمة هي الجمع بين الذكاء، المعرفة، الخبرة، والقيم لتوليد الحكم الصحيح. • الأشخاص الحكماء هم الذين يمتلكون المعرفة، الذكاء، والخبرة جمعياً، ويسعون إلى أعداد ذلك لتشمل سعة الرؤية والقيم وغيرها.
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • ناقشت موضوع الحكمة وصفها صفة يمتلكها الفرد ويكتسبها دون التعمق تفاصيل الموضوع. • الاختلاف في نهجية الدراستين وبيداهما وأهدافهما. • الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراستين.
نقاط التشابه مع البحث الحالي	ناقشت السمات الأساسية للأشخاص الذين يمتلكون الحكمة.
دراسة 4	Greene and Brown (2009)
عنوان الدراسة	The Scale of Wisdom Development Scale "قياس تطور الحكمة"
عينة الدراسة	3000 شخص.
الوسائل الإحصائية	الارتباط البسيط، الانحدار المتعدد، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف.

طلاب الجا ^ة والمهنيين البسطاء في كاليفورنيا .	كا ^ة تطبيق الدراسة
قياس تطوير الحكمة ل ^{يتضمن} واصفاتها, والأساليب التي سهلت عملية التطوير وذلك ل ^{غير} <input type="checkbox"/> توجيه أهتمام أكبر لموضع الحكمة و ^{عرفة} أثاره على نتائج التعليم .	هدف الدراسة
• يمكن <input type="checkbox"/> يلعب ^ة قياس تطوير الحكمة دوراً ^ة هما في إجراء تقييم ش ^{ال} للمؤسسات التي تتبنى تطوير الحكمة.	نتائج الدراسة
• الأختلاف في ^ة نهجية الدراساتين وأهدافهما. • الأختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين .	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
• أعتما ^د المنهج التحليلي في البحث .	نقاط التشا ^ة البحث الحالي
Pauleen,et al., (2010)	دراسة 5
Practical Wisdom and the Development Knowledge Management Culture :A global leadership perspective "مارسة الحكمة وتطوير ثقافة إدارة المعرفة : ^ة نظور قيادي عالمي"	ع ^ة الدراسة
تكونت عينة الدراسة ^ة ن (497) عضو في هيئة التدريس .	عينة الدراسة
<input type="checkbox"/> عال ^ة أرتباط ^ة يرسو ^ة , الأندحار البسيط والمتعد ^ة , عال ^ة الاختلاف , أختبار قيمة F وقيمة T.	الوسائل الإحصائية
جا ^ة ع ^ة (Massey) في نيوزلاندة .	كا ^ة تطبيق الدراسة
تقديم صورة واضحة للدور الذي يمكن <input type="checkbox"/> تلعبه الحكمة في قيادة الأعمال العالمية في العصر الحديث ,وفي ظل أقتصاد ^ة عرفي ^ة تنوع ثقافياً .	هدف الدراسة
• <input type="checkbox"/> المستويات التنظيمية وأهمية إنجازاتها في العالم قد أستندت على قيادات ^ة ركزة على الحكمة العملية. • الحكمة يمكن <input type="checkbox"/> تكس ^ة مرور الوقت والجهد الإضافي . • القيادة الحكيمة لاتأتي ^ة سهولة فهي تتطلب المتأ ^ة أستمرار ^ة و ^ة القادة الحكماء هم ليسوا أنصار التقنية الإدارية التي تستخدم ^ة ر ^ة الجدولة.	نتائج الدراسة

نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • الأختلاف في نهجية الدراساتين وأهدافهما . • الأختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	<p>أنفقت مع البحث الحالي في اعتبار الحكماء يتولدو نتيجة للمعرفة والذكاء وقوة الإرادة , على أساس المعرفة دون ذكاء تؤخر ولادة الموقف الحكيم , وأ الإرادة القوية هي التي تؤدي إلى الأنصياع لأر الخبرة .فضلاً عن اتخاذ المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث.</p>

المحور الثاني : الدراسات السابقة في مجال إدارة الوقت .

1- الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الوقت

دراسة 1	دراسة الجاوشلي (2005)
عنوان الدراسة	"إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإدارية لدى رؤساء أقسام الكليات في الجامعات العراقية"
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (446) عضو في هيئة التدريس نسبة (76%) من مجتمع الدراسة .
الوسائل الإحصائية	الأوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , التوزيع التكراري والنسب المئوية , الأوساط المرجحة والأوزان المئوية .
مكان تطبيق الدراسة	في جامعات صلاح الدين / السليمانية / دهوك .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بمستوى قيادتهم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية : - ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؟ - هل تختلف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بمستوى القيادة الإدارية باختلاف بعض المتغيرات؟ - هل هناك علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت ومستوى القيادة الإدارية لدى رؤساء الأقسام؟

<p>□ لغت العلاقة □ بين درجة فاعلية إدارة الوقت □ مستوى القيادة الإداعية □ ن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس □ درجة □ توسطة □ إذ □ لغ □ عال □ الارتباط (0.68) .</p> <p>• عظم فقرات □ تغير فاعلية إدارة الوقت في إجانات أعضاء هيئة التدريس جاءت ضمن □ مستوى أقل □ ن الوسط الفرضي □ نسبة (41.86%) وهي نسبة تشير إلى □ رؤساء الأقسام لا يتمتعون □ مستوى □ قبول في إدارة الوقت .</p>	نتائج الدراسة
<p>• الاختلاف في □ نهجية الدراساتين .</p> <p>• الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين .</p>	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
<p>• المؤسسات التعليمية □ جالاً لتطبيق البحث .</p> <p>• التخطيط, التنظيم, الرقابة كأعاد فرعية لإدارة الوقت المتغير المستقل الثاني للبحث.</p>	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة الكرعاوي (2005)	دراسة 2
"كيفية إدارة واستخدام الوقت لدى □ ديري فروع المصارف العراقية الأتجاهات والعوامل المؤثرة"	عنوان الدراسة
<p>جرى أختيار عينة عشوائية □ ن □ ديري فروع المصارف العراقية , حيث □ لغ عدد الفروع التي شملتها عينة الدراسة (221) فرعاً , وهذا يمثل □ ما نسبته (54%) □ ن □ جتمع الدراسة الكلي , وهذه النسبة تسمح للباحث □ تعميم نتائج هذه الدراسة على فروع المصارف العاملة الاخرى في الجهاز المصرفي العراقي والتي تشملها هذه الدراسة .</p>	عينة الدراسة
التكرارات , النسب المئوية, المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية.	الوسائل الإحصائية
عينة □ ن □ ديري فروع المصارف العراقية.	□ كما □ تطبيق الدراسة
<p>تهدف هذه الدراسة إلى :</p> <p>• التعرف على أتجاهات □ ديري فروع المصارف العراقية لأهمية إدارة الوقت وأستغلاله.</p> <p>• التعرف على أهم □ شكلات □ عوقات إدارة الوقت لدى □ ديري فروع المصارف العراقية.</p> <p>• أقترح الحلول المناسبة التي □ ن شأنها □ تقلل الوقت الضائع وتزيد □ ن وقت العمل المنتج .</p>	هدف الدراسة
أشارت نتائج هذه الدراسة إلى □ اتجاهات كثيرة □ ن أفراد عينة الدراسة تمثل أتجاهاً نحو أهمية إدارة الوقت وأستغلاله . وأستنتج □ ن ذلك □ هنالك وعياً وأدراكاً لدى □ ديري فروع المصارف	نتائج الدراسة

العراقية أهمية إدارة الوقت واستغلاله مع قناعة ديري الفروع إدارة الوقت هي إدارة الذات وأحسن أستغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية للمدير التي عليه أن يطورها وينميها . فيما لا يستطيع تعميم هذه النتيجة على المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسات المصرفية العراقية ، وذلك لاختلاف طبيعة العمل الإداري في المستويات الأخرى لهذه المؤسسات .	
<ul style="list-style-type: none"> • الأختلاف في نهجية الدراساتين . • الأختلاف في البيئة و العينة المناسبة لكلا الدراساتين . 	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
كلا الدراساتين أشار إلى اتجاهات غالبية أفراد عينة البحث تمثل أتجاهاً نحو أهمية إدارة الوقت وأستغلاله.	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة الموقني (2008)	دراسة 3
"فاعلية إدارة الوقت في الجاعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين"	عنوان الدراسة
العينة كونة من (167) قائداً أدارياً (عمداء , نواب عمداء , رؤساء أقسام) في الجاعات الأردنية والهاشمية والبيروك .	عينة الدراسة
المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية , درجات الحرية , قيمة F , تحليل التباين الثلاثي لمعرفة الفروق التي تعزى إلى (الجنس , المسمى الوظيفي , الجاعة) .	الوسائل الإحصائية
في الجاعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الإداريين .	مكان تطبيق الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الإداريين في الجاعات الرسمية الأردنية , ولتحقيق الهدف قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن أسئلة كونة من (28) فقرة .	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الإداريين في الجاعات الرسمية الأردنية على جالات أداة الدراسة والدراسة ككل ضمن درجة فاعلية متوسطة ومتوسط حسابي (3.49) , وانحراف معياري (1.01) . • أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) على جالي الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت , والاستخدام الفعال لأساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس , وذلك لصالح الذكور , وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على كل جال من جالات الأداة تعزى لصالح الجاعة . 	نتائج الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> • الأختلاف في نهجية الدراساتين وأهدافهما . • الأختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين . 	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث.	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة العقيلي (2009)	دراسة 4
"المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت".	عنوان الدراسة
تتمثل عينة الدراسة في الإدارة التقنية والوسطى النسبة لشركة (HGT) وهي شركة تُصنع إيقارب 40% من أجزاء الساعات التي تنتجها أكثر من عشرة شركة لتصنيع الساعات , وتعتبر من كبرى شركات صناعة الساعات السويسرية مثل (Cartier) , (Van cleef) , (IWC) وهي تصنع الساعات منذ سنة 1868, لذا ونتيجة لهذا الدور , فإن شركة (HGT) , تعتبر خط إنتاجي رئيس لهذه الشركات الكبيرة , أما شركة (Rama) , فإن عينة الدراسة , تتمثل في مدير الشركة , ووظيفي الإدارة التجارية , وهي من الشركات الناجحة . والمنشرة عالمياً	عينة الدراسة
المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الاختلاف .	الوسائل الإحصائية
في شركتي (Rama) وشركة (HGT) السويسريتين .	مكان تطبيق الدراسة
حاشية لمعرفة إدارة الوقت , فهي أساليبها وتقنياتها واستراتيجياتها , وعرفتها هي المعوقات التي تعرقل استخدام الأساليب العلمية لإدارة الوقت وتحول دون الاستخدام الفعال والكفوء لتقنيات إدارة الوقت ومن خلاله سنرى الأفكار والتطبيقات التي عالجت موضوع إدارة الوقت من زوايا نظر ودراسات متنوعة غنية الاستفادة من هذه الجهود والمحاولات لتكوين حياتنا أكثر ثراءً وخصوصاً وإنتاجية.	هدف الدراسة
لاحظ الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك اهتماماً كبيراً بتطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت , وأهمها , تحديد الأهداف , وعرفتها الأولويات . ووجود تفويض للمهام التي يجب تفويضها . وهذه الأساليب حُضيت قبول كبير لدى عينة الدراسة . وهذه من أهم عوامل النجاح لأية صناعة .	نتائج الدراسة
الاختلاف في البيئة و العينة المناسبة لكلا الدراساتين .	نقاط الاختلاف عن البحث

	الحالي
وظائف الإدارة الرئيسية للوقت (تخطيط الوقت, تنظيم الوقت, توجيه الوقت, الرقابة على الوقت) كأعاد فرعية للمتغير المستقل الثاني للبحث الحالي (إدارة الوقت).	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة العبيدي (2011)	دراسة 5
"أثر عض السمات الشخصية في مهارات إدارة الوقت"	عنوان الدراسة
عينة من القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية العراقية في محافظة نينوى المتمثلة بعمداء الكليات والمعاهد التقنية, وعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) ولغت نسبة العينة 80%.	عينة الدراسة
التكرارات, النسب المئوية, المتوسطات الحسابية, الانحرافات المعيارية, الارتباط البسيط, الانحدار البسيط, اختبار قيمة F وقيمة T.	الوسائل الأحصائية
عدد من المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نينوى.	مكان تطبيق الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • لورة أطر نظرية واضحة المعالم عن موضوع إدارة الوقت وعلى النحو الذي يمكن الباحثين طرح المفهوم الإجرائي للمتغيرين . • التعرف على مستوى أداء المدراء في المؤسسات التعليمية المبحوثة لمبادئ إدارة الوقت. • تحديد مستوى مهارات إدارة الوقت لدى المدراء في المؤسسات التعليمية المبحوثة. • التعرف على ضياعات الوقت الخارجية والذاتية لدى المدراء في المؤسسات التعليمية المبحوثة. • معرفة علاقة الارتباط والأثر بين بعض المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخدمة) في تصورات المدراء في المؤسسات التعليمية المبحوثة لمهارات إدارة الوقت. 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • قلة عدد الدورات التدريبية الخاصة بمهارات إدارة الوقت المخصصة للإدارات الجارية الأمر الذي يضعف الفرصة في تحقيق أفضل استخدام للوقت. • القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية العالي لديهم أدراك واسع وكبير بخصوص مهارات إدارة أوقاتهم وأنهم يملكون تصوراً واضحاً على أهمية هذه المهارات ودورها الفاعل في نجاح المدير في عمله، فضلاً عن أدراكهم الواسع العوالم التي تنعكس على المهارات. • تدرك المؤسسات المبحوثة أهمية الوقت وضرورة استخدامها بشكل فعال ونتج ذلك من خلال استخدامها لبعض الأساليب الإدارية لإدارة الوقت كفاءة وفاعلية. 	نتائج الدراسة

• الأختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين . • الأختلاف في نهجية الدراساتين وأهدافهما .	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
• المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث.	نقاط التشابه مع البحث الحالي

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الوقت .

دراسة Harald S . Harung (1996)	دراسة 1
Improved time management Through Who human Recource development& Reversal this in achieving most with least Expenditure of time Organization تحسين إدارة الوقت من خلال تطوير الموارد البشرية وأنعكاس ذلك في تحقيق أقل وقت صرف للمنظمة	عنوان الدراسة
تكونت من (315) شخصاً.	عينة الدراسة
عالم الارتباط, الأوساط الحسية الموزونة, الانحراف المعياري, شدة الإجابة, عالم الاختلاف.	الوسائل الإحصائية
نظمات الأعمال هارفست ونور أوي.	كيفية تطبيق الدراسة
• الهدف الأول والأساسي لتطوير إدارة الوقت هو الحصول على أقصى قيمة إضافة للنتائج, في أقل فترة ممكنة. • الهدف الثاني إيجاد أكبر قدر من الوقت المتاح, أو على الأقل جعل معظم الوقت المتاح لنا منتجاً. وذلك زيادة الوقت المتاح المحافظة على كفاءتنا وقدراتنا العقلية والجسدية. والهدف التصرف وفق طريقة الوقت, وذلك اختيار والتعرف على الوقت المناسب للتصرف واتخاذ القرار.	هدف الدراسة
• الوقت ورد أساسي, وعرفتنا المشتركة هي أن الوقت هو محدود وجودنا. • المفتاح الأساسي لتطوير إدارة الوقت هو الهيمنة على الوقت المتاح لنا في شوار حياتنا, وانجاز الكثير قليل من الجهد, ورط ذلك تطوير وتنمية داركنا الإنسانية للوصول إلى راتب عالية من السعادة, والحرية والمعرفة والفاعلية, كما يشير الباحث إلى انه في معظم حقول كشوفات المعرفة الإنسانية وعند الدرجات العالية من الإدراك نصل إلى الحرية وذلك إذا أستطعنا أن نؤثر على الوقت على تقييد وتحديد أهدافنا.	نتائج الدراسة

• الاختلاف في نهجية الدراساتين وأهدافهما . • الاختلاف في العينة والبيئة المناسبة لكلا الدراساتين .	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
الاتفاق مع البحث الحالي في اعتبار الوقت ورد أساسي بالنسبة للمنظمة.	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة (Bhuta and Huang (2008	دراسة 2
Role Knowledge Management Development Time Management Skills for Individuals Working دور إدارة المعرفة في تطوير مهارات إدارة الوقت للأفراد العاملين	عنوان الدراسة
لغت عينة الدراسة (99) فرداً من العاملين في جامعة جورجيا حول مهاراتهم في إدارة الوقت .	عينة الدراسة
عوامل الارتباط , الأوساط الحسنة , الأوساط الحسنة , الانحراف المعياري , عامل الاختلاف , كرونباخ ألفا.	الوسائل الإحصائية
جامعة جورجيا.	مكان تطبيق الدراسة
• استهدفت الدراسة التعرف على تأثيرات إدارة الوقت لدى الأفراد العاملين في جامعة جورجيا. • العلاقة بين طريقة العمل والوقت المقتضى للعمل .	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : • أن تلك الأفراد العاملين لمهارات إدارة الوقت لها تأثير كبير في التخفيف من الضغط الوظيفي . • الأفراد العاملين في المستويات الدنيا يعانون بشكل عام من نقص مهارات إدارة الوقت والذي له ردود سلبية في أداء أعمالهم.	نتائج الدراسة
• الاختلاف في نهجية الدراساتين وأهدافهما . • الاختلاف في العينة المناسبة لكلا الدراساتين .	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث.	نقاط التشابه مع البحث الحالي

المحور الثالث : الدراسات السابقة في مجال النجاح الاستراتيجي

1- الدراسات العراقية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي .

دراسة 1	دراسة الركابي (1999)
عنوان الدراسة	"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية "
عينة الدراسة	60 من العاملين .
الوسائل الإحصائية	عادلة الانحدار المتدرج , ارتباط الرتب سبيرمان , الوسط , النسب المئوية , تحليل التباين , معامل التحديد R ² .
مكان تطبيق الدراسة	بعض الشركات الصناعية من القطاع الخاص و المختلط و العام في العراق .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد العلاقة بين تغيرات الإدارة الإستراتيجية و النجاح الاستراتيجي كلاً على انفراد وأي من هذه المتغيرات يملك تأثيراً أكبر في النجاح الاستراتيجي كهدف تسعى إليه إدارة المنظمة . • قياس مدى تأثير مستوى استخدام الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة من خلال دراسة واقع الإدارة العليا (الاستراتيجي) .
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • وجود الرسالة والأهداف شئ أساس لتحديد الاتجاه الاستراتيجي , ولكل منهما تأثير معين على الإدارة العليا في تحديد سيرة المنظمة , والتالي على تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي تطمح المنظمة إلى تحقيقه. • تحتاج الإدارة العليا لعدد من الوسائل والأساليب , لترشيح أي من البدائل الإستراتيجية كخيار استراتيجي يتناغم ورسالة وأهداف بيزة المنظمة الإستراتيجية , ورغبة أصحاب المصالحة إلى توافر ظروف وضوعية وعوامل ذاتية لاتتسنى لأي منظمة لذلك على الإدارة العليا اختيار ما يناسبها هي الذات , ذلك التقليدي شئ رفو عند الحديث عن ضما النجاح الاستراتيجي , إذ الإدارة الإستراتيجية تنبذ الثوابت والصيغ الجاهزة في الإطار الاستراتيجي .
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما . • الاختلاف في العينة والبيئة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	أعتماد نفس الأبعاد الفرعية النسبة للمتغير المعتمد للبحث (النجاح الاستراتيجي) .

دراسة 2	دراسة العزاوي (2008)
عنوان الدراسة	"أثر الموازنة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي"
عينة الدراسة	أختيرت عينة (102) من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد.
الوسائل الإحصائية	التوزيع التكراري, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معادلة مربع كاي, معامل ارتباط بيرسون, معادلة ألفا-كرونيخ, معامل الانحدار المتعدد .
كيفية تطبيق الدراسة	طبقت الدراسة في مجموعة من الكليات التابعة لجامعة بغداد .
هدف الدراسة	ترمي الدراسة إلى مجموعة من الأهداف منها: <ul style="list-style-type: none"> • بناء إطار معرفي لموضوعات (الذكاء الإستراتيجي، قرارات عمليات الخدمة، النجاح الإستراتيجي) • تقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة ووضع تصور عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي . • توظيف التراكم المعرفي في علمي الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات عن الموضوعات المبحوثة فكرياً وتصوراً.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: <ul style="list-style-type: none"> • الذكاء مفهوم واسع وعميق، وقد استُخدم الذكاء الإستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية. • التطور الذي شهدته صناعات الخدمة وتنامي حجم العمل وما رافقه من تطور في النظريات لا ينفي حقيقة أن قطاع الخدمة غير واضح المعالم . • واكب النجاح الإستراتيجي عدة عوامل وهو يُعدّ دالةً للنضج المعرفي للشخصية الإستراتيجية.
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	الاختلاف في حجم العينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسات التعليمية مجالاً لتطبيق البحث . • اعتماد النجاح الإستراتيجي كمتغير معتمد في البحث.

دراسة العنزي (2010)	دراسة 3
"دور إعادة إدارة علاقات الزوّ والتفكير الإداري في تحقيق النجاح الاستراتيجي"	عنوان الدراسة
اختيرت عينة قصديه من المديرين واقع (74) شخصاً من العاملين كمديرين ومنهم درجة خبير.	عينة الدراسة
استعملت الدراسة أدوات إحصائية لآلية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS pct v.15)، وقد استعملت مجموعة من الأدوات (معال الارتباط كندال، التحليل العنلي، تحليل المسار).	الوسائل الإحصائية
عمل الألبسة الرجالية في النجف.	مكان تطبيق الدراسة
تمثلت أهداف الدراسة بإعداد دراسة نظرية دعم الحقائق الرقمية حول إعادة إدارة علاقات الزوّ والتفكير الإداري ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ووصف وتشخيص قوة تغيرات الدراسة وضعفها، ودراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات التفسيرية.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • تنشأ عن اكتساب الزوّ وكلفة عالية وهو ما يدفع المنظمات نحو تقوية العلاقة مع زوّانها الحاليين، ما يؤدي إلى إبقاء علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بهم. • بالرغم من التداخل الكبير بين فردات الإدار والتفكير الإداري إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت التفكير الإداري في منظمات الأعمال وتنميته عند الأفراد العاملين. • تقدم عدد الاحتفاظ بالزوّ ليكون أولاً في ترتيب إعادة إدارة علاقات الزوّ ليأتي اكتساب الزوّ ثانياً وتقوية العلاقة ثالثاً. 	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها. • الاختلاف في حجم العينة المناسبة لكلا الدراستين. 	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد النجاح الاستراتيجي كمتغير يعتمد في البحث. 	نقاط التشابه مع البحث الحالي
دراسة العنزي (2010)	دراسة 4
"الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العراقية"	عنوان الدراسة
شملت الدراسة عينة واقع (61) من القيادات الإدارية في كليات جامعة بغداد.	عينة الدراسة

الوسائل الإحصائية	النسب المئوية , الوسط الحسابي , الوسيط , الانحراف المعياري , شدة الإجهاد على مساحة المقياس , معدل الارتباط سبيرمان , معدل الانحدار البسيط , معدل ارتباط كندال .
كل تطبيق الدراسة	شملت الدراسة عض كليات جراحة غداد (الآداب , تربية , أن الرشد , تربية , هندسة , هندسة الخوارزمي , التمريض , طب الأسنان) .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مستوى عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة (الكليات) و كل عدل أعاده . • تحديد مستوى وطبيعة آليات صناعة رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة . • إيجاد العلاقة والتأثير بين المتغيرات قيد الدراسة . • تحديد آلية عملن خلال التأكيد على أهمية المكونات الفكرية و ضرورة رعايتها و الاستفادة منها في المنظمات العاملة وصفها سبباً أساسياً في قانها و تحقيق النجاح الاستراتيجي .
نتائج الدراسة	تبني عوامل النجاح الاستراتيجي قبل المنظمات العاملة يُعد سبيلاً مهماً على الارتقاء بمستوى الأداء فيها لاسيما , ونحن نصدد دراسة نظمات خديية ذات تأثير لموس في جانب تطور المجتمع و تقدّمه , و التي تتركز في البيئة الجارية و شكل خاص الكليات سواء كانت علمية أو إنسانية .
نقاط الاختلاف عن البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاف في حجم العينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع البحث الحالي	<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسات التعليمية جالاً لتطبيق البحث .

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي.

دراسة 1	Cobbold & Lawrie(2003)
عنوان الدراسة	do only one third of UK companies in achieve strategic success "عدم نجاح ثلثي الشركات البريطانية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"
عينة الدراسة	لغت عينة الدراسة (100) شخصاً .
الوسائل الإحصائية	معامل الارتباط , الوسط الحسابي , اختبار F , اختبار T , معامل التحديد R ² .

20 شركة بريطانية.	□ ك □ تطبيق الدراسة
تحديد أسباب عدم نجاح ثلثي الشركات البريطانية في تحقيق النجاح الاستراتيجي .	هدف الدراسة
السبب وراء نجاح المنظمات هو الرؤية , ويرجع فشل الثلثين من الشركات لأسباب تتعلق بضعف الرؤية لدى صانعي القرار , و تؤكد الدراسة على أن الرؤية لدى قادة المنظمات هي النجاح الاستراتيجي .	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما. • الاختلاف في العينة والبيئة المناسبة لكلا الدراستين . 	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد.	نقاط التشابه □ مع البحث الحالي
J . Black , 2004	دراسة 2
Role Organizational Culture in achieve Strategic Success	عنوان الدراسة
"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"	
250 من العاملين .	عينة الدراسة
معامل الارتباط, الأوساط الحسابية الموزونة, الأتحراف المعياري ,معامل الاختلاف.	الوسائل الإحصائية
شركات أمريكية وكندية.	مكان تطبيق الدراسة
البحث عن أهم نظريات الثقافة التنظيمية و قياس مدى وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المنظمات و انعكاساتها على النجاح الاستراتيجي فيها.	هدف الدراسة
للثقافة التنظيمية تأثير كبير على النجاح الاستراتيجي من خلال التوجيهات و القيم الساندة و أهمية العمل على تعزيز و تطوير الثقافة بما يتناسب مع معايير النجاح الاستراتيجي.	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • الأختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . 	نقاط الاختلاف عن البحث الحالي
<ul style="list-style-type: none"> • النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد للبحث . 	نقاط التشابه مع البحث الحالي

المحور الخامس: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة .

في وقت ما تم عرض من الدراسات السابقة والجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع البحث الحالي وطبيعة الدراسات السابقة وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد المواضع التي تناولتها الدراسات السابقة وطبيعتها. يتضح أمام الباحثة جملة من المعطيات لأهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي :-

- 1- التعمق في المنظور الفكري لموضوع البحث والاستعانة بما ورد فيها بشأن هذا الجانب.
- 2- الأهداء إلى بعض المصادر والبحوث التي لم يتسنّ معرفتها والإطلاع عليها من قبل.
- 3- صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث .
- 4- أسهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في بناء مقاييس البحث الحالي إدارة الحكمة، إدارة الوقت، النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال الإطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة، وأعمالها في البحث الحالي بعد إجراء التحكيم العلمي لها، للأطمئنان إلى رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض البحث الحالي.
- 5- التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثة من تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الإطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف وأهمية وفروقات ونماذج الدراسات السابقة.
- 6- الأطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد مجتمع للبحث الحالي والعينة المناسبة وحجمها، وطريقة سحبها من المجتمع .
- 7- التعرف على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتتعلق منها البحث الحالي فتكمل ما تم تأسيسه في تلك الدراسات .

المبحث الثاني

منهجية البحث

Study Methodology

توطئة :-

إن الغاية من منهجية البحث هي التعريف بالمنهج ومشكلة البحث ثم محاولة الإسهام في حلها. عدد تأطيرها مفاهيمياً وميدانياً عبر اختبار عدة نماذج ودلائل أو دلل. إنها أداة للدراسة وتركيب الحقائق مع النتائج المرغوبة في ميدان محدد للتطبيق, ومما لا شك فيه إن فهم المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها. (Van Aken, 2004; 228), وناءً على ذلك ستضم المنهجية مجموعة من الفقرات الأساسية الآتية :-

أولاً: الإطار الصياغي

1- مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث والذي يبدو واضحاً في بيئة الأعمال العراقية النامية والذات في قطاع التعليم العالي, من المعروف إن الجامعات الموجودة في العراق تسهم في عمليات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي , الذي هو حاجة إلى الكثير من الجهود والإسهامات الفكرية والعملية لمواجهة التحديات المعاصرة التي تعيق عملية تقدمه , ومن ثم الارتقاء إلى مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية ويجري ذلك تطبيق منهج إدارة الحكمة وإدارة الوقت فضلاً عن إمكانية أستشراف متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي مما يزيد القدرة على مواجهة المشاكل الآتية والمستقبلية والتحديات المرتبطة بالنشاطات الاجتماعية و الاقتصادية , فصار لزاماً على الجامعات تبني مثل هذه المفاهيم لتحقيق نجاحها و منظور استراتيجي . ذلك لتتمكن من مواكبة التقدم وإيجاد موطئ قدم في مصاف الدول المتقدمة الخطى ثابته و رؤية واضحة الملامح ذات مواصفات متحدية قابلة للتطبيق من شأنها النهوض بالواقع الحالي وأستشراف سبل مواجهة التحديات المستقبلية , التي تُنبئ دخول مؤسسات تعليمية عالمية, قد تجد الجامعات العراقية صعوبة في اللحاق بها فضلاً عن منافستها مما قد ينتهي بها المطاف بالرغم من التشريعات والقوانين النافذة إلى المستثمرين عد أن تعرض للخصخصة أسوة باقي القطاعات الإنتاجية في الدولة . وتوخياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة البحث، تم صياغة المشكلة في مجموعة تساؤلات ما يتوافق وطروقات (Rummel & Ballaine 1994:52) من أن الهدف من البحث العلمي يرتكز على صياغة الأسئلة الدقيقة، أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة لها، وتتحدد هذه التساؤلات في :-

- أ- إذا ما كانت إدارة الحكمة فاعلة في الجامعة مجتمع البحث ؟ ماهي إسهاماتها الإستراتيجية في تغيير الخرائط الفكرية للقادة الإداريين ؟
- ب- ما طبيعة ومستوى و[إ]عاد كل من إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث ؟
- ت- هل توجد علاقة ارتباط[] بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي ؟
- - هل يوجد تأثير لإدارة الحكمة وإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي ؟

2- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة أهتمام المنظمات عموماً والجامعات العراقية خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة ، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية إدارة الحكمة وإدارة الوقت ودورهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل ، نظراً لكبر [] جم التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية في الوقت الراهن، ومن هنا فان أهمية البحث تتبلور في مجموعة نقاط لغرض [إ]رازها :-

أ- تركيزه على قطاع [] يوي كقطاع الخدمة التعليمية الذي يؤدي دوراً في الارتقاء [] المستوى المعرفي لمختلف قطاعات المجتمع، وكونه يصب [] اتجاه تطوير منظمات الخدمة عموماً، والتعليمية [] شكل خاص .

ب- يتوقع من البحث إن يقدم أهمية خاصة تتجسد في النتائج التي ستفرزها، والدور الذي ينتظر من توصياته ومقتر[]اته النهائية أن يؤديه في ترسيخ الاعتقاد لدى رؤساء وأعضاء مجالس (المنظمات) عموماً، والكليات مدار البحث [] شكل خاص [] أهمية متغيراتها، والذي سيفضي إلى مزيد من الدراسات عن تلك المتغيرات، أو في جوانب ذات صلة []ها.

ت- أن منهج التنش[]ك العلمي الذي تقصده البحث وذلك [] جمع أكثر من أختصاص في مجال علم إدارة الأعمال متمثلة []- (السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية) , يتوقع منه أن يحقق أهمية تتمثل [] الاستفادة من وجهات النظر المختلفة لهذه الاختصاصات إزاء قضية و[]دة أو أكثر [] ما يقود إلى تكوين توجه علمي تكاملي تتلاق [] فية الأفكار المختلفة , وكما تلمس البحث ذلك [] شكل واضح في التوصل إلى فهم متقدم لمفهوم وفلسفة الحكمة [] عندما كانت تعيش في فلك الأ[]ادية

العلمية التي يطغى عليها الانعزال العلمي , وذلك تجريدها من المكون البشري الذي يعد الأساس في ناءها .

ث- إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، وجوب السعي لتحقيق النجاح الإستراتيجي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية في بيئة اليوم المتسارعة التغيير.

ج- توفير قاعدة معلوماتية للباحثين، ولقادة منظمات الخدمة العراقية، تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية، والتركيز على حاجات المستفيدين كأولويات، وتحديد إلى أين ينبغي أن توجه عمليات تقديم الخدمة في منظماتهم، ثم جعل هذا البحث امتداداً للدراسات التي تهتم بالرؤى والاستشراف الإستراتيجيين والتفكير السلوكي ، وكذلك النجاح الذي تسعى المنظمات لحصاده على المستوى الإستراتيجي، وتقديم مساهمة متواضعة للطلبة بين الحقول المعرفية الثلاث.

ح- من خلال النتائج المتوقعة الوصول إليها، تأمل الباحثة تقديم الحلول التي تساعد في تحسين القابليات المعرفية لدى القيادات عينة البحث في الاعتماد على ممارسات تطبيق منهج إدارة الحكمة والأستخدام الأمثل للوقت في منظماتهم والتي ستنعكس نتائجها ايجابياً على مستوى مخرجات العمل .

3 - أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث :-:

أ- عرض الأدبيات ذات الصلة بموضوعات إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي وتحليلها ومناقشتها.

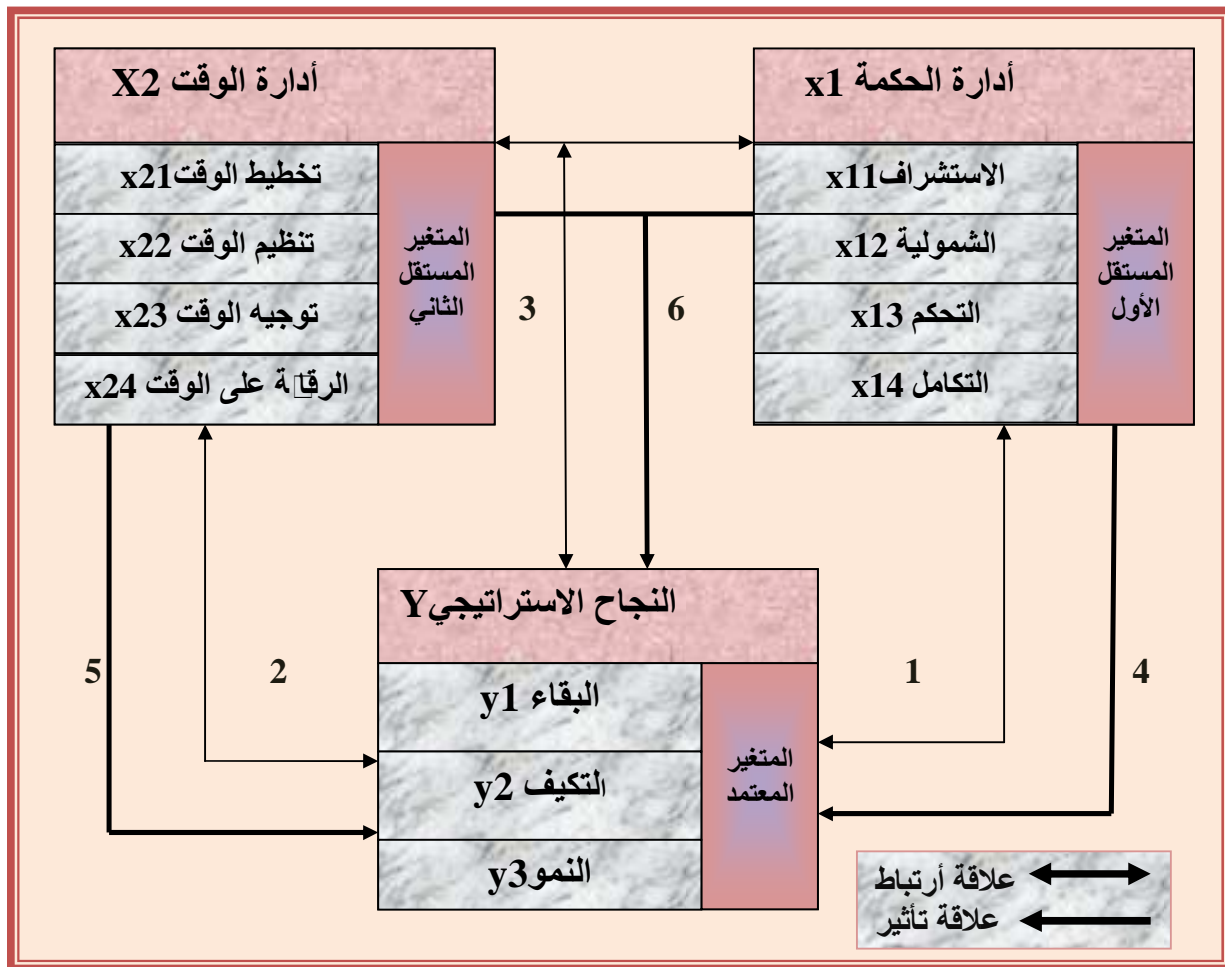
ب- قياس تأثير إدارة الحكمة وإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي وما يضمن الأنعكاس الأيجابي على فاعلية ونجاح المنظمات عموماً والمؤسسات التعليمية خصوصاً.

ت- معرفة المقترحات المناسبة التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع في مجالات العمل الرسمي لعينة البحث .

4- منهج البحث :- تم اعتماد منهج البحث القائم والتحليل البعدي والذي يدعى منهج البحث التطبيقي أو العملي (Action Methodology) إذ يكون الباحث جزءاً من مجتمع البحث وهو منهج يتناغم مع الدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة .

ثانياً: الإطار البنائي

1- مخطط البحث الفرضي : هو □ ناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وأفتراضياً للظاهرة قيد البحث وتفاعلاتها المحتملة (Despers 55: 2000: & Chauel), ويوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم □ه (Rivit:1992). وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث وضمن إطارها النظري والتطبيقي جرى تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية □ بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1) ، ويمثل هذا المخطط مجموعة من الفرضيات التي □ نيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث ، فضلاً عن شمولية المخطط وإمكانية اختبارها كما يتضمن هذا المخطط ثلاثاً □ متغيرات رئيسة وكما هي موضحة في المخطط أدناه :-



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

ويتضح إن ركية المخطط تكون وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين كل من المتغير المستقل الأول (إدارة الحكمة x_1) ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي Y) وبين المتغير المستقل الثاني (إدارة الوقت x_2) ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي Y)، وإن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين كل من إدارة الحكمة وإدارة الوقت وصفاً متغيرين مستقلين (شكل مجتمع) وبين النجاح الإستراتيجي (وصفه متغير تابع). وكل سهم في المخطط يمثل فرضية .

2- فرضيات البحث :-

الفرضيات "لول مؤقتة تنسجم في اتجاهاتها مع ما أثير من تساؤلات فكرية في مشكلة البحث" (العزاوي، 2008:128)، واعتماد التفكير والاستدلال المنطقيين المؤسسين على المتوار الفكري الإستراتيجي والسلوكي، وما تمتلكه الباقية من تصور عن واقع منظمات الخدمة العامة العراقية، ستوضع مجموعة فرضيات توجه لأختبار المخطط الفرضي للبحث، مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته، وما يستجيب لأهداف البحث، ويهيئ إجابة دقيقة عن أسئلتها، كما يقدم غطاء افتراضياً يسند منطقاً للفرضيات التي تتبلور في :-

أ- الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة والنجاح الاستراتيجي عادته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشمولية والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحكم والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والنجاح الاستراتيجي عادته .

ب- الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي عادته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجيه والنجاح الاستراتيجي عادته .

♣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة على الوقت والنجاح الاستراتيجي عادته .

ت- الفرضية الرئيسية الثالثة :- توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة وأداره الوقت شكل مجتمع والنجاح الاستراتيجي .

- - **الفرضية الرئيسية الأولى :-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الحكمة في النجاح الاستراتيجي وقد أُنْبِثَتْ عنها الفرضيات الآتية :-
- ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشمولية في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحكم في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل في النجاح الاستراتيجي .
- ج- **الفرضية الرئيسية الخامسة :-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي وقد أُنْبِثَتْ عنها الفرضيات الآتية :-
- ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنظيم في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجيه في النجاح الاستراتيجي .
 - ♣ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة على الوقت في النجاح الاستراتيجي .
- ح- **الفرضية الرئيسية السادسة :-** توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإعادة إدارة الحكمة وأداره الوقت شكل مجتمع في النجاح الاستراتيجي .
- وسيجري قياس هذه الفرضيات تحت مستوى معنوية 1% و 5%.
- 3- **نبذة عن موقع ومجتمع البحث ووصف عينة البحث .**

أ- مجتمع البحث (جامعة بابل) (<http://ar.wikipedia.org>)

وإحدى من الجامعات العراقية الكبيرة ،التي تأسست في 1991/4/25 في ظل الظروف الصعبة التي كان يمر بها البلد ،إذ تتألف الجامعة من (18) كلية واسماؤها مذكورة في الملحق (6) تتوزع في ثلاثة مجمعات أساسية تقع جميعها في مدينة الحلة ، الحرم الجامعي المركزي يقع غرب مدينة الحلة على الطريق الرئيسي بين بابل والنجف، وهو أكبر المجمعات من حيث المساحة وعدد الكليات و يليه مجمع الكليات الطبية الواقع في وسط مدينة الحلة ، وتقع كلية الفنون الجميلة على بعد شارع واحد من هذا المجمع ، و أخيرا مجمع صغير في شمالي غرب الحلة قريبا من مستشفى مرجان وبني الجزائر ، وقد سعت الجامعة منذ تأسيسها إلى العناية بالجوانب العلمية فهيات الملاكات التدريسية والفنية لتحقيق رسالتها ووفرت الأجواء المناسبة والمستلزمات الضرورية للبحث وإجراء البحوث مثل قاعات المحاضرات والمختبرات والأجهزة والمعدات والكتب المنهجية المساعدة . ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من القيادات الإدارية المتمثلة -

(عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (96) قائداً إدارياً والجدول (1) يوضح مواصفات مجتمع البحث .

الجدول (1) مواصفات مجتمع البحث

النسبة	العدد	المنصب	
%19	18	عميد	
%37	36	معاون عميد	
%44	42	رئيس قسم	
%100	96	المجموع	

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دائرة الدراسات والتخطيط، قسم الإحصاء والمعلوماتية. أعداد التدريسيين في الجامعات والكليات للعام 2013/2012.

ب- أسماء الكليات مجتمع البحث :- يشير الجدول (2) إلى أسماء الكليات مجتمع البحث، وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من لدن المستجيبين ، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (96) استثماراً ، وعدد المسترجعة (92) استثماراً ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (96%) وكما في الجدول الآتي :-

الجدول (2) :أسماء الكليات مجتمع البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لكل كلية والنسبة المئوية

الاستثمارات			جم العينة	مجتمع البحث	ت
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة			
100%	5	5	92	الإدارة والاقتصاد	1
67%	2	3		الطب	2
100%	7	7		الفنون الجميلة	3
86%	6	7		العلوم	4
89%	8	9		الهندسة	5
100%	3	3		الرياضة	6
100%	3	3		التمريض	7
100%	3	3		القانون	8
100%	5	5		الدراسات القرآنية	9

100%	3	3		الصيدلة	10
100%	3	3		طب الأسنان	11
100%	6	6		الآداب	12
100%	8	8		تربية (صفي الدين)	13
100%	5	5		تربية (أن حيان)	14
89%	8	9		التربية الأساسية	15
100%	5	5		تكنولوجيا المعلومات	16
100%	5	5		هندسة المواد	17
100%	7	7		العلوم للبنات	18
96%	92	96		المجموع	

ت- عينة البحث :-

شملت عينة البحث عدداً من القيادات الإدارية في ثمانية عشر كلية تابعة لجامعة []، تم اختيار عينة البحث [] صورة قصديه [] يث شملت عدداً من القيادات الإدارية والمتمثلة []- (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) وذلك لكونهم أصحاب قرار، ويمتلكون رؤية واضحة عن كلياتهم فضلاً عن الخبرة العلمية التي تسهم في تطوير الأداء، وهم يمثلون مجتمعين مجلس الكلية وهي أعلى جهة تصدر القرارات في الكليات على وفق للقوانين واللوائح و التعليمات [] ما يجعلهم الفئة المقصودة لهذا الاختبار، و يجعل العينة العمدية (القصدية) هي الأسلوب الأكثر ملائمة لاختيار الأفراد من المجتمع اختياراً [] رأياً و [] شكل متعمد .

ث- وصف السمات الديموغرافية لعينة البحث :-

من خلال إجابات عينة البحث عن فقرات الاستبيان الخاصة [] المعلومات التعريفية فإنه أظهرت السمات الآتية والموضحة في الجدول (3) :-

• وصف عينة البحث حسب النوع الاجتماعي :-

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ [] لغت نسبة الذكور (95%) مقابل (5%) للإناث [] وهي نسبة منخفضة جداً قياساً مع نسبة الذكور، وإن دلت هذه النسبة على شيء فإنما تدل على أن أغلب القيادات الإدارية ضمن الجامعات عينة البحث هم من الذكور، وهذا يشير إلى انخفاض نسب تقديم الإناث [] على الدراسات العليا، ولا سيما [] النسبة

لدراسة الدكتوراه لأسباب قد تعود في مجملها للحياة الاجتماعية في العراق. ونلاحظ انخفاض عدد الإناث في العينة على الرغم من كون العينة شملت كلية واحدة فقط للبنات إلا أن نسبة الإناث لغت 5% وهذا مؤشر واضح على أن ثقافة الكليات تتماشى مع الثقافة السائدة بالمجتمع إذ يعد المجتمع الشرقي ذا ثقافة رجولية قلما تعطي الفرصة للنساء في تولي المسؤولية، وعلى الرغم من إن كلية التربية للبنات لها بعض الخصوصية إلا أن منصب عميد الكلية ومعاونيه هم ذكور، وتي الأقسام العلمية فإن نسبة الرجال فيها لغت (50%) من مجموع الأقسام وهذه النسبة عالية إذا ما أخذنا خصوصيتها الحسبان.

• وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية :-

أما خصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3)، إن نسبة (38%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (41-50)، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة، ثم تأتي بعدها فئة (31-40) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (24%)، ثم قية الفئات الأخرى، وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً وذلك لأنها تعكس درجة النضج الفكري لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإحاطة الدقيقة عن فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرات متراكمة فهم يكادون يمثلون نكاً للمعلومات والأفكار فضلاً على ما يوفره النضج الفكري من إسناد لمستوى أداء الفرد لزيادة قدرته على العمل ما يكتسب من خبرة وممارسة. وهذه النسب جيدة جداً في قطاع التعليم لأن العمل في قطاع التعليم يتطلب أملاك قدرات جسدية متميزة إذ إن العمل فيه يتطلب ذلك جهد كبير ونشاط مستمر.

• وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3)، إلى أن مانسبته (86%) من العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حملة المؤهل العلمي، ثم تليها الفئة من حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبة هذه الفئة (14%)، وما يؤشر حرص الكليات على أن يكون رؤساء وأعضاء مجالسها من الحاصلين على الدكتوراه كمؤهل علمي رئيس، في إطار سعيها لأداء مهام المجلس من قبل أفراد مواكبين للتطورات العلمية، وقادرين على الإبداع في هذا المجال.

• وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3)، إلى أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم خدمة في الجامعة تتراوح (31 فأكثر) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (28%) من عينة البحث، ثم تليها فئة (26-30) سنة إذ بلغت نسبتها (24%)، ثم تليها قية الفئات الأخرى، وهذا مؤشر جيد

يتناغم مع □ اجحة الجامعات إلى أفراد يمتلكون المعرفة والخبرة والممارسة للنهوض □ مهام التدريس وأداء الواجبات المهنية الأخرى للأفراد عينة البحث، وتؤثر هذه النسب توجه الوزارة في الأونة الأخيرة إلى توسيع خطط القبول في الدراسات العليا من جهة وتوفير الدرجات الوظيفية لهم من جهة أخرى.

• وصف عينة البحث حسب الدورات التدريبية :- تشير النتائج الإ □ صائية الواردة في الجدول (3) إلى أن أكبر نسبة من الأفراد عينة البحث التي □ لغت (43%) قد شاركوا في دورات تدريبية م □ بين (5-9) دورة ، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح (10-14) دورة إ □ لغت نسبتهم (27%) ، ثم جاءت □ بعدها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح (5 فأقل) دورة إ □ لغت نسبتهم (22%) ، في □ بين □ لغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح م □ بين (15 فأكثر) دورة (8%) ، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً ملحوظ من لدن إدارات الجامعات في م □ اعة تطوير مهارات وقدرات عينة البحث وزيادة تعلمهم □ اكتساب المعرفة عن طريق الدورات التدريبية.

الجدول (3) السمات الديموغرافية لإفراد عينة البحث

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	87	95%
	الإناث	5	5%
المجموع		92	100%
الفئة العمرية	30 فأقل	4	4%
	31-40	22	24%
	41-50	35	38%
	51-60	18	20%
	61-70	13	14%
	المجموع		92
المؤهل العلمي	دكتوراه	79	86%
	ماجستير	13	14%
المجموع		92	100%
سنوات الخدمة	5-10	2	2%

13%	12	15-11	
23%	21	20-16	
10%	10	25-21	
24%	22	30-26	
28%	26	31 فأكثر	
100%	92	المجموع	
22%	20	5 فأقل	الدورات التدريبية
43%	40	9-5	
27%	25	14-10	
8%	7	15 فأكثر	
100%	92	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على إجابات عينة البحث عن المحور الأول من استمارة الاستبيان .

ثالثاً: الإطار الهيكلي والشكلي (حدود البحث) :-

1- الحدود العلمية للبحث:-

تتجسد الحدود العلمية للبحث في ثلاثة محاور: الأول إدارة الحكمة ثانياً إدارة الوقت, ثالثاً النجاح الاستراتيجي وان المتغيرات المستقلة تعود أصولها الفكرية إلى علم المنظمة وشكل أدق السلوك التنظيمي, إما المتغير المعتمد فتعود أصوله المعرفية إلى علم الإستراتيجية .

2- الحدود المكانية للبحث :-

إما الحدود المكانية للبحث فتتمثل في كليات جامعة [] و [] وصفها المكان المناسب لأختبار مخطط وفرضيات البحث إذ تمثل مجتمع البحث و سيجري انتخاب عينته على وفق تقنيات العينة العمدية (Purposive Sample), وهناك أسباب وراء اختيار هذه الجامعة مجالاً للبحث منها :-

أ- أهمية الدور الذي تؤديه الجامعة في [] ناء المجتمع , لأمتلاكها سمات تميزها عن غيرها لأنها منظمة ذات أهداف متعددة مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع , ولها كيانها الاجتماعي الذي تشكل العلاقات الإنسانية نسيجه الاجتماعي وهذا يتيح تعدد المجتمعات داخلها , وهي مؤسسات تعليمية تقع على قمة النظام التعليمي في المجتمع وتعد أدواته للقيادة الفكرية لمؤسساته المختلفة في [] دا [] التغيير والتنمية.

ب- حاجة الجامعة المذكورة إلى استخدام الوقت الأمثل [] ما يسهم في تعزيز موقفها في مختلف المجالات البحثية والعلمية الرائدة في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في العالم .

ت- تعمل بشكل متواصل في ظل ظروف الأزمات وفي الظروف الاعتيادية ودون توقف.

□ - تعد من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمتفهمة لأهمية البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع وتنميته.

ج- يتميز شاغلوا مناصب القيادات الإدارية □ كونهم من أصحاب الكفاءات العلمية والذكية القادرة على □ دا □ التغيير والتجديد □ درجة متقدمة , مما ينعكس على النتائج العلمية للبحث .

ح- ترى الباحثة إن أغلب الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة □ هذا الموضوع مطبقة في المؤسسات التعليمية, مما شجع هذا على اختيار الجامعة المذكورة ميدانا للبحث رغبة منها في خدمة هذا المجال .

3- الحدود الزمنية للبحث :-

أمتدت الحدود الزمنية للجانب التطبيقي للبحث في الجامعة لغاية أنجاز عمليات جمع البيانات الضرورية لأختبار مخطط وفرضيات البحث وإجراء المقالات الشخصية والتي أمتدت من (2013/2/5م) إلى (2013/4/30م).

□□عا: الإطار الإجرائي

1- أدوات الدراسة :-

من أجل أن تحقق هذه البحث غاياتها فقد جرى الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الجانب المعرفي والجانب التطبيقي على الأدوات الآتية :-

أ- أدوات الإطار النظري :-

من أجل أغناء الجانب النظري للبحث فقد جرى الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي جرى جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة □ موضوعاتها من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث □ والدراسات العلمية □ اللغتين العربية والأنكليزية ووقائع المؤتمرات التي جرى الحصول عليها من مصادر متعددة تضم الكتب والمكتبات الرقمية ، فضلاً عن الأستعانة □ خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) .

ب- أدوات الإطار الميداني :-

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب الميداني للبحث وهي :-

□□ المقالات الشخصية :- جرى إجراء عدد من المقالات الشخصية مع الأفراد عينة البحث كما في الملحق (2) □ غية توضيح □ بعض الفقرات الخاصة □ الأستبانة وذلك من أجل الحصول على إجابات صحيحة و الرد على أستفساراتهم □ شأن □ بعض المتغيرات الواردة فيها , و سؤالهم عن

النتائج ومدى مطابقتها للواقع وما هو المصادق لهذه النتائج فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي قد تخدم البحث.

المشاهدات الميدانية :- جرى إجراء عدد من الزيارات الميدانية للكليات المبحوثة كما في الملحق (3) قصد جمع المعلومات ، وهذا ما هيأ لنا تصوراً كاملاً عن بنيتها المنظمة وواقع متغيرات البحث فيها.

الاستبانة :- تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات والتي أستندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، وقد جرى عرض المخطط الأولي على عدد من المختصين الملحق (4) للتعرف على ملائمتهم ، وجرى استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد أسفرت عنها ملائمتها نالت اهتمام الباحثين وأفضت إلى إجراء عمليات حذف وتعديل والإضافة عليها على النحو الذي جرى من خلاله كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها. وقد تم اعتماد مقياس (likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية كما أنه يتسم بالوضوح والدقة ، وتتكون الاستبانة من مقدمة وجزئين. إذ اشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الاستبانة ، واثبت عينة البحث على الإجابة بموضوعية على وفق ما يروونه مطابقاً فعلاً في كلياتهم ، وليس على أساس ما يروونه صائباً مع تأكيد طابع السرية و الأمانة العلمية لإجاباتهم إما الأجزاء فيتم توضيحها بالجدول الآتي :-

الجدول (4) محاور الاستبانة

المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات الخاصة مجيبي استمارة الأستبيان .	النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية.	5	
	المجموع		5	
المحور الثاني	أولاً:- إعداد إدارة الحكمة	1- الاستشراف	5	(Amsteus,2008:8)
		2- التحكم	5	(Lloyd,2005:12)
		3- الشمولية	5	(Bierly,et al., 2000)
		4- التكامل	5	
	المجموع		20	
	ثانياً :- إعداد إدارة الوقت	1- تخطيط الوقت 2- تنظيم الوقت	5 5	(Lee and Adcock ,1991:14)

(أمد، 2012:167)	5	3- توجيه الوقت	
(Brown,1995:24)	5	4- رقابة الوقت	
	20	المجموع	
(Katz&Green,2007:58	5	1- التكيف	ثالثاً :- إعداد النجاح الاستراتيجي
6) (Chatterjee &	5	2- البقاء	
Nagarajan, 2004:1-3)	5	3- النمو	
(العنزي, 2010:33)			
	15	المجموع	
	55	المجموع الكلي	

المصدر :- من إعداد الباحثة الاعتماد على الاستبانة .

2- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:-

تمثل أستمارة الاستبيان (Questionnaire) الأداة الأساسية لجمع بيانات البحث الحالي . وسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس في أي بحث فقد تطلب الأمر إجراء الاختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها وكما يأتي :-

أ- الاختبارات قبل توزيع أستمارة الاستبانة:-

ويتم ذلك من خلال معرفة صدق الاستبانة Validity Questionnaire إذ يعبر الصدق عن "ارتباط أداة القياس وأغراضها بالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت لأجله" ، فالمقياس الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه وليس شيئاً آخر أو بالإضافة إليه، والتالي يعطي درجة تعدد انعكاساً لقدرة المستجيب (إدريس، 2001:105)، وهو ما ينطلق من وضوح فقراته، وأنتمائها إلى المجال الذي تعتمد لقياسه. ويشير مفهوم صدق أداة القياس إلى قابلية الأداة على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه , أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تميزها الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin,1995:968) والصدق سمة ضرورية تلازم كل أداة يراد تطبيقها للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تصد الظاهرة المبحوثة، وللتحقق من صدق إستبانة البحث لا بد من أدلة على ذلك (السامرائي، 2003:145) .

ب- الاختبارات بعد توزيع أستمارة الاستبانة :-

الحيادية :-

رصدت الباحثة على الحفاظ على حيادية الاستبانة من خلال عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين والتأثير فيها ومنح المبحوثين الوقت الكافي والحرية في الإجابات بهدف الحصول على إجابات مضمونة تعبر عن الرأي الفعلي لأفراد عينة البحث.

الاعتمادية :-

من أجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبيان تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع (30) أستمارة أستبانة على عدد من أفراد العينة ، إذ قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على هذه المفردات وتم أخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها، وقد أعدت ثلاثة أساليب تم توزيع استمارات الأستبيان مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية وأستلام الإجابات منهم وقد فرز الإجابات تبين أن (26) فرداً من العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (80%) من عينة البحث وتعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الإدارية .

3- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث :-

أن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة معلمية (Parametric) ، وهذا يستوجب أنتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها وأختبار الفرضيات ، فقد تم الأستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، هذا فضلاً عن توظيف البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية و هي كالأتي :-

أ- البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل الرسالة :-

□ برنامج (SPSS V.19) □ برنامج (LESERAL V.8.80) □ برنامج (MOD Graph) ..

ب- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الرسالة :-

- الصدق البنائي الأستكشافي ، الصدق البنائي التوكيدي ، صدق النسيج المفاهيمي .
- الثبات (Reliability).
- الأتساق الداخلي .
- أختبار (KMO) و (Bartlett).
- المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية .
- مستوى الإجابة والأهمية النسبية .
- معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، تحليل الانحدار البسيط .
- معادلة النمذجة الهيكلية .
- معاملات بيتا المعيارية ومعامل التحديد (R^2) الخاصة بفرضيات البحث على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .
- معاملات (t) و (F) الخاصة بفرضيات البحث على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إحصاء الأهمية

المبحث الثاني: إحصاء الوقت

المبحث الثالث: النجلى الاستراتيجي

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات البحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

تمهيد :-

تناول المبحث الأول من هذا الفصل بيان الخلفية النظرية للبحث من خلال توضيح الإطار الفكري لأدارة الحكمة من حيث ، مفهوم الحكمة ، وأهميتها ، وخصائصها ، ومفهوم إدارة الحكمة ، والنماذج. وأبعاد إدارة الحكمة ، أما المبحث الثاني فقد أختص بعرض الإطار الفكري لإدارة الوقت من حيث المفهوم ، والأهمية ، والخصائص ، والأنواع ، وأبعاد إدارة الوقت أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض الإطار الفكري للنجاح الاستراتيجي من حيث المفهوم ، والأهمية ، والأبعاد، أما المبحث الرابع فتناول العلاقة بين متغيرات البحث .

المبحث الأول/ إدارة الحكمة

Wisdom Management

توطئة :-

أصبح موضوع إدارة المعرفة واضح الأبعاد بعد أن تعددت الدراسات وتتنوع البحوث التي أجريت في هذا الميدان , والسؤال الذي يطرح نفسه وبقوة الآن هو ماذا بعد إدارة المعرفة؟ تعيش منظمات الأعمال اليوم ومنها الجامعات الخاصة في بيئة مضطربة قلقه , تعود مسبباتها إلى التطورات المتسارعة والمثيرة التي شهدتها بعض الحقول الفكرية والعلمية , كما القضايا الأخلاقية , وقضايا النوع الاجتماعي , وعلوم البيئة , وعلوم النفس , وغيرها مما دفع إلى فتح الباب لتبني مفهوم الحكمة للتصدي لدورها في التعامل الرشيد مع تلك المفاهيم والعلوم , هذا مع التغيرات والتحويلات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في جميع المجالات المحيطة بمنظمات الأعمال على الصعيد الاقتصادي , والعلمي , والتكنولوجي , والاجتماعي , والسياسي , والقانوني , والثقافي , جعلت السمة الأساسية إلى ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة , وتغيير في آليات التفكير المعتمدة , وتبديل في معمارية العقل الإداري وتقنية معلومات متطورة لاستيعابها وصنع واتخاذ القرارات المناسبة بصددتها وتحليلها , وأمام هذه المعضلة تسعى منظمات الأعمال والمنظمات الدولية والمراكز المعرفية بخطى حثيثة لإيجاد تقنيات وآليات متطورة لمواجهة هذه التغيرات ومنها الحكمة الإدارية .

أولاً :- الإطار المفاهيمي للحكمة

1- مفهوم الحكمة Wisdom Concept

شهد تطور الحركة الفكرية والثقافية في العصر العباسي ميلاد دور الحكمة التي كانت تعبر عن مظهر ما توصل إليه الرقي الفكري , كما أن أسماها يعكس مدى الاحترام الشديد للعلم بعدة مفاتيح الحكمة (العمائرة ، 2009: 160) , ويؤكد (حمود ، 2010 : 63) على إن الحكمة أعلى مراتب المعرفة ، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني على وفق رؤية واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للشخص أو الجماعة أو المجتمع وهي التي تمتلك السلوك الإنساني الذي يتسم بالتروي والدقة واستنباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للشخص والمنظمة وهذا ما أشار إليه الله سبحانه وتعالى بقوله الكريم " يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ " (سورة البقرة / الآية 269). ويوضح (

عليان ، 2008 : 69) مفهوم الحكمة بأنها تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها للعقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وفرق السائد منها وزعزعة الراسخ منها من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود وأقتنا □ الفر □ التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف و أقتصار المسافات . ويصف (Macdonald , 2006 : 27) مفهوم الحكمة في هذا الخصو □ بالفهم الشمولي Holistic المرتبط بالقيم في إشارة إلى أتساع نطاقه وأرتباطاته . ومن هنا فان التدقيق في هذه الارتباطات يظهر لنا نوعين من الصلات ، أولهما تلك الصلات الفكرية للمفهوم وثانيهما الارتباط مع الآفاق الفكرية للمفاهيم الأخرى . ويؤكد (Michael , 2011 : 836) أن تطوير الحكمة واجب أخلاقي في الإدارة وسلوك مشرف ومايزال تطبيقها ممكناً على ممارسات إدارة الأعمال اليوم لأن تطبيقها يؤدي إلى تفادي السلوك غير القانوني في مجال تمويل الأعمال و التسويق والعلاقات العامة وتجنب النتائج غير المتوقعة وغير السارة . وفي الجدول أدناه ندرج إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الحكمة وحسب تسلسلها الزمني .

جدول (5) مفهوم الحكمة على وفق إسهامات عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	مفهوم الحكمة
2	Laszio , 2002 : 10	المنطق والحقائق وقوة الحجّة والباعث القوي لمعرفة الخطأ من الصواب و□تخدام المعرفة لتوليد معرفة جديدة .
3	RudYard , 2003 : 2	تجمع للذكاء والقدرة على التخيل وابتكار الأفكار و□تخدام الذكاء التناقصي .
4	Daven port , 2004 : 5	□تثمار وتطوير أ□ول المعرفة مع النظر إلى أهداف المنظمة وتتضمن كل العمليات المتعلقة ب□تراك خلق ، □بياة المعرفة وتسهيل الإ□تراك والتعلم .
5	Jashapara , 2005 : 35	القدرة على □تخدام المعرفة في أي موقف عن طريق القرار الأخلاقي المتعلق بنظام العقيدة عند الأفراد .
6	Thieranf & Hoctor , 2006 : 4	القدرة على الر□بية والتفكير بعمق من اجل اتخاذ القرار الصائب .

□تخدام المعرفة والمعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة ، كتأكيد على النتيجة التي يجب □ يصل إليها الشخص الحكيم .	Rowley , 2007 : 124	7
هي أو□ع من المعرفة والذكاء وتتضمن عمل الأ□باء الصحيحة بذكاء للو□ول إلى العمل الصائب .	Hays , 2008 : 2	8
إجراءات فاعلة تنتج من تطبيق المعرفة العامة والخبرة في حالات معينة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الحصول على الأفضل في المدى البعيد بدلا من اتخاذها مجرد و□يلة.	Pauls , 2008 : 528	9
القدرة على □تشاف المواقف وتقييمها واتخاذ القرارات الصائبة بصددها .	الدوري ، □الح ، 2009 : 51	10
مفتاح الحصول على الميزة التنافسية ب□اطة المعرفة والتعلم التنظيمي الذي يستند على العمل الحكيم والمدروس .	Mckenna, et al., 2009:177	11
القدرة على توليد الأفكار والمهارات والقدرات التي تؤدي إلى أعمال فاعلة وقائمة على □تخدام المعرفة في كل يوم من الحياة وفهما وتكاملها.	Pauleen et al. , 2010 : 389	12
القدرة على □تخدام المعرفة المتراكمة والقرار الصائب المتعلق بقضايا متعددة مرتبطة بالحياة العامة .	Ran jbarian et al , 2010 : 493	13
المواز□ة بين عدة مجالات متمثلة بالإدراك والتأ□ير والذكاء المفتوح على الخبرة .	Bailey & Russell , 2010 : 317	14
هي تطبيق المعرفة و□تخدامها للو□ول إلى قرارات □انبة حول المواقف الخلاقية ، وهي □اس الابتكار .	النشر ، 2012 : 20	15

المصدر :- من إعداد الباحثة على وفق ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري.

من خلال المراحل التحليلية لمفاهيم الحكمة الذي عرضها الجدول (5) ترى الباحثة تبايناً في وجهات نظر الباحثين الممارسين لمفهوم الحكمة ومع ذلك فهناك مجموعة من الخصائص التي تتضمن هذه المفاهيم تتمثل بالاتي :-

❖ أن تراكم الفهم والإدراك عبر الزمن ، يمكن المنظمة من الوصول إلى المعرفة والحكمة الذي يقود إلى فطن وذكاء تنافسي للأعمال.

❖ الحكمة تعبر عن التكامل بين كل من المعرفة والذكاء والخبرات للتعامل مع عدم التأكد المقترن بالحياة والتصرف بحصافة إزاء المواقف المختلفة التي تواجه الإنسان في حياته الشخصية وفي عمله .

❖ أتفق عدد كبير من الباحثين على إن الحكمة ناتجة عن تطبيق المعرفة المتراكمة لأتخاذ القرار الصائب .

❖ تعد أفضل سلوك للأفكار تعمل به المنظمة يحقق لها المكانة والرفعة بين منظمات الأعمال .

2- مات الأفراد الذين يحملون الحكمة

يشير (Reed & Gerald , 2001) إلى السمات التي يمكن أن تجعل الشخص شخصاً يتسم بالحكمة وتجعله أقدر على تقييم السلوك الفعلي الذي يديه الآخرين بدلاً من الحكم عن طريق العواطف أو التصورات المجردة ، كما أنها يمكن أن تجعله أكثر ميلاً نحو الأهتمام بالأداء الفعلي للعمل ونتائجه بدلاً من أن يكون ميلاً لتقديس الأساليب والقواعد التقليدية في إدارة العمل على حساب الأداء ، وقد أورد نكران الذات ، والقدرة على الانسجام ، والانفتاح على الخبرة بوصفه جزء من تلك السمات (الكمري, 2012 : 54). وقد ميز (Bigelow , 1991 : 12) الحكيم من غير الحكيم مبيناً أن الحكيم يزود أوضاع الحياة الواقعية بالحقائق ، ويبرع بالإجابة عن الأسئلة ، وينكر كونه حكيماً ، ويبدو حكيماً حينما تشح المعرفة أو حين يبتلئ من حوله بزيادة الشكوك والغموض. ورغم أن آراء العامة تؤيد صورة الشخص الحكيم وتراه شخصاً مندمجاً ومسالمًا (Clayton, 1977)؛ (Johnson, 1979)؛ (Sternberg, 1985)؛ (Holliday & Chandler, 1986)، إلا أن المزيد من بحوث الحكمة حرصت على الإشارة إلى "ما هو أهم"، فالحكمة تعتمد على من هو الشخص، وليس على ما الذي يعرفه. ولم تخلُ السمات من آثار التوجهات الجدلية التي تطبع موضوع الحكمة، وكما يلمس من الآراء السابقة ميلها إلى تكريس الصفات السامية التي يتمتع بها الأشخا □ المتسمون بالحكمة، فأننا نجد إزاء ذلك آراء تبحث في مدى دقة تلك التوصيفات ومعيارياتها، ومن ذلك ما ذهب إليه (Sternberg, 1985) من أن المقاييس الموثوقة للحكمة ليست موجودة حتى الآن. وينظر (Johnson, 2006:3-4) إلى الأشخا □ الذين يتصفون بالحكمة على أنهم أولئك الذين يمثلون اللبنة الأساسية لبناء الحكمة ، ذلك البناء الذي يحدث بشكل متداخل وبمختلف الطرائق ليكون نظاماً وترتيباً فريداً للاتجاهات ، وليصنع سبلاً حكيمة للوجود ، وأن كتابات

Maslow تخبرنا الكثير عن طبيعة الحكمة، وان الأشخا □ الذي تحدث عنهم Maslow في كتاباته عن سلمه الشهير والذين هم في منزلة تحقيق الذات Self Actualization أنما يمثلون الأشخا □ الحكماء، وأن هؤلاء يحملون مجموعة من السمات وهي :-

أ- السمو فوق الأنا Ego transcending والتركيز على ما يقع خارج النفس.

ب- الرغبة في العزلة والخصوصية والاستقلال عن أملاءات الثقافة المحيطة بهم .

ت- تقدير العالم الذي يحيون فيه والاتجاه نحو التسيير الذاتي والعمل الخلاق.

ث- الأهتمام بالإنماء الشخصي، وحمل ما أسماه بقيم الوجود (الكينونة).

وهناك متغيرات عديدة يعد توافرها ضرورة لأكتساب الحكمة لدى الموارد البشرية الحكيمة وكالاتي :-

أ- **العمر** :- هل تنمو الحكمة مع تقدم العمر أم تنقص معه ؟ على الرغم من انه لا توجد أدلة قاطعة على أن الحكمة تنمو بوصفها دالة للعمر إلا أن بعض البحوث تشير إلى زيادتها في الكبر ، بيد أن هذا قد يكون راجعاً إلى تصورات الناس التي تربط بين العمر الكبير والحكمة ، ويبدو أن الأفكار السائدة في التراث تشجع ذلك من قبيل المثل الصيني الشهير (أبان الشباب والجمال يندر وجود الحكمة) (Hoppler et al. , 1998 : 398) ، كذلك فان طول العمر يعطي الفرد فرصة أكبر لتحصيل المعرفة الكبيرة بيد أن هذا ليس أمراً ضرورياً (Baltes & Smith , 1990 : 50) ، حيث يشير (لابوفي) إلا أن بحوثه عن الحكمة لم تثبت إنها مرتبطة بالكهولة والهرم ، وإنها تظهر في منتصف الرشد تقريبا لعلها إلى العقد السابع والخامس من العمر (Labauvie , 1990 : 52) ، بل أن بعض الشباب لديهم حكمة ، وكذلك قد يظهر الأطفال سلوكاً حكيماً ، أي أن الحكمة موجودة في كل الأعمار ، بدرجات متفاوتة، ومن ثم فان الرأي الأرجح أنها لا تنمو بالضرورة مع التقدم في العمر إلا أن بلوغ الرشد المبكر أو المراهقة مطلباً ضرورياً لنموها .

ب- **الدافعية لالتماس المعرفة** :- أن التحرك النشط صوب هدف ما يمكن الفرد من بلوغه ، ومن ثم فان تنامي دافعية الفرد لالتماس المعرفة ، وتحصيل الحكمة ، والسير في الطريق الصحيح لبلوغها يزيد احتمال تحقيق هذا الهدف ، والوصول إلى تلك الغاية . ويؤكد (Baltes & Staudinger , 2000 : 122) في هذا السياق أن أكتساب الحكمة ، مثله مثل أي خبره ، يتطلب عملية تعلم مكثف ودافعية مرتفعة فضلاً عن الرغبة في التعلم وتراكم المعرفة والذي يؤكد ذلك أن الحكمة في بعض معانيها تتضمن المعرفة الخبيرة التي يجرى توظيفها بصورة رشيدة ، ولذا

فالمعرفة هي المادة الخام للحكمة وبالتالي فبدون وجود رغبة شديدة لالتماسها لدى الفرد تصعب توقع أن يصبح حكيماً .

ت- **الخبرة المهنية** :- أن الخبرة المهنية العريضة في المجالات العلمية تشكل مناخاً مسيراً لاكتساب الحكمة ، وخاصة في حالة التفاعل المكثف لمدة طويلة مع أشخا □ كثيرين ومهام متنوعة . يضاف إلى ذلك أن خبرات الحياة اليومية والممارسة الرشيدة والانفتاح على الخبرات المتنوعة سواء أكان في العمل أم الحياة تغذي الحكمة (Baltes & Smith , 1990 : 50) .

ث- **مهارات الإ□تدلال والتفكير الناقد** :- أن تحلي الشخص بقدر مرتفع من مهارات الاستدلال (الاستقراء والاستنباط والاستنتاج) التي تعني قدرته على التنبؤ بما سيحدث في ضوء أستقراء مؤشرات الواقع ، أي معرفة ما سيكون بما قد كان ، والتوصل إلى استنتاجات تتسم بالواقعية حول الأحداث ، وإصدار أحكام تتسم بالدقة ، والوقوف على جوانب القصور فيما يقوله الآخرون أو يفعلونه ، والقدرة على التحليل ، التقييم ، وكشف التناقض ، وتفنيد الحجج ، كل هذه المهارات يعد توافرها من الشروط الضرورية لان يصبح الفرد حكيماً (Baltes & Smith , 1990 : 50) .

ج- **المهارات الاتصالية** :- أن القدر المرتفع من المهارات الاتصالية وخاصة الإنصات ، والمحاجة من بين المهارات التي يجب أن يحوز الحكيم قدراً مرتفعاً منها ، فالإنصات يعد باباً ملكياً للحصول على الخبرة من الآخرين ، وتفهمهم والتعاطف معهم ، ومن ثم إسداء المشورة لهم ، وكذلك فإن المحاجة تمكن الفرد من أن يفهم ويكشف عن نقاط الضعف في حجج الآخرين ، وإقناعهم في المقابل بما يعتقد انه مناسب ، ومن ثم فهي من المقومات والدعائم التي تقوم عليها الحكمة (Baltes & Smith , 1990 : 50) .

ح- **العوامل الثقافية** :- يشير (داود . 2002:25) أن الأمم ذات التاريخ العريق والثقافة المتحضرة تملك مخزوناً متسعاً للحكمة يتمثل في أمثالها وأساطيرها وأقوالها المأثورة مما يسمح لأبنائها أن ينهلوا منه ، ويستخدمونه في المواقف الحياتية المتنوعة سواء كانت عادية أم عصبية على نحو يجعل سلوكهم فيها أكثر حكمة ، فعلى سبيل المثال يتعلم المسلم أن يستفيد من خبراته حين يردد الحكمة النبوية الشهيرة (لا يلدغ المؤمن من حجرٍ مرتين) ويتأنى في الحكم على الأشياء حين يتذكر المقولة (ليس كل ما يلعب ذهباً) ، ويللمل أحزانه ويداوي أساه حين يردد قوله سبحانه وتعالى " قل لن يصيبنا إلا ماكتب الله لنا " .

خ- **التنشئة الأ□رية** :- أن خط التماس الأول للفرد هو أسرته ، ومن ثم فان توافر أساليب تنشئة حكيمة لديها يسمح له أن يمتص معالم الحكمة، ويمارسها تحت إشرافها ، ومن ثم يزيل أحتمال أن يصبح حكيماً ، فالحكمة تنضجها التجارب ، ويغذيها التعرض لتصرفات حكيمة ، من هذا المنطلق

فان وعي الوالدين بأبعادها ، وتمثلها في سلوكها اليومي مع أبنائهم يبسر احتمال توريثها إليهم (داود, 2002: 25) .

□الثأ: - النماذج الهرمية للحكمة

1- الأ نموذج التقليدي (الهرمي) :

يورد Russell في عرضه لما جاء به Plato من إشاراتٍ مبكرة عن موضوع النماذج الهرمية التي ضمت البيانات وصولاً إلى الحكمة؛ تصوراً يقترب من فهم العلاقة الهرمية بين المستويات المفاهيمية الثلاثة (البيانات،المعلومات،المعرفة) وهو ما تمثل بطرحه الذي يفيد "بأن البداية يمكن تمثيلها بمجموعةٍ من الحروف التي يمكن تسميتها ولكن لا معنى لها، وبتجمعات هذه الحروف في مقاطع يمكن تحليلها بدورها، ومن ثم فهي موضوع للمعرفة. ولكن إذا كان المقطع هو مجموع حروفه، فانه يكون غير قابلٍ للمعرفة ، ولكن إذا كان أكثر من مجموع حروفه، فان هذه السمة المضافة هي التي تجعله قابلاً لان يُعرف" (بارندر،1983:113). وهذا ما يثبت أن ولادة المفهوم كانت في حجر الفلسفة، ومنها أقتبس الآخرون تصوراتهم التي بدت معاصرة، وهي في حقيقتها فكرٌ قديم في رداءٍ جديد . فيما يبين Harlan Cleveland أن علماء المعلومات بحثوا كثيراً في رحلتهم لتعريف المصطلحات الأساسية للعلاقة الهرمية التي يرونها تربط البيانات بالمعلومات والمعرفة فالحكمة (1 : 2005, Sharma). وتشير بحوث إدارة المعرفة كثيراً إلى أهمية التمييز بين البيانات ، والمعلومات ، والمعرفة ... وان وجهة النظر الشائعة إلى نطاق واسع في هذا الموضوع تنظر إلى البيانات على أنها حقائق بسيطة ، تصبح بدورها معلومات فيما لو تشكلت وترابط بعضها مع البعض وفقاً لهياكل ذات معنى ثم أن المعلومات يمكن أن تصبح معرفة بشكل متعاقب فيما لو وضعت في نطاق أو مضمون ما ، وحينما يصبح ممكناً أن تستعمل بالتنبؤ في القيان ، وفقاً لهذا التوجه فان البيانات تمثل متطلباً أساسياً للمعلومات ، مثلما تمثل المعلومات متطلباً أساسياً للمعرفة (1 : 2000 , Tuomi) . وتحاول الباحثة تسليط الضوء بشأن المكونات الأساسية الثلاثة التي يوطرها الأنموذج التقليدي وعلاقتها بالحكمة وهي كالآتي :-

أ- البيانات Data

يذهب الأنموذج التقليدي إلى النظر إلى البيانات على أنها جزء من المعلومات . واصفاً البيانات على أنها المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا عولجت وأرتبط بعضها مع البعض بشكل منطقي مفهوم ، لتتحول إلى معلومة أو معلومات ، ويكون ذلك عادة عن طريق البرامجيات والأساليب الفنية المستعملة في

الحواسيب (العلي وآخرون ، 2009 : 114) . ويشير (Jetter et al., 2006 : 7) إلى أن البيانات هي حاملات للمعلومات والمعرفة , ويشير كذلك (حمود ، 2010 : 60) بان البيانات هي مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات , ولتحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجتها عن طريق عدد من الخطوات وهي (التجميع ، والتصنيف ، والفرز ، والتلخيص ، والمعالجة).

ب- المعلومات :- Information

بموجب آراء المروجين للنموذج التقليدي ، فان البيانات تنقلب إلى معلومات حالما تعطي معنى معيناً ، والمعلومات يجب أن نخبرنا عن البيانات التي تشكل فرقاً وبخلاف البيانات نجد أن المعلومات لها معنى ، والبيانات تصبح حينما يضيف إليها صانعوها معنى ما (Davenport , 3 : 1998) ولقد عرف Gregory B. ما دعاه بـ (الوحدة الأولية للمعلومات) على أنها (أي فارق يمكن أن يشكل أختلافاً) مبينا أن المعلومات هي ذلك التميز الجوهرى الذي يعرف الشكل ، الاختلافات في المركز ، الاختلافات في الزمن ، الاختلافات في اللون ، الكثافة ، والقوام ... وهكذا فان الاختلافات في أي نوع تعني المعلومات (Macdonald , 2006: 7) , وفي اتجاه آخر يذهب هذا النموذج إلى أن في المعلومات نزوعاً للثبات فيما يخص الوقت ، إذ أن المعلومات هنا هي علاقة ما (تشكل أو تتشكل) بين البيانات ، ومهما يكن من أمر فان تلك العلاقة ما تشكل بالتبعية الكبيرة أو الاعتماد العالي على محتوى معناها .. وتتصف بضعف تأثيرها في المستقبل (Bellinger , 2004 : 3) .

ت- المعرفة :- Knowledge

ينظر المدخل التقليدي إلى المعرفة على أنها الحلقة المهمة التي تتلو المعلومات في سلم يبدأ بالبيانات وينتهي عند المعرفة في كثير من الآراء ، كما أن هذا التتابع يجعل من الحلقات الأدنى من السلم سبيلاً إلى الارتقاء لا القفز إلى ما هو أعلى ، وحينما يصل الأمر إلى مرتبة المعرفة فان مكوناتها وعملياتها ستكون محكومة بإدارة المعرفة ، ووفقاً لهذا النموذج فان الأنواع المختلفة من المعرفة يمكن أن تتمايز ، فالمعرفة التي تتضمن الخبرات والأفكار الموثقة يمكن أن تتجسد أيضاً في مكائن أو برمجيات (روبوتس ، أنسياب للعمل ، برامجيات) أو أنها تنتظم في توصيف مفصل للعمليات ، وفي أدلة أنجاز الأعمال وهذا ما يصف بشكل جلي كيف أن المعرفة يمكن أن تستخدم وهكذا وقدم (Loshin , 2001 : 6) لنا صورة عن هذا التوجه ، حيث ينادي

فيه بالكف عن الجدل الفلسفي حول ما هية المعرفة ، واعياً إلى وصفها بأنها (أي معلومة يمكنها أن تزيد من المدى الذي يمكن أن تصل إليه الأهداف). و ترافق (المعرفة) مجموعة من المصطلحات أو المفاهيم التي يستلزم الأمر توضيحها وبيان علاقتها بالمعرفة ومن هذه المفاهيم الحكمة . أن التطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات السريعة وأنفجار العولمة والانجازات العلمية والتقنية العالمية الهائلة كل ذلك بحاجة إلى معرفة وإلى إدارة معرفة سليمة و راسخة خاصة وان الناتج الفكري يزداد زيادة هائلة تجعل من العسير على المتلقي متابعة كل ما يصدر وينشر من معلومات الأمر الذي قد يؤدي إلى إغفاله عن الحصول على معلومات مهمة جداً تفيد في دراسته وأبحاثه أو أعماله على اختلاف أنواعها ، ولمواكبة ما ينشر والسيطرة عليه في زمن سمي بعصر المعلومات ظهرت الحاجة إلى إيجاد أجهزة وبرمجيات تلبي هذه الحاجة وبذات عملية حصر هذا الكم الهائل ومعالجته منذ كونه بيانات متناثرة هنا وهناك إلى أن يصبح معلومات ومعارف وصولاً إلى قمة الهرم المتمثلة بالحكمة (الظاهر ، 2009 : 16) من هنا يتبين للباحثة من خلال ذلك أن الحكمة هي إضافة جديدة أدخلت على النموذج التقليدي . ويوضح (Nonaka & Takeuchi , 58 : 1995) أن المعرفة هي ظاهرة مرتبطة أصلاً بالفعل الإنساني وأن المعلومات والمعرفة قد تتشابهان في بعض النواحي ، إلا أنهما يختلفان في نواحي أخرى ، ومما يميز المعرفة عن المعلومات والبيانات هي علاقتها بالجانب الإنساني . لذلك فلا بد من التمييز بين المعرفة والمعلومات ، فالمعرفة ليست بيانات وليست معلومات فالبيانات (Data) حقائق موضوعية مقدمة من دون أي حكم أو سياق ، وتصبح فيما بعد معلومات (Information) حيث يتم تصنيفها وتحميلها و تلخيصها و وضعها في سياق ذي مغزى محدد . وعليه فالمعلومات هي بيانات ذات صلة وثيقة بالموضوع ، ثم تتطور المعلومات إلى معرفة حيث يتم استخدامها لحل المقارنات وتقديم النتائج وأقامه الصلات والدخول في حوار ، ولذلك يمكن النظر إلى المعرفة بأنها معلومات تأتي محملة بالخبرة والحكم والبدئية والقيم (Bahra , 2001 : 67) . وفي السياق نفسه يرى (Laudon & Laudon , 2007 : 432) انه من الضروري التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة ، فالبيانات هي تدفق من الأحداث أو المعاملات التي يتم الحصول عليها بواسطة أنظمة المنظمات ، ولكي تتم الاستفادة منها يجب أن يتم تحويلها إلى معلومات وهذا يتطلب أنفاق موارد عليها لتنظيمها وفهمها ومن ثم أنفاق موارد أخرى لتحويلها إلى معرفة وذلك لاستكشاف أنماط وقواعد وسياقات عمل المعرفة إما الحكمة فهي تجارب فردية أو جماعية تطبق المعرفة لحل المشاكل . وقد أشار (Kock Jr, et al. , 1996 : 32) وزملائه إلى أن المعرفة والمعلومات والبيانات مفاهيم غالباً ما يجرى بينها الارتباك . أن سبب هذا الارتباك عائد إلى

الاختلاف فيما يعتقد ويؤمن به الباحثون والمفكرون . بالإضافة إلى أولئك الذين يعدون أنفسهم رواداً في فكرة المعرفة والمنظمات المستندة إلى المعلومات . وقدم العديد من الباحثين نماذج متباينة استخدمت لتطوير الحكمة ، وذلك حسب تباين وجهات نظرهم ، وأتجهت الدراسة نحو عرض أهم تلك النماذج التي يمكن الاستفادة منها في بناء الحكمة في المؤسسات التعليمية وحسب تسلسلها الزمني وكما يلي :-

1- نموذج (Tuomi) :- يشير (Sternbery , 1990 : 157) أن الذكاء يشترك مع أمور أخرى بوصفها صفة متجهة نحو المعرفة ، وهذا يذهب إلى ضرورة أستنتاج الأفكار والمدرجات بشكل أساس عبر مكون الذكاء (McKenna & Rooney , 2005 : 11) . إما (Tuomi : 100 , 1999) فقد صمم هرماً آخر زاد فيه الذكاء والحكمة بوصفها نمطين من أنماط المعرفة مبينا أن السلوك الذكي يتوسط الحكمة والمعرفة ومثل ذلك ذهب إليه (العلي ، وآخرون ، 2009 : 34) من افتراضهم بان الذكاء يأتي من أعلى الهرم وكذلك يؤكد (الكبيسي ، 2002 : 50) أن الذكاء مرحلة أعلى من المعرفة والشكل (2) يوضح ذلك .



شكل (2) الترتيب الهرمي للحكمة

Sources :- Tuomi (Data) is more Than Knowledge implication of the Reversel Knowledge Hierarchy For Knowledge Management and Organizational memor , JMIS Vol (16) . No (3), 1999 .p: 105.

2- نموذج الهرم الذي وُقِّعَ (Coakes) :- تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية أسفل الهرم أو قاعدته وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات الأخرى (Coakes , 2003 : 74) وتعكس البيانات العملياتية - التشغيلية (Operational) إجراءات كاملة يشار إليها بما يعرف بأسم (التفصيل الذري) Atomic Detail وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة ، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصه بشكل سهل ، مصنفة ضمن مجموعات ، ومخزنة ، ومفلترة

(منقاة) ومنظمة لتكشف عن السياق وبالصعود إلى الأعلى ، يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز ، وهو ما يطلق عليه (ذكاء الأعمال) الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها ، وتنقيتها، وأنتقاؤها ، وربطها ، وتحليلها بشكل قوي ومكثف. وأن القيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة ، وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات Insights مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة . وأخيرا ، عند قمة الهرم ، تكون الحكمة ، وتبدو الحكمة هنا على أنها خلود المعرفة وخلاصتها وكما هو موضح بالشكل (3).



شكل (3) الترتيب الهرمي للحكمة

Source : Coakes , Elyane , (ed)" Knowledge Management : Current Issues and Challenges" , U. S. A. , Idea Group Publishing,2003.p:74 .

3- نموذج (Greene & Brown) :- يدرس هذا النموذج في الجامعات ، وكما موضح في الشكل (4) ، حيث يمكن أن يكون مستنبطاً من نظم التعليم التقليدية الداخلية والخارجية للأفراد ، وفقا لهذا النموذج ، الحكمة تشمل ستة عوامل مترابطة أو ستة اتجاهات (Greene & Brown,2009:292) وهي كالآتي :-

➤ **معرفة ذاتية (Self – Knowledge)** : وتصف كيف يعرف الشخص الجيد مصالحة الخاصة ، نقاط ضعفه وقوته وقيمه .

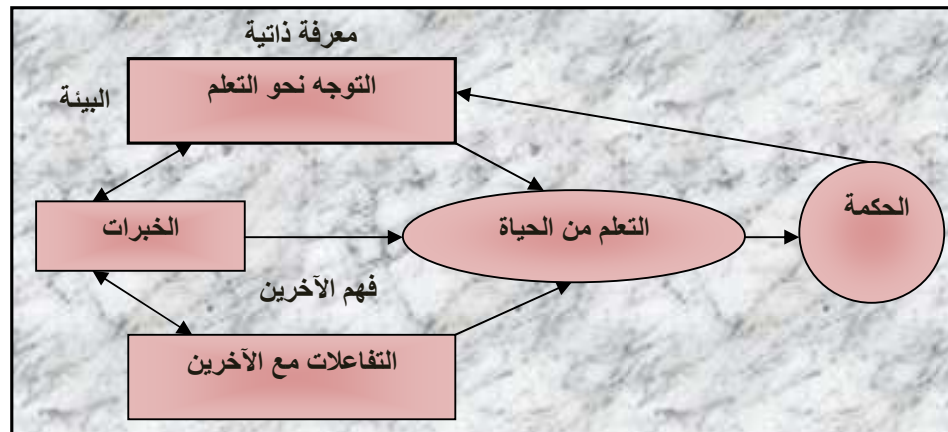
➤ **فهم الآخرين (Understanding of others)** : وتصف عمق فهم الشخص لتنوع كبير من الناس ، والأهتمام بتعليمهم ، الرغبة بمساعدتهم ، أملاك مهارات الاتصال التي تساعد الشخص في وضع الأفكار ذات المغزى والتي يستفيد منها الشخص الأخر.

✚ الحكم (Judgment) : ويشير إلى المعرفة التي تتضمن طرائق مختلفة في البحث عن أي قضية عند القيام باتخاذ قرارات أساسية .

✚ معرفة الحياة (Life Knowledge) : وتتضمن معرفة الترابط بين الناس والعالم الطبيعي ، المعرفة والأفكار والقدرة على النظر إلى المعاني والأسئلة الأعمق في الحياة .

✚ مهارات الحياة (Life Skills) : وتتضمن القدرة على الإدارة اليومية للحياة وبأدوار متعددة ومسؤوليات فاعلة ، وهي القدرة العملية على فهم النظم وتوقع المشاكل باستخدام أدوات وأستراتيجيات للتعامل مع سياقات متنوعة في الحياة .

✚ التطوير (Development) : الحكمة تتطور عندما يمر الناس عبر عملية (التعلم من الحياة) ، حيث يعكسون الدروس التي تعلموها في الخارج على حياتهم الخاصة .

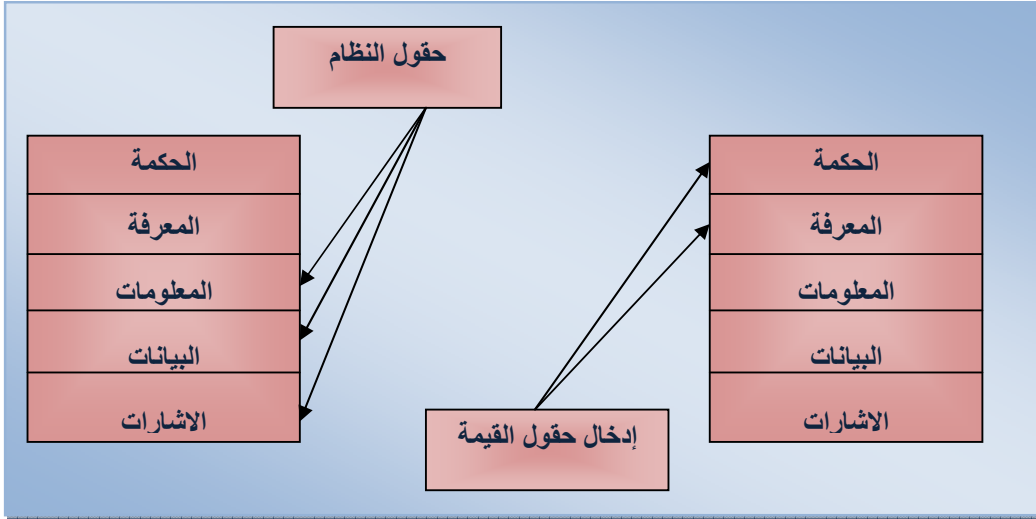


شكل (4) أنموذج (Greene & Brown) لتطور الحكمة

Source :- Greene, Jeffrey, A. & Brown, Scott, C., "The Wisdom Development Scale: Future Validity Investigations "Journal of Aging and Human Development, Vol.68, No.4, 2009, p:292.

وقد أشار (5 : 2009 , Martn) إلى هذا الموضوع من خلال تأكيده على ما وصفه بالمعرفة المعمارية (Architectural Knowledge) ، إذ أعتبر أن أية هندسة معمارية هي بمثابة جسر بين الماضي والمستقبل ، وفي سياق الموضوع فهي تعد الجسر بين المعرفة الماضية والمعرفة المستقبلية ، كما يطبق هذه القاعدة على برامج (Hardware) و (Software) إذ يقول بأن النظم التي تحتوي على هذه البرامج ستتعامل في البداية مع الطبقات السفلية الثلاث لهرم تدرج الحكمة ، كما في الشكل (5) . فأدوات (Hardware) الخاصة تسمى بالحساسات (Sensors)

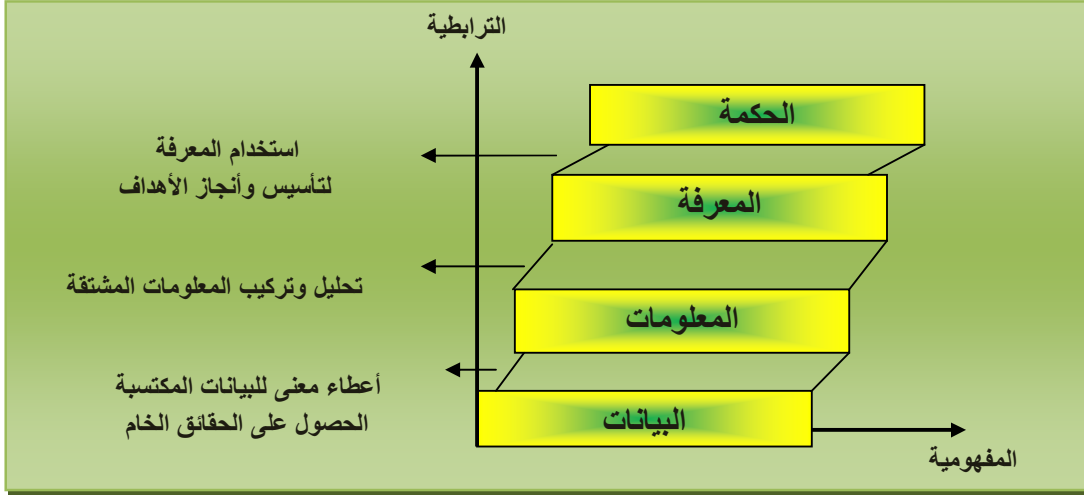
، التي تلتقط إشارات (Signals) من البيئة التي تمثل الطبقة السفلية الأولى من الهرم ، ثم تتحول الإشارات إلى بيانات (Data) وهي ما تمثل الطبقة الثانية ، ثم يتم أتمتة البيانات عن طريق برامج (Hardware) و (Software) ليتم توليد المعلومات ، وهي ما تمثل الطبقة الثالثة ، ثم بعد ذلك يقول بأن جميع المشاريع التي تتضمن الأفراد والعمليات والأهداف والمنتجات والخدمات تتعامل مع الطبقتين اللتين في قمة الهرم التي هي المعرفة والحكمة وكما موضحة في الشكل (5).



شكل (5) اختلاف مجالات النظم والمشاريع

Source : Martn James N , "Knowledge Generation in the Enterprise Using Information and Data Systems " , Second International Symposium on Engineering System MIT , Cambridge Massachusetts,2009.p:5.

4- نموذج (Uriart):- صور (Uriart , 2008:2) الهرم على أنه عملية أنتقال من البيانات إلى المعلومات والمعرفة ثم الحكمة وتبنى كيفية الصعود على ما يعرف بالترابطية (Connectedness) والمفهومية (Understanding) ويتحدث (Faucher , 66 : 2010) عبر الأنموذج قائلاً بأن البيانات تتحول إلى معلومات بعد ذلك إلى معرفة وفي النهاية إلى حكمة من خلال تأثير فهم العلاقات والأنماط والمبادئ على التوالي ، وعليه فإن الأنموذج يقترح بأن المفهومية هي العلاقة التحويلية بين البيانات ، المعلومات ، المعرفة والحكمة التي تؤدي إلى إيجاد مجموعة مخرجات عند وصولنا إلى المستوى الأعلى من الأنموذج وهو (الحكمة) .



شكل (6) القاعدة الفلسفية للحكمة التنظيمية متمثلة بسلم النمو الإنساني

Source:Uriart, Jr, Filemon, A. , "Introduction to Knowledge Management " , ASEAN Foundation , J ournal of JI Sam Ratulangi , No. 2 Menteng , Jakarta , Indonesia ,2008.p:2.

ويصف (5 : 2005 ، Lloyd) العلاقة للأنموذج التقليدي (الهرمي) بأنها علاقة غير خطية وكذلك ليس هناك صعود تدريجي (خطوة فخطوة) نحو قمة الهرم من البيانات إلى الحكمة ، ويصفها بأنها عملية ديناميكية ، تغذيها الخبرة التي نحصل عليها في أعمالنا بشكل مستمر . وأن السعي الحثيث في الوصول إليها والتحقق منها هو عملية مدورة و لاخطية ، تتابع بين ما يتوصل إليه المرء وبين ما يتبلور لديه من أفكار جديدة تبدأ على الفور في تأثيرها على تفكيره (Smith 13 : 2001 ، Flecher &) ووفقاً لهذا المبدأ فإن المعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا حينما تستعملها ، ومن ثم فالمعلومات هي المعرفة عند التطبيق ، وفي أثناء هذا التطبيق ستنشأ التغذية الراجعة التي ستمكننا من أن نحصل على معلومات أكثر ، وهي ما ستتحول بعد ذلك إلى معرفة أكثر منطقية (5 : 2005 ، Lloyd) . وبعد ذلك يأتي المستوى الصحيح لفهم البيانات والمعلومات والحكمة ككل متكامل (1 : 2004 ، Bellinger et al) .

الإتقادات الموجهة إلى الأنموذج التقليدي

أنتقد الأنموذج التقليدي بشدة خلال القرن الماضي من لدن مختلف فلاسفة المعرفة المشهورين ومنهم (، Bergson ، James ، Husseri ، Heidegger ، Mead ، Ponty ، Meleau ،) (Polanyi) مشددين على أن التوجه المفاهيمي Conceptualization الذي أعتق وجهة النظر

التقليدية الخاصة بالعلاقة الهرمية بين البيانات والمعلومات، والمعرفة تواجه مشكلات مما يتطلب إعادة التفكير فيها (Tuomi , 2000 : 108). إذ أكد Fleming أن تجميع البيانات هو ليس للمعلومات ، وان تجميع المعلومات هو ليس المعرفة، وان تجميع المعرفة هو ليس الحكمة، وان تجميع الحكمة هو ليس الحقيقة (Bellinger, 2004: 1)، ولقد نسب (Stacey, 2001: 15) الهرمية التقليدية إلى (Davenport & Prusak, 1998) منتقداً تلك الهرمية بعد شرح كل بعدٍ من أبعادها وعلى النحو الآتي :-

1) نادى الهرمية التقليدية بالفصل بين المستويين الفردي والاجتماعي (التنظيمي).. من غير أن تلقت إلى أن المعرفة في المستوى الكلي (الاجتماعي، والتنظيمي، والفرقي) ما هي إلا نتاج المعرفة الفردية، وان الفرد هو الذي يصنع المعرفة. مبيناً أن ذلك هو الاتجاه السائد في التفكير، وان نهاية ما يصل إليه هذا التفكير هو كيفية التوصل إلى التعلم الفردي، ومن ثم كيفية تقاسم المعرفة عبر المنظمة، اقتناصها، و تخزينها، وأستبقائها.

2) أن هنالك افتراضاً محورياً يتضمنه الاتجاه السائد في التفكير، مفاده أن التعلم وأكتساب المعرفة يشتمل على نقل المعرفة.. وان هذه الفكرة مقبسة من نظرية المعلومات Information Theory التي جاء بها (Shannon & Weaver, 1949)، مقترضة وجود نموذج لمرسلٍ ومستقبلٍ في عملية نقل المعرفة، تليها إشارة تفيد الاستقبال. وان من السائد أن تصنف تلك الإشارات إلى عددٍ من الأنماط التي تميز بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والبصيرة أو الحكمة، ومن ثم الفعل. أن كل ذلك هو أمر نظمي، وهو فكرة عن التعلم جرى تكوينها بشكلٍ خاطئ. ويرى (Tuomi, 2000: 6) أن الأنموذج التقليدي في فهم العلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة يؤدي إلى ظهور تحدياتٍ جوهريةٍ للذاكرة التنظيمية ولتصميم أنظمة إدارة المعرفة.. وان هنالك الكثير من الخلافات بشأن هذا الأنموذج/المفهوم الذي جرى تبنيه على نطاقٍ واسع. وبذلك فان المنتقدين ينظرون إلى وجهة النظر التقليدية التي ترى بأن البيانات هي مواد خام للمعلومات والمعرفة، على أنها وجهة نظرٍ مضللة في العديد من الحالات التطبيقية (Tuomi, 2000: 4). وهذا ما يرد على آراء بعض المؤلفين الذين يعدون البيانات على أنها مجرد إشاراتٍ لم يجر تفسيرها بعد، ويعدون المعلومات على أنها بياناتٍ لها معنى، فيما يعدون المعرفة على أنها ما يمكن الناس من تخصيص المعاني أو تعيينها، وبذلك فأنهم يتمكنون من توليد المعلومات (Tuomi, 2000: 105). ومثل ذلك آراء الذين يرون أن البيانات لا تعدو كونها مشاهداتٍ بسيطةٍ لحالاتٍ في هذا العالم، أما المعلومات فهي

بياناتٍ مقدّمةً مع وجود صلةٍ لها وغرض، أما المعرفة فأنها تلك المعلومات القيمة. (Davenport:1998: 9). ويشير (Lloyd, 2005: 3) هنا إلى أن الطريقة التي أستعملت بواسطتها هذه المفاهيم في الماضي لم تكن طريقة ناجحة، وربما كان هذا سبباً يجعلنا نفهم لماذا لم تُتخذ الكثير من القرارات الحكيمة على نطاقٍ واسع؟ أن إحدى المشكلات التي تظهر عند تطبيق الأنموذج التقليدي تتمثل في أن الكثير من المعلومات تخزن عادةً في مكان ما من الذاكرة الخاصة بالحاسوب على هيئة بيانات، وتكمن المشكلة في كيفية إيجادها، وكيفية جعلها تفصح عن معنى..

وحينما تستخدم قواعد البيانات في الحاسبات التقليدية لخرن المعرفة فإن التصميم الأساسي لقاعدة البيانات سوف يثبت المنطوق، وسيجعل من الصعب أو المستحيل أن نعيد تفسير البيانات المخزونة، فضلاً عن أن إحدى المسوغات التي أسهمت في تقاوم الالتباس في الفهم هو تصديق الاعتقاد بأن توفير المعلومات يعد هدفاً بحد ذاته وعلى نطاق واسع (Jetter, 2006: 7). وفي المقابل يبين Lloyd أن تكامل المفاهيم الأربعة يتطلب قفزةً كميةً ونوعية (أن لم تكن قفزتين)، فالمعلومات تعدّ بالتأكيد نوعاً متطوراً من أنواع البيانات، لأنها تحتوي على معنىٍ أوسع وأشمل، مثلما يتضح ارتباطها بالقرائن الواضحة.. وفي الجانب الآخر يتطلب تحويل المعلومات إلى معرفة كخطوةٍ تطويرية قفزةً كمية (Lloyd, 2005: 5). ويوجه (Aziz, 2004: 3) انتقاداً آخر لهذا الأنموذج، إذ ينبه إلى أن منظوماتنا الحالية قد دأبت على استعمال البيانات والمعلومات، وذلك ما بات يتطلب أن تمر من طريق حلقاتٍ من الدوائر المعلوماتية النظامية أكبر من تلك التي يجب أن تصمم للحصول على العمل ذاته من النظام. إما Jetter فتثير قضيةً أخرى ترتبط بمنهجية هذا الأنموذج في التعاطي مع بعض القضايا المركبة، مفترضةً أن من أسباب القلق الحالي حول المعلومات هو أنها تقدم إطار عملٍ سهلٍ نسبياً، يمكن عن طريقه الوصول إلى اتفاقٍ لاتخاذ القرار بدون الالتفات إلى البعد الأخلاقي لهذه القرارات. وقد أنصبت بعض الانتقادات على الصلة الانتقالية بين المعلومات والمعرفة، ومنها ما ذهب إليه (Lloyd, 2005: 5) في تقويم الآراء التي يستند إليها الأنموذج فهي تفترض أن تحويل المعلومات إلى معرفة يعني أننا بدأنا نعالج الأشياء بطريقةٍ معينة، ولكنه يرى أن هذه الطريقة لا يشترط أن تكون هي الطريقة الصحيحة أو الجيدة أو الأفضل.. وإذ كانت الانتقادات تنصب في الجزء الأكبر منها على العيوب التطبيقية للأنموذج فإن تركيبته الفكرية هي الأخرى لم تسلّم من النقد، فلقد تناول منتقدو الهرم التقليدي مشكلة التداخل القسري الذي يحمله الأنموذج بين المعرفة الموضوعية والمعرفة التجريبية من اتجاهاتٍ مختلفة (Lloyd, 2005: 5). ومثل ذلك ما تطرق إليه (Gurteen, 1999) من انتقاداتٍ للأنموذج لأنه يوجز إدارة المعرفة ويحددها في مجموعةٍ من العمليات. وهكذا أن هذه الانتقادات التي تصاعدت

في أعقاب أتساع الثورة المعلوماتية المعاصرة والحاجة إلى أنموذج محكم لتفسير العلاقة التراتبية بين المكونات ذاتها؛ يذكر دوماً ولا ريب بأولى الاعتراضات المثبتة على الأنموذج التقليدي، تلك التي أطلقها T.S Eliot في ربايعته الفلسفية الشهيرة "أين هي الحكمة التي أضعناها في المعرفة؟ وأين هي المعرفة التي أضعناها في المعلومات؟" (Data monitor, 2005: 1). ، إلا أن هذا الأنموذج لم يوضح التنامي الذي تقود إليه هذه الاستمرارية، أو سيعود فينعكس على الاختيار والانتقاء في مرحلتي البيانات والمعلومات أم انه تنامٍ من أجل التنامي ذاته؟ وما غاية هذا التعاقب التي يتجه إليها؟ وكل تلك الأسئلة تبقى من غير أجابة في هذا النموذج. وبذلك تكون المعرفة ومن ثم الحكمة هدفاً بحد ذاتها.

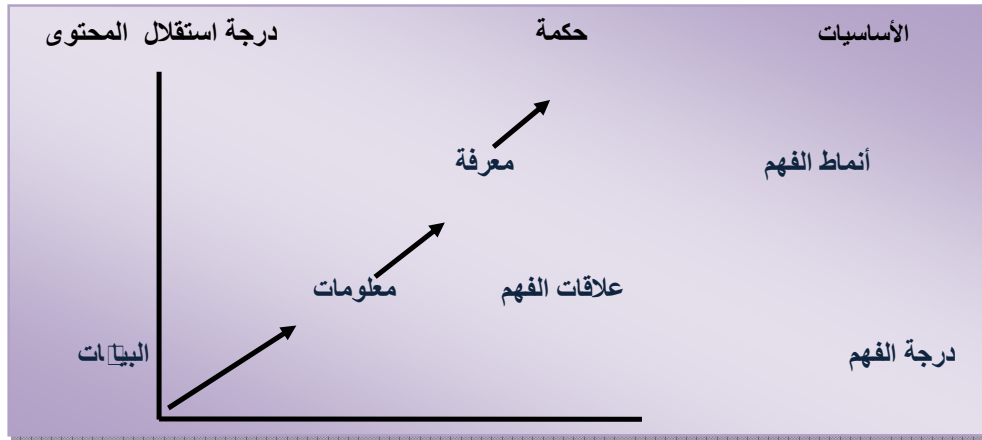
2- الأموذج المقترح (الخطي) :- يتجه البحث إلى وضع التصورات التي تحاول أن تستعين الرؤى النقدية التي تعرضت لها نماذج الهرميات السابقة ، وصولاً إلى صياغة تصور أفتراضي جديد يشتمل مما سبق عرضه ويستند إلى الجدالات الفلسفية التي تناولت الموضوع محاولة وضع الأطر المنطقية الشاملة له ، كما يستلهم النتائج التطبيقية التي باتت تبوح بمعوقات الفهم ومشكلات التطبيق التي تكشف العلاقات التراتبية التي قدمتها النماذج كل ذلك لكي يصل البحث إلى اعتماد تصور منطقي عن الدور الذي تؤديه الحكمة (بوصفها حقل معرفي متخصص) في هذه العلاقات ، ويختلف الأنموذج (المقترح الخطي) عن الأنموذج التقليدي (الهرمي) في مسألتين ، مسألة التعاقب ومسألة التداخل وهي كالآتي :-

✚ **مسألة التعاقب :** يؤكد (Lloyd, 2005: 3) على أنتقاد التعاقب السائد الذي يرد في العلاقة الهرمية، مفترضاً أن ذلك التعاقب يعاني من خللٍ مهمٍّ وجوهري، ذلك الخلل ناجمٌ عن طبيعة العلاقة بين مكوناته الأربع (بيانات , معلومات , معرفة , حكمة).

✚ **مسألة التداخل:** أبرزت بعض النقاشات التي كانت تجري حول موضوع التداخل بين مكونات الهرم ما يفيد بأن المشكلات القائمة إنما تعزى إلى عدم الاستيعاب الكافي لوجود فوارق جوهرية بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة (Tuomi, 2000: 2). ولقد تطرق (Bellinger, 2004: 3) إلى أهمية فهم الفروقات الجوهرية بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة؛ ذلك أن كل نمط منها يمكن المنظمة من قدراتٍ تنافسيةٍ مختلفة. وان مما يزيد الالتباس الذي يسود العلاقة القائمة بين المفاهيم هو نسبية الفهم لما تعنيه تلك المفاهيم، وضبابيته، فقد يتمكن المرء من أن يمتلك الفهم الجزئي للعلاقات، أو الصلات التي تمثل المعلومات، وكذلك الفهم الجزئي للأنماط التي تمثل المعرفة، وأخيراً الفهم الجزئي للمبادئ التي تمثل أسس الحكمة وقواعدها.. وكل ذلك

يمثل مرحلة فهم جزئية ليس إلا.. (Bellinger, 2004: 5). ويشير (Smith & Fletcher, 197: 2001) إلى أن الالتباس في معاني البيانات، والمعلومات، والمعرفة قد نتج عنه نفقات هائلة على المبادرات التقنية، وقد تكون كل تلك النفقات غير مجدية.. أي بمعنى أنها من النادر أن تحقق الغرض الذي أنفقها المنظمة لأجله.. أو أنها لا تصل إلى الفكرة التي حدث لأجلها الأنفاق.. ويمكن أن نخلص هنا إلى أن التداخل حتمي، ويحدث بسبب الفروقات الجوهرية بين المفاهيم، وبسبب نسبية فهم العلاقة القائمة بينها، فضلاً عن إمكانية حدوث الفهم الجزئي لها. وفيما يلي ندرج بعض من هذه النماذج .

أولاً نموذج Bellinger وزملائه عام 2004 :- يصور هذا النموذج الانتقال من البيانات إلى المعلومات، ثم إلى المعرفة وانتقالاً إلى الحكمة، من خلال تأثير فهم العلاقات، الأنماط، والمبادئ على التوالي . وعلية يقترح النموذج بأن الفهم هو العلاقة التموليلية بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة التي تسمح بتوليد أو إنتاج المخرجات على مستوى عالٍ، وبذلك فإن هذا النموذج وضح كيفية الانتقال من البيانات إلى الحكمة الذي لا يأتي بشكل مباشر، كما يضيف النموذج قيمة أخرى من خلال تقديم نظرة شمولية تستخدم فكرة الترابطية في هذا المجال (Bellinger,2004:66).

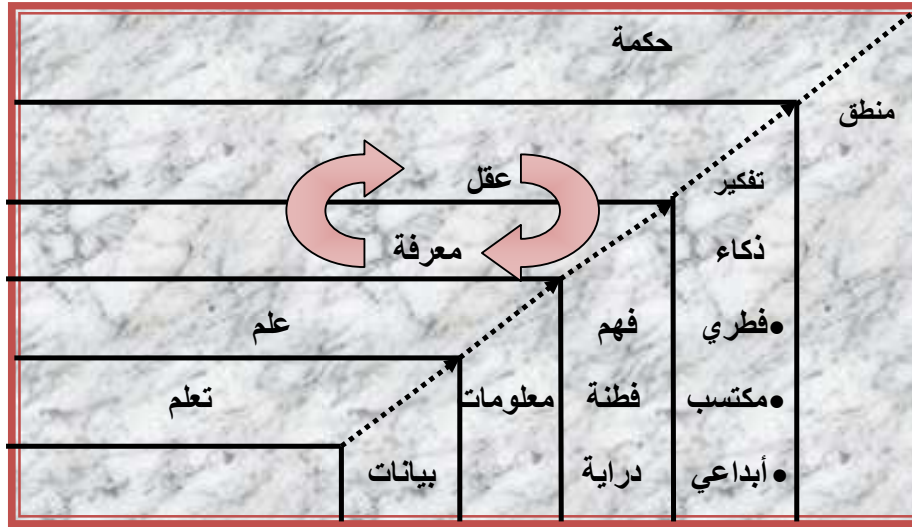


شكل (7) أنموذج (Bellinger) وزملائه لبناء الحكمة

Source: Bellinger, G., Castro, D., Mills, A., "Data, Information, Knowledge and Wisdom", 2004, p:66.

بانياً نموذج (الساعدي ، 2006 : 147):- أن المعرفة تتداخل بالعلم تارة ، وبالفهم وبالعقل وبالدراسة تارة أخرى وهنا أشار إلى أن العقل يتقدم على المعرفة كما تتقدم المعرفة على

الاستجابة (الالتزام) كما انه يلاحظ وفي إشارة أخرى عن النبي محمد (صلى الله عليه واله وسلم) (وردها المجلسي 1983) أن (المعرفة هي الدراية) وهنا فان الدراية تستوجب العلم ،لذلك نرى أنه في موضوع آخر يقول النبي (صلى الله عليه واله وسلم) (لانجاة الاباطاعة والطاعة بالعلم والعلم بالتعلم) أوردها (الرازي ، 1945) وكلما زاد التمعن في ذلك كثيرا ترى أن كل هذه المفاهيم ارتبطت بشكل متسلسل ،لنعود إلى العقل الذي لايعلوه إلا الحكمة ، وكما في قوله تعالى (ولقد أتينا لقمان الحكمة) (سورة لقمان / الآية 21) إذ فسرها (الرازي ، 1945) بأنها (الفهم و العقل) وعلى أساس هذه التداخلات فان الشكل (8) يمكن أن يجسد المسافات البيئية الدقيقة التي تفصل كل مفردة بما تفني عن المفردات الأخرى، إذ يلاحظ أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات كما أشار(Daven port ,1997) بقدرما هي تفسير البيانات ووضعها في سياق نصي مفيد , سيشكل منها معلومات قابلة للفهم , ليأتي دور الإنسان فيها إذ يستخدم ذكائه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية اللازمة , لإظهار المعنى المناسب ثم الحكم عليها لاستخدامها كيف ومتى وأين , بوصفها معرفة جديدة تبرز في كيان الإنسان يشكل قدرة بشرية تضفي عليه صفة (الفتنة والفهم والدراية), وبذلك تشكل هذه الفتنة والفهم والدراية الأساسيات الابتدائية لنشوء التعلم والعلم .



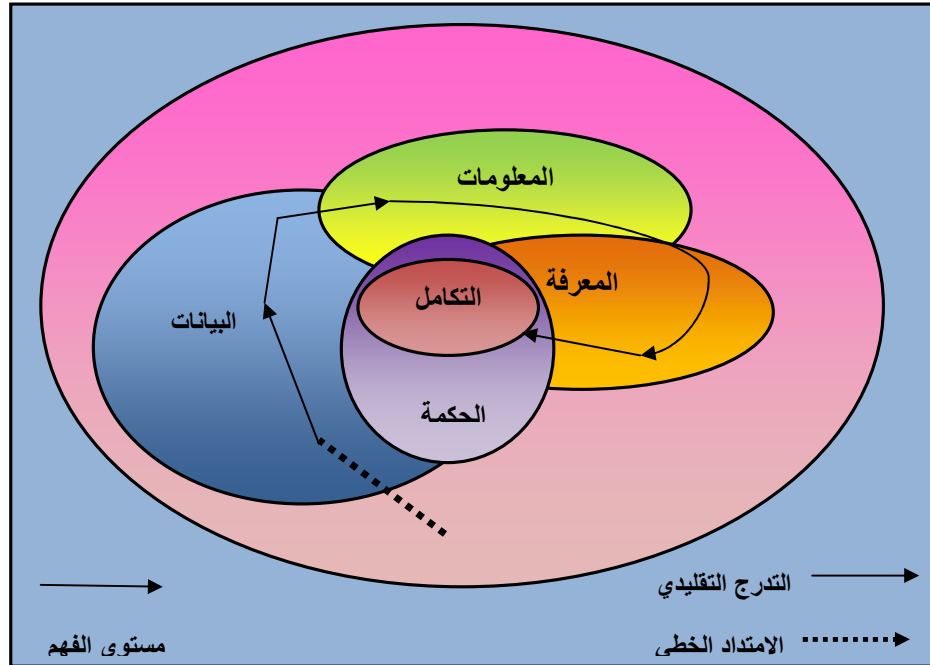
شكل (8) الترتيب التتابعى لعمليات المعرفة

المصدر : الأساعدي، مؤيد يوسف ،"التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية , أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ،2006،147.

ت-1 نموذج (Faucher) و زملائه عام 2008 :-

يوضح النموذج النظام الإدراكي للحكمة والتدرج الخطي التقليدي للبيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الحكمة ، وكذلك يعمل على دمج هذا التدرج مع التكامل (Enlightenment) . فالوجود والبيانات والمعلومات والحكمة والتكامل يشكلان أجزاء النظام الإدراكي للمعرفة ، ويؤكد النموذج بأن النظام الإدراكي للمعرفة هو هيكل اجتماعي ، ناتج عن التفاعل بين القاعدة الإدراكية والمتمثلة بالمكونات المذكورة ، وبين بيئتها ، وأن هذه القاعدة تشكل ميزة مهمة للأنظمة التكيفية المعقدة ، ويشير النموذج إلى الآتي :-

- 1- البيانات :- وهي القاعدة التفسيرية للوجود .
- 2- المعلومات :- نظرة مفسرة وذات معنى للوجود .
- 3- المعرفة :- فهم إدراكي للوجود .
- 4- الحكمة :- عملية فهم جميع المتغيرات السابقة الذي يجب أن يستند على الخبرة والشكل (9) يوضح هذا النموذج .



شكل (9) نموذج (Faucher) و زملائه النظام الإدراكي للحكمة

Sources :- Faucher , Jean – Baptiste , P. L. , Everett , Andre , M. , Lawson , Rob , "Reconstituting knowledge management" , Journal of knowledge management , vol. 12 , No. 3 ,2008, P : 11 .

ترى الباحثة من خلال الشكل (9) أن هذا الأنموذج يربط النوعين من النماذج الأنموذج التقليدي والأنموذج الخطي، إذ تلاحظ الباحثة من خلال الرسم أن السهم الذي يمثل خط التدرج التقليدي يكون ضمن الأنموذج التقليدي لأنه متدرج ولم يأخذ خطأً مستقيماً والسهم الذي يمثل الامتداد الخطي يدخل ضمن الأنموذج الخطي. وبعد أدراج النماذج السابقة تكون الباحثة قد وصلت إلى غايتها الأساسية إلا وهي أستنباط المداخل الرئيسية التي تتمحور حولها معظم الكتابات التي وردت في مجال الحكمة، وتبويب تلك المداخل في نقطة أساسية تبرز من خلالها جوهر الدراسة الحالية وهو التحول المنطقي من المعرفة إلى الحكمة: أستناداً إلى التعريف الذي وضعه (Lloyd, 2005:13) يقول بأن الحكمة تشتمل على "الاستفادة القصوى من المعرفة المتوافرة لدينا"، وأن الحكمة تتحقق وراء المعرفة، وما وراء المعرفة هو الذي يمكننا من الفهم الأفضل لما يتعلق بمعرفتنا وهذا ما أكدته (Jayvee & Williamson, 2002: 184) في كتابهم ما بعد إدارة المعرفة، من أن التحرك إلى ما بعد إدارة المعرفة هو تحرك إلى "منظمة أكثر إنسانية"، وأكثر قدرة على الاستجابة للتنوع، عدم التأكد، والتعقيد، والثقة، والعلاقات.. الخ. وهذا خلافاً لإدارة المعرفة التي تتجه نحو المعرفة الصريحة المرمزة المسيطر عليها بتقنية المعلومات. وهذا هو مضمون العبارة التي يوردها المؤلفان بأنهما "يسعيان لتخطي الفاعلية العملية إلى تحقيق الحكمة العملية". في إشارة ضمنية إلى ذلك التدرج المتصاعد من: البيانات إلى المعلومات فالمعرفة ومن ثم إلى الحكمة. إذ أن هذا التدرج يتميز بأنه أيضاً تدرج متصاعد في القيمة والنتائج المتحققة في مجال المعرفة والأعمال. ويقول (الكمرى, 2012:69) بأنه لو كان لنا أن نفهم كيف نبني المعرفة، فأنا يجب أن نفهم الغايات الخاصة بنا، ويجب علينا أن نكون قادرين على التفكير بعمق فيما نريده، فقد نقول أننا نريد أكتساب المعرفة من أجل أكتساب ميزة تنافسية، ماذا لو قادتنا المعرفة التي نكتسبها إلى التشكك في مفهوم الميزة التنافسية ذاته وإعادة تعريفه، أين نكون عندئذ؟ إلى أين نتجه بعد ذلك؟ هل يمكننا أن ننظم معارفنا لدعم ومساندة غاية مختلفة؟ فالمستقبل من نصيب أولئك الذين يكونون مستعدين لطرح أسئلة صعبة ويجبرون على الحلم بعالم أفضل. وتأمل الدراسة الحالية بأن لانفنع بالمعلومات.... أن لانفنع حتى بالمعرفة، بل نتفوق على القيام بما هو أكثر من أكتساب المعرفة، وهو التماس حكمة تنظيمية حقيقية وإيجاد السبل لأجراء أختيارات حكيمة بالفعل. وترى الباحثة أن هناك تداخل كبير وواضح فيما بين مفهوم إدارة المعرفة وإدارة الحكمة، وفي الحقيقة هناك أجماع على أن إدارة الحكمة حقل جديد ومتقدم بالنسبة إلى إدارة المعرفة إلا أن جذورها أمتدت من إدارة المعرفة وكذلك الأساليب المستخدمة فيها قد تم أستعارتها من إدارة المعرفة.

رابعاً :- مفهوم إدارة الحكمة : Wisdom Management Concept

ينتقد الرواد في الفكر الإداري نقص الجوانب النظرية والتطبيقية المستندة إلى الحكمة في الإدارة التقليدية والمعاصرة مشيرين بأن عدداً قليلاً من الباحثين في الإدارة حاولوا بناء بعض الأسئلة عن الحكمة في بحوثهم ودراساتهم ، رغم أن الفكر الإداري المعاصر شهد المزيد من الإسهامات في مجالات الإدارة المستندة إلى الحكمة ، ففي مجال صلة الإدارة بالحكمة كتب (Hurst , 1998:53) ، وفي مجال اعتماد الحكمة عند صياغة الإستراتيجية فقد كتب (Bigelow , 1991 : 2 – 3) . وأن واحداً من أبرز المجالات التي جرى بحثها في علم الإدارة المعاصرة هو قضية نقل المهارة ، وما إذا كانت الحكمة تمثل مهارة ما بعد ذاتها أو أنها حيز يضم تنوعاً من المهارات ، وهكذا أتجهت مقالة Jim Waters إلى تبني مبدأ تنمية المهارة ، مفترضاً أن الحكمة ما هي إلا جانب واحد من تنمية المهارة الإدارية (العذاري ، 2008 : 74) . وفي إطار البحث عن بداية مفترضة لتداول مفهوم إدارة الحكمة ، ترى الباحثة أن المصادر التي يمكن أن تعد بدايات لهذا الموضوع لم تذكر تعريفاً محدداً واضحاً يتميز بذاته ليقدّم ملامح واضحة لمفهوم إدارة الحكمة ، وفي هذا الشأن فقد أشار (Zeleny , 2007 : 1) إلى مفردة قريبة جداً من هذا المفهوم هي أنظمة الحكمة Wisdom systems ، ولقد عدت في حينها مصطلحاً علمياً جديداً وربما مثلت المقالة التي عدها (Weijze , 1999 : 2) نقطة البداية المباشرة لهذا الموضوع ، فلقد أطلق على العصر القادم أسم عصر إدارة الحكمة Wisdom Management Age ولغرض تتبع الكتابات عن إدارة الحكمة يظهر أن مقالة Weijze مثلت نقطة البداية الافتراضية في مسار هذا الموضوع ، فلقد فتحت الباب لتدقق المقالات والكتب والمحاضرات المخصصة لتدريس إدارة الحكمة ، ووضع الأسس العلمية لها . وتغير الفكر الإداري في الدعوة إلى تبني مفهوم إدارة الحكمة بحماسة متباينة ، فقد كانت ثمة توجهات مرحبة ومتفهمة للدوافع من وراء تبني مثل هذا الموضوع في الإدارة ، إذ يرى (أحمد ، 2008 : 25) أن الإدارة الصحيحة لأي عمل مهما كان صغيراً أو كبيراً تحتاج إلى حكمة ، لأن الإدارة تتعامل مع البشر وليس مع مجموعة من الأجهزة والآلات . وإن الإدارة فن قيادة الرجال والرجال هم مشارب شتى و لا يستطيع أحد مهما أوتي من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة ، ولنا في رسول الله (صلى الله عليه واله وسلم) أسوة حسنة متمثلاً ذلك بحسن قيادته لصحابته ، ومما سبق يلاحظ أن مفهوم إدارة الحكمة لم يحظ بالكثير من التعريفات ، نظراً لحداثة الموضوع وأختصاره على عدد محدود من الكتاب والجدول (6) يعكس بعض إسهامات الكتاب والباحثين لمفهوم إدارة الحكمة .

جدول (7) مفهوم إدارة الحكمة على وفق إسهامات عدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة	ت
الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحديثة والاستشراف في بناء التصورات الشمولية الواقعية عن الحقائق والأحداث الراهنة ، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمنظمة في الوصول إلى الأفعال والقرارات الإستراتيجية الرشيدة ، بأستعمال عمليات التكامل والتحكم.	Bierly , et al. ,2000 : 23	1
سبل التعامل مع المعرفة واستثمارها .	Aziz , 2004 : 4	2
هي التعاطي مع الحكمة على أنها مورد للمنشأة يمكن إدارته على وفق أبعاد أربعة يمكن اختصارها بالـ 4Es وهي (الكفاية ، الفاعلية ، وإمكانية الشرح المنطقي والأخلاقي ، وذلك أسوة بالمعرفة والمعلومات)	Zeleny , 2007 : 2	3

خامساً:- أبعاد إدارة الحكمة Wisdom Management Dimensions

أشارت الباحثة في ما سلف عن الدور الجوهري الذي يمكن أن تؤديه إدارة الحكمة في تجسيد الفلسفات ، والأفكار ، و المعارف وتحويلها إلى ممارسات تطبيقية ظاهرة ومستترة ويتجلى ذلك بالمنهج. والسلوك ، والممارسة ، والقرار فضلاً عن الامتناع عن كل ذلك حينما يكون الامتناع هو السبيل إلى ما يوسم بالحكمة من الفعل الإنساني والتنظيمي . إلا أن كل ذلك يستدعي وصف العمليات التي تنتقل بالحكمة من الفكر إلى التطبيق ، فلا بد لإدارة الحكمة من ممارسات أساسية لفعل ذلك وان كان توصيف تلك الممارسات يبدو أكثر صعوبة من نظيراتها في الإدارات الأخرى ومن هذه الممارسات (الاستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل) والتي تتخذها الدراسة الحالية كأبعاد لإدارة الحكمة (Bierly , et al. ,2000 : 25).

1-الإستشراف Foresight : للأستشراف دوراً أساسياً في حياة البشرية على مر العصور، وقد تعددت صورته ما بين التنجيم والكهانة والرؤية والتنبؤ، التي مثلت مراحل طويلة للتطور التاريخي لهذا الأسلوب العلمي الذي جاء ليبحت في مستقبل الإنسان وصلته بالآخرين، إذ أن حبّ المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جُبل عليها البشر، وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد أستشراف أو أستقراء المستقبل في المنظمات بوصفها أحد مناهج العمل الناجح والأداء الفاعل. وبالطبع لا نعني بأستشراف المستقبل علم الغيب. فهذا علمه عند الله وحده، إنما بالموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة للسوق والزبائن وأتجاهات الاستهلاك وأحتمالات الربح والخسارة.

وتهدف هذه الفقرة إلى الخروج بصورة واضحة ومحددة عن مفهوم الاستشراف . وقدمت الحضارة الإسلامية الأخبار المستقبلية في القرآن الكريم الذي جاء بوعود مستقبلية ستقع وبالفعل تحققت هذه الوعود تصديقاً وتأييداً لنبوة الرسول الأعظم (صلى الله عليه واله وسلم) ومنها ما تحقق في حياته وأخرى بعد وفاته وقد جاءت هذه الوعود لتعلن عن أخبار مستقبلية وتجزم بأحداث قادمة وفي العقود الاخيره تطورت محاولات السيطرة على المستقبل من خلال التطورات المتلاحقة في التخطيط ومنهجياته من تخطيط تقليدي , قصير أو متوسط أو بعيد المدى إلى تخطيط استراتيجي , حتى ظهرت مناهج وأساليب جديدة تحاول وصف المستقبل البعيد نسبياً (الحدراوي , 2010 : 49). وأتسعت برامج الاستشراف الوطنية في الوقت الحاضر لتشمل القطاعات السياسية والاقتصادية والنفسية والصحية والبيئية والتعليمية المختلفة وشرعت العديد من الدول في تنفيذ برامج مشتركة للاستشراف مثل دول الاتحاد الأوروبي (لفته, 2004: 9) واليوم أخذت تنزايد ممارسات الاستشراف في العديد من الدول لأنه عملية نظامية تبحث في تطوير تقنيات المستقبل وتفاعلاتها مع المجتمع والبيئة لغرض أرشاد الفعاليات التي تصمم وتنتج المستقبل المرغوب فيه. وكذلك بدت ممارسات الاستشراف واضحة في السياسة العامة في المملكة المتحدة وسنغافورة وهولندا (Habegger:2009:15). وتظهر أهمية هذا العنصر لقادة المنظمات في مجالات مختلفة من خلال :-

✚ اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم ، ولو كان في شكل سلسلة من الأزمات ، لأنه من ضرورات صناعة المستقبل والتنبؤ به لحصول المنظمات مركزاً استراتيجياً أفضل ، فضلاً عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبوق (Ashely & Morrison , 1997 : 1) .

✚ نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة ، وأستشعار التغيرات البيئية في صورة قوس غير مرئية (5 – 1 : Maccoby , 2001) وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت أو خارجية) وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية أم النشاطات المنظمة .

✚ توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Habegger:2009:15).

أستيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية ، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخياراتهم العملية على وفق شيرمان كنت Sherman Kent وتتوارد الكثير من المصطلحات التي تعتمد على بحوث الإدارة في التعبير عن قراءة أحداث المستقبل قبل أن تصبح واقعا ومنها (التقدير ، التكهن ، التخمين ، التوقع ، التنبؤ ، الاستشراف ، التبصر) (6 : Davis , 2002). وتنظر الباحثة بعين التأمل في هذه المصطلحات الشائكة والمتداخلة ، والمستندة في معظمها إلى عمليات عقلية شديدة التعقيد ، تتباين في أفاقها وفي مدخلاتها ومعطياتها ، ليبدو فيها ما يبني على الخيال والمصادفة ، وصولاً إلى ما يبني منها على الفعل الإداري المستند إلى قدر من الدراية ، لينتقي منها ما يقترب من جوهر الدراسة ومنطقها ، وهو مصطلح الاستشراف .

وأشار (1 : Blagg et al , 2001) أن الاستشراف عملية أساسية تتطلبها الإدارة الناجحة وأشار إلى نتائج إحدى الدراسات مبيناً أنها قد توصلت إلى أن المديرين الناجحين هم أولئك الذين يفكرون بالكيفية التي تمكنهم من أن يكونوا الموازين المستقبلين ، المنظمين ، المتحكمين ، والدؤوبين و مثل ذلك ما ذهب إليه آخرون من أن التخطيط يتطلب أن يكون المديرين قادرين على التنبؤ بالمستقبل ، ولكن استشراف المستقبل في حقيقة الأمر صعب بطبيعته ، فضلاً عن كونه عرضاً للخطأ . فالمدير ليس مطالباً بأن يتنبأ بـ (ماذا ؟) سيحدث (أو لا يحدث) في المستقبل فحسب ، لكنه مطالب أيضاً بأن يتنبأ بـ (متى) سيحدث ذلك ، و (كيف) سيؤثر في الأعمال التي تخص إدارته . لذلك تعتمد المنظمات على تطوير فر □ إدارة الذات لأفرادها نظراً لإدراكها بأن مهارات الكثير من الأفراد في تلك المنظمات تفتقر إلى طول الأمد ، مثلما تفتقر القدرة على التنبؤ بأفاقها. ويرى (1 – 2 : Maccoby , 2001) أن الاستشراف ينسق القدرات الفعلية للقادة ، ويمنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين ، وهو ما يعد امراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا ، كما ويوسع آفاق تحليلهم لها ، وتبادلهم الآراء مع بعضهم بوصفهم خبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة ، مع فهم أكبر للقضايا الإستراتيجية البعيدة الأمد ، وتطوير وجهات نظر جديدة بصددها ، وبما يجعل الاستشراف يعقد الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن ، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة . وإن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدد من المنظمات إلى الفشل مثل شركة (ليوكسنت Lucent) التي عاشت إدارتها متاعب كثيرة ثم فشلت لقصر نظرها في رؤية الطلب على معدات الربط الشبكي لأنظمة (192 – OC) المعتمدة في نقل الأصوات والبيانات لمسافات بعيدة ، وهناك توجهين متباعدين في بحوث الفكر الاستراتيجي في النظرة إلى دور عملية الاستشراف في تحقيق النجاح للمنظمة؛ يتمثل الأول في الاعتقاد بأن النجاح في الإدارة لا علاقة له بقدرة الإنسان

على التوقع والتنبؤ رغم أهمية هذه المقدره، بشرط أن يكون الفرد في المقام الأول لديه من الطاقة والمواصفات الشخصية ما يولد الثقة في الآخرين، ويثير طاقتهم وجهودهم للقيام بما يجب أنجازه من أعمال (ليفيت، 1993: 38)، وأن ما هو غير متوقع لا يمثل سبباً كافياً للتخلي عن مشروع الإدارة بحد ذاتها (Statler, et al., 2003: 26). وفي هذا يقول Theodor Levitt "نحن لسنا في حاجة إلى التنبؤ الدقيق بالغد بقدر حاجتنا لليقظة والاستجابة السريعة للعوامل التي تشكل أحداث وظروف اليوم". وهو يستشهد بما قاله Alfred Marshal رائد علم الـ Micro Economics من "أن الطبيعة لا تقفز أبداً، فكثيرٌ منها يتغير، ولكن الأكثر يستمر، والأشياء تتغير بسرعة ولكن ليس في الحال، حتى الكمبيوتر وهو أكثر القوى المؤثرة أنتشاراً في عصرنا لا يقل عمره عن خمسين عاماً؛ فالأشياء تحدث فجأة فقط للأشياء □ غير اليقظين، وهذا ما يجعل من التنبؤ أقل أهمية من اليقظة وسرعة التحرك (ليفيت، 1993: 114). ويتمثل الاتجاه الثاني بالاعتقاد بأن أستشراف المستقبل يعدّ أمراً جوهرياً لنجاح أية منظمة، وذلك لأنه يؤثر في الافتراضات التي ستدخل في أي قرار. وهذا ما يجعل من السعي إلى الوصول إلى الإستشراف الناجح أمراً حتمياً، ويُبعد اليأس عن أذهان الإدارة. ويختصر (Lloyd, 2005:18) ما يمثله الإستشراف من ميزة لإدارة الحكمة بقوله: "أن علوّ وجهات النظر الحكيمة هو في أنها تتوقع أحداث المستقبل".

2- الشمولية Comprehensive : يدرك المهتمون بالشأن الإداري الحاجة المتزايدة إلى أن تبني التحليلات والمواقف والقرارات على أساس شمولي متعدد الأبعاد وواسع الأفق ، ليشتمل على رؤى إستراتيجية شاملة لاتغفل أياً من التفاصيل التي قد يكون لها التأثير في تكوين التصورات ومن ثم بالتسبب في الهفوات والفجوات . فمنظمات اليوم هي بأمس الحاجة إلى بناء الصورة أو التصور الأكبر عن كل ما يهمها وان ما سنقرر أن تفعله في أي اتجاه سوف يكون له تأثير على تفاصيل القرارات التنفيذية التي ستخذها ضمن البعد الراهن واللاحق ، وما هذا إلا (بعد) شمولي ، وكل شيء فيه يعتمد على مجمل الأشياء الأخرى بدرجة ما (Holtman , 21 : 2001) . وتنطلق العمليات التي تعزز الالتزام بالكلية في المنظمات التي تتبنى إدارة الحكمة من الأبعاد الشمولية التي تمتاز بها إدارة الحكمة ، ومن الرؤى الشمولية التي تنادي بها الفلسفة وكما يصفها (الكيبسي ، 2005 : 17) فان الفلسفة هي منهج و أسلوب يتبعان لربط الحقائق الجزئية التي تكتشفها العلوم في أطار كلي متكامل ، لتجعل منها نظاماً شاملاً يساعد العلماء في سعيهم لمعرفة حقيقة الوجود وماهيته وما وراؤه ، وان الحكمة تطرح أسئلة ذات صيغة كلية وشمولية تبحث عن الأسباب (لماذا ؟) ، وليست عن الكيفيات (كيف) . كما إنها

تتجاوز الجزئيات والتفاصيل والوسائل والسبل ، باتجاه النظم والغايات والقيم وصلة المخرجات بالمدخلات (الكبيسي ، 2005 : 27) . وأشارت كثير من المصادر الفلسفية والإدارية إلى ارتباط مفهوم الحكمة بالبعد الشمولي، فقد بين (Johnson, 2001) أن الحكمة تعمل على تحقيق الرؤية الشاملة التي تنظر من مختلف زوايا الإدراك، وتحت على تبني التصورات التي تدفع إلى النظر في الأمور من شمولية الفهم الذي تيسره الحكمة. ويشير (العداري ، 2008 : 90) في توضيحه لأبعاد النظرة الشاملة أن أنتباه معظم الناس وطاقتهم إنما تتركز على حالتهم الراهنة، وأن جُلَّ أهتمامهم ينصبُّ على أوضاعهم، وعلى الناس الآخرين، وعلى الأحداث التي تحدث بشكلٍ متسارع. وفي الجانب الآخر يذهب الناس الذين يتسمون بالحكمة بعيداً وراء اللحظة الحاضرة، ووراء البعد الشخصي للأحداث. فقد أكتسب هؤلاء تنوعاً في التصورات التي تجمع الأحداث معاً تحت مظلة مفهوم النظرة الشاملة. وفي هذا الاتجاه يشدد على أن الحاجة إلى الفهم العميق تقتضي مصاحبة الحكمة لعمليات التطوير التي تصمم لاستيعاب المعرفة الفكرية المتصلة بالإشكاليات العالمية، وتستدعي الوصول قبل ذلك إلى منزلة الفهم المحكم للقضايا العلمية والاجتماعية والاقتصادية التي تهيم على أوضاع العالم الراهنة، وقد أطلق على أولئك الذين سيتمكنون من بلوغها صفة العارفين الشموليين . إما (Johnson, 2006: 3) فقد قدم أمثلة من التساؤلات التي تثيرها الحكمة في شأن مسألة معينة، مبيناً المدى الشمولي المتسع الذي يمكن أن تصل إليه تلك التساؤلات في محاولتها للإحاطة بكل الأبعاد والتفاعلات لتقويم حلٍ ما لمشكلةٍ سيقف على أنها مثال محتمل، ومن تلك التساؤلات ما يتعلق بفرصة نجاح اية حلولٍ مطروحة؟ وهل ستعمل تلك الحلول بالشكل الصحيح؟ وماذا ستكون العواقب بعدها؟ وهل تطابق (أو تناسب) الأهداف الموضوعية؟ أو هو جزء من المشكلة ما يقدم عليه أم هو جزء من الحل؟ وهل يقود هذا الوضع إلى التميز؟ وهل هذا الحل هو حلٌّ عادل؟ وهل يمثل حلاً صحيحاً؟ وربما كان بالإمكان تقديم أسئلة كثيرةً أخرى سوى ذلك. ومهما تكن درجة التفاؤل إزاء القدرة الشمولية الإنسانية؛ فإن العامل المشترك في صلة الحكمة ببعدها الشموليّ هو أن الحكمة هي التي تُقوِّم بشكلٍ شاملٍ أوضاع الحياة، وتضمن النظر فيها من وجهات نظرٍ مختلفة. فلقد كتب Howard Gardner قائلاً: "أن السمة المميّزة للحكمة تتمثل في اتساع الأمور التي يجب أن توضع في الحسبان حينما يُصدر المرء حكماً أو يوصي بحزماً من الإجراءات"، ومثل ذلك ما ذهب إليه (Zeleny,2007:2) بقوله "لربما كان مهماً لمؤسسات الأعمال يوماً أن تكون معلوماتية (حائزة على المعلومات)، ولطالما سعت تلك المؤسسات إلى أن تكون منظماتٍ ضليعةٍ بالمعرفة ، ولكنها في العصر الشمولي توجب عليها بشكلٍ متزايد أن تصبح حكيمة".

3- التحكم **Governance**: يشير (دايغرت, 2010:106-107) إلى التحكم بأنة القوة التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للمؤسسة أو من خلالها يتم أخفاق المؤسسة, ففي بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أكثر أوتوقراطية (متسلطة), وبعضها الآخر يستدعي اتباع أساليب إدارية أكثر ديمقراطية (تفويضية) إما القيادة الحرة فغالبا ما تسفر عن تعلم الناس وعدم التفكير من تلقاء أنفسهم والانتظار إلى أن يعملوا بما يعملون وقد يؤدي هذا إلى عواقب وخيمة للمؤسسة وللأفراد المنتمين إليها. وفي عالم الأعمال المعقد, يكون على الاستراتيجيين أن يراعوا التغيير باستمرار وأن يتكيفوا بصورة مناسبة عند كل استجابة, ويتعين كذلك عليهم التحكم في الأحداث المتوقعة, عبر تلافى وقوع ما هو مرغوب عنها, والتمهيد لوقوع ما هو مفيد ونافع من السلوكيات أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات (الكبيسي, 2005:30). من هنا فقد أدخلت الكثير من المنظمات مسالة تطوير إدارة الذات إلى إستراتيجية تطوير إدارتها, وهم بذلك يشجعون الناس بشكلٍ فاعل ليحصلوا على المزيد من التحكم في إمكانات تطويرهم, والمزيد من المسؤولية حول ذلك الموضوع, وهذا ما ينطلق من أن الناس هم الموجود المنظمي الأكثر أهمية. ويعرّف (العذاري, 2008: 104) التحكم على انه القبول المدروس, أو القبول غير الناجم عن ردة الفعل, وتبرز أهمية عملية التحكم بجلاء إذا أدركنا أن العواطف القوية كالخوف, الغضب, اللهفة, الضغينة, الجشع, الرغبة, الغيرة, الحسد, وما إلى ذلك هي السبب وراء معظم ما يعانیه الإنسان. ويصف فكرة ضبط النفس بأنها فكرة تستحق النقاش, وانه لخيارٌ مثيرٌ للاهتمام أن يتمكن المرء أو المنظمة من وضع الصفات في وضعها الصحيح. ولقد ذكر ضبط النفس حصناً ضد سرعة الزوال في وقتٍ تتغير فيه الأشياء بثبات, وأداةً للتعاطي مع التغيير وضمان القدرة على التكيف. وتتمثل هذه القدرة في المنع الإلزامي للتصرف الذي يحتمل أن يكون ضاراً في المدى الطويل بالرغم من كونه يبدو جذاباً في الوقت الحاضر, وهذا ما يجعلها مميزةً (McKenna & Rooney, 2005). وبالرغم من ندرة التغييرات الجذرية الحقيقية في العالم الحقيقي فإن التغيير قد أصبح أكثر شيوعاً مما يقدره الناس, وأصبح أكبر من حجم حاجاتهم, ومن قدرتهم على التحكم (ليفيت, 1993). و أن الأنموذج الذي قدمه Johnson يشير إلى أسباب المشكلة بوضوح, وهي غياب القدرة على التحكم بالمواقف والعادات, وهو يعزو ذلك إلى أنشغال الأفراد بتنمية الجزء الأيسر على حسب قوله, وهو الجزء نفسه الذي عده Mintzberg مسؤولاً عن تدني قدرة الأفراد في تنمية معارفهم ومهاراتهم في أطرٍ تطبيقية تتسم بالحكمة وتطرق عدد من الباحثين في هذا الاتجاه إلى الصلة الوثيقة بين إدارة الحكمة والتحكم, سواء كان ذلك التحكم بمسارات الأحداث وبتحركات القوى الخارجية ذات الصلة بالمنظمة, أم بالقرار الذي يُمحصّ

ويُشدّد قبل أن يصدر، أو بالسلوك العام المنضبط (Johnson, 2007). وقد أدركت منظمات اليوم بشكلٍ واضحٍ مدى قوة القوى الخارجية التي تحيط بها في مجال التحكم بمسارات الأحداث، لدرجةٍ تجعل من تلك القوى عصيةً في إمكانية سيطرة المنظمات أو المديرين عليها (العداري، 2008: 105).

4- التكامل Integration: ظهرت الحاجة إلى التكامل نتيجة التغييرات البيئية والتكنولوجية التي فرضت على المنظمات تبني طرائق مختلفة للإستجابة والتكيف على مستوى هياكلها وعملياتها لمواجهة هذه التغييرات ، وفي قاموس (ويستر) الثالث يُشير التكامل إلى "السيطرة أو الرقابة الموحدة لعدد من العمليات الاقتصادية المتعاقبة أو المتشابهة ولا سيما الصناعية التي كانت تنفذ سابقا على نحو مستقل " و التكامل يعني العمل في فرق متعددة الاختصاصات والتفكير بطريقة متجهة صوب العملية ، وينبغي أن يفهم الفريق كل العملية لكي يتمكن من القيام بالأعمال الملائمة ضمن وسطها المحدد . وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً لتنفيذ التكامل من خلال معالجة كميات كبيرة من البيانات و تخزينها (Barahona,2003:281) ، ويقسم (Wheelen & Hunger ,2010: 256) التكامل إلى قسمين :-

أ- التكامل العمودي Vertical Integration :- ويعني الدرجة التي تعمل بها المنظمة عمودياً في عدة مواقع لسلسلة القيمة للصناعة من أستخراج المواد الأولية إلى التصنيع إلى بيع التجزئة ، ويمكن القول إنّ هناك حالة تكامل عمودي كلما شكلت وحدات إنتاجية حلقات في خط إنتاجي واحد أي كلما كانت المادة الأولية الأساسية تمر على التوالي بتلك الوحدات الإنتاجية لتجري عليها عمليات إنتاجية أخرى كما في زراعة القطن ثم حله ثم الغزل والنسيج فالصبغة والتجهيز وصناعة الملابس الجاهزة . ويتضح من هذا إنّ التكامل العمودي يستند في الأساس على علاقات تكنولوجية ، فتكامل وحدتين أو أكثر يرجع أصلاً إلى تطور تكنولوجي جعل إنتاج سلعة معينة يمر بمرحلتين متميزتين تجري كل منهما في وحدة إنتاجية معينة . ومن خلال القراءات المفاهيمية للبحوث الخاصة بهذا الجانب لوحظ أنّ التكامل العمودي قد حظي بأهتمامٍ كبير خصوصاً بأنه يُمثل استراتيجية منفذة في العديد من الشركات والصناعات ، أما من حيث الاتجاهات التي يأخذها التكامل العمودي فيكاد يتفق أغلب الباحثين على أنه يظهر في الاتجاهات الآتية :-

❖ **التكامل العمودي الخلفي Vertical Integration :-** يرى (ياسين ، 2010 ، 120) أنّ التكامل العمودي الخلفي يعني توسيع الأعمال التي تدعم مستلزمات العملية الإنتاجية في النظام

الإنتاجي (عناصر المدخلات) من مواد أولية وطاقة أو أجزاء أو سلع شبه مصنعة بهدف تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن وزيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد .

❖ **التكامل العمودي الأمامي Vertical Integration** :- يتفق أكثر الباحثين والمهتمين بأنّ التكامل العمودي الأمامي يظهر بشكل واضح في تحرك المنظمة باتجاه مخرجاتها لضمان سيطرتها على قنوات التوزيع ، أي أنّه يهدف إلى توسيع الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي(ويلين وهنكر, 1990: 270-274).

ب- **التكامل الأفقي Horizontal Integration**: يشير(ويلين وهنكر, 1990: 275) إلى إنّ شراء منظمة من منظمة أخرى تعمل في مجال الصناعة نفسها يسمى بالتكامل الأفقي ، كما إنّ هذا التعبير يستخدم أساساً في حالة المنظمات التي تعمل غالباً في صناعة واحدة ويكون الهدف أن تصبح المنظمة أكثر كفاءة من خلال أقتصاديات حجم الإنتاج الكبير أو دخول سوق جغرافية جديدة أو لتقليل المنافسة على الإمدادات ، إما (Weston et al , 1996 , 745) فيرى بأنّ التكامل الأفقي يتضمن قيام المنظمة بالدخول إلى بعض ميادين العمل الجديدة بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج وفي المستوى نفسه العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة وذلك لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء أو المشترين الصناعيين أو بسبب ظهور فر □ استثمارية جديدة ، وفي نفس السياق يشير (السيد ، 2000 ، 259) إلى إنّ التكامل الأفقي قد يأخذ شكل بعض المنتجات الجديدة لنفس الأسواق أو بيع نفس المنتج إلى أسواق جديدة أو قد يتم شراء منظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه العملية الإنتاجية نفسها أو قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة للمنتج نفسه الذي تقوم المنظمة بإنتاجه و يُشير Geiger (1998:1) & Baker إلى إنّ للتكامل الأفقي أشكالاً متباينة إلا إن مفهومها النهائي واحد وهو إما إن يدل على اندماجات Mergers أو تملك (شراء) Acquisitions أو إستيلاء Takeover ، ويتم ذلك على الأغلب بين المتنافسين ويسمح بالحصول على الوفورات الإقتصادية وتحسين في إنتقال الموارد ورفع الكفاءة . وتواصل مع ما تم عرضه من مفاهيم وأشكال وإتجاهات للتكامل يمكن تحديد مضامين استراتيجياته والأسباب التي تدعو المنظمات لتبنيها , إذ يُشير Geiger & Baker(1998:1) إلى إنّ هذه الإستراتيجية تحصل إما من خلال توسيع النشاطات إلى حقول

جغرافية أخرى أو توسيع الخط المنتوجي لزيادة المزايا التنافسية , عليه فإن الغرض المنطقي يجب أن يكون زيادة المبيعات والأرباح وزيادة نشاطات البحث والتطوير إما داخلياً أو من خلال إكتساب (شراء) المنظمات أو من خلال المشاريع المشتركة وزيادة الحصة السوقية ومنافذ التوزيع ، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع والتسويق وهذا سيؤدي إلى تقليص الحاجة إلى التنافس على الزبائن والموردين . وعلى وفق ما ذهب إليه Doc Childre & Deborah Roaman تقتضي إدارة الحكمة إن يكون لدى المنظمة قدرةً عاليةً وتمرساً على التنقية لفصل ما هو جوهري وذو قيمةٍ عن سواه، وإذا تحقق لها ذلك فأنها بحاجة إلى خطواتٍ جادةٍ لتحقيق التكامل المدروس للمعرفة المناسبة لعملياتها (Wisdom Quotes, 2007). وإزاء ذلك نجد ارتباط الحكمة بعلاقةٍ تبادليةٍ منطقيةٍ وثيقةٍ مع مفهوم التكامل؛ فالحكمة وحدها هي التي يمكنها أن تمنح القدرات اللازمة لاقتنا □ الحقائق الجوهرية، ولربط تلك الحقائق بعضها ببعض بشكلٍ متكاملٍ، وحينئذٍ تُتيح نقل ذلك الحشد الهائل المتداخل من الحقائق الجوهرية إلى شخصٍ آخر (العداري,2008:105).

المبحث الثاني / إدارة الوقت

Time Management

توطئة:-

عاش الإنسان وحوله مجموعة كبيرة من العوامل الطبيعية الضرورية في الحياة والتي منها ما أنهى وزال في فترة ما ومنها من غيرته العوامل البيئية أو غيرها ومنها من لا يزال على حاله . أحد هذه العوامل الأخيرة "الوقت" . فهو موجود منذ الأزل لم يتغير ولن يتغير حتى يرث الله الأرض ومن عليها ، فعبء العصور كان لكل شخص ولا يزال له ستون ثانية في الدقيقة وستون دقيقة في الساعة وأربعة وعشرون ساعة في اليوم . إذ يعتبر الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة المختلفة ، وهو جدير بالدراسة والبحث ، فما من عمل يؤدى إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في انجازه ، حيث يعتبر من الموارد القيمة والتمينة في أي مؤسسة ، ولأي منظمة وأي فرد . وترجع جذور هذا الموضوع بشكل عام إلى أعمال وجوه فرديريك تايلور (F.Taylor) أبي الإدارة العلمية ، في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن ، لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل. وبدأ التركيز على موضوع الإدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين ، والحقيقة إن كثيراً من الإسهامات العلمية بدأت في العالم الغربي ، وبشكل قليل جداً في العالم العربي ، فقد كانت أول محاولة للكتابة المتخصصة في مجال الإدارة الوقت في عام 1958 ، للباحث جيمس مكي (James Mucky) ومن أشهر أقواله "أذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فإن هذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم" . وبعد هذه الفترة بالتحديد أنزل الاهتمام بموضوع الإدارة الوقت بشكل كبير ، وقد كانت للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بموضوع الإدارة الوقت . لذا يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على الوقت من حيث المفهوم ، الأهمية ، ومفهوم مضيعات الوقت ، ومن ثم التعرف على الإدارة الوقت من حيث مفهومها وأبعادها .

أولاً:- الوقت Time

1- مفهوم الوقت Time Concept

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساس نجاح أي فرد لأنه من أثمن الموارد إذا يؤثر في الطريقة التي تستعمل بها الموارد الأخرى، ومع ذلك فأغلب الناس لا يستثمرونه الاستثمار الصحيح

ومن ثم يعيشون في□ انثرة مفرغة ليس لها نهاية حتى يكتشفوا إن أحلامهم وأمالهم وأهدافهم مازالت بعيدة عنهم رغم ما يبذلون من مجهود□ فالوقت مور□ فريد متاح بالتساوي إمام كل البشر بغض النظر عن أي صفقات خاصة وهو يسير□ ائماً بسرعة محدودة وثابتة . ولقد أرتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإاري من خلال وجو□ عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإاري خلال ساعات عمله اليومي ، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في أستثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (عليان ، 2011 : 21) .

وتشير الشواهد والألة الأثرية إلى حقيقة مفا□ها أن عامل أو عنصر الوقت كان قائماً أو معمولاً به في عهد□ ما قبل الميلاد□ وفي زمن الفراعنة والبابليين والأشوريين ، إذ أهتمت هذه الحضارات بالوقت انطلاقاً من قناعة حكمائها بأن بالوقت وحده ، وأساليب أستثماره ، تحقق رسالاتهم ، وتتطور حضاراتهم ، فالوقت كان يعد بمثابة مقياس للأعمال والنشاطات بالإضافة إلى أنه محد□ لها ، حيث كان البابليون مثلاً يعدون الخطط والاستراتيجيات أستناداً إلى أوقات أو أزمان لا يجوز تجاوزها . وبهذا فإن الوقت كان يمثل معياراً للإنجاز أو البدء بشيء ما وأتمامه (العلاق ، 2009: 11) . وعلى الرغم من أن كثير من الدراسات والأبحاث التي عالجت موضوع الوقت أنطلقت من فهم محد□ له إلا أنه قد يكون من الصعوبة بالإمكان تحديد تعريف معين ومشارك بينهما لمفهوم الوقت ، ولكن بصورة عامة يمكن القول أن الوقت يتجسد في وجو□ العلاقة المنطقية لأرتباط نشاط أو حدث معين ، بنشاط أو حدث آخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، ويعرفه (جريسمان ، 2006: 25) المور□ الذي يمر وينتهي من نفسه لا يمكن إيقافه ولا يمكن أستمراره□ إلا من خلال تحليل أستخدام الوقت على أساس منظم سواء كان ذلك□ اخل العمل أم خارجه وفهم الطرائق التي تزيد من أستغلاله مثل أي مور□ يمكن أستخدامه بعقل أو□ ون عقل□ وما (زيدان، 2011: 33) فيعرفه هو القدرة على أنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف من خلال الإستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانيات المتاحة للإارة ، ويمثل الوقت عمر الإنسان ورأسماله الحقيقي وهو أئمن شيء يملكه في الحياة لذلك كان من المهم جداً التفكير به بعمق والتخطيط له بدقة ومحاولة أستغلاله الإستغلال الأمثل لتحقيق أهدافه ومطالبه التي يصبو إلى تحقيقه (العبيدي، 2011: 24) . ويلاحظ من المفاهيم السابقة للوقت أن جمهور الباحثين أجمعوا على أن الوقت مور□ من الموار□ الثمينة وعنصر من أهم العناصر المتاحة في عصرنا هذا ، لذا علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق مانصبوا إليه ، لأن الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموار□ الأخرى حيث أنه لا يمكن□ أخاره للأستخدام في المستقبل وبغض النظر عن الطريقة التي نصرف فيها حياتنا فإن الله يهبنا يوماً نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة ، ويوزع هذا القدر على الجميع بالتساوي ، لافرق بين مدير وموظف ، على أن

الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد رجة تقدمه في حياته ، ويمكن القول أيضا أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً ، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة ، بينما نجد في الدول الأقل تقدماً فلا يتم استغلاله بالطرق المثلى ، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالمية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور ، ولكن كيف يمكن قياس قيمته ؟ هذا هو بيت القصيد ، عموماً فإنه يمكن قياس الوقت بحجم الانجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أم في حياته الشخصية ، وتمثل مشكلة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو الوظيفية .

2- أهمية الوقت Time Importance

سوف يتم توضيح أهمية الوقت من خلال منظورين هما :-

• **المنظور الإسلامي:** نال الوقت من الأهتمام مايكفي في الأيمان السماوية والسنن النبوية من قبل الصحابة الكرام والمشاهير الأعلام ، في حين لم يأخذ الوقت من الأهتمام مايكفي عند بني البشر في حياتهم اليومية وفي تجمعاتهم وتنظيماتهم الإدارية والإنسانية والاقتصادية المختلفة . أن يننا الإسلامي الحنيف ، أكد في أكثر من موقع ومناسبة ، على أهمية الوقت وضرورة الأهتمام به ، وأخذ به عين الاعتبار عند ممارسة الحياة اليومية وهو أية من آيات الله الدالة على حكمته وبديع صنعه، وقد أقسم الله بالوقت في سور وآيات عديدة ، وهذا أنل فإنما يدل على أهميته البالغة ليلفت أنظار خلقه فينبههم على جليل منفعتة ونبه القرآن الكريم على أهمية الوقت كثيراً ، وفي سياقات متعدة ، بل وبصيغ متعدة ، فيجاء بصيغة (الدهر) (الحين) (الآن) (الأجل) (اليوم) (الأمد) (السرمد) (الأبد) (الخلد) (العصر) وغير ذلك من الألفاظ . (جاء الرب ، 2009 : 423-424) .

ويوضح (الشماع ، 2007 : 107-108) بأن القرآن الكريم أعطى أهمية بالغة للوقت فقد أرتبطت معظم العبادات في التشريع الإسلامي بمواعيد زمنية محددة وثابتة كالصلاة والصوم والحج ، إذ أن أداءها لا يتحقق إلا عن طريق الالتزام بأوقاتها حسب اليوم والشهر والسنة ومن الألة على ذلك قوله تعالى " أقم الصلاة لذئوك الشمس إلى عسق الليل وقرآن الفجر أن قرآن الفجر كان مشهوداً " (سورة الأسراء / الآية 78) . وأرل الله أن يبين لنا أهمية الوقت من خلال حسابه وضبطه حتى لانضيعة هباءً قال تعالى " هو الذي علل الشمس ضياءً والقمر نوراً وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب ما خلق الله لك إلا الحق يفصل الآيات لقوم يعلمون " (سورة يونس/ الآية 5) . كما أن هناك العديد من الأحكام الشرعية التي أرتبطت بالمدة الزمنية كعدة المرأة في حالة الطلاق أو وفاة الزوج أو الكفارات ، وفي حالة ترك الصيام أو الأخلال ببعض مناسك الحج وبعض مسائل

الجهل وقاتل المشركين وأعداء الأسلام وغير ذلك من الأحكام الشرعية التي فرض الله فيها سبحانه وتعالى التقيد الزمني كشرط للعبادة وصحة أنجاز العمل . فالقران الكريم لم يتعامل مع الزمن من الزاوية الحسابية بل جعله قيمة حركية حية يتفاعل مع الإنسان في حياته الشخصية بشكل دائم لا أنقطاع له ، قال تعالى "فَلَا أُقْسِمُ بِالشَّفَقِ وَاللَّيْلِ وَمَا وَسَقَ وَالْقَمَرِ أَأَنْتَ تَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَنْ طَبَقٍ" (سورة الانشقاق/الآيات 16 – 19) وقال الله سبحانه وتعالى في سورة يوسف " يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ قَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عَجَاٍ وَسَبْعِ سُنْبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأَخْرَجْنَا سَاتٍ لَعَلِيَّ أُرَاقٍ إِلَى النَّارِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ قَالَ تَزَرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا صَدَّامَةٌ فَرُزُوا فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ مِمَّا يَأْتِي مِنَ الْعَدُوِّ لَكُمْ سَبْعَ دَأَبٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ مِمَّا يَأْتِي مِنَ الْعَدُوِّ لَكُمْ عَامٌ فِيهِ يَأْكُلُونَ النَّارُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ" (سورة يوسف /الآية 46 – 49) هنا أورق المفسرون في مصرف التفسير للآيات المذكورة وقصة سيدنا يوسف (عليه السلام) مع عزيز مصرفي تفسيره لرؤياه في وضع خطة زمنية بألهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج وتخزينه بأسلوب علمي للإفقاة منه في سنوات القحط وهكذا فان هناك عشرات الآيات والمواقف التي تؤكد أهمية الوقت وحسن أستغلاله . وأستنتجنا إلى ذلك ترى الباحثة أن القران الكريم جعل من الوقت ملة تأمل الإنسان من أجل أن يكتشف عظمة الله وقدرته كأساس لتثبيت إيمانه به سبحانه وتعالى ، ومن ثم الالتزام بمنهجه العبيي الذي رسمه له . فإذا عرف الإنسان قيمة شيء وأهميته حرص عليه وعز عليه ضياعه ، وهذا شيء بديهي فالمسلم إذا رك قيمة وقته وأهميته كان أكثر حرصاً على حفظه وأغتنامه فيما يقربه من ربه (جاء الرب 2008: 24) (الجريسي، 2002: 19). ولقد أنعكست أهمية الوقت على الألب العربي ، وظهر ذلك جليا من خلال الحكم والأمثال والأشعار والنوثر التي يزخر بها الألب العربي ، إذ يرى الدارس المتخصص لرسالة الأمام علي (عليه السلام) يجد مبدأين هاميين في الاستخدام الفعال لوقت العمل وهما: (الخفاجي ، الموسوي، 2008: 3) .

❖ النهي عن التسوييف والتأجيل وما يدل على ذلك ما جاء في نص رسالة الأمام علي (عليه السلام) ما ياتي (وأفرغ من عمل يومك ولا تأخره لغدك فان لغدك أموراً وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت . أعلم أن اليوم إذا قضى ذهب بما فيه وإذا أخرت عمله أجمع عليك أمر يومين فيشغلك ذلك حين تعرض له فإذا أمضيت كل يوم عمله أرحت نفسك وأحكمت أمور سلطانك) .

❖ التقليل من تكرار مقاطعة العاملين: حيث أن تكرار مقاطعة العاملين للمدير خلال اليوم تعتبر أحد مصاير ضياع الوقت في العمل ولتفقا ي أسباب الضياع الناتج عن هذا المصدر حث الأمام علي (عليه السلام) (الولاية بما يلي :- (أنظر عمالك الذين بحضرتك فوقت لكل منهم وقتا يدخل فيه عليك يكتبه وما عنده من حوائج عمالك وأمور رعيتك) لقد أهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية

وفي تنظيم أموره المختلفة فكان الوقت ولا يزال يشكل موضوعاً حيوياً يشغل فكر الناس عامة ذلك أن الأمم المتحضرة أهتمت بالوقت منذ قديم الزمن ووظفت ذلك الاهتمام لأغراض الزراعة والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية .

المنظور الثاني : المنظور الإداري

برز بشكل واضح في أوائل القرن العشرين ، أهمية الوقت من خلال ما قدم من نظريات في مجال الإدارة ، إذ اهتمت نظرية الإدارة العلمية (بقيّة ريك تايلور) بدراسة الحركة والوقت ، وجاءت بعد ذلك نظرية العلاقات الإنسانية ، التي أهتمت بالوقت من خلال تركيزها على ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل ، مما انعكس إيجابياً على معنوياته ، وبالتالي إنتاجيته ، والنظريات الحديثة للتنظيم والإدارة أهتمت بالوقت أيضاً مثل (نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) ، حيث أركزت على النظريات السابقة ، وأضافت فيها وطورت من مفاهيمها ، وأحتل الوقت فيها مكاناً بارزاً . حيث أستعانت نظرية اتخاذ القرارات بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، في حين أفترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر ثم يموت في وقت ما (جريسمان، 2006:30) . ويشير (شوقي، 2006:38-39) أن موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة ، فالوقت نصف الإدارة ، وهو جدير بالدراسة والبحث ، فما من عمل يؤقّى إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في أنجازه ، ذلك أنه ما من حركة تؤقّى إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤقّى إلا كان الوقت إلى جانبه ، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت ، وأن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورّد لا بد من أستثماره لتحقيق النتائج المطلوبة فالعبارة هي في أستثمار الوقت وليس في أنفاقه ، وكما هو الحال لأي رأس مال نجد أن الوقت إذا انفقناه ضاع ، إما إذا أستثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا وللأجيال القادمة .

ويشير (ليستر، 1999:40) (شحاّة، 2007، 44) بأن أهمية الوقت يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :-

- ❖ إن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياة الفرد التي يعيش بها ، فحفظها حفظ له، وقتله قتل لها ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان وحياته .
- ❖ إن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والانجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات خامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيتها إلا الحسرة والندامة في الدنيا والآخرة .

❖ الوقت لا يثمن بأي مائة، ولا يملك الإنسان أثمن منه، وذلك لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمر الإنسان، وإن إهدار الوقت إهدار للحياة، وأغتنام ساعاته وأيامه أعتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى للبشر كافة .

❖ للإنسان الإرادة والمقدرة على الإقادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتى من أعتنائه، فهو وعاء كل عمل، وهو ميدان كل عطاء وهو النعمة التي خلقها الله تسخييراً للإنسان ليعمر الأرض .

1- مفهوم مضيعات الوقت Time Wasters Concept

يعدّ مفهوم مضيعات الوقت مفهوماً ديناميكياً يتغير بتغير ظرفي الزمان والمكان والأشخاص وقد يبدو تعريف مضيعات الوقت (Time Wasters) سهلاً للوهلة الأولى فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها (مضيعات) للوقت ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية أن يعتبر هذا النشاط مضيعاً للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين كما إن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح (أبو شيخه، القريوتي، 1991، 131). ويعرف (خليل، 1996، 305) مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال أما (عبد الجوّ، 2000، 96) فيعرف مضيعات الوقت بأنها تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت ون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشوة في المواعيد المحددة مقدماً. إما (يماس، 2005، 25) فيعرف مضيعات الوقت بأنها نشاط يستغرق وقتاً بطريقة غير مناسبة، أو إنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله. وإما (عبد، 2011، 94) فتعرف مضيعات الوقت بعدم قدرة المدير على تحديد الأهداف والأولويات والتخطيط غير السليم وإتباع المركزية المفرطة في العمل أي عدم تفويض جزء من صلاحياته ومسؤوليته إلى مساعديه، وكذلك إتباع سياسة الباب المفتوح، وهذا بدوره يؤدي إلى ضياع الوقت، وإهداره. وتتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية وذلك على النحو الآتي: (خليل، 1996، 305).

أ- في مجال التخطيط: أن الوقت، وإن كان قاسماً مشتركاً في كل خطوة، إلا أن ضياع الوقت ومسببات هدره المتصلة بالتخطيط تؤدي إلى نتائج عكسية، ومن أهم أسباب ضياع الوقت هو عدم وجوب التخطيط أصلاً، أو في وجوب تخطيط سيء للوقت، أو عدم الالتزام بالتخطيط، مما يزيد من ضياعات الوقت وهدره (الفضل، 2008: 33). وإن عدم وجوب خطة علمية مستنيرة متكاملة الجوانب والأبعاء تتوافق مع الإمكانيات والموارد ومحددة المهام أمر من شأنه أن يلتهم الوقت وأن

يؤي إلى وجو مضيعات وقت كثيرة ومتعددة وإيجاً فجوات وتسربات قوية يتسرب منها الوقت ويتم إداره بشكل كبير .

ب- في مجال التنظيم :يقصد بالتنظيم هنا الاستغلال الأمثل للوقت من خلال برمجة الوقت وتقسيمه بشكل صحيح بين نشاطات المنظمة وفق وحدات متسلسلة. وهو في الوقت ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المنظمة وتشغيلها ويتم ذلك من أربعة جوانب رئيسة هي: (عليان، 2008، 149) .

■ عملية تحديد احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية كماً ونوعاً .

■ عملية الاختيار والاختبار والتعيين والالتحاق بالعمل .

■ عملية التدريب وأكتساب المعرفة ونقل الخبرات إلى القوى العاملة التي تعينها .

■ عملية صيانة القوى العاملة وتجديد قدرتها وتحفيزها وتحقيق حيويتها وإفيعتها والاحتفاظ بها صالحة للعمل. وأن التنظيم المقصو هنا ، هو الذي يهدف إلى الاستغلال الأمثل للوقت من خلال برمجة الوقت وتقسيمه بشكل صحيح بين نشاطات المنظمة ، وفق وحدات متسلسلة ، ويمكن أن ينظر إلى هذا الموضوع بشكل عام ، وبالتحديد من خلال الهيكل التنظيمي ، لأن وجو هيكل تنظيمي علمي سليم في منظمة الأعمال ، يوفر الإطار الصحيح لبرمجة الوقت وتنظيمه وتقسيمه بين الأنشطة المختلفة ، وغياب هذا كله يؤي إلى ضياع الوقت وهدره .

ت- في مجال التوؤيه : يعتبر التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال المختلفة ، فهو يتعلق بفن خلق وإيجاً الدافعية والرغبة بالاعتماد على أسس معرفية ، وذلك لأنجاز الأعمال والمهام وتجويدها ، وتشجيع العاملين على الابتكار والتحسين والتطوير ، وخلق تراكم معرفي بالشكل الذي يؤي إلى تنفيذ الهدف المطلوب في الوقت المحدد . وأن غياب التوجيه الفعال والاستغراق في التفاصيل الدقيقة التي تستهلك الوقت ، وأنعدام الدافعية للعمل ، سيؤي إلى اللامبالاة ، ونقص التنسيق ، وغياب روح المشاركة في العمل ، مع عوامل أخرى ، من شأنه أن يؤي إلى هدر الوقت وضياعه أو سوء استخدامه نتيجة لعدم اعتماد التوجيه الصحيح (الفضل، 2008: 37) .

ث- في مجال الرقابة والمتابعة : تحدث عوامل الضياع والهدر في الوقت في المنظمات بشكل عام ، ومنظمات الأعمال بشكل خاص ، ، بسبب عدم وجو الرقابة أو وجو رقابة غير كفوءة .

وعموماً يصنف (القصيمي، 2005، 15) المتغيرات المؤثرة في الوقت إلى :-

✚ **المتغيرات الذاتية:** يعد أسلوب إدارة الوقت أحد الانطباعات عن المفاهيم الذاتية للمدير وكيفية إراكه للموقف والأهداف التي يسعى للوصول إليها، فضلاً عن أختلافهم في كيفية تفسيرهم للظواهر والمواقف التي يواجهونها فالأسباب المنطقية التي تقف وراء سوء فهم استخدام الوقت تظهر بأن المشكلة الحقيقية هي ليست إدارة الوقت وإنما هو تغير العادات والتقاليد (Udall and Hiltrop, 1996, 89). ويشير (عليان وآخرون، 2010، 312) إلى أن أبرز المتغيرات الذاتية المؤثرة في الوقت هي :

- **القلق:** يؤدي القلق والإحباط لدى الأفراد إلى إضاعة الوقت من خلال الانشغال في أمور هامشية والابتعاد عن الأوار الحقيقية المطلوب إنجازها .
- **عدم الرغبة في إغضاب الآخرين :** يحرص كثير من المدراء ذوي النزعة الإنسانية على احترام الناس وعدم إغضابهم فيواجهون أحياناً أنواعاً من الناس يتصرفون بشكل غير مناسب أو تنقصهم المهارات المطلوبة للتعامل والاتصال مع الآخرين مما يؤدي إلى إضاعة الوقت في التعامل معهم .
- **وقود وقت زائد عن الحاجة :** تمتاز المؤسسات الضخمة وخاصة الحكومية منها بوجود أشخاص في مختلف المستويات الإدارية ليس لديهم أعمال تأخذ كل وقتهم وفي هذه الأحوال نجدهم يضيعون أوقاتهم في قراءة الصحف والمجلات وأستضافة الأصدقاء والمكالمات الهاتفية وغيرها من الأمور الشخصية التي تؤثر على زملائهم في التنظيم .

كما تشير (Halsey, 2001, 3) إلى أن هناك متغيرات ذاتية مؤثرة في الوقت وهي :-

- عدم رغبة العامل بالقيام بمهمة يتحتم عليه القيام بها .
- عدم رغبة العامل في تحقيق المثالية في أداء العمل من خلال إنجاز بعض الأعمال غير الضرورية
- عدم سيطرة العامل على الأداء بشكل جيد مما يؤدي إلى الشعور بالارتباك (فقدان التوازن) .

✚ **المتغيرات التقانية :** من المعروف أن مختلف المعلومات تصبح بدون قيمة إذا لم تصل إلى الشخص متخذ القرار في الوقت المناسب لذا فإن استخدام التقانة الحديثة للمعلومات تؤدي إلى سرعة

تدفق ومعالجة البيانات فضلاً عن إتاحة الفرصة للمدراء لأستخدام الوقت الفائض الناتج عن هذه العملية في متابعة الأمور والجوانب الأساسية الأخرى للوظيفة .

📌 المتغيرات التنظيمية: يعد هذا النوع من أكثر الأنواع تأثيراً في الوقت، إذ تؤكد (Halsey, 2001:7) أن الأسباب التنظيمية في هدر الوقت هي :-

- زيادة عبء العمل وضعف تحمل العاملين .
- الخلافات التي تظهر بين العاملين داخل المنظمة نتيجة لسوء توزيع المهام أو الواجبات .
- الخوف من الفشل في الأداء .
- التمسك بالسلطة والمركز الوظيفي .

□ انيا: إدارة الوقت **Time Management**

1- مفهوم إدارة الوقت **Time Management Concept**

يؤكد (Britton & Lesser, 1991, 78) الطرائق والوسائل التي تعين المرء على الاستقارة القصوى من الوقت في تحقيق أهدافه وبناء التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف وهي إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنتك من أن تكون فاعلاً في عملك وتشمل العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك مع الوقت والمصالح المتاحة والمحتملة. ويؤكد(الشراري, 2004: 13) أن من الأمور التي تجعل إدارة الوقت خاصة إشكالية هو ارتباطها بذات الفرد المعني فتبني أي نظام من نظم إدارة الوقت ينبغي أن يكون على أساس تناغمه لطبيعة الموظف المعني وأنماط الأفراد ذوي العلاقة . وبالتالي فإن إدارة الوقت الجيدة تحتاج إلى التزام عال من قبل الأفراد ذوي العلاقة . كما وتعد مهارة إدارة المدير لوقته بكفاءة وفاعلية , مهارة أساسية لأنها تعني إدارته لذاته, وهي تكتسب بالمران والتدريب والخبرة , بحيث تصبح إدارة الوقت سلوكاً يومياً يقتضي من المدير النجاح أن يمارسه في العمل وفي كل مكان لذلك لا بد من معرفة أهمية الوقت وإدارته . وإن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع عليها لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية ، أي أنها متعلقة بالمشاعر والعواطف والسلوك ، ولذلك تتعلق بالجوانب الموضوعية ، بالإضافة إلى الجوانب التقنية, وتعريفات إدارة الوقت بدءاً من تعريف فريدريك تايلور F.w.taylor وحتى الوقت الراهن . لكنها بصيغة عامة تتركز على إنجاز الأعمال بشكل

منسق ومنظم وفاعل ، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف , وهذا ما يتطلب أستغلاله جيداً وفعالاً لجميع الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة ، ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات ، بل يأتي في مقدمتها، وعليه ندرج أدناه جدولاً يوضح نماذج من إسهامات الباحثين والمفكرين حول مفهوم إدارة الوقت ، وذلك على وفق سياقها الزمني وكما يأتي :-

الجدول (7)

مفهوم إدارة الوقت على وفق إسهامات عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	مفهوم إدارة الوقت
1	Marsh,1991: 26	عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل .
2	القعيد، 2002: 14	عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين احتياجات الجسد والروح والعقل .
3	هاينز ، 2004 : 88	مادة خام ، وعصب نجاح لأي نشاط .
4	عبيدات ، 2004 : 14	أدى العمليات التي يقوم من خلالها المدير بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال مدة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرغوبة .
5	Drucker,2006 : 43	إدارة الوقت هي إدارة الذات وهي من أهم الموارد في عالمنا لم تتم إدارتها فلم يتم إدارة إبيء آخر ، وهي عملية خصية يجب أن تناسب الظروف الشخصية وتتطلب تغيير العادات القديمة، قوة الإرادة والحزم .
6	الكيلاني , 2006: 22	تعني تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية ، والأسلوب الذي يمكن المدير من استخدامه في تحقيق الانجاز الأفضل لاهدافه الشخصية واهدافه في مجال العمل .
7	Jeffrobinson,2008: 112	إدارة مورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤية واقعية ، لان الوقت أصل من أصول المنظمة، ومن أبرز الفرص المتاحة لها .
8	فرح، 2008، 14	تعني تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططة ليكون فاعلاً وأن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية إيجابية في إطار تماسي متصل

4	ومرتبط من أوله من أفراد وعلاقات ويتوقف نجاح الإدارة في مدى إراك الأفراد العاملين في أتخاذ القرارات .		
9	عملية تخطيط وتنظيم وتوابعه ورقابة الوقت ما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير .	الصيرفي ، 2009 : 13	
10	الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوافرة وطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر والتخطيط للاستفادة منه شكل فاعل في المستقبل .	العجمي ، 2010 : 298	
11	قدرة المدير على تخطيط وتنظيم العملية الإدارية كفاءة من خلال وضع الأهداف وتحديد الأولويات والحلول للمشكلات التي تواجهه خلال مدة زمنية وتوابعه ومتابعة العاملين لديه لانجاز الأعمال المحددة لهم على وفق التوقيات المخطط لها مسبقا .	العبيدي ، 2011 : 33	
12	هي الطرائق والوسائل التي تعين المسؤولين في الفائدة القصوى من وقتهم عن طريق التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لاستغلاله في انجاز الأعمال على أكمل وجه.	إمد ، 2012 : 163	
13	مفهوم علمي متكامل يتطلب استثمار الوقت فاعلية وإدارة الوقت قضية ضارية وإنتالية تحدد مستوى تطور تلك الشعوب والأمم ، لان الانجاز يتعلق عامل الزمن والشعوب تتساق في تحقيق الانجازات كل طاقاتها.	المشهداني، العبيدي، 2013 : 303	

المصدر من إعداد الباحثة على وفق ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري.

ويستخلص من التعريفات الأنفة الذكر ما يأتي :-

- ❖ إن عدداً كبيراً من الباحثين ركزوا على أهمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لغرض السيطرة على الوقت وتجنب الهدر في وقت العمل .
- ❖ إن عدداً كبيراً من الباحثين ركزوا على استثمار الوقت وإرتة بفاعلية لغرض تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة.
- ❖ إن معظم أفكار إدارة الوقت بديهية ولكنها ليست شائعة ، فالدراسات التي أطلعت عليها الباحثة حول موضوع إدارة الوقت تحتوي على توصيات متشابهة للحفاظ على هذا المورد الحيوي الفريد ، لكن المطلوب الآن هو جمع هذه الأفكار والاقتراحات المبعثرة ، وبلورتها في نظام مقيد لإدارة الوقت والفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت متشابهة لتلك التي نجنيها من نظرية الإدارة ذاتها

، فإذا كانت هذه النظرية وسيلة لتنظيم الخبرات ، بحيث يمكن تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي ، والاختيار التطبيقي للمباني ، والتدريس المناسب لها وتصفية هذه الخبرات المجمع ، وأستخراج مبادئ علمية منها للاستخدام العام فسوف يكون لدينا حينئذ أساس نظرية إدارة الوقت .

2- إدارة الوقت Time Management Dimensions

أ- **تخطيط الوقت Time planning**:- كثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من أن يفكر ، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنه على صواب ، والسرف في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الانجاز والعجلة فيه رؤية ثمرة العمل مبكراً ، والعمل يشبع هذه الغريزة ، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجها غير مباشرة ولا تظهر إلا بعد مدة من الزمن . والعمل من دون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق ، بخلاف العمل المخطط له ، فهو يأخذ أقل مقدار ممكن من الوقت لهذا العمل . لذلك فان مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته ، ومن ثم فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها ، ولذا يضيع وقته . ومن يعمل من دون تخطيط تفنعه اقل النتائج الحاصلة ، بخلاف من يخطط فانه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح (زيدان ، 2011 : 134) . ويؤكد (السويدان ، العدواني ، 2004 : 22) بأن التخطيط يرافق الزمن في كل عملياته ، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية ، وبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشتمل على النشاط الإداري ، كما وحد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدائها ونهايتها ، وان التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى في تنظيم الوقت ، في حين أن السبب الأساس للإدارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير المناسب ، لذا على المدير أن يلجأ إلى التخطيط الفعال الذي سيقضي على مشكلة تضييع الوقت . كما بين (Jeffrey, 1996 : 42) أن تخصيص من (10-15 دقيقة) يومياً لتخطيط وجدولة الأعمال سيوفر الكثير من الوقت . فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية والإدارية فالتحضير المسبق العقلاني يمكن أن يوصلنا إلى ما نريد بالاتجاه الصحيح ، وإراك حقيقة كسب الوقت على المدى الأبعد عندما يبدأ الانجاز بالتحسين . ويعرف (Boone, David, 1992 : 119) تخطيط الوقت بأنه : العملية التي يمكن للمديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف ، ويقدروا المستقبل ويطوروا اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فان التخطيط يتضمن فعلاً تحديد الأهداف المناسبة ، واختيار الوقت المناسب لتنفيذها . وعلى هذا فان الوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ، وهو يربط بين الأجزاء الرئيسية للعملية الإدارية ، وكذلك العمليات الإنتاجية والإدارية المتعددة المتدفقة . كما يحد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمناً لبدائها ونهايتها ، إذ يجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم من ضمن المدة الزمنية المحددة . ويشير (الجابري ، 2011 : 10-11) إن للجامعة دور مهم في تنمية حسن الوقت والالتزام به من خلال

الجدول الدقيقة التي تضعها والخطط القصيرة والبعيدة المدى والآليات التي تضعها خلال هذه الخطط للوصول إلى أهداف ويزمن محسوب من شأنه إن يعزز الدور التربوي والأخلاقي للجامعة ، فالجامعة ليست ناقلة للمعرفة فقط وإنما لها آوار عديدة منها تنمية الأمانة لدى الباحث في عرض نتائجه البحثية ، وخلق باحث يتسم بالأمانة والموضوعية ، كما وأنها تثبت في نفس الطالب الجامعي سلوك وأحترام الوقت والاستقامة منة من خلال آارة البحوث العلمية والتربوية في هذا السياق . ويؤكد (Johnson, Eugenem, 1994 : 129) بعض الاقتراحات التي يتضمنها تخطيط الوقت وهي كالآتي :-

❖ **تحديد أولويات النشاطات ، أي يجب على المدير تركيز الانتباه على الأولويات الأولى ثم الثانية ثم الثالثة .**

❖ **المساعد في أداء المهام التي ستحدث في المستقبل ، وبذلك سينفق المدير وقتاً أقل ، ويمنع هدر الوقت .**

❖ **تحديد الأوقات الزمنية المعيارية لكل نشاط .**

❖ **وضع جداول وخطط زمنية مرنة ، وتطور الخطط لمواجهة الظروف المتغيرة ، وحالات الطوارئ التي يمكن أن تحدث . ويرى (سيباني، 2009 ، 42) أن تخطيط الوقت يعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال ، وتخطيط شخص ما لوقته يتضمن أولاً معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين هما :-**

الخطوة الأولى : تسجيل الوقت Recording Time

إن تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل مشكلة ما، ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعارة تنظيمه، وبعد تسجيل الوقت لابد من تحليله وهي الخطوة الثانية لإدارته، والتي تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت ، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها (قدارة، 2010، 308). وان علاج ما يشكو منه هذا المدير وغير من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت ، والتسجيل ليس بدعة ولا هو اقتراح معقد ، بل هو أسلوب سهل ومقنع في الكثير من المجتمعات الإدارية ، فالذين لا يستطيعون تذكر الماضي محكوم عليهم بتكراره . ويتضمن تسجيل الوقت النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة ، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما تستحق بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها ، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها ، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً ويمكن الاستغناء عنها ليصل الفرد في النهاية إلى إعارة توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة وقت

أهميتها ودرجة أسهامها في تحقيق الأهداف. ويؤكد (علوان ، أحمد ، 2009 : 64) أن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين أساسيين :-

الركن الأول : يتمثل في أن المديرين يجهلون طبيعة مشكلات وقتهم ، فلو طلبت من أحدهم أن يصف وظيفته وان يحدد الوقت الذي ينفقه لتنفيذ واجباته ، مقارنة بما وصفه وحداه بما يتم فعلاً على أرض الواقع لاتضح وجوه فرق شاسع بين القول والفعل، حيث أن تصرفات المديرين هي من أهم أسباب مشكلات الوقت ، وبالتالي فان الحلول يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم .

الركن الثاني: أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة ، ولكن كثيراً من المديرين لا يحسبون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم ، وبالتالي فأنا نقول لأولئك الذين يؤمنون أن يديروا أوقاتهم بفعالية ، أن تكلفة أوقاتهم عالية وعالية جداً .

الخطوة الثانية : تحليل الوقت Time Analyses

أن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة لكنه يوضح كيفية استخدام الوقت لغرض أعطاء تنظيمه ، وبعد تسجيل الوقت لابد من تحليله وهي الخطوة الأساسية التي ينبغي اتخاذها. لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعاً للوقت ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها ، على انه ينبغي أن يكون واضحاً إن تحقيق الفعالية في استخدام الوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه بأنه بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت ، وانه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية . ويتم اختيار المعلومات والبيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة . وذلك لمعرفة المتغيرات غير الضرورية وتبسيط العمل وتقليل التكاليف والتخطيط لذلك في المستقبل (أبو شيخة, 2009: 24) وأستنتج إلى ما سبق ترى الباحثة أن تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعطاء توزيعه ، فأن هذه المراجعة لن تجدي فتيلاً أن لم تعترف باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت ، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات ، أم على صعيد السيطرة على الوقت . ويقول (أبو شيخة, 1991: 34) أن التخطيط يجد الزمن مرافقاً له في كل العمليات , فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري, وعلى العاملين في المنظمة أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية , كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة وأختيار الزمن المناسب لكل مرحلة بها, بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساوياً للزمن الكلي للخطة بمراحلها المختلفة .

ب- تنظيم الوقت Time Organizing

يرتبط التنظيم بالوقت ارتباطاً وثيقاً إذ إن الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على إن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من

خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم كالميل إلى التعاون، والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل ثقة وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم" (Bartor, David, 1994 : 429)

ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم من نواحي عدة، منها تحديد مهمات العاملين وأختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، كما ويرتبط التنظيم بالوقت من خلال تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة بأستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترة الزمنية التي يتطلبها إنهاء العمل على إلى التذمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين ومن أجل إدارة الوقت بشكل فعال فإنه يفضل تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد إضافة إلى ما سبق فإن " ثمة ارتباط بين موضوع الوقت بالتنظيم من عدة نواحي منها ناحية توافر البيئة التنظيمية المناسبة والاجتماعية وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن ذلك من شأنه أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل ومن شأنه أيضاً أن يبسر قيام كل مستوى إداري بمهامه فيغدو الوقت المخصص في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية النشاطات التي يقوم بها ذلك المستوى " إذ تهتم الإدارة العليا بالنواحي الأساسية في أختصاصها التي تتمثل بالأنشطة الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل وأستمرارية المنظمة، وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بمهامها أيضاً المستمدة من الأنشطة العليا وبهذا يتاح لها الوقت الكافي للاهتمام بالنشاطات الجوهرية والأساسية كما تقوم المستويات الإدارية المباشرة بتنفيذ ما وصلت إليه الإدارة العليا والوسطى والاتصال بينهما لتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالتنفيذ (أبو شيخة، القريوتي، 1993، 115). ومن هنا نستطيع القول أن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وأضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ، وبالتالي فإن التنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة، إما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الوقت المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم من خلال الاعتبارات الآتية :-

- ❖ خلق جو من التفاهم والثقة والمحبة بين الإداريين والعمال .
- ❖ توافر الفقيهين والمشرفين الذين يستطيعون أيجاباً ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
- ❖ التعاون الكبير والشعور بالمسؤولية الجماعية .
- ❖ تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة وتعريف كل فرد منهم مهامه بدقة .
- ❖ تحقيق التوافق والتنسيق الكاملين لأجزاء المنظمة .

ويشير (أبو شيخة، 1991:34) إلى أن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب للإنتاج والخدمات ولاشك أن التنظيم الجيد يعكس السمات التي تظهر كل منها أهمية الوقت في التنظيم من حيث التفاهم، التعاون، التوافق، والاتساق، والتنسيق لتحقيق هذه السمات، وبصفة خاصة تحديد مهام وأختصاصات العاملين وتحديث وتبسيط الإجراءات باستبعاد ما هو غير ضروري وما إلى ذلك .

ت- توجيه الوقت Time Direction

يعد التوجيه وظيفية مركبة ، تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في المدى القصير والطويل الأجل ، وتظهر أهمية الوقت في التوجيه ، بأعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم وراية بتوقيت التوجيه ، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة وبذلك فإن أطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر ، وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف ، ويعد التوجيه ملازما للتخطيط ، إذ لا بد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه . ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة وفي جميع مستوياتها الإدارية .

ويتفق كل من (رعد ، 2000 ، 67 – 68) (شوقي ، 2008 ، 86) على أهمية دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية في النقاط الآتية:

- ❖ يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين في المستويات الدنيا الاحتكاك المباشر مع مرؤوسهم ، ومع المنفذين ، ليتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها .
- ❖ يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين في المستويات الإدارية الدنيا أن يكون قيقين في عملهم طبقا لما وضعته المستويات العليا وإلا فإن المنظمة ستعرض إلى تشويه في التنفيذ وتأخير من الانجاز .
- ❖ يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن توصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب كما أنه يجب على المستويات الدنيا أن تعرض مشاكلها ون تعظيم لها ، وإلا فقد هدر الوقت وفقدت المعلومات أهمية وقتها .
- ❖ يتطلب الوقت من جميع المستويات العمل المشترك من أجل إزالة كافة الحواجز النفسية بين المنفذين وبين مدرائهم ، لان هذه الحواجز تقلل من طاقة العمل ، كما تقلل بدورها من كمية الإنتاج ، وكلما أنخفض كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتا ، أي انه كلما زادت إنتاجية العمل قل الوقت المطلوب ، وكلما أنخفضت كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتا أطول ، وهذا يعني أن وقت العمل يتناسب عكسيا مع نمو الإنتاج .

❖ يتطلب الوقت الفعال أن تسوق روح المحبة والتعاون والانسجام بين المشرفين في المستويات العليا وبين التنفيذيين ، أو بين المشرفين في المستويات الوسطى والعليا ، وهذه الصفة تخفض من الوقت وتجعل العامل يبذل جهدا وطاقة معينة لتحقيق ذلك .

❖ أن مراعاة الوقت يعني مراعاة الحالات الإدارية والاجتماعية والنفسية ، وان أي خطأ أو انحراف أو تفسير خاطئ لمضمون التوجيهات سيؤدي إلى أعلة التوجيه من جديد ، هذا بالإضافة إلى أن التفسير الخاطئ يقود إلى تنفيذ خاطئ ، وقد يربك الإنتاج والإدارة معا . ومن هنا يتضح للباحثة أن للتوجيه أمراً هاماً في إدارة الوقت ، وله ورأ يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى أفاق التفعيل الاستثماري له ، والموجه يجب أن يكون على علم ورأية نفسية العاملين وبظروف المنظمة والإمكانات التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت المحدد . وان أطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسام . فلا تحقق الفائدة المرجوة . وان التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي ثماراً يابنة . والتوجيه ملازم للتخطيط . إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه (أبو شيخه، 1991:34) .

ث- الرقابة على الوقت Time Of controlling

تعرف الرقابة بأنها العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية ، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة وهذا يعني أن المديرين يطورون المعايير المناسبة ، ويوازنون الأداء بهذه المعايير المدفوعة ، وتتخذ الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية التي تكون ضرورية للقيام بذلك . وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة ، أدى ذلك إلى أستغلال الوقت وأستثماره في تحقيق أهداف العمل ، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتمارس من خلال التهديد والوعيد ، أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال والتذمر من العمل وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، ومن ثم يقلل الولاء والانتماء إلى المنظمة ومن هنا نستطيع القول أن الرقابة جزء رئيس من عملية إدارة الوقت ، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية ، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات أن وجدت ولكن الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استغلال الوقت وأستخدامه وبشكل علمي وعملي سليمين ، ومن هنا تظهر أهمية أبعاء إدارة الوقت والمتمثلة (بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت) وكأنهما شيان متلازمان أو أشياء متلازمة لا يستغنى بعضها عن بعض عند ممارسة أي نشاط ، على أعتبار أن ذلك يعد من مقومات نجاح أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها تحت أفضل الظروف، فعملية إدارة الوقت

عملية متكاملة الجوانب والأبعاد . ولا يجب إغفال أي جانب منها أو الاهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى . وفي ضوء ما تقدم نجد أن إدارة الوقت بجوانبها الأربعة السابقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، تصبح عملية فعالة ، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة ، ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط ، ولا يوجد توجيه بدون تنظيم ، ولا يوجد رقابة بدون توجيه (: Bartor, David, 1994 : 501) , ويشير (أبو شيخة,1991:34) إلى أهمية الوقت ووردة في شكل الرقابة , فيطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ويتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد, ويقصر زمنها إذا كانت ذاتية معتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف وغير ذلك وبالتالي يتم الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب .

المبحث الثالث/ النجاح الاستراتيجي

Strategic Success

توطئة:-

إن تنامي أحجام وشايطات منظمات الأعمال ، وأمتداد دائرة تعاملها خارج الحدود الإقليمية والوطنية لبلد لها، وكذلك الموارد أو شحتها ، جعل المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد قسوة وأكثر عنفاً مما أدى إلى خروج العديد من المنظمات يوماً من دائرة المنافسة ، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة إن تعكس صورة كلية و حقيقية للإدارة العليا ، وأصحاب المصلحة والمهتمين عن نشاط المنظمة ومدى اقترابها من الغاية المرسومة لها ، أو قدرتها في تحقيق رسالتها ، لذلك أخذ السعي الجاد والدعوب والمتواصل إلى البحث عن مؤشرات تتناغم والظروف الموضوعية (البيئة الخارجية) والعوامل الذاتية (البيئة الداخلية) التي تمر بها المنظمة . ولقد بدأ مفهوم النجاح الاستراتيجي يأخذ مكانه في الدراسة الإستراتيجية ، وإن لم يكن بصورة متكاملة واضحة . لذلك فإن هذا المبحث يستعرض الأطروحات النظرية التي ناقشت هذا المفهوم ، ويتفاعل مع الدراسات التي تناولته ، وذلك بتسليط الضوء على بعض ما يتصل به من جوانب بأشياء هذا المفهوم ، وذلك لأن مسألة النجاح الاستراتيجي للمنظمة هو الهدف الأكبر والأكثر أهمية لأية منظمة مهما كان نشاطها ، وحجمها ، وطبيعتها ، وعائديتها . والهدف من هذا المبحث أن يوضح بدايات ظهور مصطلح النجاح الاستراتيجي ومؤشرات تطوره ، ثم ستعرض (مفاهيمه الأساس ، نماجه ، مؤشرات قياسه) وذلك في محاولة لتحليل أطروحات المنظرين والكتاب بصدد أساسيات هذا النجاح ومبررات تبنيه كموضوع معاصر في الدراسات النظرية وممارسته في التطبيقات العملية ، وذلك في إطار النقاط الآتية :-

أولاً:- مراحل النجاح الإستراتيجي:- Strategic Success Stages

يشارك النجاح الاستراتيجي مع باقي مصطلحات حقل الإدارة الإستراتيجية في أنه لم يأت من فراغ أو ترف فكري بل ما جاء بوصفه نتيجة منطقية لتراكم المعرفة الإستراتيجية والحاجة العملية الميدانية التي أثبتت من أدراك المنظمات للتحديات المعاصرة خصوصاً مع نهاية القرن الماضي وبداية بزوغ الألفية الثالثة والذي أصطحب معه تنامي حجم وشايطات مهام المؤسسات وتوسع دائرة معاملاتها إلى ما وراء الحدود، الأمر الذي أدى إلى سعي المنظمات إلى تطوير مقاييس جديدة للنجاح فيها إذا إن المقاييس القديمة لم تعد تلبي متطلبات المنظمات في مواجهة الكم المتزايد من التهديدات التي تتعرض لها، وفي تفاصيل مفهوم النجاح الاستراتيجي يتضح إن هذا المفهوم مر بخطوات عديدة وخضعت هذه الخطوات إلى المدارس الفكرية السائدة في حينها، وبغية تحديد بدايات اعتماد النجاح الاستراتيجي بوصفه ممارسة ثم

كمصطلح ومفهوم، تتبعت الباحثة المصادر والمقالات المتخصصة في هذا المجال، وتبين إن بلورة المصطلح وشيوعه كتمارسه تتأطر في (3) مراحل، وعلى النحو الآتي :-

1- المرحلة الأولى :- المنظمات بين مفهومي الكفاءة والفاعلية

ركز باحثوا الإدارة والسلوك المنظمي في هذه المرحلة على مفهوم الكفاءة (Efficiency) وأعمدته المنظمات معياراً للرشد في استخدام الموارد (البشرية والمادية والمعلوماتية) المتاحة ، وتفحص قدرتها على تحقيق أهدافها في النمو والتطور ، إلا إن التغيرات البيئية قادت إلى إخفاقات حادة في أداء المنظمات لأشغالها وعملياتها في إطار محدودية الموارد المتاحة ، فبدأت إدارتها العليا بالبحث عن الموارد في البيئة الخارجية ، مما أدى بالمنظرين والباحثين إلى التركيز على تقنيات جديدة في تحديد صورة المنظمة ، فبرز مفهوم الفاعلية (Effectiveness) كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بما ينسجم مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها من حيث استغلال المتاح من الموارد . وفي إطار ما ذكر لابد من التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية (العزاوي ، 2008 ، 117) وكالاتي :-

أ- الكفاءة Efficiency :-

إن إدارة المنظمات العامة والخاصة منذ مدة طويلة كيات تقوم على أيولوجية الكفاءة ولحد الآن فأن هذا النهج معروف على نطاق واسع إذ لا تتعامل مع مسألة كيف تجري الأمور ، وتجاهل السبب ، وفي هذه الأيام تتم الاستعاضة عن الكفاءة بالأداء، والذي يعني أيضا بجاب الكفاءة تحقيق مستوى أعلى من الأهداف المطلوبة والتأثيرات الطويلة الأمد (Bodner , et al . , 2002:1) .

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة ، إذ إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد لها أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر . هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يقسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما يجعل المنظمة تعالي باستمرار من شحة أو صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أشغالها . لذلك لابد إن تقوم المنظمة بأعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية (Optimization) في استخدام الموارد المتوافرة ، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف ، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المنظمة تعالي من إخفاقات حادة في مجمل أشغالها وعملياتها (الشماع ، حمود ، 2007 : 230) .

وأكد (Jones , 2010 : 124) على إن الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات ، في هذه الحالة تكون مؤشرات كمية وكلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة ازدادت الكفاءة ومن المؤشرات التي يمكن بها قياس الكفاءة هي :-

- ❖ المقاييس الكلية للكفاءة مثل :- الربح الصافي قياس لمجموعة موجودات أو حق الملكية .
- ❖ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل :- المبيعات المتحققة قياس بعدد العاملين في قسم المبيعات .
- ❖ المقاييس النوعية للكفاءة مثل :- الارتفاع بمستوى جودة المنتج بأستخدام الموارد ذاتها .

ويؤكد (الساعدي,2010:19) إن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم بأستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات ، إذ أن الكفاءة هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات وذلك من خلال [1] جاز الكثير بأقل ما يمكن ، والمقصود هنا بأقل ما يمكن من كلف وموارد ، فكلما [2] خفضت كلفة [3] تاج المدخلات في توليد المخرجات ، أدى ذلك إلى تقليل الطاقات المستخدمة بوصفها مدخلات سواء كانت بشرية أم مادية في خلق تلك المخرجات بشرط إن لا يؤثر ذلك على [4] وعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات ، وهذا يعني إن مصطلح الكفاءة يهدف إلى تقليل الضياع في موارد المنظمة .

ب- الفاعلية التنظيمية Organization Effectiveness

لقد أرتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية بقدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار في بيئتها المحيطة بها ومقدرتها على تحقيق أهدافها وتفاعل [1] نظمها وإرساء الشرعية لها، أي القبول الاجتماعي لها ومقدرتها على مواكبة المتناقضات والتعقيد والقدرة على إدراك القيم المنافسة داخل وخارج بيئتها (الراشدي,2010: 37). ويعد مفهوم الفاعلية التنظيمية (Organization Effectiveness) أحد المواضيع المهمة الجوهرية في [2] نظرية المنظمة . ويبنى مفهوم الفاعلية أساساً على فعل الشيء الصحيح (Do Right Things) ، إذ ينبغي إن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة وعلى الرغم من الصعوبة التي واجهها الباحثون في وضع تعريف محدد للفاعلية التنظيمية إلا إن العديد من هؤلاء الباحثين قاموا بتجسيد تصوراتهم من خلال بعض التعاريف التي قدموها في هذا الجواب (قاسم ، احمد ، 2011: 128)

2- المرحلة الثانية :- النجاح التنظيمي Organization Success

زاوجت المنظمات في هذه المرحلة بين مفهومي الكفاءة والفاعلية كأساس لتشخيص مدى [1] جاحها بعد تسارع التغيرات البيئية التي تعمل فيها ، والتي جعلت من غير المنطقي التركيز على أي من المفهومين (بمفرده) في تحديد مستويات أدائها ، كما وأوجبت [2] جاح المنظمة بكل المقاييس كي تستطيع البقاء ومن ثم التطور والنمو . إذ يعد النجاح التنظيمي خطوة [3] حو النجاح الاستراتيجي ، وتباين الكتاب والباحثون في الوصول إلى تعريف محدد حول مفهوم النجاح التنظيمي فهو قياس مركز يجمع بين الفاعلية والكفاءة ، وبالتالي فهو أشمل منهما ، وأكد (الركابي ،1999: 121) بأن مفهوم النجاح التنظيمي يقوم على فكرتين أساسيتين هما :-

أ- يميل للدمج بين أكثر من مدخل لقياس الفاعلية وهي الأهداف والنظم الخ وذلك لإعطاء صورة كلية عن المنظمة ، يقترب من حقيقتها قدر الإمكان .

ب- الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية) أي غير المباشرة مضافاً إليها النجاح في أستعمالها الأمثل للموارد المتاحة لها .

ويوضح (28 : 2005 , Ancona et al.) بأن التطور في النجاح المنظمي أصبح واضحاً من حيث عوامله وكونه خطوة متقدمة في النجاح الاستراتيجي لكن ذلك لا يعفي المنظمات من خطورة المتغيرات والتسارع البيئي الذي يتطلب بضرورة الحال مواكبة كل ما هو جديد وعلى الرغم من حداثة بعض العوامل في مفهوم النجاح المنظمي إلا إن المقاييس والمؤشرات لم تتغير كثيراً . ويتفق كل من (Collis , 1995 : 120 , & Montyomery) , (Hayes & Pisano , 1994 : 77) , (Roger , 2005 : 1) , (Hitt et al , 2001 : 101) على إن النظر إلى النجاح من خلال الأداء المالي ، والكفاءة التشغيلية ، أو تحقيق الأرباح أو العوائد ، أو إنجاز بعض برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة الهندسة والمقارنة المرجعية يعد نظرة ضيقة لا تحدد النجاح الطويل الأمد في الأسواق التنافسية ، لان هذه المؤشرات قابلة للاستنساخ بسهولة فالنجاح طويل الأمد يكمن في قدرة المنظمة على عمل أشياء أفضل مما يتمكن المنافسون من خلال أملاكها قدرات متميزة وقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها تمكنها من تطوير تدفق مستمر للميزات التنافسية والحصول على مركز تنافسي متميز . وأشار (Ingram & Baum , 1997 : 77) على إن النجاح الذي يستند إلى الخبرة الخاصة والكفاءة الداخلية قد يقود إلى الفشل في المدى البعيد إذا لم تتفاعل المنظمة مع المنافسين وتتعلم من خبراتهم بما يؤدي إلى تغيير سياقاتها وخبراتها الداخلية الأولية .

3- المرحلة الثالثة : النجاح الاستراتيجي Strategic Success

حملت هذه المرحلة بشائر ولادة النجاح الاستراتيجي في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ، وفيها شهد حقل الإدارة الإستراتيجية شيوع العديد من المفاهيم ، وكان النجاح الاستراتيجي (Strategic Success) من أبرز هذه المفاهيم التي أقرت بالمرحلتين السابقتين لوصف المنظمات الفاعلة ك (الكفاءة ، الفاعلية ، الكفاءة والفاعلية (النجاح) ،) (الركابي ، 1999 : 22) ، وبعد إن بدأت المنظمات على اختلاف شطتها وأحجامها بإعادة التفكير في كيفية أدائها لأعمالها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة ، ودراسة الموارد (لا سيما المالية) والتطورات التكنولوجية المتلاحقة ، وبعد إن تداخلت معايير قياس الأداء المنظمي مع معايير قياس نجاح المنظمات ، وأصبحت غير مجدية في تفحص قدرتها على تحقيق رؤيتها ثم رسالتها وأهدافها ، فبرزت الحاجة إلى معايير أخرى (التكيف ، النمو) التي يركز عليها النجاح الاستراتيجي لاستشراف وضع المنظمة ، وتفحص

قدرتها على توظيف الفعل الاستراتيجي العامل فيها للتكيف مع تغيرات البيئة ، ومجابهة المشكلات المتجددة باستمرار ، فبرز مصطلح النجاح الاستراتيجي كمفهوم يجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية ، وليكون المرحلة الثالثة (والتي لن تكون الأخيرة بلا شك) في حلقة التطور ، بعد إن بدأت بوادره تظهر وأهميته تنكشف للمنظمات التي تسعى إن تكون ناجحة استراتيجياً . ويمثل مضمون ماتمثلته المرحلة الثالثة أحد الركائز الأساسية لهذا البحث إذ أن النجاح الاستراتيجي شكل أحد المتغيرات الرئيسية لها بأعتباره يشكل المتغير المعتمد.

ثانياً:- مفهوم النجاح الاستراتيجي :- Strategic Success Concept

يعد النجاح كلمة ذات دلالات كبيرة □ريد جميعاً تحقيق النجاح و بهما كيفية تعريفنا له . فالرغبة في تحقيق النجاح هي التي عادة ما تدفع الأفراد إلى التفكير في تحسين مهارات إدارة وقتهم ، فإن النتيجة واحدة دائماً ، وهي أن استخدامها بصورة أفضل يؤدي إلى تحقيق المزيد مهما كان المقصود منه . بيد أن كيفية تعريفنا للنجاح قد تحدث تغييراً ، نظراً لأن تحفيزاً على العمل يرتبط بتحديد المقصود من النجاح بصورة وثيقة ، وبالتالي فإن تحديد المقصود من النجاح يمثل الخطوة الأولى □حو تحقيقه فالأفراد الذين لا يحددون مقصودهم من النجاح يحققون □جاحاً محدوداً و يربحون القليل من المال ، علاوة على ذلك فإنهم لا يشعرون بالرضا التام عن عملهم وحياتهم . ويعد النجاح الاستراتيجي □اتج التفاعلات الفكرية والفلسفية على مستوى التنظير والتطبيق ، وثمره الجهود والعقود ، إذ جاء لنتيجة حتمية لما توصلت إليه الدراسات على مستوى النظرية والضرورة الملحة في جمال التطبيق فالأحداث التي صاحبت أكثر الاهتمامات كانت سائدة في القرن العشرين وبزوغ الألفية الثالثة وما جاءت به من متناقضات من □درة في الموارد وزيادة الحاجات وكذلك بالرغم من قلة الموارد لم تعد متغيراً صعباً في معادلة المنظمات إذ احتلت مفاهيم أخرى مثل (المعرفة ، التعلم ، الثقافة ، والرؤية الإستراتيجية و رسالة المنظمة) أهتمام صناع القرار على مستوى المنظمات (من منظور استراتيجي و ذلك بأن الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين ومن الصعب عدها ميزة تنافسية إذا ما قورنت بالتوجهات الجديدة ، كما إن هذا المفهوم والذي يمكن عدمه □اتجاً فكرياً متميزاً بما جاء بمقاييس جديدة لقياس □جاح المنظمات أكثر موائمة مع البيئتين الداخلية والخارجية منها التكيف والنمو . ويركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر إلى وضع المنظمات من □جوب مختلفة ، وربط هذه الطروحات بالواقع العلمي الذي □عيشه و عد إبداعاً فكرياً وفلسفياً □له قدم أدوات جديدة لقياس □جاح المنظمة في المدى البعيد ، ولأن هذه الأدوات شكلت معايير تتناغم وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة ، وبالرغم من إمكانية أنتشعارها في مفاهيم (الكفاءة ، الفاعلية ، النجاح المنظمي) التي سادت في المراحل الأولى والتي شكلت بداية لمحاولات التحقق من إن المنظمات تسير □حو أهدافها التي حددتها ،

ومن بقائها وبنجاح ، وقد تعدى كثير من المختصين إلى البحث في هذا المجال الحيوي والفاعل وكان لهم الأثر في تحديد المفهوم للنجاح الاستراتيجي وتعددت المفاهيم التي وضعت النجاح الاستراتيجي وذلك بحسب رؤية الكتاب والباحثين للمنظمة من جوانب مختلفة ومنهم من ربطه بالكفاءة والفاعلية و نجاح المنظمة (العزاوي, 2008: 144) . ويوضح (Thompson & Strickland, 1996: 151) إن النجاح الاستراتيجي في الصناعات الناشئة يستدعي قدرةً ريادية مميزة، فهو يستدعي رغبةً في أن تكون المنظمة قادرةً على المجازفة وتحمل المخاطرة، ومبادرةً إلى أن تكون من الأوائل، وذلك بأن يكون لديها شعورٌ حدسي عن ما يرغب فيه المشترون، وان تكون لديها استجابةً سريعةً للتطورات الجديدة، وان تكون من مط المنظمات الصلبة للفرص الإستراتيجية . وتؤكد الباحثة إن سر النجاح الاستراتيجي يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها . وان النمو يصبح بديلاً عن الفاعلية لذا فان المنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة ، ودرج إلمام بعض إسهامات الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم النجاح الاستراتيجي حسب التسلسل الزمني كما في الجدول (8) .

جدول (8) مفهوم النجاح الاستراتيجي على وفق إسهامات عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	مفهوم النجاح الاستراتيجي
1	الركابي ، 1999 : 220	قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
2	الركابي ، 1999 : 132 نقلا عن (Alvar)	قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
4	Kenny , 2001 : 10	نجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع أصحاب المصلحة من منظور خارج – داخل ، بدلا من منظور داخل – خارج .
5	الخفاجي وآخرون ، 2001:154	نتائج قدرة الإدارة الإستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحا متفوقا للمنظمة .
6	Johnson & Scholes , 2002 : 476	نجاح في إياغة الإستراتيجية من قبل المنظمة .
7	Nash & Stevenson , 2004 : 105	انجاز جميع الأهداف أو كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر انجازا .
8	Thomas , 2005 : 3	هو القيادة الناجحة وقيم زبون و أصحاب المصالح والرؤية وإمكانية تطوير رأس المال الفكري وتركيز على تطوير العاملين وتحفيزهم و رضاهم ، معتبرا هذا كله نجاح طويل الأمد .

التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم وهو المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال .	Sukasame , 2005 : 3	9
توافر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الإمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأول غير ملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة .	Tanner , 2005 : 2	10

المصدر :- من إعداد الباحثة على وفق ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري .

ومن خلال المراجعة التحليلية لمفاهيم النجاح الاستراتيجي التي عرضها الجدول (8) نجد هناك تبايناً في وجهات نظر الباحثين والممارسين لمفهوم النجاح الاستراتيجي ، وبالاستناد إلى التعاريف السابقة سنتنتج مجموعة من الخصائص التي يتضمنها النجاح الإستراتيجي تتمثل بالآتي :-

1- إن البقاء والتكيف والنمو مؤشرات أساس في الحكم على ظفر المنظمة بالنجاح الأستراتيجي وهي تسعى لتحقيق أهدافها ، ولا سيما وهي تعشق فلسفة لها نظام يوجب عليها السعي للبقاء في إطار بقية الأظمة التي تحيط بها ، ولها لابد إن تفتح على البيئة وتوظف كل مواردها وطاقاتها لمجابهة مشكلاتها ، والاستجابة لتغييراتها ثم تأمين متطلبات النمو والتطور .

2- إن هذا النجاح هو :-

أ- إنتاج تعلم المديرين اعتماد استراتيجيات غير مباشرة لـ (فاعليتها ، ولكونها أكثر ضمناً من الاستراتيجيات المباشرة) ، على الرغم من أنها تتطلب موارد (مالية ، مادية الخ) إضافية .

ب- دالة النضج المعرفي للشخصية الإستراتيجية واحد معايير تحديدها ، فضلاً عن كونها من مقومات كل من التصور الاستراتيجي ، والإيمان بفلسفة المنظمة و ايدولوجيتها ، والمبادرة الإستراتيجية

3- تداخل مفهومي النجاح والتخطيط الاستراتيجيين ، في إشارة إلى أهمية هذا النوع من التخطيط ، وكيف إن هذا التداخل ينتج :-

أ- تشخيص قيم المنظمة ومتطلباتها ومعتقدات قادتها .

ب- إيجاد رؤية إستراتيجية تستند إلى حاجات المستفيدين .

4- تمحور النجاح الاستراتيجي في إطار النجاح الطويل الأمد الذي تطمح المنظمات إلى بلوغه ، عبر إنجازها أشياء أفضل من المنافسين ، وامتلاكها كفايات جوهرية لا يمكن محاكاتها ، مع قدرتها على تبوء مركز تنافسي مميز .

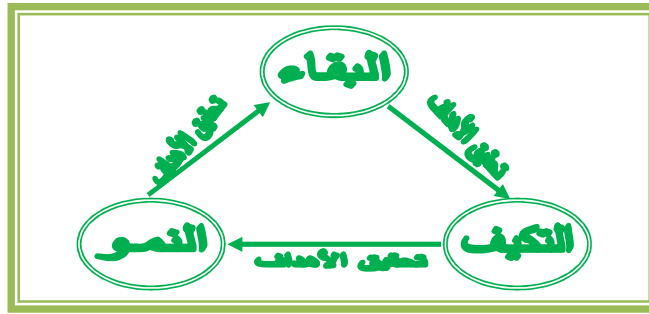
5- إن مضامين النجاح الاستراتيجي و (نجاح المنظمة ، النجاح التنافسي ، النجاح التشغيلي) تصب في مفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهومًا شاملاً وان اختلاف مسمياتها يرجع إلى تباين المداخل ، واختلاف وجهات النظر في النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي .

6- الاتفاق على إن فشل الإستراتيجية لـ (تكرارها ، وعدم تحقيقها عوائد كبيرة) سيعيق المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي .

رابعاً:- نماذج النجاح الاستراتيجي Strategic Success Models :-

الأُموذج (Model):- هو عبارة عن تجسيد للواقع وتمثيل مبسط عن بعض الظواهر في عالم الواقع (Robbins,2003:22) , فقد وضع الباحثون والمفكرون عدة نماذج متعلقة بقياس أبعاد النجاح الاستراتيجي وكل نموذج يحاول أن يشرح النجاح الاستراتيجي بطريقته الخاصة , لذا سوف نستعرض بعض النماذج وبحسب تسلسلها الزمني أستناداً إلى الأدبيات المشار إليها وكما يأتي :-

1- أنموذج (الركابي) : طوّر (الركابي،1999:135) أنموذجاً لدورة النجاح الاستراتيجي التي تمر بثلاث مراحل تبدأ بالبقاء وتنتهي بالبقاء، ويبيّن الشكل (10) دورة النجاح الاستراتيجي .



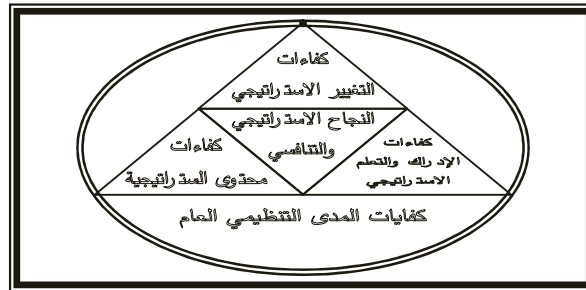
شكل (10) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: الركابي، كاظم زار "الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح المنظمات العراقية" أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، 1999، ص135
 ظر (الركابي) للبقاء بآه صحّة وسلامة التفكير، وهو الأساس للبحث عن واقع يتناغم مع المنظمة من خلال التكيف والاستجابة مما يؤهلها إلى مرحلة النمو والاستمرار لتحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثمّ المزيد من البقاء. وأتخذت الدراسة الحالية أبعاد دورة النجاح الاستراتيجي كأبعاد لدراستها الحالية لما لهذه الأبعاد من دور بالغ الأهمية في وصول المنظمة إلى النجاح الاستراتيجي، وسيتم توضيح هذه الأبعاد في موضوع أبعاد النجاح الاستراتيجي لاحقاً.

2- أنموذج (Thompson):-

أقترح (Thompson, 1997: 59) أنموذج للنجاح الاستراتيجي يبيّن كيف أن الفاعلية الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي والتنافسي في ظروف الفاعلية التنافسية , ويعتمد هذا الأُموذج على ثلاث مجاميع من المقدرات هي (محتوى الاستراتيجيات الحقيقية , كفاءة التغيير الاستراتيجي , كفاءة التعلم الاستراتيجي) . ويبيّن الشكل (11) الكفاءات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على العمل بموجبها، فإن

محتوى الكفاءة كلما كان قوياً ومناسباً سيمكّن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل بنائه الداخلي والخارجي للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الإستراتيجية ، ومن كل هذا سوف يأتي إلتاج مميز وتكاليف محدودة، مما يمنح مزايا تنافسية وعلى أية حال يجب أن تكون المنظمة قادرة على إدارة كل من التغييرات المستمرة وغير المستمرة في الظرف الفاعل والتي تتطلب فهم ظروفها. ويمكن للمنظمة أن تتعلم وتستفيد من عدّة مصادر بما فيها المجهزون والموزعون والزبائن وحتى من المنافسين ويجب أن تبحث عن ما يبقيها في حالة من الترتيب العام .



شكل (11) النجاح الاستراتيجي: منظور المقدرات

Source: Thompson,Johnl"Strategic Management Awareness and change", 3th ed, Thompson business press,London,1997,p:59.

3-أنموذج Johnson&Scholes للنجاح الاستراتيجي :-

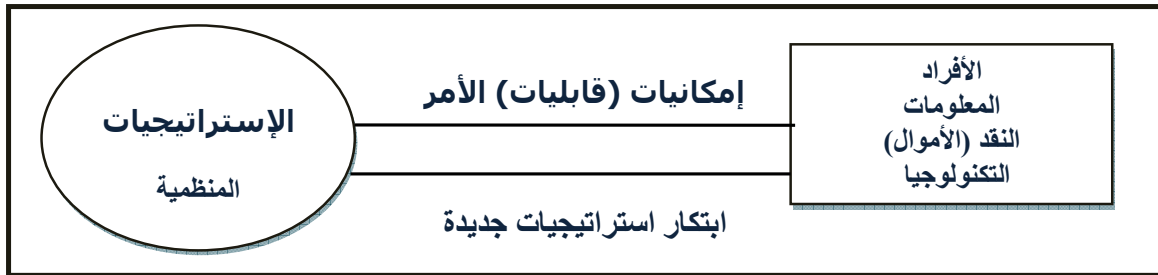
إطلاقاً من حقيقة تبوأ القليل من أعضاء المنظمة لمراكز وظيفية عليا، وأرتكازهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي على العاملين، ومديري المستوى الأدنى ممن يكونون بتماس مباشر مع الموارد والكفايات المهمة جداً في تحقيق هذا النجاح، وضع (Johnson & Scholes, 2002: 475) نموذجهما للنجاح الإستراتيجي إذ يؤشر الشكل (12) دور الأفراد والمعلومات والنقد والتكنولوجيا كموارد رئيسة في نجاح الإستراتيجيات المنظمة (بلوغ النجاح الإستراتيجي)، إطلاقاً من :-

أ- إن الأفراد بـ (معرفتهم وخبرتهم) يعدون جوهر الإستراتيجية، ومصدراً لإبداع إستراتيجيات جديدة تقود إلى إبداع في المنتجات وفي أساليب الإدارة وعلاقات العمل، وبما يدعم عملية التطوير الإستراتيجي لاسيما حينما يواجهون حواجز الإبداع، وحين يهتم بهم كمراسل بشري وفكري كـ (الجراح الممتاز في المستشفى، والقائد الإداري الممتاز في الجامعة مثلاً)، وكمصدر أساس للميزة الإستراتيجية الطويلة الأمد وكناشرين لثقافة الإبداع، وحين يتم التنبه على إن الهياكل والأدوار التقليدية تعيقهم عن أداء الدور الإبداعي الذي يضمن للمنظمة التنافس في خدمة الزبائن وبمستويات جودة عالية، والذي يعد بدوره متطلباً هاماً في نجاحها المستديم .

ب- إن الحصول على المعلومات وإدارتها تعد قطة الإطلاق في إدارة المعرفة المنظمة التي تعد مصدراً راسخاً للنجاح الإستراتيجي إذا ما تكاملت مع إستراتيجيات المنظمة، في إشارة إلى الدور الإستراتيجي للمعلومات في خلق الكفايات الجوهرية، ثم الظفر بالنجاح الإستراتيجي والارتقاء بالأداء التنافسي للمنظمة، وكذلك في بناء علاقات فاعلة مع الزبائن والجهات الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.

ت- إن قدرة المنظمة على توليد النقد (الأموال) وإدارته، وأسلوبها في الحصول عليه وخلق القيمة لحملة الأسهم، يلعبان دوراً كبيراً في نجاحها إستراتيجياً، إذا ما اقترنا بإستراتيجية خاصة بجمع الأموال وأستثمارها تتناغم والإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

ث- إن التكنولوجيا هي الوسيلة الأساس في إبداع المنظمة ونجاحها الإستراتيجي في خلق المعرفة والمشاركة بها، إذ يبرز دورها في هذا النمط من النجاح في الإبداع التكنولوجي المسارع، وفي ترابطها وإستراتيجية الأعمال بما يسهم في خلق الكفايات الجوهرية للمنظمة، وجعل بعض المنظمات قائدة في التكنولوجيا، والعكس صحيح إذا كانت التكنولوجيا عنصر تدمير لتلك الكفايات، فحينها ستعيش المنظمة تحديات تفرض عليها تقييم تأثيرات التطور التكنولوجي الذي يقوده المنافسون على مركزها بين بقية المنظمات. ولتفعيل أدوار الموارد الأربعة التي تضمنها النموذج، لا بد للمنظمات أن تنتبه على هذه الأدوار، وأن تسعى لضمان توظيفها بصورة متكاملة، وتوجهها لتكون مصدراً رئيساً للظفر بهذا النجاح.



شكل (12) نموذج Johnson & Scholes للنجاح الإستراتيجي

Source: Johnson, G. & Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 6th., Prentice-Hall, Financial Times, 2002, p:475.

4- أنموذج (Gates) :-

قدم (Eggers, 2004: 31) أنموذجاً مهماً للنجاح الإستراتيجي هو أنموذج لتشخيص القيمة والتخطيط التي تمكن المنظمة من التميز من أجل تحديد أولويات الأمور وتحديد التوجه الإستراتيجي، ويبيّن الشكل (13) قيمة النجاح. ينطلق الأنموذج من كونه تصحيحاً وتقويم رؤيا المنظمة فهو يشبه عمل النظارة بالنسبة لضعف البصر، من خلال عرض جميع جوانب المنظمة التي تشمل (التوجه الإستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم الموارد والمعلومات) أوضح (Eggers) المنظمة لكي تكون

□اجحة ... تحتاج فهم كيف تجعل كل النقاط اللامعة تلمع في الوقت □فسه. أي عندما تسير الأمور بشكل جيد، جميع □قاط النجمة واحد يدعم الآخر، وعندما تسير الأمور بشكل غير متوازن في □مُودج النجاح للمنظمة يصبح التغيير ضرورياً. في أي □ظام كامل فإن ما يحدث أو ما لم يحدث في أي مرحلة من النجمة تماماً يؤثر على باقي المنظمة ، هذا لا يعني أن جميع النقاط للنجمة يجب أن تعمل في الوقت □فسه، إلا أن المحافظة على النظام برمته بغية التوصل إلى فهم كامل التأثير مبادرات التغيير في الحاضر أو المستقبل. هذا □مُودج ذي الصلة بتغيير أي حجم بما فيه مبادرات التغيير الأكثر تعقيداً حول ترتيب منظمة متعددة الجنسيات وعمليات الإدماج ومشاركة الأعمال الدولية والتحالفات.

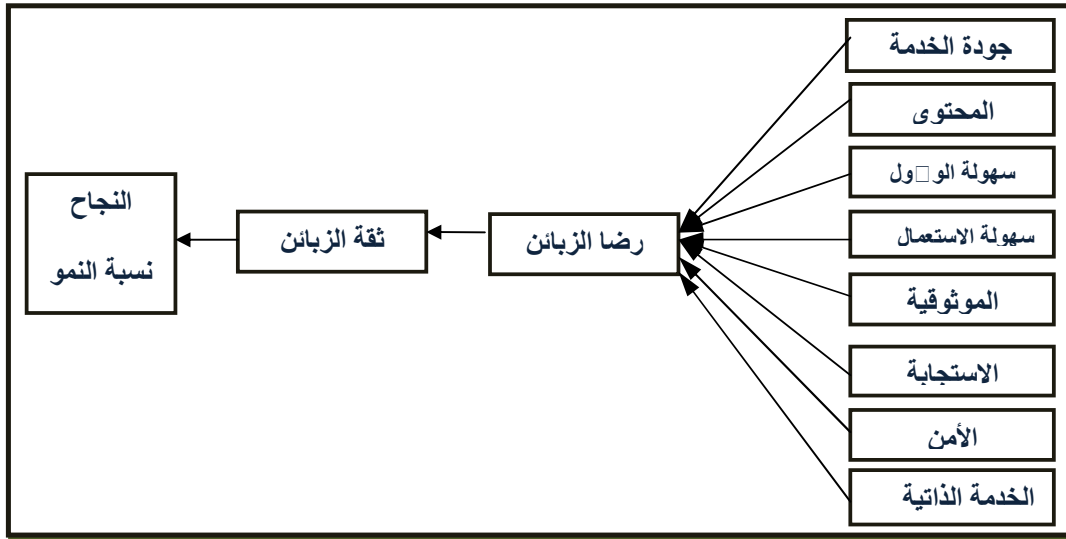


شكل (13) □جمة النجاح

Source: Eggers, Mary & Johnson, Iorri, "Leveraging Culture for Strategic Success" 2004, p:31 .

6- أنموذج (Sukasame): -:

□أقترح (4: 2005: Sukasame) □مُودجاً يبيّن تأثير جودة الخدمة الالكترونية والعوامل المتغيرة لها على النجاح التنافسي وتضم هذه العوامل (المحتوى، سهولة الوصول، سهولة الاستعمال، الموثوقية الاستجابة، الأمن، الخدمة الذاتية) والتي تؤدي إلى جودة خدمة فعّالة تعد مدخلاً للإستراتيجية التنافسية المستمرة، فضلاً عن ذلك فإن التركيز على بناء علاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم هي مفتاح للحصول على النجاح التنافسي كما يمكن قياس □جاح المنظمة من خلال □مو المبيعات والدخل والأسواق، كما في الشكل (14) .



شكل (14) نموذج للنجاح التنافسي

Source: Sukasame, Nittana, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs"2005,p: 4.

7- أنموذج إمكانات النجاح :-

يوضح (العيساوي وآخرون,2012:128-130) من خلال هذا الأ نموذج ثلاثة أنواع من إمكانات

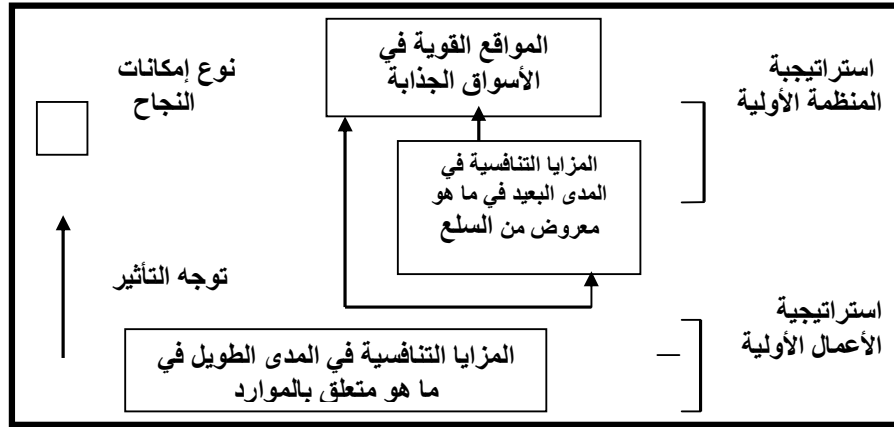
النجاح هي :-

أ- الموقع القوي في الأسواق المستهدفة, فالمواقع القوية تعني حصص الأسواق الخاصة بالسلع المتعلقة بالخدمات أو الأسواق الفريدة. وهذا يعتمد على حجمها وكثافة المنافسة .

ب-الميزة التنافسية في المدى البعيد في موقع السوق يمكن إن يعبر عنها بأساليب مختلفة, تشمل وعية منتجات أفضل ,خدمات لزبائن أفضل ,إعلانات مؤثرة أو مكثفة,مزايا سعريه ذات مدى بعيد... الخ .

ت-المزايا التنافسية ذات المدى البعيد المرتبطة بالمديرين والتي تشمل على عدة أنواع سواء التكنولوجيا البشرية, المعلومات المالية,والبرامجيات, العلامات التجارية ,الصور والمقدرات المعقدة كالاختراع, القابليات,إمكانات التعاون والمقدرة المعتمدة على التغيير وغير ذلك .

وهذه الإمكانيات موضحة بشكل أكثر تفصيلاً في الشكل (15) والذي يسمى أيضا بنموذج (ROM). حيث يرى بأن احتمالات النجاح لاتعمل بشكل مستقل , فهي ذات علاقة مترابطة مع بعضها البعض, وهذا النموذج يبين التصنيفات المختلفة من إمكانات النجاح, المزايا التنافسية والتي هي ضرورية للوصول إلى هذه المواقع من مستوى السوق والموارد وهي التي تحدد استراتيجيات الأعمال .



شكل (15) نموذج إمكانات النجاح

المصدر: العيساوي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، 2012، ص 130.

وفي إطار ما تم أستعراضه، ترى الباحثة إن مآذج النجاح الإستراتيجي يمكن أن توجه المنظمة لتحقيق أهدافها بغية تحقيق النجاح الإستراتيجي، ويمكنها من تحليل نتائج قياس كفاءتها، كما ويتيح لقادتها صياغة إستراتيجيات واضحة ورصد الموارد المختلفة لتنفيذها، وبما يؤمن لها الفوز بلقب "المنظمة الناجحة إستراتيجياً".

خامساً: أبعاد النجاح الاستراتيجي Strategic Success Dimensions

الأبعاد (المقاييس) تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة ، كما أنها تؤثر مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وأرتباطاتها مع ظواهر أقرب (الساعدي ، 2006 : 28) ، وتستند إلى معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة ، تفيد في كوالها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء التغييرات عليها ، وهناك سؤال يطرح نفسه ، ما هي أبعاد أو مقاييس النجاح ؟ أجب كل من (Kahn & Katz) على هذا التساؤل بأن مقياس النجاح لمدة قصيرة هو (الربحية) ولمده طويلة هو (البقاء) ، ولذلك يتضمن مواجهة التحديات ، وان مفتاح أي منظمة جديدة هو التعرف بطريقة تساعد على البقاء ولأجل إثبات جدارتها ومشروعاتها يجب إن تصنع أرباحاً (Katz & Green , 2007 : 586) ،

1- البقاء Survival:-

أشار (الركابي، 2004:347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها

ولكن هل إن جميع المنظمات أجحة بذات المستوى ؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو . و يعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف المنظمة الضمنية التي تتطلب استثمار المواد والطاقات إذا إن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الإلتباه للبقاء المنظمي والبقاء ربما يكون محترفاً بواسطة الكثير من الموظفين والاعضاء وان البعض منهم ربما يقوم بأعمال تهدد البقاء على الرغم من ذلك فان المديرين الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف . وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب أدارته بأن يكون المدير فعالاً في توقع التغيير أو حتى إن يكون مبدعا لذا فقد توجه المديرين إلى حو أحداث التغيير داخل المنظمة إذا إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابله أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدد لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي ، 2004: 100) . و يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفا تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones , 2007 : 310) . ويستشف من ذلك بأن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف المنظمة يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية :-

- أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع فضلاً عن تحقيق أهدافها .
 - ب- الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين
 - ت- قدرة المنظمة على فهم إدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة .
- فالنظرية المنظمة تدرس كيف إن المنظمات يمكن إن تزيد من قدراتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية بشرعيتها، قابليتها وقبولها من السوق . و يبين (Jones , 2007 : 312) معاناة المنظمات الجديدة في مسؤولية التجديد والكثير منها يموت بسبب عدم تطوير المعارف التي يحتاجها لجذب الزبائن والحصول على مصادر أخرى ، من أجل زيادة فرص بقاء المنظمات التي تظهر المصادقية وقبول عملائها بتلبية حاجاتهم . والنظرية المؤسسية توضح أنه من المهم دراسة المنظمات لكيفية تطوير مهارات تحسين كفاءتها الفنية ، وان هذه النظرية توضح أنه من أجل زيادة فرص بقائها على المنظمات إن تتبنى قواعد ومفاتيح للبيئة المحيطة بها (المحيط المنظمي) . والمحيط المنظمي المهني (هو مجموعة قيم ومفاهيم تحكم تصرف الأفراد العاملين في المنظمات ، وتستطيع أي منظمة تريد إن تبقى تقلد أهداف وتراكيب وطريقة المنظمات الناجحة) . ويرى البعض إن مجرد بقاء المنظمة في دائرة

المنافسة يعدّ جاحاً بحد ذاته ، لان المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع مناسب ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد والسعي لمزيد من (النمو ، الاستقرار ثم التكيف) ، وهكذا على وفق إطار تتابعي يبدأ وينتهي (بالبقاء) الذي يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة ، وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي ، 1999:348) . وإن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراضي ضمنى بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بالية ولادة وفناء شبيهه بالكائنات العضوية ومنها الإنسان ، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كوّها لا تتلاشى بسهولة ، و أنّها قادرة على البقاء وأن لم تكن واجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الأفراد بالغانها ، وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة (حقيقية أو وهمية) لتبرير استمرارها ، أو تحولها إلى شكل آخر من التنظيمات كما حصل مع (تحول عدد من المنظمات الأربعة العامة إلى القطاع الخاص ، ك مؤسسة المواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية ، وسلطة الكهرباء الأربعة) ، مع مراعاتها لحقيقة أن بقائها في الأمد الطويل يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائنها ، وأقتناص الفرص الجديدة ، وتطوير كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل (القريوتي : 2000 : 84) .

وأشار (Jones , 2007 : 308 – 311) إلى وعين من استراتيجيات البقاء التي يمكن إن تستعملها المنظمات لزيادة مصادرها ، وتقوية فرص بقائها في محيطها .

أ- استراتيجية (R) مقابل استراتيجيه (K)

■ استراتيجية (R) :- تتبعها المنظمات التي تنتهز فرصة التواجد مبكرا في السوق (الداخل الأول) .

■ استراتيجية (K) :- تتبعها المنظمات التي تتأخر في الدخول إلى السوق .

إن المنظمات التي تتبع استراتيجية (R) تتواجد مبكرا في بيئة جديدة ، أي أنّها تكون الداخل الأول ، إما المنظمات التي تتبع إستراتيجية (K) فهي تكون متأخرة . إن فائدة إستراتيجية R تكمن في حصولها أولاً على الفوائد والموارد الموجودة في محيطها ونتيجة لذلك تكون المنظمة قادرة على النمو بسرعة وتطور مهاراتها التي تزيد فرص بقائها وأزدهارها . إما المنظمات التي تتبع إستراتيجية (K) ، عادة ما تتأسس في بيئات أخرى وتنتظر إن تدخل بيئة جديدة حتى تقل عدم ثبوت تلك البيئة والطريقة الصحيحة للتنافس تكون واضحة ، وان تلك المنظمات تأخذ المهارات التي أسستها في البيئات الأخرى وتستعملها لتطوير إجراءات فعالة تسمح لها بأن تتنافس وغالبا ما تسيطر على المنظمات التي تتبع استراتيجية (R)

ب- إستراتيجية خاّمة مقابل استراتيجيه عامة :- إن الفرق بين استراتيجية عامة وخاصة يمكن إن تحدد من خلال طاقة محيط العمل والتنافس ، مجموعة الموارد التي لأجلها تتنافس المنظمة . وأن المنظمات (الخاصة) أو المختصون يركزون مهاراتهم بملاحة حد ضيق من الموارد في بيئة أو مكان منفرد إما العامة فتنشر مهاراتها لتنافس على حد أوسع في عدة أماكن إن (الخاصة) تطور إمكانياتها للسيطرة

على العامة في مكان واحد وذلك بتركيز شاطها في ذلك المكان وتقدم لزيائنها خدمات أحسن من العامة في ذلك المكان وتكون قادرة على تطوير منتجات أرقى لأها تستثمر كل مواردها في (حد ضيق) من المنتجات تستطيع (العامة) أن تتفوق على (الخاصة) عند وجود عدم ثقة في البيئة العامة والخاصة يمكن أن تتواجد بالمكان فسه مثلاً أن مخازن الكبرى تنتج طلبا خاص لمنتجاتها المختلفة من الملابس لتلبية تلك الحاجة وتقوم معارض البيع بالتخصص بنوع واحد من الملابس كالملابس الرياضية ... الخ . في حين حدد (Porter) ثلاث استراتيجيات للمنظمات يمكن من خلالها تحقيق البقاء وهذه الاستراتيجيات هي :-

أ- قيادة الكلفة :- وهي استراتيجية الكلفة المنخفضة أو المحافظة على التكاليف المنخفضة وتهدف إلى السوق الشامل وتتطلب تأسيس تسهيلات إجحة لمتابعة تقليل الكلفة من خلال الخبرة وتجنب حسابات الزبون وتقليل الكلفة في مجالات (R & D) وبسبب الكلفة الواطنة يكون قائد الكلفة قادرا على أن يفرض سعرا أوطاً لمنتجاته من منافسيه وتتبع بعض المنظمات هذه الاستراتيجية بنجاح لان كلفتها الأقل تسمح لها بأن تستثمر للحصول على الأرباح في أثناء أوقات المنافسة القوية وأيضا سعرها الواطئ سوف يكون حاجزاً لدخول منافسين جدد (Wheelen , Hunger , 2006 : 148) .

ب- التمايز : أي منتجات وخدمات المنظمة يجب أن تكون متميزة عن غيرها في الصناعة ويأتي التمايز من مصادر متعددة أو مختلفة مثل تطوير صورة العلامة التجارية , ولاء الزبون , قنوات التوزيع وتهدف الإستراتيجية إلى عائدات أعلى من المعدل في عمل معين بسبب الإنتاج وتقليل حساسية الزبائن لأسعار الكلف المتزايدة ويمكن عادة إن تحول إلى المشتريين (Wheelen , Hunger , 2006 : 148) .

ت- التركيز : استراتيجية يتم من خلالها خدمة قطاع سوقي معين .

2- التكيف Adaptive :-

لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق كما أشير بذلك في أغلب الدراسات فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في هجتها المتبع , لان هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب سواء في البيئتين الداخلية والخارجية . وأصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمات التي تعاي أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة ومنافسة . ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يتم أمتصاصه من المنظمة من خلال التعديلات الصغرى. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت سبباً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد

يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العنزي, 2010:126) وعرفه (Kasten , 2006 : 20) بأنه : الجهد المنظمي للرد على بيئة متغيرة الظروف وعرفه (الشماع وحمود, 2007:329) بأنه (درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان) وعرفه (الركابي, 1999:342) قلاً عن (Mills & Snow) بأنه (سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأشطتها مع التغييرات البيئية وبقائها شطة فيها) .

وبين (Kasten , 2006 : 20) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغييرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وأن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي . في حين رأى (Daft , 2004 : 151) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص ، مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً . وأوضح (Hill & Jones , 2012 : 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدئاً أساسياً والتي يسعى فيها المدبرون إلى تحسين قاط القوة المنظمة وأستبعاد قاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية . وأول خطوة في عملية التغيير في تحديد حاجة التغيير ، إذ يجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي تفصل بين الأداء الحقيقي و المطلوب ، ويستعملوا تحليل (Swot) لتعريف الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تحديد الوضع المستقبلي المنشود ، ثم تحديد معوقات التغيير التي تمنع المنظمة من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود وفي إطار ما ذكر من تعريفات سنتتج ما يأتي :-

أ- أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف .
ب- إن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء ، و لا بد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها ، للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها ، وهذا ما جعل التكيف المرحلة الأولى في الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المنظمة باتجاه احتواء هذه التغيرات وإرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة .

ت- إن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الأدوار المتغيرة للبيئة ، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار .

ث- إن التكيف أحد المفاهيم الناتجة عن الإفتاح الفكري للمنظمات على البيئة ، ومجسداً لأحد الماظ العلاقة بينهما ، كما ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها .

وقد أجمع كثيرون على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها ، لان تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير ، ولكن المرونة (التكيف) في أطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (العنزي ، 2010: 146) . في حين عده (Heuer , 1999: 3-4) من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة (Learning Organization) ، وقادرة على بناء إمكانياتها وتعظيم أداؤها ، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في أطار (سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية ، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها) وتتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع تغيرات البيئة (لاسيما البيئة الخارجية) ، بأستيعاب تلك التغيرات عند تحديد أهدافها ، وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والاستعداد لمجابهتها .

3-النمو Growth:-

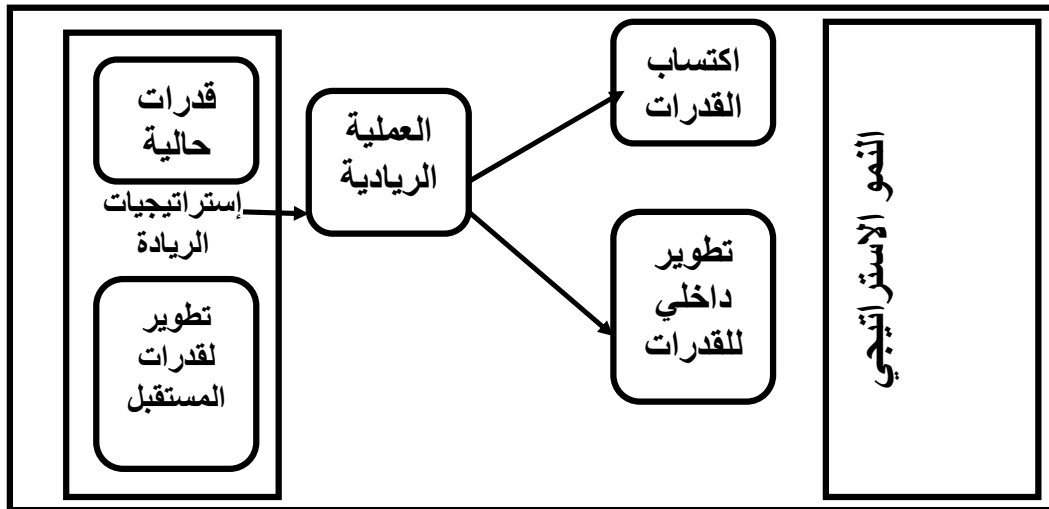
□ ظر (Jones , 2007 : 312) إلى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية . وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية . وتعد المنظمة القادرة على أكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئا مختلفا تماما عما كانت عليه عند بدايتها. ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حاليا. فالمنظمة لاتستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المنظمات إن تنمو سريعا لمجاراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضا وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر□فسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضا للبقاء في عالم المنافسة الحادة (Daft , 2001 : 352) . وأن تحقيق النمو من خلال الكفاءة أي التوصل إلى الحجم الصحيح والقدرة على تقليص الحجم ،فضلاً عن تخفيض التكاليف هو اتجاه محدد المسار، كما□ه لا يتفق مع القدرة الإبداعية التي كثيرا ما تنشأ من الزيادة إلى الأحتياج ومن مستوى معقول من النظام الذي يكون مقصوداً أحياناً والبحث عن مصادر للنمو المستقبلي ،أي فترات غير متصلة في الرؤية والفهم اللذين يؤديان إلى القيمة وهذه تحتاج إلى القدرة الإبداعية (كاو ، 2001:11) .

وحدد (الركابي ، 2004: 354) النمو بثلاث طرائق هي :-

- أ- التكامل العمودي والامتداد باتجاه مصادر التجهيز أو مصادر التوزيع .
- ب- التكامل الأفقي ويحدث عند توسيع المنظمة خط عملياتها الحالية بهدف زيادة الإنتاج والبيع .

ت- تنوع غير مترابط ويتم من خلال قيام المنظمة بدخول شاط جديد يختلف كلياً عن شاطها الحالي الذي تمارسه.

وتؤكد (الخفاجي, 2013:96) قلا عن (Hess & Hazanjian, 2006) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على ماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها, إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة, إذ يقترح (Hess & Hazanjian, 2006) من خلال الشكل (16) أهمية القدرات الحالية والقدرات المتوقع تطويرها في المستقبل والتي تعد من أهم العناصر للمنظمة, فالمنظمة إذا أرادت تحقيق النمو فعليها تحقيق الاكتساب والتطوير الداخلي لقدراتها, إذ أن الاكتساب للقدرات يحقق للمنظمة منفعة إما التطوير فهو يحقق تكاليفاً, فهذه العملية بمجملها تحقق النمو للمنظمة لكن لا تتم إلا بوجود قدرات تنظيمية لذا فالنمو قد يؤدي بالمنظمة إلى زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفة وأتخاذها السلوك الريادي والابتكاري فضلاً عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات. والشكل (24) يوضح أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة.



شكل (16) أهمية القدرات الريادية في تحقيق النمو الاستراتيجي للمنظمة

المصدر : الخفاجي ,أبتسام سرحان صيهود " أثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2013. ص 97 .

ورأى (Jones , 2007 : 312) أنّ على المنظمات مثل (مايكروسوفت) وغيرها أن لا يوصلوا النمو كإيه الغاية المنشودة, لأن النمو يجب أن يكون قدرة التطوير (بواسطة المنتج) الذي يلبي حاجة السوق ويؤدي إلى جني موارد أكثر, فمثلاً شركة (مايكروسوفت) أخذت الموارد من (MS – DOS) الذي شاع صيته وقامت بتوظيف مبرمجين لتطوير كل شئ يخص الحواسيب لجلب موارد إضافية مما جعلها تنتقل من مركز قوة إلى آخر أقوى حتى صار لها حضور في كل أقسام السوق وهي تحاول أيضا

إن تكون لها يد بعامل المتعة والألعاب والاتِّرَيت , وعرفت (العزاوي ,2008:212) النمو (قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها) , وعرف (الركابي ,1999:253) النمو بأنه (قابلية المنظمة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وزيادة رأس المال البشري العامل فيها) .

وأخيراً أن النمو كمرحلة من مراحل دورة النجاح الاستراتيجي يتطلب إدارة آجحة ، ودعماً متواصلاً من الإدارة العليا للمنظمة ، مع رغبة من أعضائها بمواصلته والمشاركة الجادة في تحقيق الأهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد ، وهو ما لا يتحقق إلا بشعورهم بأن النمو سيحقق لهم فرصاً جديدة لإشباع حاجاتهم ، وبما يزيد من ضرورات الاهتمام بمواقفهم وأتجاهاتهم إزاء السعي الذي يقود إلى أنشطة المنظمة والتنويع في منتجاتها وخدماتها ، والحرص على أن يكون النمو بأتجاه الأهداف التي يطمح لها أصحاب المصالح والتي لأجلها وجدت المنظمة ، فهذا كله قاد شركة (Progressive Insurance) للتأمين إلى النمو ثم النجاح أستراتيجياً (Hammer , 2004 : 86) .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات البحث

Relation between Search Variables

أولاً:- العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت

الحكمة هي تطبيق المعرفة واستخدامها للوصول إلى قرارات حقيقية حول المواقف الخلافية وهي أساس الابتكار . وتمثل الحكمة أعلى مراتب المعرفة فهي تحقق رصيماً معرفياً متراكماً يتم استخدامه في مختلف المجالات المجتمعية, ويشكل الفرد بؤرة البناء المعرفي, إذ أن المعرفة تتجسد من خلال تعلمه وتدريبه وأدراكه, ثم تنتقل بعد ذلك من خلال تعامله مع الجامعة , أو المجتمع , أو المنظمة التي يمارس منها حياته الوظيفية والمعيشية من خلال التفاعلات الإنسانية, وقد يتحقق ذلك من خلال التراكمات المعرفية وتحديد طبيعة السلوك التنظيمي والقيم لهذه الجماعة أو تلك المنظمة, والتي تقود إلى تكوين القواعد والإستراتيجيات والسياسات والبناء التنظيمي لها , وتؤثر في تشكيله وتطوره , وقد يتبلور هذا مع الوقت ليصبح ثقافة منظمة وهكذا فإن المعرفة هي إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة حيث تتطور إلى مزيج من المعلومات ذات الدلالة والتي تتكون من بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين وتصبح معرفة بعد أستيعابها وفهمها وبتكرار تطبيق المعرفة في الممارسات تقود إلى الحكمة (النشار, 20:2012) ويشير (الزبادات , 2008 :188) بأن هناك مواصفات للمعلومات المطلوبة للمعرفة بأعتبار المعرفة مرحلة من المراحل التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحكمة ومن هذه المواصفات هي الموقوتة (Timely) ونعني بها التوقيت المناسب , أي تقديم المعلومات وأستر□اعها للمستفيد وصاحب القرار في الوقت المناسب فتقديم المعلومات المطلوبة وان كانت □يدة ودقيقة بطريقة متأخرة وفي غير موعدها المحدد للباحث أو صانع القرار في المجال المعرفي قد تفقد قيمتها لذلك يجب تقديم المعلومات بوقتها المناسب .

ويؤكد (العلاق , 23:2009) أن المعرفة قوة حقيقية وعدم □ودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة تؤدي إلى ضياع الوقت , فعملية أتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين , كما أن البيانات المضللة أو الناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار, أو تؤدي إلى أتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة أقتصادية و□تماعية عالية , و□ميع هذه الحالات تمثل مضيعات للوقت .

ويشير (Daft,2001:260-261) إلى أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بقدرة إدارتها في الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار, والتحليل الناجح والدقيق لخبرات المنظمات المناظرة وتاريخها, وهو ما لا يتحقق إلا بإدارة ناجحة للوقت, ومراعاة حقيقة أن نجاح المنظمات المناظرة قد يكون أنتقالاً لها, أو ولوياً إلى الأسواق التي تتعامل معها المنظمة, وأقتناصها لفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Pauleen,et al.,2010) والتي كانت بعنوان ممارسة الحكمة وتطوير ثقافة إدارة المعرفة عبر الثقافات هو أن الحكمة يمكن أن تتكسد بمرور الوقت وبالجهد الإضافي وقد أتفق كل من: (Bocij&et al.,2006:10, Haag&Phillips,2007:6, Baltzan&Phillips, 2008:178) أن الوقت من الخصائص الجيدة للمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار حيث يقيس هذا البعد الوقت المحصور بين توفر البيانات وموعد الحاجة للمعلومات أي يجب أن تتوافر المعلومات عند الحاجة إليها وإن تجهز بأسرع ما يمكن, ففي حالة الحصول على المعلومات بشكل أبكر يمكن أن تكون غير مفيدة وقت الحاجة إليها وكذلك في حالة وصول المعلومات بشكل متأخر, وهذا يعني أن المعلومات تكون متاحة لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاستخدامها, فالمعلومات يجب أن تغطي المدة الزمنية الصحيحة, فالتنبؤ بالمبيعات يحتاج إلى توافر معلومات عن مستوى الأداء في الماضي والحاضر والمتوقع, وبذلك يكون الاستفادة على علم بالأوضاع الماضية والحاضرة والمستقبلية. ومن خلال ذلك يتبين للباحثة مدى تناغم إدارة الحكمة مع إدارة الوقت حيث أن توافر المعلومات بالوقت المناسب يؤدي إلى اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن ونتيجة الخبرة والممارسة تتحول المعلومة إلى معرفة وبمرور الزمن يتولد تراكم معرفي ناتج من خلال الخبرة والكفاءة في العمل والذي بدوره ينعكس على مدى تقدم المنظمة ووصولها إلى قمة الهرم المعرفي المتمثل بالحكمة.

ثانياً:- العلاقة بين إدارة الحكمة والنجاح الاستراتيجي

بداية لابد أن نوضح العلاقة بين الحكمة والإستراتيجية بصورة عامة ومن ثم نتطرق إلى علاقتها مع النجاح الاستراتيجي على وجه الخصوص بأعتبره حقل معرفي متخصص, ترتبط الحكمة بصلة وثيقة مع الإستراتيجية (Lloyd, 2005), ويعد هذا الارتباط نتيجة منطقية لما في المفهومين من مشتركات كثيرة, منها التوجهات المستقبلية, والآفاق الشمولية, والسعي إلى تحقيق أعلى درجات التناغم والتداوب بين مكونات المنظمة وعملياتها, فضلاً عن الاستناد إلى القدرات البشرية المستنيرة في التعاطي مع المتغيرات ومواجهة التحديات.. وصولاً إلى التحكم

الأستراتيجي (Crage & Grant, 2003: 98). ويحتدم الجدال اليوم في أروقة الفكر الإداري حول صلة المستويات الأدنى من الحكمة في الهرمية (التي تضم البيانات حتى الحكمة) مع الإستراتيجية، ودرجة أسهامها في بناء تلك الإستراتيجية، وصلة مكونات تلك الإدارة بالقضايا الإستراتيجية المختلفة؛ كصلة التفكير الاستراتيجي بصناع المعرفة وبرأس المال الفكري. وصلة الخيارات الإستراتيجية ومن ثم البدائل الإستراتيجية بنظم إدارة المعرفة، وبأنظمة المعلومات الإستراتيجية المختلفة (Wheelen & Hunger, 2000: 100, 170). وإذا كان هذا هو الحال مع مستويات التراتبية الأدنى من الحكمة؛ فان من الطبيعي أن يكون للحكمة كل هذه الصلة الوثيقة بكل التفاصيل الإستراتيجية المختلفة. ولقد عمدت الباحثة إلى تبنى المدخل الاستراتيجي الذي يقترّب من توم هات Mintzberg، وناقضت المنهج التقليدي للتعاطي مع الإستراتيجية، وفضلت منهجاً يبتعد عن التركيز على التخطيط الاستراتيجي، ويتبنى التفكير الاستراتيجي منطلقاً، وأداة لبلوغ الأهداف الأكثر تأثيراً في واد المنظمات ونجاحها، فهذا المدخل لا يحتم النظر في الإستراتيجية منهجاً تقليدياً (Mintzberg, 1994: 107)، وأن ألتقت رؤاه مع بعض ما ورد في كتاباتٍ محدودةٍ قد تمثل توم هاتٍ مشتركة تجمع بين التوم هاتين، كتلك التي ترى أن الإستراتيجية تبدأ بالرصد والتحليل، وتمر في المعالجة، لتصل إلى الفعل والأراء المستند إلى القدرات الحدسية والتصورية (Crage & Grant, 2003: 21).

ثالثاً:- العلاقة بين إدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي

تكمّن أهمية الوقت في أنه ذو علاقة وطيدة مع الأفراد والمؤسسات إذ يعتبر من أهم عناصر الإنتاج إضافة إلى الجهد والتكلفة، فهو العنصر المؤثر والمحرك لاستخدامات العناصر الأخرى المتمثلة بالموارد المادية والبشرية، والذي بدونها لا نستطيع عمل شئ آخر حيث إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين إدارة الوقت بصورة مباشرة والنتائج الرئيسية لجميع المجالات ويكون الوقت هو سبب النجاح في تحقيق أفضل النتائج. ويشير (علوان، أحمد، 2009: 57) إلى من أهم سمات المدير الناجح طريقة استعماله للوقت ومحافظته عليه وحرصه في استخدامه، إذ يعتبر هذا المفتاح الحقيقي لإدارة فاعلة للوقت ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو أحد السبل التي تؤدي إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت، وليس صدف أن تلك الدول هي الأكثر تقدماً، حيث أن هناك ارتباطاً واضحاً بين معنى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه بعض الأفراد أو سوء اهتمامهم وأستخدامهم لهذا المورد الثمين وبلغة أخرى فأن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق

بين التقدم والتخلف بين الدول نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن أستغلاله أو بعبارة أخرى يعتبر من أهم وأندر الموارد في الإدارة ففي بعض الأحيان يكون هو العامل الأساس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها . وإن النجاح هو هدف يسعى وراءه الجميع , والسر في ذلك إنّ النجاح يمنحنا الرضا عن الذات وأحترامنا لأنفسنا من خلال تقدير إنجازاتنا التي تعتبر سر نجاحنا في الحياة . ونشترك ميعةً بنعمة الوقت في هذا الكون لكننا نختلف في درة وكيفية توليه ورسم أهدافنا التي تصبح إنجازاً أوقد تبقى حلاً ويتميز الشخص الناجح بإنجازات فريدة أو مميزة في مجال من مجالات الحياة وغالباً مانجد أن الناجحين هم أشخاص لهم نمط أو أسلوب معين في الحياة حيث يصبون شغفهم بما تميزوا به من خلال تخطيط وتنظيم الوقت لتحقيق أهدافهم ويشتركون ميعةً في صفة الإصرار والعزيمة على المثابرة رغم العوائق والظروف المحيطة في الطريق إلى النجاح . ولقد تميز العلماء العرب القدماء بعقريتهم ومؤلفاتهم العظيمة ومما يدهشنا أن نجد عالماً مثل الأمام الشافعي ألف أكثر من 140 كتاباً في حياته ومنها كتاب بعنوان رياضة الرمي وهي إحدى هواياته إذا فرق فيه بين أادنا وبيننا اليوم أنهم أمتلكوا رؤية واضحة لأهدافهم ونظموا وخططوا للوصول إليها فمعرفة الأهداف هو ما ينقص الشباب . كما يلزمنا إليه التخطيط والتنفيذ . فمن يملك هدفاً ويسعى لتحقيقه, ينظم وقته ويحدد أولوياته ليصل إلى الهدف وهنا يكمن سر النجاح, فكل الناجحين قد أسوا مع أنفسهم وحددوا أهدافهم بوضوح ثم عملوا على تنفيذها بخطة ما تعتمد على الاستفادة من الوقت الذي يعد عجلة النجاح التي تدور بنا إلى الأمام محققين بها نجاحنا الذي هو سر سعادتنا, أوترق مع بنا إلى الخلف لتبقى أهدافنا أحلاماً غير محققة . إذ إن الوقت هو الحيز الذي نقيس فيه نجاحنا والذي يسير بنا إلى تحقيق أهدافنا (باقر, 2008:2)

ويشير (العلق, 2009: 12) إلى أن تخطيط الوقت عامل من عوامل النجاح فالوقت لايشير فقط إلى الماضي , ولايؤشر فقط الحاضر , وإنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل والتأمل فيه, وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل . وأن الأفراد الناجحين هم الذين يستثمرون وقتهم المتاح في القيام بالأشياء والعمل الأكثر أهمية وهم الذين يخططون وينظمون وقتهم المتاح وهم الذين يسيطرون على العوامل التي قد تتسبب في أهدار الوقت وضياعه وأشار كذلك إلى إنّ تنظيم الوقت وأدأرته أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل , والأمر متروك للشخص , فالوقت وقته وهو يرتبط بشخصه بالمقام الأول فإذا تفهم الإنسان المبادئ الأساسية لإدارة الوقت وحاول تطبيق هذه المبادئ عملياً , وتحمل المشقة في تحويل هذه المبادئ إلى عادات فإن ذلك سوف يزيد

من فرص النجاح في أدارته , وإن أهمله لمثل هذه المبادئ أو سوء استخدامها سيترتب عليه الشعور دائما بضغط الوقت وتهديده ويدرك (الطراونة , مبسلط , 2012: 7) بأن الوقت يتربع على قمة عناصر ومؤشرات التقييم , حين نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك , والقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقاً للخطة . وحتى الحداثة والتقدم في تفكيرنا وتناولنا للأمور تتلخص في الإجابة عن سؤال مهم هو : هل نعيش الحاضر أم أننا مازلنا نعيش الماضي؟.

ويشير (زيدان , 2011:12) أن النجاح في إدارة الوقت , يتطلب واد أهداف محددة وأهتماماً مخلصاً لتحقيقها, وليذكر المرء أنه لن يستطيع النجاح إذا ما ظل يلهث خلق الهدف الذي وضعه أو وضع له, وأن النجاح لا يتحقق بدون التزام . وفي هذا الإطار يعتقد علماء النفس أن الناس غير الناجحين هم الذين يرغبون في أن يكونوا كذلك, فأنجازاتهم كانت وفق هذا الوصف ودون مستوى إمكانياتهم وان الناس الذين يعرفون ما يريدون سيجدون حياتهم مليئة بالفرص فليعرف الإنسان ما يريد ثم عليه أن يفعل ما يوصله إلى ما يريد , وهذا الاتجاه يستوجب أن يلزم الإنسان نفسه بالنجاح وان البدء بالفعل الملموس لا يوقف الأحلام عن الغد وإنما يبدأ الحياة اليوم لذا لانجد أبلغ مما قاله احد الحكماء : (سأل الممكن المستحيل أين نقيم ؟ فإجابة: في أحلام العاقل) وعلى هذا الأساس ينبغي أن ندرك ونفهم أهمية الوقت , بأعتبره من أهم عناصر الإدارة الناجحة سواء على صعيد المستوى الإنساني الخاص وعلى صعيد المستوى الإنساني العام , فهو عنصر أساسي للفلاح والصلاح للأعمال عند أي إنسان , بغض النظر عن موضعه وأختصاصه... فالوقت هو أتمن مورد للإنسان , ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شئ آخر, ولذلك فان إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها الناس وعموم الموظفين في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تتناول إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية, ويعتبر سوء إدارة الوقت من المظاهر السلوكية التي تؤدي على ضغوط العمل وأنخفاض الإنتاجية .

الفصل الثاني

حاشية على ما ذكره في

الجزء الثاني من الكتاب

المبحث الأول: تقويم أدوات قياس البحث

والاعتبارها

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات

البحث

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة

البحث من خلال أساليب المقابلات الشخصية

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

Practical Part Of The Study

تمهيد :-

بغية تحقيق أهداف البحث وأختبار فرضياتها، فقد أستند الجانب التطبيقي للبحث الحالي على أربعة مباحث أساسية . فقد ركز **المبحث الأول** على تقويم أداة القياس وأختبارها وهي الخطوة الأولى لإجراء أي بحث تطبيقي لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها ودقتها. وقد تضمن الجانب التطبيقي لأداة البحث على أختبار الثبات البنائي وثبات الفقرات وكذلك الصدق الظاهري والصدق البنائي الأستكشافي والتوكيدي . أما **المبحث الثاني** فيتعلق بوصف وتشخيص متغيرات البحث وهو الجانب الأساس والمهم لأي أستدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزء من أهداف البحث الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيرات البحث من قبل الأفراد عينة البحث . إما **المبحث الثالث** فقد أعتد على تحليل علاقات الارتباط والتأثير (أختبار الفرضيات) وما يشار إليه إن طبيعة الاختبارات ستكون معلمية كون عينة البحث كبيرة الحجم , إذ أشار النجار إلى إن العينة التي تكون أقل من (30) تكون طبيعية أختبارتها لا معلمية وعندما تكون العينة أكبر من (30) فإن الطرق المعلمية تكون أدق في التحليل (النجار,2003: 47) . وقد تم أستخدام برنامج (SPSS V.19)، وبرنامج (LESERAL V.8.80)، وبرنامج (MOD Graph).

المبحث الأول

تقويم أدوات قياس البحث وأختبارها

تتضمن عملية تقييم وأختبار أدوات قياس البحث ثلاثة مراحل أساسية هي مرحلة التهيئة والتنظيم، ومرحلة التقويم والتطوير النوعي ومرحلة الاختبار والبناء الكمي، وسوف نتناول في المبحث الحالي كل مرحلة من هذه المراحل بشكل مستقل وسيتم تخصيص فقرة مستقلة تتعلق بتحديد طريقة القياس الأفضل للمتغيرات الرئيسة في البحث.

أولاً: التهيئة والتنظيم :-

يقصد بعملية التهيئة والتنظيم إعداد وترتيب أدوات قياس البحث بصورتها الأولية وتجهيزها لعملية التطوير والبناء النوعي والكمي، وتتضمن هذه العملية خطوتين فرعيتين هما الترجمة والتنضيد والترميز والتوصيف وكما يأتي :-

1- الترجمة والتنضيد :-

وضح الجانب النظري في الفصول السابقة المقاييس التي ستستخدم لقياس متغيرات البحث وفي الفقرة الحالية سنوضح عملية تهيئة أدوات قياس البحث من خلال عملية الترجمة والتنضيد. وتعد عملية الترجمة في استخدام المقاييس الأجنبية عملية مهمة جداً لأنها قد تغير من البنى المفاهيمية للمتغيرات المراد قياسها وقد تعطي معنى مغاير للمعنى الأصلي للمفهوم . وقد ترجمت أدوات قياس البحث بعد الأخذ بالأعتبار جانبين مهمين، الجانب الأول يتعلق بمراعاة المصطلحات الإدارية للمقاييس، أما الجانب الثاني فيهتم بمراعاة عملية التكييف لبعض المصطلحات بما يتوافق مع طبيعة عمل عينة البحث ودون الإخلال بمضمون المعنى . بعد ذلك تم إجراء خطوتين مهمتين في عملية ترجمة المقاييس الأجنبية وهي قضية الترجمة الخلفية (Back Translation) والترجمة التعاونية أو الجماعية (Collaborative Translation). وتعني الترجمة الخلفية إن عملية الترجمة الأولى والمتمثلة بتحويل المقاييس من اللغة الانكليزية إلى اللغة العربية ويتم إعادة ترجمتها مرة أخرى من اللغة العربية إلى اللغة الانكليزية دون الرجوع إلى المقاييس الأصلية فأن حصلنا على نتائج مرضية ومقاربة نوعاً ما من المقاييس الأصلية يكون بذلك قد أصاب وإلا فعليه المحاولة من جديد (Douglas & Craig 2007:17) . وبعد القيام بعملية الترجمة الخلفية وخلال ثلاث محاولات جادة تم الوصول إلى نتيجة مرضية مقاربة إلى المصطلحات الأصلية للمقياس .

أما عملية الترجمة التعاونية فيقصد بها إعادة ترجمة المقاييس الأصلية بالتشاور مع أداريين آخرين لديهم معرفة باللغة الانكليزية وفي الوقت نفسه هم متخصصون بموضوع المقاييس المراد ترجمتها، وتهدف هذه العملية الى بناء الفهم المشترك من خلال التشاور بمعاني ومصطلح المقاييس التي سوف تعتمد (Limpanitgul, 2009:10). وقد أجريت عملية الترجمة التعاونية بعد التشاور مع بعض الأساتذة المتخصصين وقد أثمرت عن نتائج أنعكست على إضفاء التنسيق والتناغم في فقرات مقاييس البحث. وبعد إكمال عملية الترجمة تم إجراء تنضيد شامل لأدوات مقاييس البحث كلاً حسب موقعة في نموذج البحث المخصص . علاوة على ذلك فقد تضمنت عملية التنضيد والتنظيم تثبيت مدرج القياس الخاص بكل مقياس.

2- الترميز والتوصيف :-

تتكون أداة البحث من ثلاثة أجزاء أساسية هي: أبعاد إدارة الحكمة، وأبعاد إدارة الوقت، والنجاح الإستراتيجي. وكل جزء يتكون من عدة أبعاد فرعية والجدول (9) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :-

جدول (9)
الترميز والتوصيف

نوع المقياس وتدرجه	المصدر	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
(ليكرت الخماسي) (5) أتفق تماما- (1) لا اتفق تماما	(Lloyd,2005:12 (Amsteus,2007: 8) (Bierly,et al., 2000:25)	Fore	5	الاستشراف	أبعاد إدارة الحكمة (WisMag)
		Compr	5	الشمولية	
		Gover	5	التحكم	
		Integ	5	التكامل	
	Brown,1995:24 (Lee and Adcock,1991:1 4) (أحمد,2012:167)	TimPla	5	تخطيط الوقت	أبعاد إدارة الوقت (TimMag)
		TimOrg	5	تنظيم الوقت	
		TimDir	5	توجيه الوقت	
		Tim of Con	5	الرقابة على الوقت	
	(Katz&Green,2 007:586), (Chatterjee,200 4:1-3) (العنزي,2010:33)	Surv	5	البقاء	النجاح الإستراتيجي (StrSuc)
		Adap	5	التكيف	
		Grow	5	النمو	

المصدر: من إعداد الباحثة .

ثانياً:- التطوير والبناء النوعي :-

يعد التطوير والبناء النوعي الخطوة الممهدة لعملية اختبار الخصائص الأساسية لأدوات قياس البحث والمتمثلة بأختبارات الصدق والثبات. وتتجسد هذه الخطوة بالقيام بعملية التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقاييس المتضمنة في البحث (Karaosmanoglu, 2006: 123). ويقصد بالصدق الظاهري قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه فعلاً، أما صدق المحتوى فإنه يشير إلى المدى الذي تعكس فيه فقرات المقياس محتوى البنى المفاهيمية وأبعادها، أي قابلية الفقرات على التغطية الكافية للمجال الذي صممت لقياسه. وعلى الرغم من إن الصدق الظاهري وصدق المحتوى تمثل مقاييس نوعية إلا أنها تقدم مؤشرات مقبولة للمساعدة في عملية تطوير وبناء المقاييس . وتتم عملية التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال تقديم أدوات قياس البحث بصورتها الأولية إلى مجموعة من المحكمين والمشاركين في البحث لغرض الحكم على الصدق الظاهري وصدق المحتوى للفقرات. وقد اعتمدت الباحثة استبانته خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها

(75%) من المحكمين، وتعديل صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً. ويقع تقييم المحكمين للصدق الظاهري وصدق المحتوى لأدوات قياس البحث في صورتها الأولية في إطار ثلاثة جوانب أساسية تتمثل بمدى أنتماء كل فقرة للمتغيرات التي تحويها، ومدى وضوح كل فقرة من فقرات المقاييس والملاحظات التي يرون من المناسب تدوينها. ولحسن الحظ فإن عدداً من المحكمين لأدوات قياس البحث يحملون صفتين، الصفة الأولى هي صفة المحكم الإداري والمختص، والصفة الثانية هي صفة المشارك في عينة البحث وهذا ما سهل من عملية التقييم النوعي لمقاييس البحث والملحق (4) يوضح أسماء المحكمين.

ثالثاً:- التطوير والبناء الكمي :-

بعد انتهاء مرحلة التقييم النوعي التي أسفرت عن تقديم النسخة المنقحة من أدوات قياس البحث تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة التطوير والبناء الكمي (Karaosmanoglu, 2006: 126). وتعكس هذه المرحلة الانتقال من واقع إثبات البنية المفاهيمية للمقاييس إلى إثبات البنية التجريبية لها، وهي مرحلة مهمة جداً ومقيدة بخطوات علمية تدور جميعها حول اختبار مصداقية وثبات (Validity and Reliability) أدوات قياس البحث. ويقصد بالصدق القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). ولا يمكن القول بأن المقياس ذو صدق إلا من خلال تحقق المعايير الآتية (Tharenou, et al., 2007: 157)

1- وجود الصدق البنائي الاستكشافي (Exploratory construction validity): ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري المفترض للمقياس، أي التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للمقياس (Field, 2005:18).

2- وجود الصدق البنائي التوكيدي (Confirmatory construction validity): ويعني صحة الهيكل المستكشف والمختبر للمقياس، أي التأكد من صحة الهيكل المستكشف للمقياس في ضوء إطار نظري محدد مسبقاً (Harrington, 2009: 3). ويتضمن صدق البناء التوكيدي وجود صدق النسيج المفاهيمي (Nomological Validity) أو ما يطلق عليه بالصدق النظري الذي يشير إلى فحص واختبار الارتباطات التشعبية المفترضة ما بين المؤشرات (الفقرات) والبنية المفاهيمية (المتغير أو الأبعاد). أي بعبارة أخرى يتحقق من مقدار التناغم ما بين بيانات عينة البحث والهيكل النظري المقترح للمقاييس (Karaosmanoglu, 2006: 148)، وكذلك يتطلب صدق البناء التوكيدي التحقق من صدق معاملات التشعب المعيارية التي تربط الفقرات بالمتغير المراد قياسه (Harrington, 2009: 6). وبغية اختبار

معايير الصدق والثبات المذكورة في أعلاه فإن ذلك يستلزم القيام باختبارين أساسيين هما التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، والآتي توضيح مفاهيمي لكل اختبار بشكل مستقل:-

الاختبار الأول :- التحليل العاملي الاستكشافي لأداة القياس :- يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص المتغيرات المتعددة وتقليلها في عدد أقل من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, 2005). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتناغم ويتفق معها إذ لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي البحث الحالي سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.19) من اختبار مقياس المتغيرات المستقلة (إدارة الحكمة) (WisMag) و(إدارة الوقت) (TimMag) والمتغير المعتمد (النجاح الإستراتيجي) (StrSuc) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Hair et al., 1998:32) (Field, 2005:20) وهي :-

- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح .
- زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية .
- الفقرات الجيدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

الاختبار الثاني:- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Validity :- يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي كخطوة أولية واستباقية في عملية تطوير وبناء المقاييس في حين إن التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) يستخدم كخطوة ثانية لتوضيح إذا كان هيكل القياس المحدد يعمل أيضا في العينة الجديدة للبحث . ويكمن الفرق الأساس بين التحليل الاستكشافي والتوكيدي في كون الأول تسيره البيانات أي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالأبعاد المناسبة لها أما الأخير فتسيره النظرية والبنى المفاهيمية المحددة، فإذا كان أحد المقاييس في الجانب النظري يتكون من بعدين لكل بعد خمس فقرات فإن هذا يستلزم أن نحدد لكل بعد خمس فقرات لا غير بحيث لا نعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالبعد الذي يناسبها (Harrington, 2009: 10). ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد

تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة (Unobservable) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. وقد أعتمد في تطبيق التحليل العملي التوكيدي على البرنامج الإحصائي (LISREL V.8).

ويستفاد من التحليل العملي التوكيدي في إطار التطوير والبناء الكمي لأدوات قياس البحث لغرض إثبات مصداقية وثبات المقاييس من خلال التحقق على الصدق البنائي التوكيدي . إذ يوفر التحليل العملي التوكيدي البيانات اللازمة لأختبار هذه الأنواع من الصدق والثبات، فبالنسبة للصدق البنائي التوكيدي فيتم التحقق منه بوجود مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق النسيج المفاهيمي ويتم التحقق منه في ضوء ما يسمى بمؤشرات جودة المطابقة والظاهرة في الجدول (10) . وفي ضوء هذه المؤشرات يمكن الحكم على صدق النسيج المفاهيمي للمقياس أو عدم الصدق (Harrington, 2009: 6). فمثلاً عندما تكون النسبة بين قيم كاي سكوير (X^2) ودرجات الحرية (df) اقل من خمسة فإن هذا مؤشر على تحقق أحد معايير صدق النسيج المفاهيمي وهكذا بالنسبة لباقي المؤشرات. أما المؤشر الثاني لصدق البناء التوكيدي فيتمثل بصدق معاملات التشعب المعيارية بين الفقرة والمتغير الكامن والتي ينبغي أن تكون اكبر من (0.40).

جدول (10) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة للتحليل العملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	□ سن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

Source: Chan, Adapted from F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 2007, p: 53-66.

وفيما يلي توضيح الصدق البنائي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات البحث :-

أولاً:- المتغيرات المستقلة

1- مقياس أبعاد إدارة الحكمة (WisMag): يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس إدارة الحكمة الذي يتكون من (20) فقرة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أدناه .

أ- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: إنَّ شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كايسر- ماير- اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بأن مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بأن نموذج الارتباط يكون منتشرأ (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير مناسب). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤشر بأن نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحث أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005:23). وكما يظهر من الجدول (11) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.863) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة جداً. وهناك شرط آخر ضروري لاختبار التحليل العاملي الاستكشافي يتمثل بوجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس، وحتى يمكن التحقق من وجود علاقات ارتباط بين جميع الفقرات فإن ذلك يستلزم استخدام اختبار يطلق عليه اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفراً وذلك يتحقق عندما تكون مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة (Field, 2005:23).

جدول (11)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباطات الخاصة بالصدق البنائي الاستكشافي لمقياس إدارة الحكمة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.863
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1099.52
Sphericity	1
Df	190
Sig.	.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب- طريقة المكونات الأساسية -: Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (12) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام .

جدول (12) نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة الحكمة

عبارات المقياس			
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول
			.635
			.744
			.750
			.735
			.609
			.707
			.560
			.757
			.682
			.744
			.620

				تحاول قيادة الكلية إن تجيب على من يهاجم موقفها
				تطور إدارة الكلية خططها المستقبلية الحرجة في
				تؤمن إدارة الكلية بالمحافظة على جميع
				عدم تدخل العواطف القوية في قرارات إدارة الكلية
				العامل الرابع: التكامل
				تستعمل إدارة الكلية تكنولوجيا المعلومات المختلفة
				تسعى إدارة الكلية إلى بناء مجتمع معرفي قادر على ...
				تدرس إدارة الكلية بشكل متأن ما يخص أنشطتها قبل
				تحاول إدارة الكلية الاستفادة من المداخل المختلفة
				تحاول إدارة الكلية الاعتماد على الأساتذة والموظفين
				الجذر الكامن:
				النسبة المئوية للتباين المفسر %
				النسبة المئوية التراكمية للتباين %
4.591	2.802	2.763	2.833	
59.012	56.044	55.261	56.663	
226.98	167.968	111.924	56.663	

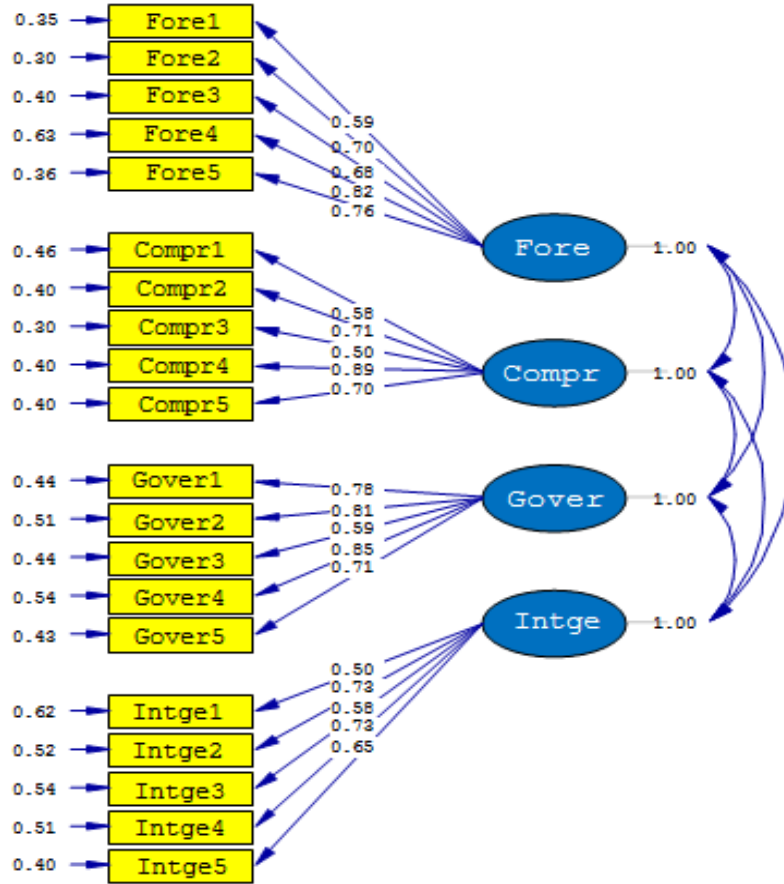
المصدر: أعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.

وفي ضوء ما تقدم أصبح من الممكن القول بأن مقياس إدارة الحكمة يتمتع بصدق البناء الأستكشافي ولكن هذه النتيجة أولية وهي بحاجة إلى التأكيد وذلك يتحقق من خلال اختبار الصدق البنائي التوكيدي الذي سيوضح في الفقرة اللاحقة.

وفيما يلي توضيح الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الحكمة:-

يكون الحكم بصدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (17) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لان قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et al., 1998:35). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس إدارة الحكمة والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس إدارة الحكمة حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (298.11) وهي مقبولة بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.099; CFI = 0.90; NFI= 0.89, GFI=0.93). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي والذي يفيد بأن إدارة الحكمة هو مقياس يتكون من أربعة عوامل هي العامل الأول (الاستشراف)(Fore) ويتكون من خمس فقرات (Fore1, Fore2,....., Fore5). والعامل الثاني هو (الشمولية) (Compr) والذي تتكون من خمس فقرات أيضاً (Compr1, Compr2,....., Compr5). والعامل الثالث هو (التحكم)(Gover) الذي يتكون من خمس فقرات (Gover1, Gover2,....., Gover5). والعامل الرابع والأخير هو (التكامل)(Intge) ويتكون من خمس فقرات أيضاً (Intge1, Intge2,....., Intge5). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد أتصافها بالصدق.

وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس إدارة الحكمة نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي . وكذلك يمكن الاستعانة بالمخطط الظاهر في الشكل (17) للتأكد من عدد أبعاد المقياس الحقيقية , إذ نلاحظ بأن السهم يشير إلى المرفق الذي يؤكد وجود أربعة أبعاد رئيسية . وهذا يؤكد مصداقية طريقة محك جذر (E igenvalues) أكبر من واحد صحيح .



Chi-Square=298.11, df=170 , RMSEA=0.099

CFI= 0.90, NFI= 0.89, GFI= 0.93

شكل (17)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الحكمة

2- مقياس أبعاد إدارة الوقت (TimMag) :- يتطلب الأستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس إدارة الوقت الذي يتكون من (20) فقرة إلى أستخدام أسلوب التحليل العاملي الأستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الأعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أدناه.

أ- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات :- وكما ذكر سابقا في مقياس إدارة الحكمة إن شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها

لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي . وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا بأستخدام مقياس كايسر- ماير- اولكين (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) (KMO) وكما يظهر من الجدول (13) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.861) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة جداً.

جدول (13)

أختبار كفاية العينة ووجود الارتباطات الخاصة بالصدق البنائي الاستكشافي
لمقياس إدارة الوقت

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.861
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1128.35
Sphericity	8
Df	190
Sig.	.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب- طريقة المكونات الأساسية **Principal components** :- يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس . ويوضح الجدول (14) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

جدول (14) نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة الوقت

عبارات المقياس			
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول
			.690
تسعى إدارة الكلية إلى جدولة الأنشطة من خلال اختيار الوقت			
			.531
تلتزم إدارة الكلية للعمل ضمن الأوقات المحددة مركزياً			
			.659
تشجع إدارة الكلية على تكليف ملاك تدريسي متخصص تضع إدارة الكلية خطط زمنية مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة			
			.825
تعتقد الكلية بان الاعتماد على المحاضرين الخارجيين يقلل			
			.634
العامل الثاني: تنظيم الوقت			
		.652	
تسعى إدارة الكلية إلى توحيد وتنسيق الخطط والبرامج			

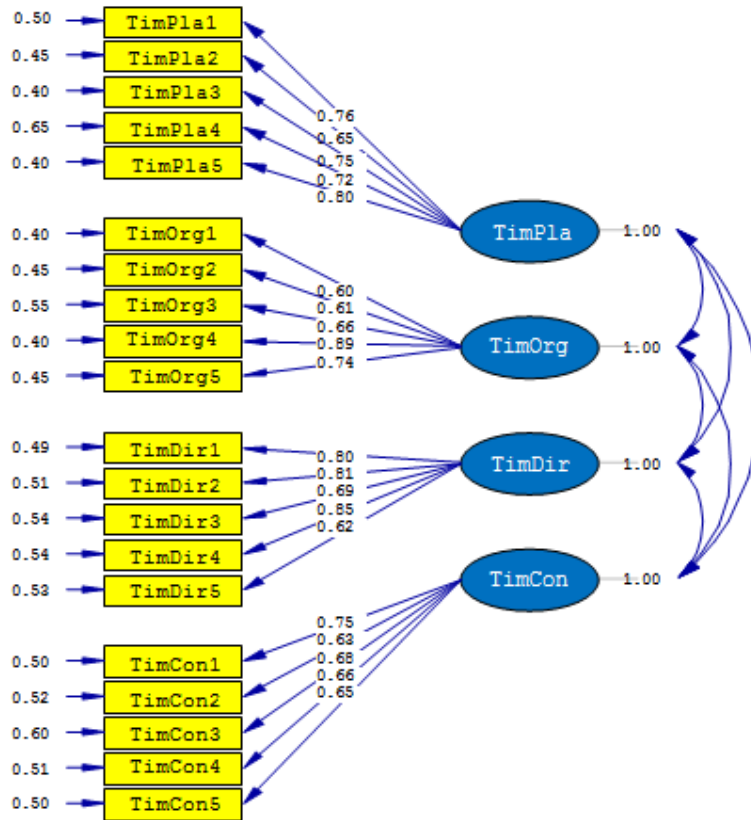
		782		تمتلك إدارة الكلية برنامج محدد بفترات زمنية لمراجعة		
		721		تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق أهدافها وفق برامج زمنية محددة		
		546		تستبعد إدارة الكلية الخطوات والإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل		
		583		تخصص إدارة الكلية وقت محدد للتداول مع المستفيدين		
العامل الثالث: توجيه الوقت						
		725		تحقق إدارة الكلية الاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه....		
		573		تستثمر إدارة الكلية روح التعاون والانسجام بين		
		676		تفكر إدارة الكلية في كلف الوقت في قول " لا للقضايا غير الضرورية		
		626		تعطي إدارة الكلية توجيهات واضحة للمرؤوسين		
		771		تصمم إدارة الكلية أنشطة تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة		
العامل الرابع: الرقابة على الوقت						
		576		تتبع إدارة الكلية أسلوب لامركزية الرقابة من اجل		
		632		تكتشف إدارة الكلية الأخطاء والانحرافات التي تحصل		
		676		تحاول إدارة الكلية إيجاد حل للمشكلة من المرة الأولى		
		683		تعمل الكلية على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر		
		587		تستعمل إدارة الكلية نظام رقابة فعال يساهم في تقليل الوقت		
		3.074	3.170	3.059	1.074	الجذر الكامن:
		60.931	63.408	61.177	21.489	النسبة المئوية للتباين المفسر%
		207.005	146.074	82.666	21.489	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.

وفي ضوء ما تقدم أصبح من الممكن القول بأن مقياس إدارة الوقت يتمتع بصدق البناء الاستكشافي ولكن هذه النتيجة أولية وهي بحاجة إلى التأكيد وذلك يتحقق من خلال اختبار الصدق البنائي التوكيدي الذي سيوضح في الفقرة اللاحقة.

الأختبار الثاني: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الوقت :- يكون الحكم بصدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (18) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et al., 1998:35). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس إدارة الوقت والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس إدارة الوقت حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة . وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (245.75) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.089; CFI = 0.91; NFI= 0.90).

(GFI=0.95). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي والذي يفيد بأن إدارة الوقت هو مقياس يتكون من أربعة عوامل هي العامل الأول (تخطيط الوقت)(Timmag) ويتكون من خمس فقرات (Timmag1, Timmag2,....., Timma5). والعامل الثاني هو (تنظيم الوقت) (TimOrg) والذي يتكون من خمس فقرات أيضاً (TimOrg1, TimOrg2,....., TimOrg5). والعامل الثالث هو (توجيه الوقت)(TimDir) الذي يتكون من خمس فقرات (TimDir1, TimDir2,....., TimDir5). والعامل الرابع والأخير (الرقابة على الوقت)(Tim of Con) ويتكون من خمس فقرات أيضا (TimCon1, TimCon2,....., TimCon5). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس إدارة الوقت نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسج المفاهيمي . وكذلك يمكن الاستعانة بالمخطط الظاهر في الشكل (18) للتأكد من عدد أبعاد المقياس الحقيقية , إذ نلاحظ بأن السهم يشير إلى المرفق الذي يؤكد وجود أربعة أبعاد رئيسة . وهذا يؤكد مصداقية طريقة محك جذر (E eigenvalues) أكبر من واحد صحيح .



Chi-Square=245.75, df=170, RMSEA=0.089

CFI= 0.91, NFI= 0.90, GFI= 0.95

شكل (18)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الوقت

ثانياً: المتغير المعتمد (النجاح الإستراتيجي):-

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس النجاح الاستراتيجي الذي يتكون من (15) فقرة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أدناه.

1- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات :-

وكما ذكر سابقاً في مقياس إدارة الحكمة وإدارة الوقت إن شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لأستخدام التحليل العاملي الأستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا بأستخدام مقياس كايسر- ماير- اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وكما يظهر من الجدول (15) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.769) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة جداً.

جدول (15)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباطات الخاصة بالصدق البنائي الاستكشافي
لمقياس النجاح الاستراتيجي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.769
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	622.71
Sphericity	6
Df	105
Sig.	.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2- طريقة المكونات الأساسية Principal components :-

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (16) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام .

جدول (16)
نتائج التحليل العاملي لمقياس النجاح الاستراتيجي

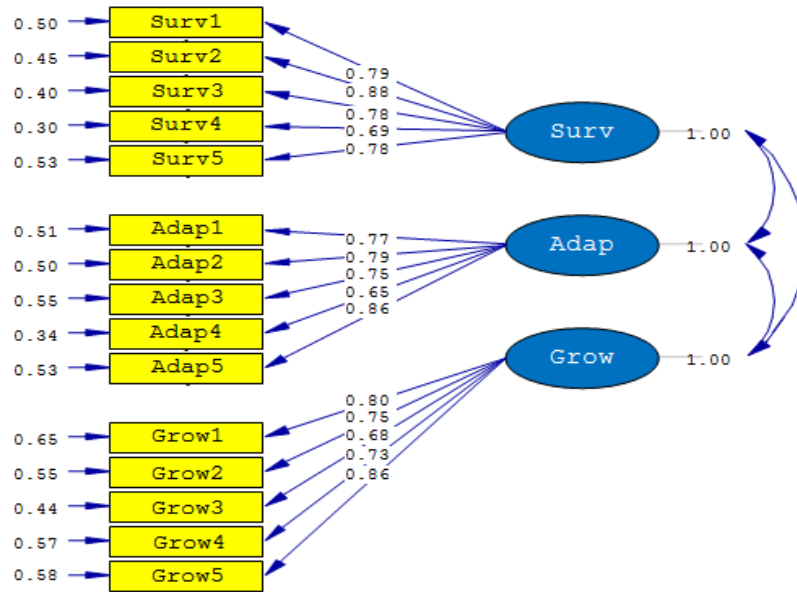
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	عبارات المقياس
			العامل الأول: البقاء
		.585	تسعى إدارة الكلية إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام
		.738	يتسرب عدد كبير من تدريسي الكلية لحصولهم على
		.620	تعتمد إدارة الكلية نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في
		.673	تنفذ إدارة الكلية خططا تدريبية للتنافس مع الكليات
		.733	تستوعب إدارة الكلية أعداد كبيرة من الطلبة سنويا
			العامل الثاني: التكيف
	.586		تمتلك إدارة الكلية القدرة على التكيف للظروف
	.716		تعيد إدارة الكلية النظر وباستمرار في برامج تدريب
	.678		تقيم إدارة الكلية شركات مع منظمات المجتمع لتلبية
	.700		تنفتح إدارة الكلية على الكليات الأخرى المتخصصة في
	.582		تعتمد إدارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كأدوات
			العامل الثالث: النمو
.614			تتبنى إدارة الكلية إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من
.607			تعتمد إدارة الكلية آليات متجددة لتعزيز ولاء الطلبة
.563			تدرب إدارة الكلية تدريسيها على أساليب التدريس المعاصرة
.519			تنسق إدارة الكلية بين أقسامها لتنويع خدماتها
.740			تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام ...
2.436	2.291	1.141	الجذر الكامن:
48.727	55.816	22.822	النسبة المنوية للتباين المفسر%
127.365	78.638	22.822	النسبة المنوية التراكمية للتباين%

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.

وفي ضوء ما تقدم أصبح من الممكن القول بأن مقياس النجاح الاستراتيجي يتمتع بصدق البناء الاستكشافي ولكن هذه النتيجة أولية وهي بحاجة إلى التأكيد وذلك يتحقق من خلال اختبار الصدق البنائي التوكيدي الذي سيوضح في الفقرة اللاحقة.

الأختبار الثاني: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي :- بعد إجراء اختبار الصدق البنائي الاستكشافي لمقياس النجاح الاستراتيجي والآتي توضيح للصدق التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي إذ يكون الحكم بصدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (17) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لأن قيمتها أكبر من (0.40) (Hair)

(et al., 1998:35). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس النجاح الإستراتيجي والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس النجاح الإستراتيجي حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة . وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (280.19) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.097; CFI = 0.95; NFI= 0.96, GFI= 0.95). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي والذي يفيد بأن النجاح الإستراتيجي هو مقياس يتكون من ثلاثة عوامل هي العامل الأول (البقاء)(Surv) ويتكون من خمس فقرات (Surv1, Surv2,....., Surv5). والعامل الثاني هو (التكيف) (Adap) والذي يتكون من خمس فقرات أيضاً (Adap1, Adap2,....., Adap5). والعامل الثالث والأخير هو (النمو)(Grow) الذي يتكون من خمس فقرات (Grow1, Grow2,....., Grow5). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد أتصافها بالصدق . وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس النجاح الإستراتيجي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي . وكذلك يمكن الاستعانة بالمخطط الظاهر في الشكل (17) للتأكد من عدد أبعاد المقياس الحقيقية , إذ نلاحظ بأن السهم يشير إلى المرفق الذي يؤكد وجود ثلاثة أبعاد رئيسية . وهذا يؤكد مصداقية طريقة محك جذر (E eigenvalues) أكبر من واحد صحيح .



Chi-Square=280.19, df=90, RMSEA=0.097

CFI= 0.95, NFI= 0.96, GFI= 0.95

شكل (17)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الإستراتيجي

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات البحث

توطئة :-

يتناول المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث ويتضمن هذا المبحث جانبين أساسيين، الأول يتعرض إلى المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الحكمة، وأبعاد إدارة الوقت)، أما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد (النجاح الإستراتيجي). وشملت كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات المقياس وأنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية. وحدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية الموزونة من خلال تحديد أثنائها لأي فئة. ولأن مقياس البحث يعتمد على تدرج ليكرت الخماسي وتدرجه فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(5/4 = 0.80)$. وبعد ذلك يضاف \square (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، (15 : Dewberry, 2004) وتكون الفئات كالاتي :-

1(1) - 1.80 : منخفض جداً.

2(2) - 1.81 - 2.60 : منخفض.

3(3) - 2.61 - 3.40 : معتدل.

4(4) - 3.41 - 4.20 : مرتفع.

5(5) - 4.21 - 5.0 : مرتفع جداً.

أولاً: المتغيرات المستقلة:- تتكون المتغيرات المستقلة من متغيرين رئيسيين هما: إدارة الحكمة وإدارة الوقت وكالاتي :-

1- إدارة الحكمة: تتكون من أربعة أبعاد فرعية هي :-

أ- الأستشراف:- يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية الموزونة والأنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث أتجاه بعد الأستشراف \square . إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة (تسعى إدارة الكلية لصناعة المستقبل الذي يسهم في تحقيق تطلعاتها المتميزة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.337) وبأنحرا \square معياري (0.633) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث أتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تتابع إدارة الكلية حدوث التغيرات في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص و مواجهة التهديدات) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ

(3.608) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.994) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الأستشراف □ بلغ (3.900) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.876). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الحكمة في التسلسل (2).

جدول (17)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده الأستشراف (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة الكلية لرسم أهدافها المستقبلية في ضوء تحليلها البيئي عن أحداث المستقبل .	4.184	0.837	مرتفع	2
2	تسعى إدارة الكلية لصناعة المستقبل الذي يسهم في تحقيق تطلعاتها المتميزة .	4.337	0.633	مرتفع جداً	1
3	تستشرف إدارة الكلية المستقبل عند تطوير استراتيجياتها العلمية والبحثية في الأمد البعيد.	3.706	0.978	مرتفع	3
4	تتابع إدارة الكلية حدوث التغيرات في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص و مواجهة التهديدات.	3.608	0.994	مرتفع	5
5	تشخص إدارة الكلية بشكل مستمر القضايا الإستراتيجية ذات التأثير في مستقبلها.	3.663	0.940	مرتفع	4
	المعدل العام	3.900	0.876	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أضح من النتائج أعلاه إن الأفراد عينة البحث يدركون بشكل كبير أهمية الاستشراف □ كبعده من أبعاد إدارة الحكمة من خلال التطلع إلى الرؤى والتوجهات المستقبلية للكليات ورسم السياسات والخطط التي تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي .

ب- الشمولية :- يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث أتجاه بعد الشمولية. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة (تضع إدارة الكلية في اعتباراتها أحداث المعرفة والحكمة التي تدور في العالم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.967) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.790) يبين تناسق إجابات عينة البحث أتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تهتم إدارة الكلية بدراسة وتحليل الأحداث ذات الأثر الكبير

دون التعمق في التفاصيل الصغيرة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.521) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.777) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الشمولية بلغ (3.719) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.873). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الحكمة في التسلسل (4).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده الشمولية (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تضع إدارة الكلية في اعتباراتها أحداث المعرفة والحكمة التي تدور في العالم .	3.967	0.790	مرتفع	1
2	تهتم إدارة الكلية بدراسة وتحليل الأحداث ذات الأثر الكبير دون التعمق في التفاصيل الصغيرة .	3.521	0.777	مرتفع	5
3	تناقش إدارة الكلية المشكلات الحاصلة من زوايا مختلفة قبل البت فيها.	3.880	0.887	مرتفع	2
4	تعتمد إدارة الكلية على مصادر متعددة موثقة للتزويد بالمعلومات المتخصصة في بناء تصور شامل عن الأحداث والحقائق .	3.695	0.946	مرتفع	3
5	تعتمد إدارة الكلية على النظم والبرامجيات في اتخاذ القرارات ومعالجة الأمور .	3.532	0.965	مرتفع	4
	المعدل العام	3.719	0.873	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج أعلاه، إن الأفراد عينة البحث لديهم وعي عال بشمولية الأحداث المتعلقة بإدارة الحكمة ومعرفتها ودراستها بشكل جيد لأنها أساس النجاح الاستراتيجي.

ت- التحكم:- يظهر الجدول (19) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التحكم . إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة (تشجع إدارة الكلية إقامة التحالفات الإستراتيجية لتطوير جداراتها الجوهرية) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.021) وبأنحرا □ معياري (0.901) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى

إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (عدم تدخل العواطف القوية في قرارات إدارة الكلية لأنها السبب وراء معظم ما يعانيه الإنسان) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.543) وبأنحرا □ معياري بلغ (1.180) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده التحكم بلغ (3.821) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.972). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الحكمة في التسلسل (3).

جدول (19) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده

التحكم (n=92)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع إدارة الكلية إقامة التحالفات الإستراتيجية لتطوير جداراتها الجوهرية.	4.021	0.901	مرتفع	1
2	تحاول قيادة الكلية إن تجيب على من يهاجم موقفها برد فعل متزن يقود إلى التشارك وليس التنافس والصراع .	3.978	0.925	مرتفع	2
3	تطور إدارة الكلية خططها المستقبلية الحرجة في ضوء التغيرات البيئية .	3.706	0.920	مرتفع	4
4	تؤمن إدارة الكلية بالمحافظة على جميع التقاليد المهنية الساندة .	3.858	0.932	مرتفع	3
5	عدم تدخل العواطف القوية في قرارات إدارة الكلية لأنها السبب وراء معظم ما يعانيه الإنسان .	3.543	1.180	معتدل	5
	المعدل العام	3.821	0.972	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه إن الأفراد عينة البحث في الكليات لديهم وعي بأهمية هذا البعد من خلال التحكم باستخدام القرارات وتطبيق الأنظمة والتشريعات الهادفة إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ث- التكامل :- يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التكامل. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (5) الخاصة (تحاول إدارة الكلية الاعتماد على الأساتذة والموظفين من ذوي الخبرة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.184) وبأنحرا □ معياري (0.913) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة

"مرتفع". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تستعمل إدارة الكلية تكنولوجيا المعلومات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.652) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.930) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده التكامل بلغ (3.945) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.854). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الحكمة في التسلسل (1).

جدول (20) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده التكامل (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تستعمل إدارة الكلية تكنولوجيا المعلومات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات .	3.652	0.930	مرتفع	5
2	تسعى إدارة الكلية إلى بناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة عالمياً من خلال التعاون مع الكليات المماثلة الأخرى.	3.967	0.790	مرتفع	2
3	تدرس إدارة الكلية بشكل متأن ما يخص أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار أو موقف .	3.967	0.882	مرتفع	3
4	تحاول إدارة الكلية الاستفادة من المداخل المختلفة في التعااطي مع المشكلات التي تواجهها.	3.956	0.754	مرتفع	4
5	تحاول إدارة الكلية الاعتماد على الأساتذة والموظفين من ذوي الخبرة .	4.184	0.913	مرتفع	1
	المعدل العام	3.945	0.854	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

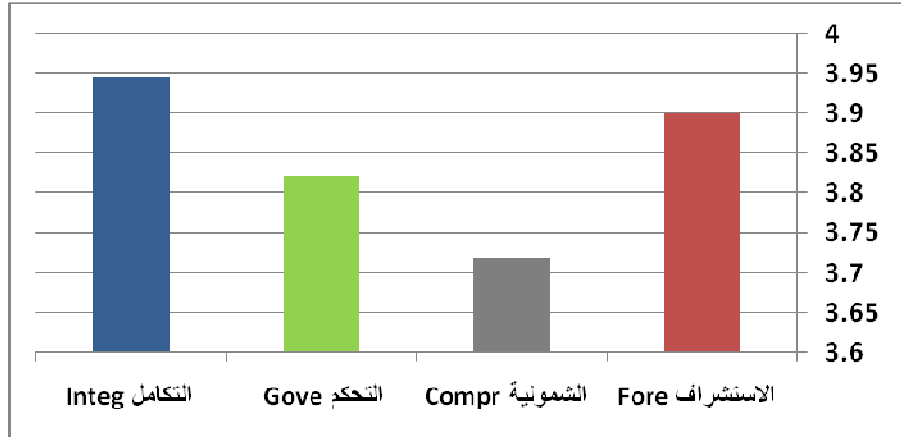
يتضح من النتائج أعلاه، إن الأفراد عينة البحث يدركون الكليات بأهمية التكامل بين أقسامها والتنسيق والتعاون بينهما بوصفه ضرورة لتحقيق النجاح الإستراتيجي . وفي ضوء العرض الذي جاء أعلاه بخصوص الوصف الإحصائي لمتغيرات إدارة الحكمة يمكن القول بأن أغلب مستويات الأبعاد كانت مرتفعة. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :

جدول (21) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الحكمة (n=92)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي
الثاني	مرتفع	0.876	3.900	1. الاستشراف (Fore)
الرابع	مرتفع	0.873	3.719	2. الشمولية (Compr)
الثالث	مرتفع	0.972	3.821	3. التحكم (Gove)
الأول	مرتفع	0.854	3.945	4. التكامل (Integ)
	مرتفع	0.893	3.486	المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد التكامل حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث، إذ كان الوسط الحسابي له (3.945) أما الانحرا □ المعياري فقد بلغ (0.854)، أما أقل بعد فقد كان من نصيب بعد الشمولية، إذ كان الوسط الحسابي له (3.719) أما الانحرا □ المعياري فقد بلغ (0.873)، والشكل (18) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الحكمة .



شكل (18)

ترتيب أبعاد إدارة الحكمة على وفق الأوساط الحسابية

2- إدارة الوقت: وتتكون من أربعة أبعاد فرعية هي :-

أ- **تخطيط الوقت:-** يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد تخطيط الوقت. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة (تلتزم إدارة الكلية للعمل ضمن الأوقات المحددة مركزياً وفقاً للتقويم الجامعي) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.119) وبأنحراً □ معياري (0.723) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تشجع إدارة الكلية على تكليف ملاك تدريسي متخصص بساعات الدراسات المسائية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.163) وبأنحراً □ معياري بلغ (1.439) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده تخطيط الوقت بلغ (3.671) وبأنحراً □ معياري عام بلغ (0.989). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الوقت في التسلسل (4).

جدول (22)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لبعده تخطيط الوقت (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة الكلية إلى جدولة الأنشطة من خلال اختيار الوقت المناسب للقيام بالأنشطة المطلوبة.	4.054	0.731	مرتفع	2
2	تلتزم إدارة الكلية للعمل ضمن الأوقات المحددة مركزياً وفقاً للتقويم الجامعي .	4.119	0.723	مرتفع	1
3	تشجع إدارة الكلية على تكليف ملاك تدريسي متخصص بساعات الدراسات المسائية.	3.163	1.439	معتدل	5
4	تضع إدارة الكلية خطط زمنية مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة وحالات الطوارئ التي يمكن أن تحدث.	3.619	0.911	مرتفع	3
5	تعتقد الكلية بان الاعتماد على المحاضرين الخارجيين يقلل من صعوبات جدولة الساعات الدراسية.	3.402	1.139	مرتفع	4
	المعدل العام	3.671	0.989	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

أتضح من النتائج أعلاه إن الأفراد عينة البحث يدركون وبشكل جيد أهتمامهم بتخطيط الوقت لأن نجاح المنظمات يعتمد على التخطيط المسبق لوقتها وعملها.

ب- تنظيم الوقت:- يظهر الجدول (23) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد تنظيم الوقت. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة (تسعى إدارة الكلية إلى توحيد وتنسيق الخطط والبرامج الزمنية اللازمة لتجنب التداخل والأزدواجية في العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.902) وبأنحرا □ معياري (0.826) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (تستبعد إدارة الكلية الخطوات والإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.673) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.927) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعث تنظيم الوقت بلغ (3.782) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.852). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الوقت في التسلسل (3).

جدول (23) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعث

تنظيم الوقت (n=92)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة الكلية إلى توحيد وتنسيق الخطط والبرامج الزمنية اللازمة لتجنب التداخل والأزدواجية في العمل .	3.902	0.826	مرتفع	1
2	تمتلك إدارة الكلية برنامج محدد بفترات زمنية لمراجعة أداؤها وأنشطتها .	3.782	0.899	مرتفع	3
3	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق أهدافها وفق برامج زمنية محددة .	3.750	0.820	مرتفع	4
4	تستبعد إدارة الكلية الخطوات والإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل .	3.673	0.927	مرتفع	5
5	تخصص إدارة الكلية وقت محدد للتداول مع المستفيدين من خدماتها لزيادة كفاءتها .	3.804	0.787	مرتفع	2
	المعدل العام	3.782	0.852	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج أعلاه، إن الأفراد عينة البحث في الكليات لديهم تنظيم نحو استخدام الصلاحيات والمسؤوليات في وقتها للوصول إلى النجاح الإستراتيجي.

ت- توجيه الوقت:- يظهر الجدول (24) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد توجيه الوقت . إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة (تعطي إدارة الكلية توجيهات واضحة للمرؤوسين وتجعلهم يحترمون الوقت المخصص للعمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.043) وبأنحرا □ معياري (0.850) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تفكر إدارة الكلية في كلف الوقت في قول " لا للقضايا غير الضرورية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.706) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.896) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده توجيه الوقت بلغ (3.869) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.904). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الوقت في التسلسل (1).

جدول (24) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده توجيه الوقت (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحقق إدارة الكلية الاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه من خلال توافر قواعد مادية واجتماعية سليمة في جميع مستوياتها الإدارية .	4.000	0.770	مرتفع	2
2	تستثمر إدارة الكلية روح التعاون والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة لانجاز أهدافها بأقصر فترة زمنية ممكنة .	3.804	0.867	مرتفع	4
3	تفكر إدارة الكلية في كلف الوقت في قول " لا للقضايا غير الضرورية .	3.706	0.896	مرتفع	5
4	تعطي إدارة الكلية توجيهات واضحة للمرؤوسين وتجعلهم يحترمون الوقت المخصص للعمل .	4.043	0.850	مرتفع	1
5	تصمم إدارة الكلية أنشطة تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة في الأمدن القصير والطويل .	3.869	0.904	مرتفع	3
	المعدل العام	3.884	0.857	مرتفع	

المصدر :إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

إن الأفراد عينة البحث لديهم توجيه نحو الوقت من خلال حث المرؤوسين وتحفيزهم نحو استثمار الوقت بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

ث- الرقابة على الوقت:- يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث أتجاه بعد الرقابة على الوقت. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة (تحاول إدارة الكلية إيجاد حل للمشكلة من المرة الأولى تجنباً للهدر في الوقت) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.847) وبأنحرا □ معياري (0.936) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث أتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (تستعمل إدارة الكلية نظام رقابة فعال يسهم في تقليل الوقت اللازم لإعداد التقارير والمخططات البيانية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.619) وبأنحرا □ معياري بلغ (0.935) (يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده الرقابة على الوقت بلغ (3.769) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.878). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة الوقت في التسلسل (2). جدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده الرقابة على الوقت (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تتبع إدارة الكلية أسلوب لامركزية الرقابة من أجل التنفيذ بالوقت المحدد .	3.827	0.783	مرتفع	2
2	تكتشف إدارة الكلية الأخطاء والانحرافات التي تحصل في العمل بالوقت المناسب من خلال الرقابة المتزامنة .	3.750	0.884	مرتفع	4
3	تحاول إدارة الكلية إيجاد حل للمشكلة من المرة الأولى تجنباً للهدر في الوقت .	3.847	0.936	مرتفع	1
4	تعمل الكلية على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت في العمل من اجل السيطرة عليها وإيجاد الطرق المناسبة لعلاجها .	3.802	0.850	مرتفع	3
5	تستعمل إدارة الكلية نظام رقابة فعال يسهم في تقليل الوقت اللازم لإعداد التقارير والمخططات البيانية .	3.619	0.935	مرتفع	5
	المعدل العام	3.769	0.878	مرتفع	

المصدر :إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من النتائج أعلاه، إن الأفراد عينة البحث يدركون أهمية تقويم الأداء ورقابته من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المتحقق وتصحيح الانحرافات. وفي ضوء العرض الذي جاء أعلاه

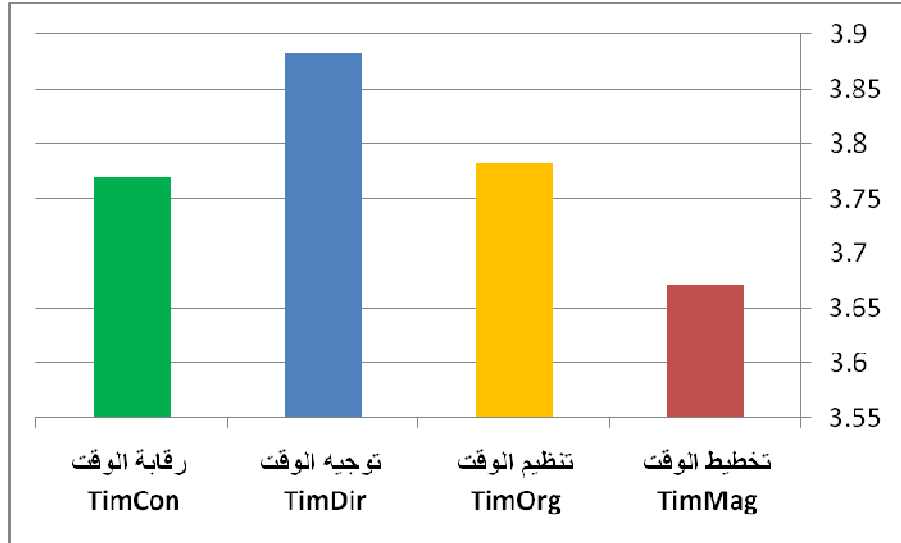
بخصوص الوصف الإحصائي لأبعاد إدارة الوقت يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت معتدلة. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :-

جدول (26) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الوقت (n=92)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي
الرابع	مرتفع	0.989	3.671	1- تخطيط الوقت (TimMag)
الثالث	مرتفع	0.852	3.782	2- تنظيم الوقت (TimOrg)
الأول	مرتفع	0.857	3.884	3- توجيه الوقت (TimDir)
الثاني	مرتفع	0.878	3.769	4- الرقابة على الوقت (Tim of Con)
	مرتفع	0.894	3.776	المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد توجيه الوقت حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث ، أما أقل بعد فقد كان من نصيب بعد تخطيط الوقت. والشكل (19) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت .



شكل (19)

ترتيب أبعاد إدارة الوقت على وفق الأوساط الحسابية

ثانياً: المتغير المعتمد: (النجاح الإستراتيجي): يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي :-
 أ- البقاء:- يظهر الجدول (27) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد البقاء. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة (تسعى إدارة الكلية إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.108) وبأنحرا □ معياري (0.907) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (ينتقل عدد من تدريسي الكلية لحصولهم على فرص تدريسية أفضل في الكليات المنافسة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.760) وبأنحرا □ معياري بلغ (1.216) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "منخفض". ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعد البقاء بلغ (3.556) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (1.057). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى للنجاح الاستراتيجي في التسلسل (3).

جدول (27) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعد

البقاء (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة الكلية إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل .	4.108	0.907	مرتفع	1
2	ينتقل عدد من تدريسي الكلية لحصولهم على فرص تدريسية أفضل في الكليات المنافسة .	2.760	1.216	منخفض	5
3	تعتمد إدارة الكلية نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أداؤها إزاء الكليات المنافسة .	3.358	0.908	مرتفع	4
4	تنفذ إدارة الكلية خططاً تدريبية للتنافس مع الكليات الأخرى في مجال توفير ملاكات تدريسية مؤهلة .	3.673	1.080	مرتفع	3
5	تستوعب إدارة الكلية أعداداً كبيرة من الطلبة سنوياً يفوق طاقتها الاستيعابية .	3.880	1.175	مرتفع	2
	المعدل العام	3.556	1.057	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

أتضح من النتائج أعلاه إن الأفراد عينة البحث يدركون بشكل جيد أهتمامهم بشكل رئيسي بأستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والمعارف والقدرات لأن البقاء يعتمد على ما تقدمه تلك الكليات من مخرجات والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

ب- التكيف:- يظهر الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث أتجاه بعد التكيف. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (5) الخاصة (تعتمد إدارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.032) وبأنحرا □ معياري (3.831) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث أتجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تقيم إدارة الكلية شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها في مجال الأستشارات) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.532) وبأنحرا □ معياري بلغ (1.133) يبين أنسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعء التكيف بلغ (3.689) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.937). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى للنجاح الاستراتيجي في التسلسل (2).

جدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعء

التكيف (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تمتلك إدارة الكلية القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.	3.641	0.764	مرتفع	3
2	تعيد إدارة الكلية النظر وباستمرار في برامج تدريب تدريسييها لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة.	3.565	0.952	مرتفع	4
3	تقيم إدارة الكلية شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها في مجال الاستشارات	3.532	1.133	مرتفع	5
4	تفتتح إدارة الكلية على الكليات الأخرى المتخصصة في حقل العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم.	3.673	1.006	مرتفع	2
5	تعتمد إدارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة	4.032	0.831	مرتفع	1
	المعدل العام	3.689	0.937	مرتفع	

يتضح من النتائج أعلاه إن الأفراد عينة البحث في الكليات يدركون أهمية التكيف للاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة والمرونة في العمليات والهياكل لأنها أساس النجاح الإستراتيجي.

ت- النمو:- يظهر الجدول (29) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد النمو. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة (تنسق إدارة الكلية بين أقسامها لتنويع خدماتها) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.076) وبأنحرا □ معياري (0.841) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.206) وبأنحرا □ معياري بلغ (1.371) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبعده النمو بلغ (3.782) وبأنحرا □ معياري عام بلغ (0.987). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى للنجاح الاستراتيجي في التسلسل (1).

جدول (29) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده النمو (n=92)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تتبنى إدارة الكلية إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها.	3.989	0.791	مرتفع	2
2	تعتمد إدارة الكلية آليات متجددة لتعزيز ولاء الطلبة.	3.837	0.905	مرتفع	3
3	تدرب إدارة الكلية تدريسيها على أساليب التدريس المعاصرة.	3.804	1.029	مرتفع	4
4	تنسق إدارة الكلية بين أقسامها لتنويع خدماتها.	4.076	0.841	مرتفع	1
5	تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص .	3.206	1.371	معتدل	5
	المعدل العام	3.782	0.987	مرتفع	

المصدر :إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

إن الأفراد عينة البحث لديهم اهتمام عال في تطوير الكليات من خلال النمو والتطور والكفاءة والفاعلية والتوسع في مجالات خدمة المجتمع . وفي ضوء العرض الذي جاء أعلاه بخصوص

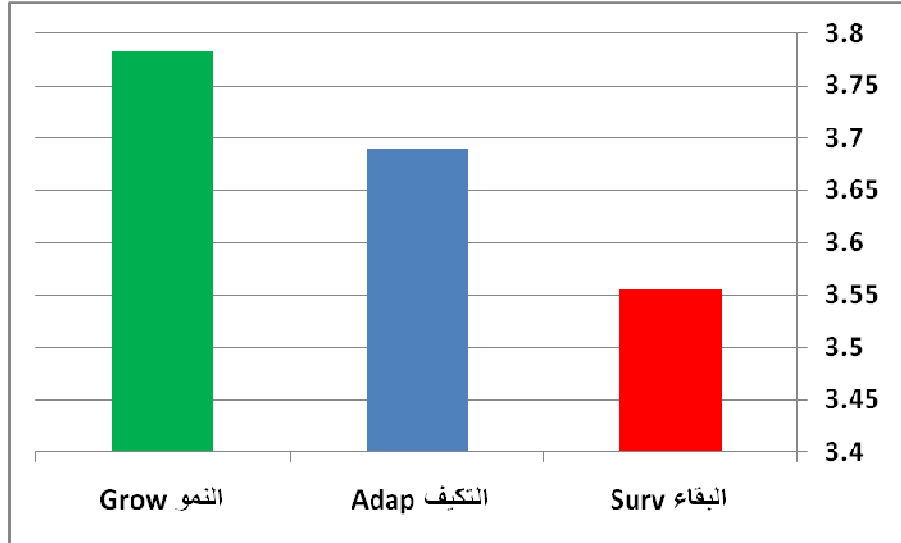
الوصف الإحصائي لأبعاد النجاح الاستراتيجي يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي :-

جدول (30)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد النجاح الاستراتيجي (n=92)

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي
الثالث	مرتفع	1.057	3.556	1. البقاء (Surv)
الثاني	مرتفع	0.937	3.689	2. التكيف (Adap)
الأول	مرتفع	0.987	3.782	3. النمو (Grow)
	مرتفع	0.993	3.675	المعدل العام

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد النمو حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث ، أما أقل بعد فقد كان من نصيب بعد البقاء. والشكل (30) يوضح المتوسطات الحسابية الموزونة لكل بعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي .



شكل (20) ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي على وفق الأوساط الحسابية

المبحث الثالث أختبار فرضيات البحث

توطئة :-

هناك العديد من الوسائل التي تم اعتمادها لغرض أختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، وتحليل الأنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد المتغيرات . أما معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) فهي من الأدوات الإحصائية القوية التي لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكذلك لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير القابلة للقياس) والتي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فهي أداة أكثر دقة من الأنحدار ومن تحليل المسار لأنها لا تستخرج فقط حجم التأثير والمعنوية الإحصائية وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية . فهي طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية، لأنها تستخدم بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر (Golob, 2001:22). أنها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. فمعادلة النمذجة الهيكلية بأختصار هي بديل أكثر قوة لتحليل الأنحدار المتعدد، وتحليل المسار، والتحليل العملي وتحليل السلاسل الزمنية .

أولاً:- الفرضية الرئيسية الأولى:(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة والنجاح الإستراتيجي)

أعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لأختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الحكمة) والمتغير المعتمد (النجاح الإستراتيجي). إذ يظهر الجدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في أختبار الفرضيات الفرعية الأربعة لهذه الفرضية فإن الجدول (31) يشير أيضاً إلى حجم العينة (92) ونوع الاختبار (2-tailed) ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى أختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (* أو **) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من

الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen,1983)، وكالاتي:-

✚ علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

✚ علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

✚ علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:-

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأستشراف والنجاح الإستراتيجي بأبعدها ه.

يظهر الجدول (31) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الأستشراف وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية الأستشراف والتبصر في مستقبلها وبذلك سوف يسهم هذا في النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشمولية والنجاح الإستراتيجي بأبعدها ه.

يظهر الجدول (31) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين الشمولية وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية هذا البعد إذ يعتبر أحد عناصر إدارة الحكمة وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحكم والنجاح الإستراتيجي بأبعدها ه.

يظهر الجدول (31) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5% , 1%) بين التحكم وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية توفر عنصر التحكم بأنه سوف يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والنجاح الإستراتيجي بأبعدها ه .

يظهر الجدول (31) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5% , 1%) بين التكامل وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية تحقيق التكامل في بيئة العمل لأنها سوف تسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

جدول (31)

علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الحكمة والنجاح الإستراتيجي

Correlations

		Fore	Compre	Gove	Integ	Surv	Adap	Grow
Fore	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	92						
Compre	Pearson Correlation	.965**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
	N	92	92					
Gove	Pearson Correlation	.255*	.267*	1				
	Sig. (2-tailed)	.005	.005					
	N	92	92	92				
Integ	Pearson Correlation	.268*	.774**	.245*	1			
	Sig. (2-tailed)	.050	.025	.049				
	N	92	92	92	92			
Surv	Pearson Correlation	.839**	.234*	.989**	.238*	1		
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.001			
	N	92	92	92	92	92		
Adap	Pearson Correlation	.855**	.212*	.225*	.824**	.209*	1	
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.026	.006	.117		
	N	92	92	92	92	92	92	
Grow	Pearson Correlation	.742**	.257*	.243*	.267*	.967**	.669	1

Sig. (2-tailed)	.051	.018	.002	.004	.007	.017	
N	92	92	92	92	92	92	92

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية:(توجد علاقة ارتباط ذات-لالة معنوية بين أارة الوقت والنجاح الاستراتيجي)

وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي :-

1- توجد علاقة ارتباط ذات-لالة معنوية بين تخطيط الوقت والنجاح الإستراتيجي بأبعاء هـ.

يظهر الجدول (32) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين تخطيط الوقت وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية تخطيط الوقت من خلال رسم جدولة العمل لأنه سوف يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

2- توجد علاقة ارتباط ذات-لالة معنوية بين تنظيم الوقت والنجاح الإستراتيجي بأبعاء هـ.

يظهر الجدول (32) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين تنظيم الوقت وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك أهمية تنظيم الوقت في العمل المناسب وفق جداول زمنية معينة ومحددة لأنه سوف يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

3- توجد علاقة ارتباط ذات-لالة معنوية بين توجيه الوقت والنجاح الإستراتيجي بأبعاء هـ.

يظهر الجدول (32) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5% , 1%) بين توجيه الوقت وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ، التكيف ، النمو). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية توجيه الوقت لأنه سوف يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والارتباط بين أبعاد البحث .

4- توجد علاقة ارتباط ذات-لالة معنوية بين الرقابة على الوقت والنجاح الإستراتيجي بأبعاء هـ.

يظهر الجدول (32) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5% , 1%) بين الرقابة على الوقت وأبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء ،

التكيف ، النمو). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4). وهذا يدل على أن الكليات عينة البحث تدرك بأهمية تحقيق الرقابة في الوقت ومراقبة الأداء الفعلي مع المتحقق في ضوء عنصر الوقت لأنه سوف يسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي وهذا واضح من خلال قوة التلازم والأرتباط بين أبعاد البحث.

جدول (32)

علاقات الأرتباط بين أبعاد إدارة الوقت والنجاح الإستراتيجي

Correlations

	TimPla	TimOrg	TimDir	TimCon	Surv	Adap	Grow
TimPla Pearson Correlation	1						
Sig. (2-tailed)							
N	92						
TimOrg Pearson Correlation	.216*	1					
Sig. (2-tailed)	.028						
N	92	92					
TimDir Pearson Correlation	.997**	.209*	1				
Sig. (2-tailed)	.000	.007					
N	92	92	92				
TimCon Pearson Correlation	.233*	.248*	.256*	1			
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.005				
N	92	92	92	5			
Surv Pearson Correlation	.235*	.254*	.967**	.987**	1		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.002			
N	92	92	92	92	92		
Adap Pearson Correlation	.207*	.257*	.252*	.243*	.783	1	
Sig. (2-tailed)	.006	.001	.008	.001	.017		

N		92	92	92	92	92	92	
Grow	Pearson	.266*	.256*	.223*	.985**	.967**	.265*	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.003	.000	.000	.017	
N		92	92	92	92	92	92	92

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً:- الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط متعد ذات دلالة معنوية بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت بشكل مجتمع والنجاح الاستراتيجي)

تبين مصفوفة الارتباط في الجدول (33) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) بين متغيري إدارة الحكمة والوقت (بأبعاده مجتمعة) ومتغير النجاح الإستراتيجي (بأبعاده مجتمعة). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية أعلاه .

جدول (33)

جدول علاقات الارتباط بين إدارة الحكمة والوقت بشكل مجتمع والنجاح الاستراتيجي

Correlations

	WisMag	TimMag	StrSuc
WisMag Pearson Correlation	1		
Sig. (2-tailed)			
N	92		
TimMag Pearson Correlation	.247*	1	
Sig. (2-tailed)	.000		
N	92	92	
StrSuc Pearson Correlation	.218*	.257*	1
Sig. (2-tailed)	.003	.002	
N	92	92	92

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

رابعاً:- الفرضية الرئيسية الرابعة:(توجد علاقة تأثير ذات-لالة معنوية لإارة الحكمة في النجاح الإستراتيجي)

لغرض اختبار الفرضية الأساسية الرابعة فإن البحث سوف تعتمد على الأنموذج الهيكلي بأستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ومن خلال أستعمال البرنامج الإحصائي (LISREL 8.8) وهي أداة قوية ، وتقنية النمذجة لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الأنية (مع أو بدون أخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملية والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. أنها طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة أستكشافية , لان الباحث يستعملها بغية بناء أنموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر (Golob,2001:18) أنها تقنية مستعملة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل الأنموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. والنقطة المهمة في معادلة النمذجة الهيكلية تتمثل إن أستعمال هذه التقنية تتضمن جانبين رئيسيين يمكن أستخدام أحدهما من دون الآخر في البحوث وبحسب أهداف البحث , وكذلك يمكن أستعمال كلا الجانبين أنياً في البحث وهذا هو المفضل . الجانب الأول يتعلق بأختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث (أختبار أنموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات معادلة النمذجة الهيكلية بالتحليل العاملية التوكيدي (CFA) والذي قامت الباحثة بأجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي للمقاييس , والجانب الثاني يتضمن أختبار الأنموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه أختبار الأنموذج الهيكلي (الفرضي) للبحث كما سيأتي في الفقرات القادمة (Anderson & Gerbing, 1988: 411) . ويتكون الأنموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط هذه المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). ويستعمل الأنموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج البحث مع البيانات المستعملة. ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة الموضحة في الجدول (34) وهناك قضية مهمة تتعلق بالنموذج الفرضي لاية بحث من خلال أستخدام معادلة النمذجة الهيكلية، فمعظم الأدوات الإحصائية التقليدية تعتمد على أختبار حجم التأثير (Effect Size)، وأتجاه التأثير (Effect Direction) ومعنوية التأثير (Effect Significant) فعندما توضع فرضية معينة فإن أختبار صحة هذه الفرضية يعتمد على معرفة مقدار التأثير وأتجاه التأثير ووجود المعنوية الإحصائية. إما في معادلة النمذجة الهيكلية فأن هناك خطوة أخرى إضافية جداً مهمة تعرف بأسم

مقبولية العلاقات المفترضة (Plausibility of Postulated Relations) يتم التحقق منها من خلال النظر إلى مؤشرات جودة المطابقة وتنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها . وتتناول قضية مقبولية العلاقات المفترضة وجود حالة ملاءمة أو عدم ملاءمة بين البيانات التي تم تجميعها ونمط العلاقات المفترضة من قبل الباحث. فعندما يكون هناك مقبولية جيدة (وعلى وفق مؤشرات جودة المطابقة) فإن نتائج اختبار الفرضيات يكون دقيقاً جداً وأكثر مصداقية . إما في حالة العكس فإن قابلية الدفاع عن النتائج المتحققة من اختبار الفرضيات يكون ضعيفاً وأقرب إلى حالة الرفض لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة الفرضيات بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة أو المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية) (Byrne, 2010: 3).

جدول (34)

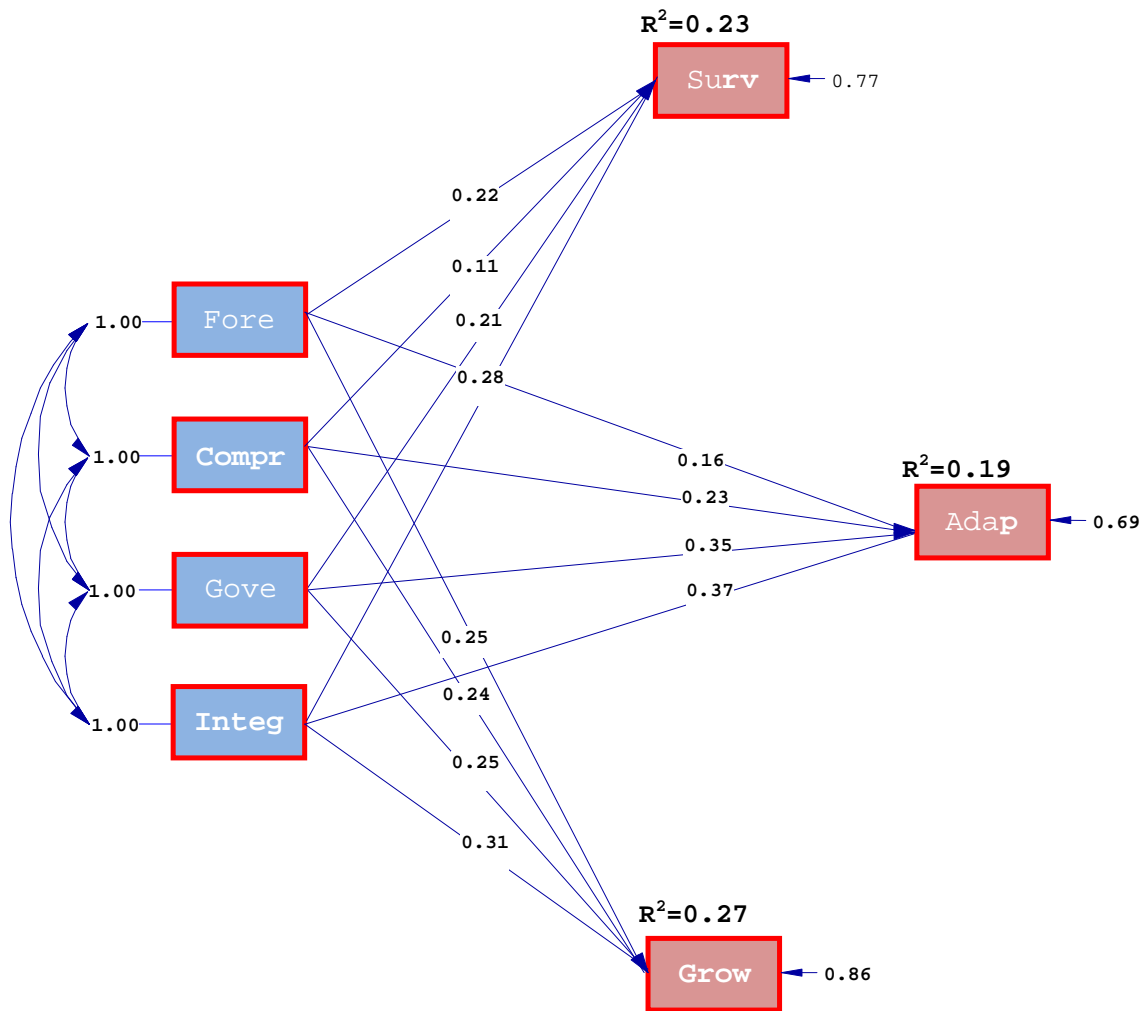
مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
-2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.05-0.08

Source: Chan, Adapted from F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch.,
Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research,
Rehabilitation Counseling Bulletin,2007, 53-66.

ويعرض الشكل (21) والشكل (22) والجدول (35) مسارات الأنحدار وقيم (R^2) ومعاملات (F) وقيم (T) لأختبار نموذج العلاقات الافتراضية، واللذان يوضحان أبعاد إدارة الحكمة (الاستشراف (Fore)، الشمولية (Compr)، التحكم (Gove)، التكامل (Integ)، و أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)، كما يتضمن أسفل الشكل عرضاً لمؤشرات جودة المطابقة التي تبين أنسجام البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ من خلال هذه المؤشرات إن هناك حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير إلى درجات الحرية

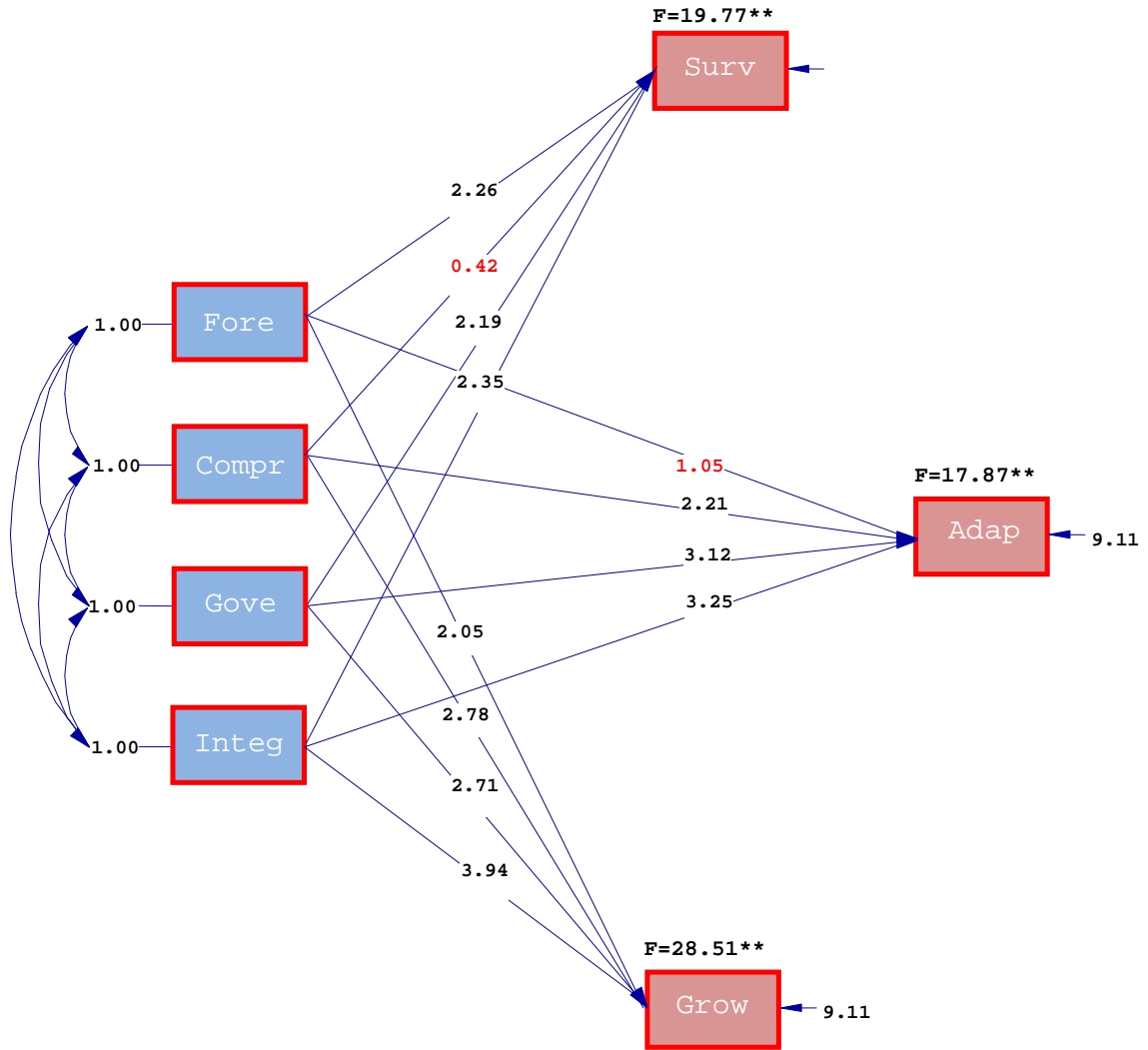
بلغت أقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول . أما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة أيضا (RMSEA=0.087, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.95). أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة فتتمثل علاقة التأثير الموجودة والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لأختبار الفرضيات). وبالرجوع للشكل (22) فإنه يتضمن (12) مسار أنحداري يعكس الفرضية الرئيسية الرابعة ، إذ نجد إن هنالك (10) مسارات أنحدارية كانت ذات تأثير ودلالة معنوية من أصل (12) مسار أنحداري . والشكل (22) يبين معاملات (t و F) للاستدلال على معنوية معاملات الأنحدار المعيارية الموجودة في الشكل (21) .



Chi-Square=256.81, df=2, RMSEA=0.087, CFI=0.95, NFI=0.93, GFI=0.95

شكل (21) معاملات بيتا المعيارية ومعامل التحديد (R^2) الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب

معادلة النمذجة الهيكلية



Chi-Square=256.81, df=2, RMSEA=0.087, CIF=0.95, NFI=0.93, GFI=0.95

ملاحظة: (Fore=الاستشراف، Compr=الشمولية، Gove=التحكم، Integ=التكامل، Surv=البقاء،

Adap=التكيف، Grow=النمو)

شكل (22)

معاملات (t) و (F) الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

جدول (35)

قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار ومعاملات (t) و (R^2) ومعاملات (F) للفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

معاملات F	R^2	معاملات t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضيات
19.77**	0.23	2.26*	0.22	Surv ← Fore	الفرضية (الفرعية الأولى)
17.87**	0.19	1.05	0.16	Adap ← Fore	
28.51**	0.27	2.05*	0.25	Grow ← Fore	
19.77**	0.23	0.42	0.11	Surv ← Compr	الفرضية (الفرعية الثانية)
17.87**	0.19	2.21*	0.23	Adap ← Compr	
28.51**	0.27	2.78**	0.24	Grow ← Compr	
19.77**	0.23	2.19*	0.21	Surv ← Gove	الفرضية (الفرعية الثالثة)
17.87**	0.19	3.12**	0.35	Adap ← Gove	
28.51**	0.27	2.71*	0.25	Grow ← Gove	
19.77**	0.23	2.35*	0.28	Surv ← Integ	الفرضية (الفرعية الرابعة)
17.87**	0.19	3.25**	0.37	Adap ← Integ	
28.51**	0.27	3.94**	0.31	Grow ← Integ	

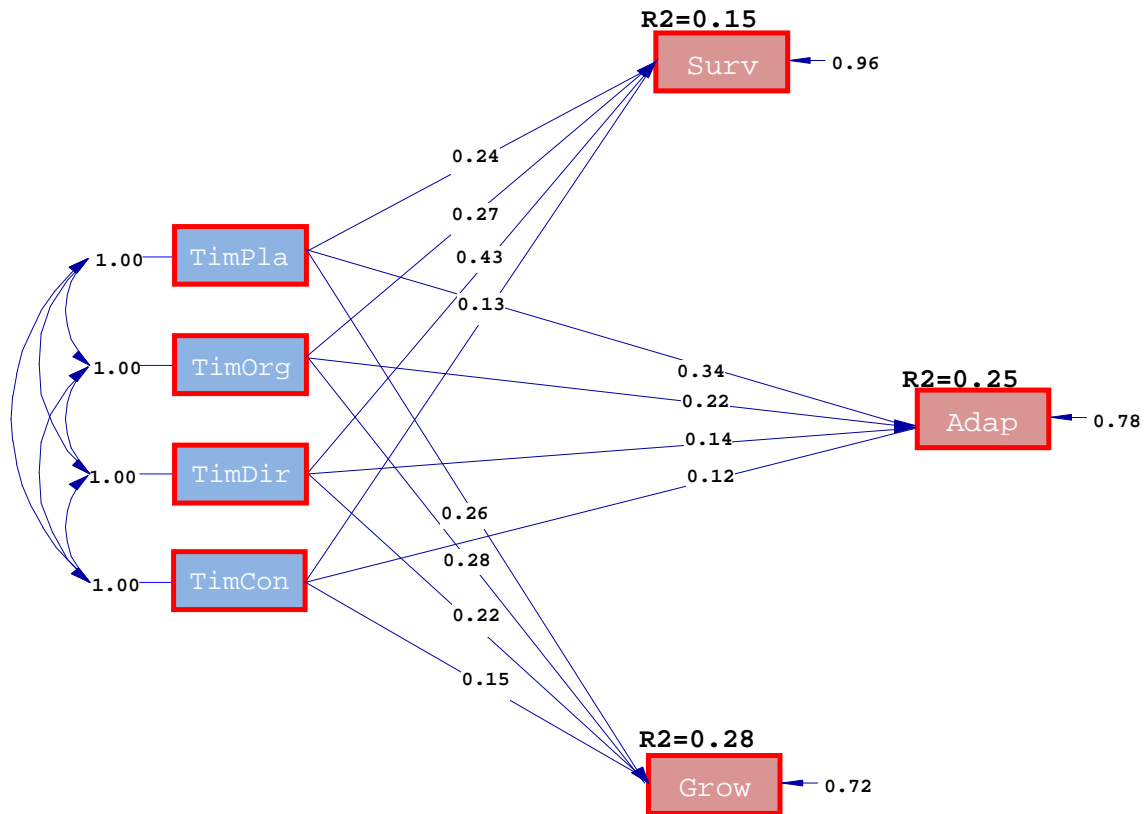
** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05)

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (35) بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل الأستشراف (Fore) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.22, 0.16, 0.25) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية من خلال معاملات (F) ومعامل التحديد (R^2). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الأستشراف وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (35) بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل الشمولية (Compr) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.11, 0.23, 0.24) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص

بهذه الفرضية من خلال معاملات (F) ومعامل التحديد (R^2) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الشمولية وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (35) بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل التحكم (Gove) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.21, 0.35, 0.25) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية من خلال قيم (F) ومعامل التحديد (R^2) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحكم وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (35) بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل التكامل (Integ) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.28, 0.37, 0.31) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية من خلال قيم (F) ومعامل التحديد (R^2). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكامل وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويلاحظ من خلال الشكلين (21) (22) والجدول (35) بأن أبعاد إدارة الحكمة (الأستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل) تسهم في تفسير (23%) من التغيير الحاصل في بعد البقاء والمتبقي (87%)، يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج وكما يلاحظ من قيمة (F) ($P < 0.01$) = 19.77 بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد البقاء من خلال أبعاد إدارة الحكمة، كما تظهر النتائج بأن أبعاد إدارة الحكمة (الأستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل) تسهم في تفسير (19%) من التغيير الحاصل في بعد التكيف والمتبقي (81%)، يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج. وكما يلاحظ من قيمة (F = 17.87, P < 0.01) بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد التكيف من خلال أبعاد إدارة الحكمة، كما تظهر النتائج بأن أبعاد إدارة الحكمة (الأستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل) تسهم في تفسير (27%) من التغيير الحاصل في بعد النمو والمتبقي (81%)، يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج وكما يلاحظ من قيمة (F = 28.51, P < 0.01) بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد النمو من خلال أبعاد إدارة الحكمة.

خامساً:- الفرضية الرئيسية الخامسة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي) أتمدت الباحثة أيضاً في اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة على النموذج الهيكلي (الفرضي) (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، ويعرض الشكل (23) والشكل (24) والجدول (36) مسارات الانحدار وقيم (R^2) ومعاملات (F) ومعاملات (t) لأختبار نموذج

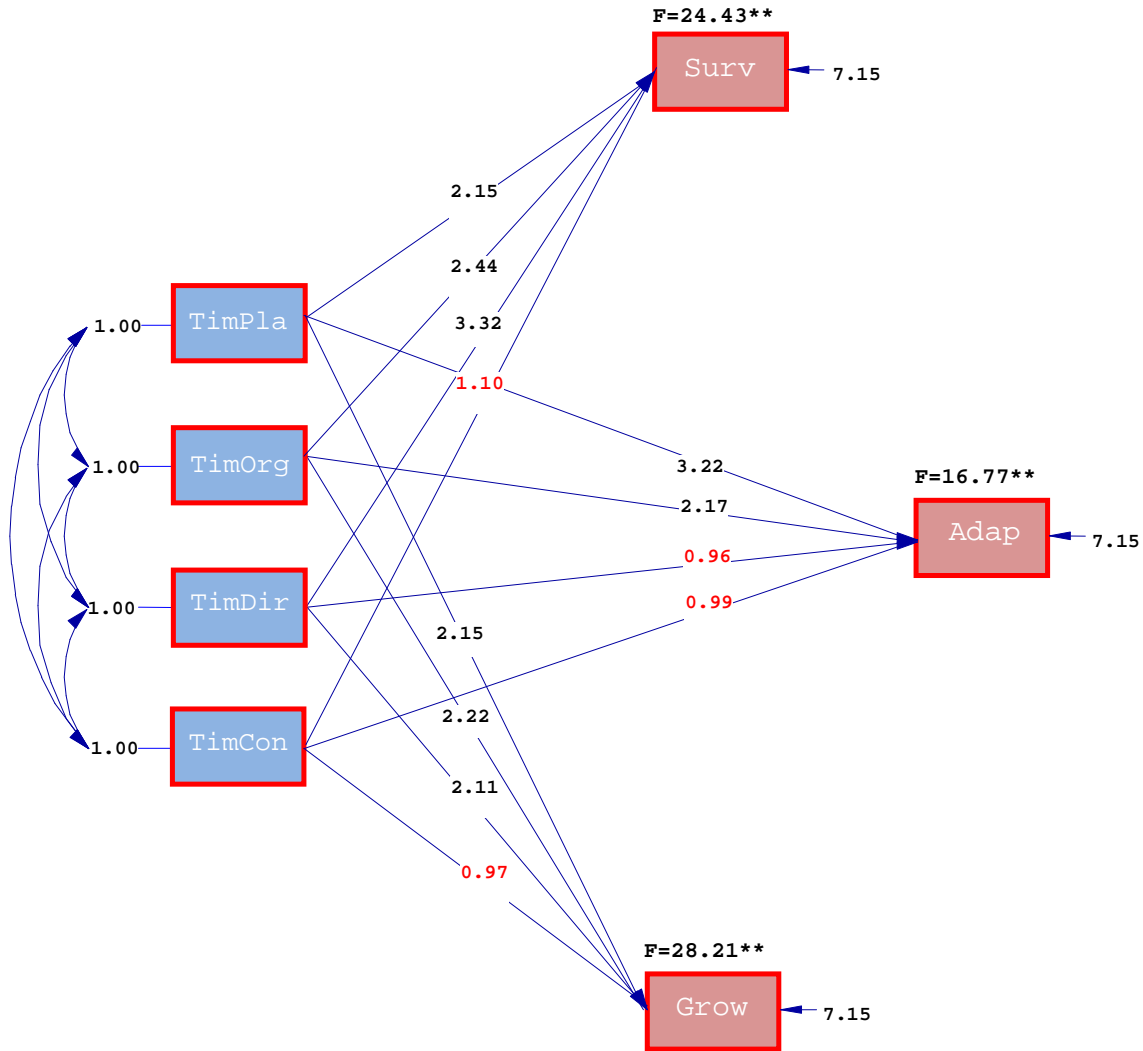
العلاقات الافتراضية بين أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت (TimPla)، تنظيم الوقت (TimOrg)، توجيه الوقت (TimDir)، الرقابة على الوقت (Tim of Con)، وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)، كما يتضمن أسفل الشكل عرضاً لمؤشرات جودة المطابقة التي تبين أنسجام البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ من خلال هذه المؤشرات فإن هناك حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير إلى درجات الحرية بلغت أقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول . أما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة أيضاً (RMSEA=0.088, CFI=0.95, NFI=0.90, GFI=0.93) إذ نجد من خلال الشكل (24) إن هنالك (8) من المسارات الانحدارية كانت ذات تأثير ودلالة معنوية من أصل (12) من المسارات انحدارية . والشكل (24) يبين معاملات (F و t) للاستدلال على معنوية معاملات الانحدار المعيارية الموجودة في الشكل (23).



Chi-Square=275.35, df=2, RMSEA=0.088, CFI=0.95, NFI=0.90, GFI=0.93

شكل (23) معاملات بيتا المعيارية ومعامل التحديد (R^2) الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة

وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



Chi-Square=275.35, df=2, RMSEA=0.088, CIF=0.95, NFI=0.90, GFI=0.93

ملاحظة: (Fore=الاستشراف، Compre=الشمولية، Gove=التحكم، Integ=التكامل، Surv=البقاء،

Adap=التكيف، Grow=النمو)

شكل (24)

معاملات (t) و (F) الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

جدول (36)

قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار ومعاملات (t) و (R^2) و معاملات F للفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية

معاملات F	R^2	معاملات t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضيات
24.43**	0.15	2.15*	0.24	Surv ← Tim Pla	الفرضية (الفرعية الأولى)
16.77**	0.25	3.27**	0.34	Adap ← Tim Pla	
28.21**	0.28	2.15*	0.26	Grow ← Tim Pla	
24.43**	0.15	2.44*	0.27	Surv ← TimOrg	الفرضية (الفرعية الثانية)
16.77**	0.25	2.17*	0.22	Adap ← TimOrg	
28.21**	0.28	2.22**	0.28	Grow ← TimOrg	
24.43**	0.15	3.32**	0.43	Surv ← TimDir	الفرضية (الفرعية الثالثة)
16.77**	0.25	0.96	0.14	Adap ← TimDir	
28.21**	0.28	2.11*	0.22	Grow ← TimDir	
24.43**	0.15	1.10	0.13	Surv ← TimofCon	الفرضية (الفرعية الرابعة)
16.77**	0.25	0.99	0.12	Adap ← TimofCon	
28.21**	0.28	0.97	0.15	Grow ← TimofCon	

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05)

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (36) بأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل تخطيط الوقت (TimPla) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.24, 0.34, 0.26) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية من خلال معاملات (F) ومعامل التحديد (R^2). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تخطيط الوقت وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويظهر من الجدول (36) نتائج تحليل الانحدار بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل تنظيم الوقت (TimOrg) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow)). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.27, 0.22, 0.28) وكذلك معنوية أنموذج الانحدار الخاص

بهذه الفرضية من خلال معاملات (F) ومعامل التحديد (R^2). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنظيم الوقت وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي).

ويظهر من جدول نتائج تحليل الأنحدار (36) بأن هنالك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المتغير المستقل توجيه الوقت (TimDir) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء) (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.43, 0.14, 0.22) وكذلك معنوية أنموذج الأنحدار الخاص بهذه الفرضية من خلال معاملات (F) ومعامل التحديد (R^2). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين توجيه الوقت وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويظهر من الجدول (36) نتائج تحليل الانحدار بأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة غير معنوية عند مستوى (1%) (5%) بين بعد المتغير المستقل الرقابة على الوقت (Tim of Con) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي البقاء (Surv)، التكيف (Adap)، النمو (Grow). إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.13, 0.12, 0.15). ولا تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرقابة على الوقت وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي). ويلاحظ من خلال الشكلين (23) (24) والجدول (36) بأن أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) تسهم في تفسير (15%) من التغيير الحاصل في بعد البقاء والمتبقي (85%). يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج وكما يلاحظ من قيمة (F = 24.43, P < 0.01) بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد البقاء من خلال أبعاد إدارة الوقت، كما تظهر النتائج بأن أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) تسهم في تفسير (25%) من التغيير الحاصل في بعد التكيف والمتبقي (75%). يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج. وكما يلاحظ من قيمة (F = 16.77, P < 0.01) بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد التكيف من خلال أبعاد إدارة الوقت، كما تظهر النتائج بأن أبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) تسهم في تفسير (28%) من التغيير الحاصل في بعد النمو والمتبقي (82%). يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج. وكما يلاحظ من قيمة (F = 28.21, P < 0.01) بأن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد النمو من خلال أبعاد إدارة الوقت.

سأ: - الفرضية الرئيسية الس: (توجد علاقة تأثير متعدد ذات لالة معنوية لأبعاد إدارة الحكمة وإاره الوقت بشكل مجتمع في النجاح الاستراتيجي) .

أعتمدت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأختبار تأثير إدارة الحكمة (WisMag) وإدارة الوقت (TimMag) بصورة مجتمعة في النجاح الإستراتيجي . ويوضح الجدول (37) نتائج أختبار تحليل الانحدار المتعدد الذي يتضمن معامل بيتا غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) ومعامل التحديد (R^2).

جدول (37)

تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات البحث بصورة مجتمعة

Coefficients ^{a, b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.772	.518		.139	.000
	WisMag	.897	.882	.768	10.935	.000
	TimMag	1.328	.108	.818	18.256	.000

a. Dependent Variable: StrSuc
b. R Square= 0.584, F=62.568

ويبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد إدارة الحكمة (WisMag) وإدارة الوقت (TimMag) بشكل مجتمع في النجاح الاستراتيجي، إذ بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) بينهما (0.897, 1.328) وكانت قيمة (t) المحسوبة (26.890) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري . أما قيمة أختبار (F) قد بلغت (62.568) وهي معنوية عند مستوى (1%) وتدل على القوة الإحصائية لنموذج الأختبار، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.584). ويلاحظ من خلال الجدول (37) بأن أبعاد إدارة الحكمة (الأستشراف، الشمولية، التحكم، التكامل) ، وأبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) تسهم في تفسير (58%) من التغيير الحاصل في أبعاد النجاح الاستراتيجي والمنتقي (42%) يعود لوجود عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج وكما يلاحظ من قيمة (F = 62.568 , P < 0.01) .

الفصل الرابع الدراسة الرابعة

استنتاجات البحث وتوصياته ومقترحاته
والآليات اللازمة لتنفيذ التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات والآليات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:-

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لأبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أستاناداً إلى نتائج البحث التي تعد بمثابة تشخيص لنقاط القوة والضعف ، ومن ثم السعي للتوصل إلى مجموعة توصيات لتعزيز نقاط القوة في الميدان ومعالجة نقاط الضعف التي يعاني منها وأخيراً المقترحات المتعلقة بأستمرارية البحث في موضوع البحث الحالي ، والمتعلقة بالبحوث □ والدراسات المستقبلية التي يمكن البناء عليها بالأعتماد على استنتاجات ونتائج البحث الحالي، ومن ثم وضع آليات لتنفيذ التوصيات ، وبهذا يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية :-

المبحث الأول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات والآليات .

المبحث الأول/الاستنتاجات

Conclusions

توطئة:-

تستقرئ الاستنتاجات التي يتضمنها هذا المبحث المنطق الفلسفي لكل من إدارة الحكمة وإدارة الوقت على وفق آلية الأنسجام بينهما، ثم تعرج على مضامين النجاح الإستراتيجي، وتتعبق ما أسفرت عنه الجوانب الأختبارية للدراسة من إحكام قبول لسلوكية المخطط (ارتباطاً وتأثيراً) والتي شكلت منطلقاً لفرضيات البحث، وذلك في إطار محورين، تخصص المحور الأول بما أسفرت عنه نتائج الميدان، وتخصص المحور الثاني بالاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال إجراء المقابلات الشخصية، ولا بد من الإشارة إلى أن النتائج التي تم التوصل إليها، تمثل مؤشرات تفود إلى أستنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة للبحث.

المحور الأول :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث

أولاً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي للبحث .

1- حر □ الكليات عينة البحث على تتابع أحداث المعرفة والحكمة التي تدور في العالم بهدف تحسين مناهجها التعليمية وبالتالي تحقيق نتائج متميزة بالأداء ووفقاً لآراء (Zeleny, 2007:4) فإن معظم مؤسسات اليوم بحاجة إلى المعرفة والحكمة، ولا سيما في أنشطة التعليم. مبيناً أن أي كلية أعمال ينبغي أن تطمح لأن تصبح مؤسسة تساؤلات أو ما دعاه بجامعة لماذا University Why، وتجعل من بحثها عن الحكمة متجسداً في ثقافتها. وفي هذا الصدد يؤكد أن الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، والتساؤل الاستراتيجي، المعرفة، الحكمة، يتوجب أن تصبح حاضرة دائماً في مناهج دراسات الأعمال، وهذا ما يتيح لروح الإبداع بالتغلغل في تلك المؤسسات عبر التزام أسس إدارة الحكمة في إعداد تلك المناهج .

2- تسعى الكليات المبحوثة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة في مجال تكليف أ □ حاب الخبرة و الكفاءة العلمية بالمنا □ ب الإدارية المناسبة لأختصاصاتهم، و يعد هذا مؤشر جيد لعمل الكليات المبحوثة على تطوير واقعها والسير بالاتجاه الصحيح و يجب أيضا اعتماد هكذا معايير في عملية إيكال المنا □ ب الإدارية و حتى العلمية لا

ذلك اقرب للعدالة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها , وسيكون هذا حافز أساسي لأحاب الطموح المشروع في الو□ول إلى غايتهم التي يسعون إلى تحقيقها .

3- تستوعب إدارة الكليات أعداداً كبيرة من الطلبة سنوياً يفوق طاقتها الاستيعابية مع تركيزها على معدل الطالب في الدراسة الإعدادية كأساس للقبول، من دون الاعتماد بمعايير أخرى (كالاختبارات مثلاً) في هذا المجال, وهذا يتوقف إلى حد كبير على قدرة تلك الكليات على تمييز الفر □ الجديدة في الأسواق وأستغلالها قبل غيرها من المنافسين مما يؤدي إلى نجاح الكليات في مجال زيادة إيراداتها وحسن أستعمالها لمواردها المالية المختلفة وأستثمارها بطريقة مسؤولة لتنفيذ خططها وبرامجها المختلفة والسيطرة على نفقاتها.

4- رقد الكلية بإعطاء الفر □ة للمحاضرين الخارجيين لأخذ مكانهم بين تدريسييها، مع أستثمار خيارى (التعاقد الخارجى، والأشتراك بالطاقة) للحصول على الخبرات، وضمان المواجهة الموضوعية لأي (زيادة أو أنخفاض) في الطلب على الخدمة.

5- تم التو□ل من خلال تحليل أستبانه البحث وأجراء المقابلات الشخصية بعدم تضارب الأداتين والو□ول إلى الأهداف التي تبناها البحث وهذا يدل على □حة وموثوقية إجابة أفراد العينة.

ثانياً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث .

1- أظهرت النتائج الإحصائية لو□ف أستجابات عينة البحث بشأن إدارة الحكمة أن الكليات عينة البحث تعطي أهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير لأيمانها بأهميته ويتجلى ذلك من خلال أبعاده الفرعية الآتية :-

✚ حقق التكامل المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث ، وهذا يعنى إن إدارة الكليات تنسق بين أقسامها لتنويع خدماتها وتفسح المجال إمام الأفكار الخلاقة المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون لغرض الو□ول إلى القرارات التي تحقق النجاح الاستراتيجى .

✚ حقق الاستشراف المرتبة الثانية بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعنى إن الأفراد عينة البحث يدركون بشكل كبير أهمية الاستشراف من خلال توظيف الأفكار

والسلوكيات الجديدة لتقديم طرائق وخدمات جديدة , فضلاً عن تحسين العمليات الحالية, إلى جانب العمل الاستباقي على وفق الرؤى المستقبلية قبل المناقسين والبحث باستمرار عن القابليات والإمكانات الجديدة التي تلبي رغباتهم وتطلعاتهم بما يفوق توقعاتهم إذ يمثل الأستشراف المدخل الحقيقي لتحقيق النجاح الاستراتيجي , فضلاً بأن الكليات عينة البحث لديها القدرة على أستشراف متطلبات العصر , والأستجابة للتغيرات من حولها مع توفير بيئة مادية محفزة على العطاء عند الطلبة والتدريسيين , وتوجيه الطاقات الفكرية والمادية والفنية للجامعة في حل قضايا المجتمع وتطويره , كما ويكون لها حضور محلي وإقليمي ودولي في مجالات عملها .

📌 حقق التحكم المرتبة الثالثة بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث لديهم وعي بأهمية هذا البعد من خلال التحكم بأستخدام القرارات وتطبيق الأنظمة والتشريعات الهادفة إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

📌 حقق الشمولية المرتبة الرابعة بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث لديهم وعي عال بشمولية الأحداث المتعلقة بإدارة الحكمة ودراساتها بشكل جيد لأنها أساس النجاح الاستراتيجي .

2- أظهرت النتائج الإحصائية لو □ ف استجابات عينة البحث بشأن إدارة الوقت أن الكليات عينة البحث تعطي أهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير لأيمانها بأهميته ويتجلى ذلك من خلال أبعاده الفرعية الآتية :-

📌 حقق بعد توجيه الوقت المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث يدركون بأهمية توجيه الوقت من خلال حث المرؤوسين وتحفيزهم نحو أستثمار الوقت بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

📌 حقق بعد الرقابة على الوقت المرتبة الثانية بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث لديهم نظام رقابة فعال يسهم في تقليل الوقت اللازم لإعداد التقارير والمخططات البيانية حيث أشارت نتائج البحث إلى أن غالبية أفراد العينة يحر □ون على زيارة المرؤوسين في أماكن عملهم للأطلاع على سير العمل ، ويعملون على مراجعة الخطط الموضوعية باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم له .

✚ حقق بعد تنظيم الوقت المرتبة الثالثة بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث يسعون إلى توحيد وتنسيق الخطط والبرامج الزمنية اللازمة لتجنب التداخل والأزدواجية في العمل .

✚ حقق بعد تخطيط الوقت المرتبة الرابعة بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث يدركون وبشكل جيد أهتمامهم بتخطيط الوقت لان نجاح المنظمات يعتمد على التخطيط المسبق لوقتها وعملها , إذ تلتزم إدارة الكليات للعمل ضمن الأوقات المحددة مركزياً وفقاً للتقويم الجامعي وهذا ناتج من التوجه الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

3- أظهرت النتائج الإحصائية لـ□ف أستجابات عينة البحث بشأن النجاح الاستراتيجي أن الكليات عينة البحث تعطي أهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير لأيمانها بأهميته ويتجلى ذلك من خلال أبعاده الفرعية الآتية :-

✚ حقق بعد النمو المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث، وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث لديهم أهتمام عال في تطوير الكليات من خلال التوسع في مجالات خدمة المجتمع ، والربط بين كفاءة وفاعلية كليات الجامعة وبين حجم الاستثمار المادي والبشري فيها، ودعم أستثمارها في عمليات التعليم الجامعي تناغماً وما يجري في العالم المتقدم،فضلاً عن تبني إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها .

✚ حقق بعد التكيف المرتبة الثانية بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث وهذا يعني إن الأفراد عينة البحث يدركون في الكليات أهمية التكيف للاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة سواء في مجال تبني الطرائق الجديدة في التدريس والبحث العلمي أو توظيف التكنولوجيا لأجراء التحسينات المستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها وقد يكون هذا الاهتمام ناتجا بسبب التوجه الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهادف إلى النهوض بواقع الجامعات العراقية نحو مراتب متقدمة من التطوير.

✚ حقق بعد البقاء المرتبة الثالثة بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة البحث وهذا يعني إن هناك جهود واضحة من قبل الكليات عينة البحث في مجال التعرف على أحتياجات الزبائن

المستقبلية وتحويلها إلى فر □ جديدة والاستجابة لها من خلال أستحداث تخصصات علمية جديدة , وقد يكون ذلك ناتجاً من توجه القيادات الجامعية في هذه الكليات نحو أخذ زمام المبادرة للظهور بالمستوى المتميز إمام الجهات العليا في الجامعات .

ثالثاً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

1- وافرت علاقات الارتباط الجوهرية المتحققة بين إدارة الحكمة والنجاح الاستراتيجي حصيلةً سمحت بقبول فرضية الأرتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية المشتقة منها , إذ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الحكمة والنجاح الاستراتيجي , وهذا يعني إن أبعاد إدارة الحكمة التي تم أعتماها وهي (الأستشراف , الشمولية , التحكم , التكامل) تساعد إدارة الكليات عينة البحث على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال (البقاء،التكيف , النمو) مما يشير إلى إمكانية التناغم بينهما خصوصاً □ أن علاقات الارتباط كانت جميعها ذات دلالة معنوية مما يؤكد أن إمكانية التناغم حا □ لة بين المتغيرين , أي أن زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة الحكمة في المنظمات سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي .

2- وافرت علاقات الارتباط الجوهرية المتحققة بين إدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي حصيلةً سمحت بقبول فرضية الأرتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية المشتقة منها , إذ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي , وهذا يعني إن أبعاد إدارة الوقت التي تم أعتماها وهي (تخطيط الوقت ,تنظيم الوقت ,توجيه الوقت , الرقابة على الوقت) تساعد إدارة الكليات عينة البحث في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال (البقاء،التكيف , النمو) مما يشير إلى إمكانية التناغم بينهما خصوصاً □ أن علاقات الارتباط كانت جميعها ذات دلالة معنوية مما يؤكد أن إمكانية التناغم حا □ لة بين المتغيرين , أي أن زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة الوقت في المنظمات سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي .

3- أظهرت النتائج الإحصائية بأن هنالك علاقة أرتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) أو (5%) ولم تؤشّر أي علاقة غير معنوية بين متغيري إدارة الحكمة والوقت بأبعاده مجتمعة ومتغير النجاح الإستراتيجي (بأبعاده مجتمعة), فضلاً عن أن جميع علاقات الارتباط

كانت موجبة، وهذا ما يقود إلى أستنتاج أن العلاقة التي تربط متغيرات البحث الرئيسة منها والفرعية هي علاقات حقيقية وليس علاقات عشوائية حدثت بمحض الصدفة.

رابعاً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث
1- وافرت علاقة التأثير الجوهرية المتحققة بين إدارة الحكمة والنجاح الاستراتيجي حصيلةً سمحت بقبول فرضية التأثير الرئيسة والفرضيات الفرعية المشتقة منها، إذ أظهرت النتائج الإحصائية أن إدارة الكليات عينة البحث أفادت من أبعاد إدارة الحكمة في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عالٍ من الحكمة يمكن أن تنتبأ بتحقيق النجاح الإستراتيجي .

2- أظهرت النتائج الإحصائية أن إدارة الكليات عينة البحث أفادت من (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت) في التأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده وهذا يعني إن أبعاد إدارة الوقت التي تم اعتمادها وهي (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت) تساعد إدارة الكليات عينة البحث في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال (البقاء، التكيف، النمو) بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عالي من تلك الأبعاد يمكن أن تنتبأ بتحقيق النجاح الإستراتيجي
3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بعدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) (5%) بين بعد المتغير المستقل الرقابة على الوقت (Tim of Con) وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو)، إذ بلغت معاملات بيتا المعيارية بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.13, 0.12, 0.15). ولا تدعم هذه النتيجة □ حة الفرضية الفرعية (4) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرقابة على الوقت وبين أبعاد النجاح الإستراتيجي)، وتشير فحوى هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في الجامعة لا يكون لديها مستوى عالي من هذا البعد بتحقيق النجاح الإستراتيجي.

4- أظهرت النتائج الإحصائية بأن هنالك علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد إدارتي الحكمة والوقت بشكل مجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وان علاقة إدارة الحكمة بإدارة الوقت حققت تأثيرات طردية دالة في مستوى النجاح المبحوث.

المحور الثاني : الأستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال إجراء المقابلات الشخصية.

1- عدم وجود نظام للحوافز في كثير من الكليات وضعفه في الكليات الأخرى وتشير فحوى هذه النتيجة إلى ضآلة حجم التخصيصات المالية المكرسة للكليات في هذا المجال . ومحدودية

الصلاحيات التي يتمتع بها أفراد العينة، وعملهم في إطار نظام بيروقراطي يضعف قدراتهم في ناعة قرارات مثالية.

2- تحاول جميع الكليات تطوير المناهج التعليمية من حيث (المستوى، والتوافق وحاجة منظمات حقل العمل) فيها وتحاول تغيير أساليب تدريس هذه المناهج ويتم ذلك من خلال الأطلاع على المصادر الأجنبية والعربية المماثلة وتطوير أساليب إلقاء المحاضرات باستخدام التقنيات الحديثة.

3- الأقتراب من الطلبة وتفعيل لغة الحوار معهم، بو □ فهم أول من يطلع الكلية على جودة خدماتها، كما ويعد رضاهم أول مؤشرات نجاحها الإستراتيجي، مع تصميم استفتاء دوري لاستطلاع آرائهم في الخدمة التعليمية، ودراسة مقترحاتهم والأخذ بها.

4- توجد في جميع الكليات برامج جودة مطبقة في المناهج التعليمية ويوجد لكل كلية قسم خاص للجودة ومسؤول عن الجودة وهذا يشير إلى أن الجودة نالت اهتماماً متميزاً في مختلف الكليات بو □ فيها سلاحاً إستراتيجياً تستخدمه تلك الكليات لتعزيز مركزها التنافسي والمحافظة على بقائها في ميدان المنافسة.

5- كثير من الكليات لا يوجد فيها مكاتب استشارية لأسباب تعود في مجملها إلى ضآلة حجم التخصيصات المالية المكرسة للكليات في هذا المجال .

6- تتبع الكليات جميعاً سياسة الباب المفتوح لمقابلة المستفيدين من خدمات الكلية وأعتداد آليات لمشاركتهم في تصميمها، وأستطلاع آرائهم بجودتها، عملاً بفلسفة أن المستفيد ورضاه هو الهدف الأساس للجامعة ، وإذا ما ظفرت به كانت ناجحة إستراتيجياً. وهذا يعطي لنا أنطباعاً إيجابي عن مرونة القادة في تعاملهم مع المستفيدين لاسيما الطلبة وميل أفراد العينة إلى أنتهاج سياسة الباب المفتوح للأطلاع على سير العمل ، أو لحل مشكلات الموظفين وسماع أقتراحاتهم ، وهذا مؤشر على أن سياسة الباب المفتوح أ □ بحث جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسات في التنظيمات العربية.

7- النجاح في كثير من الكليات يعني تخريج أعداد كبيرة من الطلبة بمهارة وخبرة مما يدل على أن هناك اهتماماً ملحوظاً من قبل الكليات عينة الدراسة بنتائج تعلم الطلبة وفاعلية العملية التعليمية ، وهذا ناتج من التوجه الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الذي يؤكد على تطوير البرامج والخطط الدراسية وتحديثها بما يخدم المسيرة العلمية لمؤسسات التعليم العالي .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية وآليات لتنفيذ التوصيات

أستكمالاً لمتطلبات البحث وفي ضوء الأستنتاجات السابقة الذكر، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنها الإدارات العليا في القطاع التعليمي وتعزيز قدرته في البقاء والأرتقاء بدوره الريادي في المجتمع، وفي ضوء ذلك نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى الجامعات بصورة عامة، وإلى الجامعة مجتمع البحث بصورة خاصة، ثم تقديم عدد من المقترحات التي من شأنها رفد الأديين الإستراتيجي والسلوكي بمشروعات بحثية مستقبلية، ومن ثم وضع آليات تساعد الكليات مجتمع البحث على تنفيذ التوصيات وذلك في إطار ثلاثة محاور وعلى النحو الآتي:-

المحور الأول : التوصيات Recommendations

1- ضرورة تبني الكليات مجتمع البحث أساليب علمية دقيقة في قياس الأداء الخاص بالتدريسيين ومحاولة إدخال التعديلات التي تتناغم ومستجدات الوقت، ومتابعة فاعلية تلك الأدوات بأستمرار من **يث مصادقية قياسها للأهداف الموضوعية، وإفصاح المجال لأبداء المقترحات التي يمكن أن تتبناها الجامعة أمثلاً الوزارة بهدف النهوض بواقع استثمارات التقييم وبما يعزز من فاعليتها في قياس المتغيرات الفردية وقراءتها بحيث يمكن من خلالها الوصول إلى تقييم واقعي للتدريسي .**

2- ضرورة إقامة دورات تدريبية متكاملة الأهداف تُعنى بتوضيح متغيرات البحث ومدى تأثيرها في أداء التدريسيين في الجامعة وأنعكاسها على مستوى أداء الجامعة، فضلاً عن أهمية أن تتبنى الجامعة (من تشجيع بلّثيها) راء البحوث والدراسات بشأن متغيرات الرسالة والتي تعد ذات أثر بالغ في مجريات عملها.

3- على الرغم من إن هناك هوداً منيرة في طرائق التدريب في المنظمات المبحوثة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، إلا انه لم يحقق سوى تقد بسيط، وفي إطار معالجة مشكلة ترق مع هذا البعد، فأن البحث يوصي بضرورة الفهم الجديد لبعد التدريب المعقّ في منظمة التعلم ألا وهي الجامعات، من خلال تعلم مهارات ديدة عن طريق البرامج التدريبية المعقّة والدورات في مجال التخصص والعمل على إقامة علاقات الشراكة والتوأمة مع الجامعات العربية أو الأ نبية المتميزة على المستوى العالمي بهدف تبادل الخبرات والمعارف معها والاطلاع على

البرامج والأساليب الدراسية المعتمدة في تلك الجامعات، والإفادة من خبراتها ومعارفها ونقل خبراتها المترجمة إلى جامعتهم وتوظيفها في تعزيز الأداء ومن ثم تحقيق النجاح استراتيجياً .

4- ضرورة التفكير في مراعاة أبعاد إدارة الحكمة في القضايا الجوهرية التي تخص المفارق الأساسية الحرة والحاسمة في أعمالهم وقراراتهم . ومحاولة زيادة ممارستها وتجسيدها على أرض الواقع ويمكن بلوغ ذلك عن طريق برامج التدريب ولقاءات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية وكذلك عن طريق الجولات المعرفية في البلدان المتقدمة التي تملك خبرات ثرية في مجال الحكمة الإدارية لأن إدارة الحكمة تنتج إلى مزيد متناهي من الأهمية العالمي، ولأنها تبدو سبباً سامياً لمستقبل التوجهات التطبيقية في الفكر الإداري .

5- أهمية قيام الجامعات بتوفير تقنية المعلومات والاتصالات وتطوير نظم المعلومات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المتطورة والبرامجيات الحديثة والشبكات الالكترونية التي تسهم بشكل فعال و ذلك لاستغلال الوقت المتاح بصورة أكثر فاعلية ومواكبة التطورات من خلال التحديث في أساليب العمل والتكنولوجيا ، وتوفير التقنيات العالية من آلات وأجهزة ومعدات لانجاز العمل اليومي ، وإعادة تأهيل الكوادر وتطوير مهارتهم للعمل بمرونة وسرعة ودقة ، وبذلك يوفر من الوقت ونعمل على استغلاله الاستغلال الأمثل .

6- أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لتخطيط الوقت أقل من المتوسط الحسابي لتوقيت الوقت في المنظمات المبحوثة ، و يدل ذلك على أن الأهمية بتوقيت الوقت أعلى من الأهمية بتخطيط الوقت ، وهذا أمر يحتاج إلى تصحيح لأن نجاح المنظمات يعتمد على التخطيط المسبق لوقتها وعملها وأن تخطيط الوقت هو المعين الذي ينهل منه توقيت الوقت باتجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي .

7- قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع خطة مستقبلية لسد النقص في الملاك التدريسية الدائمة على مستوى الكليات التابعة للجامعات العراقية المختلفة، وتوفير ملاك متخصص بالدراسة المسائية في جميع هذه الكليات، بدلاً من أقتصاره على البعض منها، إيماناً بحقيقة أن نهوض التدريسي بمهله الدراساتين الصباحية والمسائية يرفقه ويعيقه عن تطوير قدراته في التأليف والبحث، وفي أداء الأنشطة العلمية الأخرى ك (الاشتراك في الندوات والمؤتمرات وورش العمل) التي يمكن من خلالها أن يرتقي بقدراته الذاتية.

8- إدراك نظليًا □ وافز يرتقي بمقومات تحفيز التدريسيين، ويشعرهم بالرضا ويعمق ولاءهم للكلية وينمي فيهم مهارات التفكير والتحليل، ويشبع بينهم قيم التفوق في قرارات الخدمة التعليمية لضمان إرضاء الطلبة، وإكسابهم معارف متجددة، والارتقاء برضا التدريسيين بوصفهم عنصر ثابٍ أساس في العملية التعليمية، مع اعتماد معايير موضوعية في □ ساب قيمة الحافز المادي الممنوح لهم كـ (المؤهل الدراسي، واللقب العلمي، وتبني طرائق مبتكرة في التدريس، وتحقيق نسب نجاح عالية، وتأليف الكتب ونشر البحوث □ والمقالات مثلاً). فضلاً إيجاد مصادر □ ديدة لزيادة التخصيصات المالية المكرسة لصناعة قرارات العملية التعليمية وتنفيذها كـ (عوائد المكتب الاستشاري ، ورسوم□ التعليم المسائي مثلاً). فضلاً عن اعتماد تلك الخدمات نواةً لنمو الكليات، ذلك أنها □ لقات وصل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، والمفتاح لنجاح الكليات في الأمد البعيد.

9- تقوية العلاقات ومد الجسور مع الأطراف الخارجية □ من خلال إلحاق التدريسيين بزمالات دراسية وبحثية على وفق □□□ الكلية وأختصاصاتها. وأعتماذ برامج التطوير الذاتي للتدريسيين بالتركيز على □□□ ودة بحوثهم العلمية، وقدرتهم على إيصال المادة العلمية، ودقة وضعهم للأسئلة الامتحانية ودقة تقييمهم للطالب، والتشكرات والعقوبات الموقية □□□ لة لكل منهم، وقدرتهم القيادية في المجتمع الجامعي، ونبذهم الجمود والانغلاق العلمي والفكري (...).

10- ضرورة الأهتمام □ برقابة الوقت من خلال متابعة الأعمال والأشرف عليها ومقارنة الأداء الفعلي مع المتحقق وتصحيح الانحرافات ومعرفة إدارات الكليات للمشاكل التي يتعرض لها الموظفون والتي تحول دون تنفيذ الأهداف من خلال تفعيل دور اللجان التي تمثلهم وعقد الإ□□□تماعات بما يساعد على فهم هذه المشاكل لغرض إيجاد الحلول المناسبة لها وتأثير ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده.

المحور الثاني: المقترحات لدراسات مستقبلية Suggestions For Future Study

أن البحث لا يدعى الكمال فيما توصلت إليه , ولا سيما وهي تسبر غور موضوعات في غاية الأهمية , لذا فإن البحث خرج بعدد من المقترحات التي لم يتسن طر□□□ها لعوامل كثيرة , من أهمها التقيد بالحدود العلمية للبحث في تسكين متغيرات دون غيرها , لذا فإن الرغبة تقودها في تقديم عدد من المقترحات □□□ات بهدف استكمال هذه الجهود واستشعاراً بأهمية توسيع المدركات البحثية

بموضوعات البحث (سواءً بإضاح مدلولاتها، أو بوصفها موضوعات مستقلة ضمن العلم الذي تنتمي إليه كل منها)، بما يجعلها تشكل لبنة ممهدة لطريق القادمين من الزملاء والباحثين و كما يأتي :-

- 1- اللجوء إلى أستاذ مفااهيم إدارية دينة تساعد في تنظيم الوقت كالإدارة الذاتية والتمكين والإدارة بالاستثناء وإدارة فرق العمل الجماعي وغيرها.
- 2- اختبار أنموذج البحث في منظمات خدمة كومية أخرى ك (الفنادق، والمصارف، والمستشفيات...)، أو في المنظمات غير الهادفة للربح ك (المنظمات الإنسانية، ومنظمات المجتمع المدني،...) لغرض التأكد من سريان مفعولة في القطاعات الأخرى . إذ أن تحقيق الأفضلية يبدأ بفكر يدار بحكمة ومعرفة ويؤطر بقيم لاتخرج عن المثالية للوصول إلى منظمات أنموذجية ، والتي أصبحت تحت ظرف اليوم كآلة خيالية لم ترتق إلى الاستحالة كونها تخضع للمعالجات المستمرة من قبل مناهج البحث العلمي .
- 3- محاكاة أنموذج البحث بأعتماد متغيرات البحث الرئيسية نفسها مع أعتامد (البيانات، المعلومات، المعرفة، الذكاء، الحكمة) كمتغيرات فرعية بالنسبة للمتغير المستقل الأول (إدارة الحكمة).

هذا وتجدر الإشارة إلى وود نماذج يمكن الاستناد عليها تمت الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة يمكن تبنيتها كدراسات مستقبلية .

المحور الثالث: الآليات

- 1- ضرورة اعتامد المنظمات المبحوثة آلية توظيف فاعلة في أستقطاب الأفراد ووضع الشخص المناسب في مكان العمل المناسب من خلال ضرورة انسجاق المتقدمين للمهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة التعامل مع العمل (متطلبات الوظيفة).
- 2- الأفادة من وقات البحث والتطوير من أجل تنمية قابليات ومهارات الأفراد العاملين في الكليات (مجال البحث) والعمل على تعزيز الإمكانيات المعرفية للعاملين في هذه الوقات لما لها من دور كبير في رفد القيادات الإدارية بالتقارير والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الهامة داخل الجامعة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- 1- إدريس, ثابت عبد الرحمن , "المدخل الحديث فى الإدارة العامة", الطبعة الأولى , الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع , القاهرة , 2001 .
- 2- أحمد , محمد محسن , "الإدارة بنجاح" , الطبعة الأولى , دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع, عمان , 2008 .
- 3- أبو شيخة , نادر احمد , "إدارة الوقت" , الطبعة الأولى , دار المجد للنشر والتوزيع , عمان , 1991 .
- 4- أبو شيخة , نادر احمد , "مدخل إلى إدارة الوقت" , الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , 2009 .
- 5- باقر , منى عز الدين , "إدارة الوقت" , الطبعة الأولى , شعاع للنشر والتوزيع , حلب , 2008 .
- 6- الجابري , كاظم كريم رضا , "إدارة الوقت فى ضوء إدارة الجودة الشاملة" , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2011 .
- 7- جاد الرب , سيد محمد جاد , "دروس إدارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية" , الطبعة الأولى , مجمع الأزهر للبحوث الإسلامية , عمان , الأردن , 2008 .
- 8- جاد الرب , سيد محمد جاد , "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها فى منظمات الأعمال الدولية" , الطبعة الأولى , مجمع الأزهر للبحوث الإسلامية , عمان , 2009 .
- 9- الجريسي , خالد بن عبد الرحمن "إدارة الوقت من المنظور الإسلامى والإدارى" , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2002 .
- 10- حمود , خضر كاظم , "منظمة المعرفة" , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2010 .
- 11- الخفاجي, نعمة عباس خضير , "الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات" , الطبعة الأولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, 2004 .
- 12- داوود , عبد البارى محمد , "الحكمة بين الفلسفة والدين" , الطبعة الأولى , مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع , الإسكندرية, 2002 .

المصادر

- 13- الدوري , زكريا , صالح , احمد علي , " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2009 .
- 14- ديماس , محمد , " فن إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , دار أبن طوم للنشر والتوزيع , بيروت , 2005 .
- 15- الركابي , كاظم نزار , " الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة " , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2004 .
- 16- الزيادات , محمد عواد احمد , " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2008 .
- 17- زيدان , سلمان , " استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير " , الطبعة الأولى , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , 2011 .
- 18- السيد , إسماعيل محمد " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية " , الطبعة الأولى , الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع , الإسكندرية , 2000 .
- 19- سيباني , خليل فهد , " إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع , بيروت , لبنان , 2009 .
- 20- السويدان , طارق والعدواني , محمد , " إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , قرطبة للنشر والتوزيع والإبداع الخليجي , الرياض , 2004 .
- 21- الشما ع , خليل , محمد حسن , حمود , حظير كاظم , " نظرية المنظمة " , الطبعة الثالثة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2007 .
- 22- شوقي , عبد الله , " إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري " , الطبعة الأولى , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان , 2006 .
- 23- شحادة , محمد أمين , " إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة " , الطبعة الأولى , دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع , الرياض , 2007 .
- 24- الصيرفي , محمد , " إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع , الإسكندرية , 2009 .
- 25- الطراونة , حسين احمد , مانيا , مؤيد مبسلط " إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2012 .
- 26- الظاهر , نعيم إبراهيم , " إدارة المعرفة " , الطبعة الأولى , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .

المصادر

- 27- العلي , عبد الستار , ، قنديلجي ، عامر إبراهيم ، العمري ، غسان ، " مدخل إلى إدارة المعرفة " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2009 .
- 28- العميرة , محمد حسن , " الفكر التربوي الإسلامي " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان, 2009 .
- 29- عليان ,ربحي مصطفى , " إدارة المعرفة " ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع , عمان , 2008 .
- 30- عليان,ربحي مصطفى , " مبادئ الإدارة ", الطبعة الأولى , دار صفاء ر للنشر والتوزيع , عمان, 2010 .
- 31- عليان ,ربحي مصطفى , " أساسيات إدارة الوقت " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ر للنشر والتوزيع , عمان, 2011 .
- 32- العلاق , بشير , " أساسيات إدارة الوقت " , الطبعة الأولى , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان, 2009 .
- 33- علوان ,قاسم نايف , أحمد , نجوى رمضان , " إدارة الوقت : مفاهيم – عمليات – تطبيقات " , الطبعة الأولى , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان, 2009 .
- 34- العيساوي , محمد حسين , العارضي, جليل كاظم, العبادي , فوزي هاشم , " الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة " , الطبعة الأولى , دار الوراق للنشر والتوزيع , عمان, 2012 .
- 35- عبيدات , سهيل احمد , " الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ", الطبعة الأولى, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, أربد- الأردن, 2004 .
- 36- عبد الجواد, محمد , " كيف تدير وقتك بفعالية " , الطبعة الأولى , دار البشير للنشر والتوزيع , عمان, 2000 .
- 37- الفضل , مؤيد عبد الحسين , " المنهج الكمي في إدارة الوقت بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية " , الطبعة الأولى , دار المريخ للنشر والتوزيع , الرياض , 2008 .
- 38- فرح , ياسر أحمد , " إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل " , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان, 2008 .
- 39- القريوتي, محمد قاسم, " نظرية المنظمة والتنظيم " , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2000 .

المصادر

- 40- قدادة، عيسى يوسف، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 41- الكيلاني، هاشم، "إدارة وقت العمل"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 42- الكبيسي، عامر، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث/المملكة العربية السعودية، 2005.
- 43- المشهداني، خالد احمد فرحان، العبيدي، رائد عبد الخالق عبد الله، "مبادئ إدارة الأعمال : منظور منهجي متقدم"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 44- النشار، سيد، "أساسيات إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012.
- 45- ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ثانياً: الكتب الأجنبية المترجمة**
- 46- جيرسمان، يوجين، "فن إدارة الوقت"، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2006.
- 47- دايجرت، تشارلز، "النجاح جهد اجتماعي"، ترجمة سعيد محمد الأسعد، الطبعة الأولى، مؤسسة محمد بن راشد المكتوم، الإمارات، 2010.
- 48- كاو، جون، "الإبداع في المشروعات ودور الارتجال الحر"، الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- 49- ليستر ار. بيتل، "إدارة الوقت : المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت"، ترجمة محمد نجار، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 50- ليفيت، تيودور، "الإدارة الحديثة"، ترجمة نيفين غراب، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، معد - كندا، 1993.
- 51- هاينز، ماريون، "إدارة الوقت"، ترجمة عبد الله بلابل، الطبعة الأولى، دار العودة للنشر والتوزيع، بيروت، 2004.

المصادر

52- وهلين ، توماس ، هنكر ، دافيد " الإدارة الإستراتيجية " ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990 .

ثالثاً: الدوريات والمؤتمرات

53- أحمد ، بثينة لقمان ، " دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى " ، مجلة البصرة للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (5) ، العدد (9) ، 2012 ، ص 163 .

54- خليل، نبيل سعد، " فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام "، دراسة تحليلية ميدانية بمدينة سوهاج، مجلة دراسات تربوية وأجتماعية، العدد (3)، 1996، ص 305 .

55- الخفاجي، نعمة عباس خضير، البغدادي، عادل هادي، " ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي " ، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2001، ص154 .

56- الخفاجي ، علي كريم ، الموسوي ، حيدر ناظم ، " أستغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا للتغيرات التكنولوجية " ، دراسة تطبيقية في مصنع السلسبيل/ كربلاء ، مجلة كربلاء للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (9) ، العدد (4)، 2008 ، ص 3 .

57- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، " الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح التنظيمي " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (12) ، العدد (1)، 2010 ، ص16-17 .

58- القصيمي، محمد مصطفى، " أثر المضيعات التنظيمية في كفاءة استخدام الوقت "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (83)، العدد (28)، 2005 ، ص15 .

59- قاسم ، صبيحة ، أحمد ، حميد علي ، " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع لمنظمات الأعمال " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (7) ، العدد (21) ، 2011 ، ص 128 .

المصادر

60- المؤمني , خالد سليمان , "فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية" , دراسة تطبيقية في الجامعات من وجهة نظر القادة الإداريين في الأردن , بحث مقدم إلى الجامعة العربية المفتوحة , الأردن , 2008 . <http://www.ulum.nl/Khalid moomni.pdf> .

61- المؤمني , هنادة ماجد, النعيمي ,محمد عبد العال , "مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية" , دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان, بحث مقدم إلى الجامعة العربية المفتوحة , الأردن , 2011 .

رابعاً:- الأطاريح والرسائل الجامعية

62- الجاوشلي , دسكو يونس إسماعيل , "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية" , دراسة ميدانية في الجامعات العراقية , أطروحة دكتوراه , كلية التربية , جامعة بغداد , 2005 .

63- الحدراوي , رافد حميد عباس, "أثر الإستشراف الإستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي" , دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الكوفة , 2010 .

64- حسين,ظفر ناصر "اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي" , دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط , رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء , 2011 .

65- الخفاجي , أبتسام سرحان صيهود "أثر الأيدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات" دراسة مقارنة بين شركتي دو الإمارات وأسيا سيل العراق للاتصالات , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2013 .

66- الركابي , كاظم نزار عطية , "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية" , دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 1999 .

67- الراشدي , محمود فتحي حسين , "إدارة الموارد البشرية وأنعكاساتها على الفاعلية التنظيمية" , دراسة ميدانية في مديرية الوقف السني في نينوى , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الحرة في هولندا , 2010 .

المصادر

68- السامرائي، مهدي صالح، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية "، دراسة ميدانية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية التربية أبن الهيثم، جامعة بغداد، 2003.

69- الساعدي، مؤيد يوسف، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.

70- الشراري، عبد الله محمد، " إدارة الوقت لدى مديري المدارس "، دراسة تطبيقية في محافظات القرينات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الأردنية، 2004.

71- العقيلي، أسعد صالح بوبكر، " المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت "، دراسة تطبيقية بين شركة (Rama) وشركة (HGT) السويسرتين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 2009.

72- العذاري، نبيل سعدون طه، " دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الإستراتيجية "، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات جمعيات الأعمال العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2008.

73- العزاوي، بشرى هاشم محمد، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي "، دراسة أختباريه تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

74- العنزي، أميرة خضير كاظم، " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

75- العامري، فراس محمد إسماعيل، " الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة "، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.

المصادر

76- العبيدي , نور علي عبود, " أثر بعض السمات الشخصية في مهارات إدارة الوقت " , دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نينوى ,رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل , 2011.

77- الكرعوي , واثق حامد رسن , " كيفية إدارة واستخدام الوقت لدى مديري فروع المصارف العراقية الاتجاهات والعوامل المؤثرة " , دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري البنوك العراقية , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية , 2005 .

78- الكمري , نوفل عبد الرضا علوان , " اثر استراتيجية الاستقطاب وبناء رأس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة " , دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة مختارة من فنادق الدرجة الممتازة العراقية , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 2012.

79- الكبيسي , صلاح الدين عواد , " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي " , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 2002 .

80- لفته, رائد صبار, " الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة النهريين , 2004 .

المصادر الأجنبية

A:- BOOKS

1- Ancona,D.,Maanen,J.,Kochan,T.,Westney.E.,&Scully,M.,Managing forFuture:" Organizational Behavior &processes",U.S.A, South Western College pub,2005.

2- Baltes,p., B.&Smith , J., " Toward a Psychology of Wisdom and its Ontogenesis in R.J. Sternberg Wisdom its Nature" , origins and development ,Cambridge ,university press ,Cambridge, 1990.

3- Bratton J& Gold J., " Human Resource Management :Theory and practice "3e, New York ,pal grave, Macmillan ,2003.

- 4- Baltzan, Paige & Phillips, Amy. " **Business Driven Information Systems** ". McGraw- Hill. 2008.
- 5- Bocij, Paul, Chaffey, Dave, Andrew. G, Reasley & Hickie, Simon. " **BusinessInformationSystems: Technology, Development & Management for E-Business** ", 3th ed., Person Education Limited. England.2006.
- 6- Bartol,Kathrynm.,and David C.Martin ,"**Management**",2th ed., Mc Graw-Hill ,Inc.,1994.
- 7- Bahra , Nicholas, "**Competitive Knowledge management**" , Palgrave , New York,2001.
- 8- Boone,LouisE.,and David L.Kurtz,"**Management**", 4th ed.,Mc Graw-Hill,Inc.,New York,1992.
- 9- Chan F., Lee,G.,Lee,E., Kubota,C.,& Allen, Ch., "**Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research**", Rehabilitation Counseling Bulletin,2007.
- 10- Cohen, J., and Cohen, P. "**Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**", 2th ed., New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- 11-Crage, James C. & Robert M. Grant, "**Strategic Management**", Kogan Page, USA,2003.
- 12- Coakes,Elyane,"**Knowledge Management: Current Issues and Challenges**" USA , Idea Group Publishing,2003.
- 13- Dewberry, C., "**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**", First published, Published in the Taylor &Franci, 2004.

-
- 14- Douglas, S. & Craig, C., "**Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation**". Journal of International Marketing ,2007.
- 15- Daft,R.L., "**Organization:Theory &Design**",8th ed., Thompson : South Western,2004.
- 16- Drucker,Peter "**The Effective Executive**",4th., N,Yharper and Row.2006.
- 17- Davenport, T.H., Prusak L," **Working Knowledge: How Organization Manage**" What they know Boston: Harvard Business School Press,1998.
- 18- Davenport ,T.H., "**Working Knowledge How Organization Manage what The Know**" ,Harvard Business School press , Boston ,2004.
- 19- Despres,C,&Chauvel,D,"**Knowledge Horizons, The Present and the promise of Knowledge Management** ", Bullerworth – Heinemann,USA ,2000.
- 20- Field, A. P. "**Discovering Statistics Using SPSS: and Sex and Drugs and Rock 'n' Roll**", 2th ed., London: Sage,2005.
- 21- Golob, T., "**Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. Institute of Transportation Studies**", University of California , Irvine ; Irvine , CA 92697-3600 , U.S.A, 2001.
- 22- Holtman, Prof Clive, Nigel Courtney & Gurteen, "**Getting Business Value from KM Strategies**", 2001.

23- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. **"Multivariate Data Analysis"**, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,1998.

24- Harrington, D., **"Confirmatory Factor Analysis"** ,Oxford University Press, Inc.2009.

25- Haag, Stephen, Cummings, Maeve & Phillips, Amy. **"Management Information Systems: For Information Age "**. 6th ed., McGraw-Hill.2007.

26- Hitt,M.A.,Ireland,R.D&Hoskisson,R.E ., **"Strategic Management Competitiveness & Globalization"**, 4th ed., USA : South-Western Collage Publishing,2001.

27- Hill, Chrles W.L, Jones, Gareth R, **" Strategic Management Theory: An Integrated Approach"**,10th ed ., South- Western,Cengage Learning ,U.S.A,2012.

28- Johnson, Eugene M.,"**Sales Management;Concepts,Practices andCases"**,2th ed.,Mc Graw-Hill,Inc.,Singapore,1994..

29- Johnson,G.&Scholes,K.,"**ExploringCorporateStrategy"**,6th ed.,Prentice-Hall Financial Times,2002.

30- Johnson, Thomas, **"Wisdom the Highest Aim of Life and Higher Education"**, South –western college publishing , U.S.A.,2006.

31- Jones , Gareth R., **" Organizational Theory , Design , and change "** , 6th ed., Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.

32- Jayvee, Bob & Bill Williamson," **Beyond Knowledge Management"**, Pearson Prentice Hall, U.S.A,2002.

- 33- Jetter, Antonie, (Kraaisienbrink, Jevoen), Schroeder, Hans-Horst. Wijnhoven, Fons, **"Knowledge integration, The Practice of Knowledge Management in Small & Medium Enterprises"**, Physica-Verlag. Germany,2006.
- 34- Karaosmanoglu, E., **"Determinants of Corporate Image Formation: A Consumer-Level Model Incorporating Corporate Identity Mix Elements and Unplanned Communication Factors"**. Unpublished Dissertation, Warwick Business School, University of Warwick,2006.
- 35- Katz,Jeromea.&Green, Richard p."**Entrepreneurial Small Business**" ,Mc Graw-Hill,Irwin,New York, NY,2007.
- 36- Labauvie ,G.,"**Wisdom As Integrated Thought : Historical and Developmental Perspective .In Sternberg ,R,J, Wisdom :its Nature. Origins and Development** " , Cambridge University press , Cambridge, 1990.
- 37- Limpanitgul, T., **"Methodological Considerations in a Quantitative Study Examining the Relationship between Job attitudes and Citizenship Behaviours"**. 18th ed., EDAMBA Summer Academy Soreze, France,2009.
- 38- Lloyd, Dr. Bruce ," **Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future"**, Collective Wisdom Initiative Shared Document,2005.
- 39- Laudon,Kenneth C.&Lauden,Tanep"**Management Information Systems**", Pearson Prentice Hau,Inc.,Upper Saddle River, New Jersey,2007.

- 40- Macdonald, Capthorne ,"**Annotated Bibliography from Capthorne MacDonald's Book** "Toward Wisdom, The outward –Oriented Adventure,2006.
- 41- McKenna, Bernard and Rooney, David, "**Wisdom Management: Tension Between Theory and Practice in practice**". In KMAP Knowledge management in Asia pacific conference, New Zealand,2005.
- 42- Nonaka, I. & Takeuchi, H., "**The Knowledge Greeting Company How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**", New York ,University Press, Oxford,1995.
- 43- Rudyard Kiping ,"**Intellectual Capital and Intellectual Property**" ,No Doubt Research,Auckiand - New Zealand , 2003.
- 44- Rummel, F. & Ballaine, W., "**Research Methodology in Business**", New York: Harper & Row Publishers,1994.
- 45- Robbins's. P., "**Organizational behavior**", 10th ed., Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey,2003.
- 46- Smith,DVL&Fletcher, JH, "**Inside Information : Making Sense of Marketing Data**" , Wiley .UK, 2001.
- 47- Stacey," **Ralph complex Responsive processes in Organizations Learning**", Pearson Prentice Hall, U.S.A,2001.
- 48- Sternberg, R.J., "**Understanding Wisdom in: Wisdom: Its Nature, Origins and Development**", R.J. Sternberg (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- 49- Sukasame, Nittan, "**E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs**"2005.

-
- 50- Thierauf,R.,&Hocter,J.,"**Optimal Knowledge Management**" , Hershey .PA ,Idea Group,2006.
- 51- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. "**Management Research Methods**", Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York,2007.
- 52- Thompson, Arthur A. & A. J. Strickland, "**Strategic Management: concepts & cases**", The McGraw Hill Companies, Inc. U.S.A,1996.
- 53- Thompson,Johnl,"**StrategicManagementAwarenessand change**", 3th ed., Thompson business press,London,1997.
- 54- Udall S. and Hiltrop M., "**The Accidental Manager Surviving the Transition from Professional to manager**", prentice-Hall, Toreno,1996.
- 82- Wheelen, T. & Hunger, D., "**Strategic Management and Business Policy**" , 7th ed., West Publishing,2000.
- 55- Wheelen ,Thomasl.&Hanger J.David,"**Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability** ",10th ed ., Pearson prentice Hall, New Jersey,2006.
- 56- Wheelen ,Thomasl.&Hanger J.David,"**Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability** ",12th ed ., Pearson prentice Hall, New Jersey,2010.
- 57- Weston, F., Besley, S., Brigham, E., "**Essentials of Management Finance**" , 11th ed., The Dryden Press,1996.
- 58- Webster's ,"**Encyclopedic Dictionary of the English Language**", New York, NY:Lexi- Con Publications,1992.

B:-Periodicals and Journals

- 59- Ashley, W.C. & Morrison, J. L., "Anticipator Management: Tools For Better Decision-Making", The Futurist, Sep./Oct., Vol.31, No.5, 1997. p:1.
- 60- Amsteus , M., "Managerial foresight : Concept and Measurement", foresight :the Journal for Future studies : strategic thinking and policy, Vol.10, No.1, 2008. p:8.
- 61- Anderson, J. & Gerbing, D. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, 1988. pp. 411-423.
- 62- Bierly , Paul, E. & Kessier, Eric, H. & Christensen , Edward , W., "Role Knowledge and Wisdom in achieve Organization Learning " , Journal of Organizational Change Management , Vol.13, No.6, 2000. pp:12-602.
- 63- Bailey, Andrew & Russell, Keith , "Away to Wisdom Through Service and Relationships", Journal of Experiential Education , Vol.32, No.3, 2010. p:317.
- 64- Britton, B. and Lesser, A., "Effective of Tim Management practives on College graeles", Journal of Education psychology, 1991. p:78.
- 65- Collis, D.J. & Montgomer Y.C.A., "Compeing on Resourees: Strategic IN The 1990", H.B.R, Vol.22, No.4, 1995. p:120.
- 66- Davis, J., "Shermankent & The Profession of Intelligence Analysis", Shermankent School for Intelligence, Occasional Paners: Vol.1, No.5, Nov, 2002. p:6.

67- Faucher, Jean-Baptiste ,P.&L.,Everett, Andre, M.&Lawson ,Rob,"**Reconstituting Knowledge Management**", Journal of Knowledge Management ,Vol.12,No.3,2008.pp:11-66.

68- Greene,Jeffrey,A.&Brown ,Scott,C.,"**The Wisdom Development Scale : Future Validity Investigations**" ,Journal of Aging and Human Development ,Vol.68,No.4,2009. P:292.

69- Hays, Jay Martin, "**Dynamics of Organization Wisdom**" ,School of Management,Marketing,and International Business,Vol.3,No.3, 2008.pp:2 -9.

70- Hinkin, T. ,"**A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations**". Journal of Management, 1995.p:968.

71- Hoppler,J.M.,&Winner,E.&Brownell , H,"**The Getting of Wisdom: Theory of Mind In Old Age**", Development Psychology ,Vol.2,No.1,1998.p:398.

72- Hayes,R.&Pisano,G.,"**Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy**",H.B.R.,Vol.22,No.2,1994.p:77.

73- Habegger,Beat,"**Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK,Singapore, and the Netherlands**" Journal Futures,No;1413.,2009.pp:10-15.

74- Hammer, M., "**Deep Change: How Operational Innovation Can Transform your Company**", H.B.R, April.2004.p:86.

75- Ingram,P.&Banm,J.,"**Opportunity Constraint:Organizational Learning From The Operating Competitive Experience Of Industrial**",S.M.L,Vol.18,No.3,1997.p:77.

- 76- KockJR,N Queen., Mc Queen,R.&Baker,M,"**Learning &Process Improvement in Knowledge Organization: critical Analysis Of Four ContemporaryMyths**",The Learning Organization ,Vol.3, No. 1, 1996 .p:32.
- 77- Laszio,K.C,"**Evolving Knowledge for Development in Changing World, Journal of Knowledge Management**",Vol.6,No.4,2002.p:10.
- 78- Mckenna,Bernard&Rooney,David&Boal,Kimberley,B.,"**Wisdom Principles as ameta-Theoretical Basis for Evaluating Leadership**", Journal of Genetic Psychology,Vol.2,No.4,2009.p:177.
- 79- Maccoby,M.,"**Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**" ,RTM,Vol.44,No.30,May-June,2001,pp:1, 5.
- 80- Michael W. Small ,"**Developing Wisdom and Maral Duty IN cademy of Technology Conference On Knowledge**,Vol. 30,No. 9,2011.p:836.
- 81- Mintzberg H. "**The Fall and rise of strategic planning** " , Harvard Business Reviews January – February ,1994, pp:170- 122.
- 82- Marsh, W., "**Time Management**", CPA Journal, Vol. 60, Jan,1991.pp: 5-26.
- 83- Pauleen,David,J.&Rooney,David&Holden,Nigel,H.,"**Practical Wisdom and The Development of Cross- Cultural Knowledge Management: A global Leadership Perspective**", European Journal of International Management ,Vol.4,No.4,2010.pp:11-389.
- 84- Pauls. Gibson, "**Developing Practical Management Wisdom**", Journal of Management Development ,Vol. 27,No. 5 ,2008.p:528.

85- Ranjbarian,B.,M.&Allameh,S.,M.&Rashid,Kaboll,M.&Gholami,Kar in,"**An Analysis of Wisdom in Nahj Al- Balaghah Using Contained Analysis**", European Journal of Social Sciences, Vol.17, No.4, 2010. pp:317-493.

86- Rowley,Gennifer," **Representations of The DIKW Hierarchy and analysis data of evidence for the nature of its components**" Journal of Information Science, Vol.33, No.2,2007,p:22-175.

87- Tuomi"**Datais More Than Knowledge Implication of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory**" TMIS,Vol.16, No.3,1999.pp:100-105.

88- Van Aken "**Management Research Based on the Paradigm of the Design Science**", Journal of Management Studies, 2004.p:228.

89- Weijze, Ron C.de ,"**Next buzzword in the hierarchy: Wisdom Management**",1999.p:2.

90- Zeleny, Milan" **From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Business Education**", International Association Jesuit Business Schools.2007.p:1.

C- University Dissertations and Thesis

91- Barahona,D.Emoreiro"**Aontology-based Approach To Support The Implementation Of Concurrent Engineering in the Innovation Process**" Master Thesis Of Science In Technology An Innovation Management,2003.

92- Brown , Shona Lesle, Ph,D Stanford University , "**A multiple strategy for managing time horizon in hige technology environment**" The case of multiple product development projects ,1995.

93- Bhuta, C. & Huang, C & Zhang, G., "**Role Knowledge Management Development Time Management Skills for Individuals Working**", Master Thesis Of Science In Knowledge An Time Management, 2008.

94- Black, J Deborah "**Organizational Culture in achieve Strategic Success Role**", Master thesis, university tromso, Norway, 2004.

95- Cobbold, L & Lawrie, G., "**Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success**" Working Paper, Active Management, 2GC limited Albany House, Market Street, 2003.

96- Chatterjee, R. & Nagarajan, N. J., "**Managing Your Products & Customer for Strategic Success**", Center for Executive Education: University of Pittsburgh, 2004.

97- Faucher, Jean- Bepiste p.l., "**Reconceptualizing Knowledge Management : Knowledge, Social energy, and Emergent Leadership in Social Complex Adaptive Systems**", PH.D. Thesis, University of Otago, Dunedin, New Zealand, 2010.

98- Harald S. Harung "**Improved time management Through Who human Resource development & Reversal this in achieving most with least Expenditure of time Organization**" Business Consultant and Researcher, Harvest AS, Oslo, Norway, 1996.

99- Lee, C & Adcock, "**The Study of Time Management Principles to The Judicial Administrators at The University of Florida**" Business Consultant and Researcher, AS, Florida Oslo, Norway, 1991.

D:- Internet

100- Aziz, Kaleem, (2004), "**Wisdom Management, through Value system**", <http://kaleemaziz.com/web/b2/index.php?p=167>.

-
- 101- Bellinger, Genem (2004), "**Knowledge Management**" ,Emerging Perspective, oversight, Incorporate Mar <http://www..system-thinking.org..>
- 102- Bigelow, John(1991), "**Developing Managerial Wisdom**", <Http://mg.boisestate.edu/jbigelow/jbigelow/wisdom.htm>.
- 103- Blagg, Deborah, Susan Young (2001), What Makes a Good Leader?, "**HBS Working Knowledge**", <http://hbswk.has.edu/2141.htm/item>.
- 104- Bodnar, V., Drotos, E. Revesz, (2002), "**Adaptation of Management methods in or nonprofit organization- the case of Buespa**", <www.uni-corvinus.hu./fileadmin/user-load/hu/kutatokozpontok/RC>.
- 105- Data monitor (2005), "**Enterprise Information Portal Solution and Content Management System**", <www.Datamonitor.com>.
- 106- Geiger, Don, Baker, Vince, (1998), "**Action plan proposal: QUALCOMM corporate level strategic management**" , <www.hewton-uor.edu>, December.
- 107- Heuer, M., (1999), "**Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review**", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, <http://www.knowledgeplex.org>
- 108- Halsey, C., (2001), "**Four Reasons Why we procrastinate**", <http://www.pilestofiles.com>.
- 109- Jeffery , G., (1996) , "**proper Time Management is an all Day , Every Day job , San Antonio Business Journal ,(online) : http://www. Amcity .com /sanantonio / stories/1996/ 12/09 smallb3. html .**
- 110- Kasten, Jennifer Murphy,(2006), "**Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance**

with federal regulations in opioid treatment programs",
www.lib.ncsu.edu/theses/available/et.

111- Roger,(2005)"**Sustainable Success: Seven Path**",Roger@Seven Paths.Com, <http://Sevenpaths.com>.

112- Loshin, Pete(2001),"**Knowledge Management**", www.outsight.com/system/wecome.htm.

113- Sharma, Nikhil(2005),"**The Origin of the Data Information Knowledge Wisdom, Hierarchy**", <http://www-personal.si.umich.edu/Sharman/dikw-origin.htm>.

114- Statler, Dr. Matt, Dr. Johan ROOS & Dr. Bart victor (2003),"**Dear prudence: An Essay On practical Wisdom In strategy Making, Imagination Lab Foundation, Rue Marteny- Lausanne-Switzerland**", www.imagilab.org.

115- Tanner. S. J., (2005), "**Is Business Excellence of any Value?**", www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf.

E:-Conferences

116- Martn,James N, (2009)"**Knowledge Generation in the Enterprise Using Information and Data Systems**", Second International, Symposium on Engineering Systems MIT, Cambridge, Massachusetts, June 15-17.

117- Tuomi, Iikka(2000),"**Data is More than Knowledge**", proceeding of The 33th ed., Hawaii International On System Sciences.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق (1)
الأسئلة المستخدمة في المقابلات الشخصية

الفقرات	
1	هل تحاول الكلية تطوير المناهج التعليمية فيها؟ وهل تحاول تغيير أساليب تدريس هذه المناهج؟
2	هل يوجد في الكلية برامج جوية مطبقة في المناهج التعليمية؟
3	هل تضم الكلية في هيكلتها: أ- مكتب استشاري. ب- الإنترنت
4	هل تعتمد الكلية نظام وافز واص بالتدريسيين؟
5	هل تعتمد الكلية معايير أرى (غير المجموع) في توزيع الطلبة على أقسامها أو فروعها؟
6	هل يحصل ريجو الا تصاصات المختلفة في الكلية على فرص عمل بعد التخرج؟
7	هل هناك يوم محدد لمقابلة المستفيدين من دمات الكلية (لا سيما الطلبة)؟
8	هل هناك صنایق للشكاوى والمقترحات، وألية محددة لدراستها؟
9	هل هناك برنامج محدد لتدريب الملاكات التدريسية؟
10	هل تعتمد الكلية آلية محددة لمشاركة التدريسيين في المؤتمرات (ال عراق وارجه)؟
11	النجاح عندكم ماذا يعني :- أ- فتح أقسام جديدة ؟ ب- تخريج إعدا كبيرة من الطلبة ؟ ت- زيادة سمعة الكلية بين الكليات الأرى؟
12	ماهي المقترحات المناسبة التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع في مجالات العمل الرسمي؟

الملحق (2)

جدول المقابلات التي أجرتها اللجنة بحسب أسبقية تأريخ إجراءاتها

الوقت المستغرق	الوظيفة	الاسم	التاريخ	ت
نصف ساعة	عميد كلية التربية الرياضية	أ.د بيان علي الخاقاني	2013/2/6	1
ثلث ساعة	المعاون الإداري لكلية القانون	أ.د سلام عبد الزهرة	2013/2/6	2
ربع ساعة	عميد كلية العلوم	أ.د عباس نور الشريفي	2013/2/6	3
ربع ساعة	عميد كلية الهندسة	أ.د عادل عباس الموسوي	2013/2/7	4
نصف ساعة	عميد كلية التربية (أبن حيان)	أ.د لؤي هاني السويدي	2013/2/7	5
نصف ساعة	عميد كلية الدراسات القرآنية	أ.د عامر عمران الخفاجي	2013/2/25	6
ربع ساعة	عميد كلية تكنولوجيا المعلومات	أ.د توفيق عبد الخالق الأسدي	2013/2/25	7
ربع ساعة	المعاون الإداري لكلية هندسة المواد	أ.د كاظم فنطيل السلطاني	2013/2/25	8
نصف ساعة	عميد كلية التربية (□ في الدين)	أ.د فاهم حسين الطريحي	2013/2/25	9
ربع ساعة	معاون العميد الإداري لكلية الآداب	م.د كاظم جاسم منصور	2013/2/25	10
نصف ساعة	رئيس قسم العلوم المالية والنقدية في كلية الإدارة والاقتصاد	أ.د إبراهيم رسول الحسنوي	2013/3/5	11
ربع ساعة	المعاون العلمي لكلية الطب	د. □ فاء حسين الطريحي	2013/3/7	12
ساعة	المعاون الإداري لكلية طب الأسنان	د. بهاء حمدي حكيم العميدي	2013/3/7	13
نصف ساعة	عميد كلية التمريض	أ.د قحطان هادي حسن	2013/3/7	14
نصف ساعة	المعاون الإداري لكلية التربية الأساسية	أ.د قيس حاتم الجنابي	2013/3/10	15
نصف ساعة	رئيس قسم الفيزياء في كلية العلوم للنبات	أ.د غالب عبد الوهاب علي	2013/3/15	16
نصف ساعة	عميد كلية الصيدلة	أ.د □ باح نعمة الثامر	2013/3/15	17
ربع ساعة	المعاون الإداري لكلية الفنون الجميلة	أ.د حيدر عبد الأمير رشيد	2013/3/15	18

الملحق (3) الزيارات الميدانية التي تمت للكليات (مجتمع البحث)

تاريخ الزيارات	عدد الزيارات	الكلية	ت
2013/3/7 2013/3/10 2013/3/15	3	كلية العلوم	1
2013/2/6 2013/3/5 2013/3/7 2013/3/12 2013/3/15	5	كلية الإدارة والاقتصاد	2
2013/2/7 2013/3/10 2013/3/11	3	كلية الهندسة	3
2013/2/7 2013/3/10	2	كلية التربية (صفي الدين)	4
2013/2/6 2013/3/11	2	كلية القانون	5
2013/2/6 2013/3/11	2	كلية التربية الرياضية	6
2013/3/7 2013/3/10	2	الطب، الصيدلة، التمريض طب الأسنان	7
2013/2/25 2013/3/6 2013/3/10 2013/3/11	4	تكنولوجيا المعلومات الدراسات القرآنية، الآداب، التربية (أبن □يان)، التربية الأساسية	8
2013/3/15	1	العلوم للبنات، الصيدلة الفنون الجميلة	9

الملحق (4)

الذوات الخبراء الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لتحكيم صدقها الظاهري وصدق محتواها(*)

ت	الاسم الكامل	التخصص	اللقب العملي	موقع العمل
1	□.□. اكم محسن محمد	□ إدارة مالية	أستاذ	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
2	□. صالح عبد الرضا رشيد	□ إدارة إستراتيجية	أستاذ	جامعة القاسية - كلية الإدارة والاقتصاد
3	□. سعد علي □. مؤ. العنزي	□ نظرية منظمة وموار □ بشرية	أستاذ	جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
4	□. سمير كامل الخطيب	□ إدارة إنتاج وعمليات	أستاذ	هيئة التعليم التقني-الكلية التقنية الإدارية
5	□. علي كريم الخفاجي	□ إدارة صناعية	أستاذ	جامعة كربلاء- كلية السياحة الدينية
6	□. علاء فر.□. ان طالب	□ إدارة تسويق	أستاذ	جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد
7	□. عبد الحسين □. بيب الطائي	□ صاء/أساليب كمية	أستاذ	جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد
8	□. عال ها.□. ي البغدادي	□ سلوك تنظيمي	أستاذ	رئيس جامعة بابل
9	□. عباس جوا.□. الحميري	□ إدارة إستراتيجية	أستاذ	جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد
10	□. مؤيد نعمة الساعدي	□ سلوك تنظيمي وموار □ بشرية	أستاذ	المعهد التقني - المسيب
11	□. مؤيد عبد الحسين الفضل	□ بحو □ عمليات	أستاذ	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
12	□. م. فؤ.□. مؤ.□. ي العطار	□ إدارة تسويق	أستاذ	جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد
13	□. □. أم.□. علي صالح	□ سلوك تنظيمي	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
14	□. □. □. سان □. هش جلاب	□ إدارة إستراتيجية	أستاذ مساعد	جامعة القاسية - كلية الإدارة والاقتصاد
15	□. □. جوا.□. محسن راضي	□ إدارة إستراتيجية	أستاذ مساعد	جامعة القاسية - كلية الإدارة والاقتصاد
16	□. □. جليل كاظم العارضي	□ إدارة إستراتيجية	أستاذ مساعد	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
17	□. □. أم.□. كاظم متعب	□ نظم □ ارية متخصصة	أستاذ مساعد	جامعة القاسية - كلية الإدارة والاقتصاد

18	□ . صلاح الدين الأمام	□ إدارة مصارف	أستاذ مساعد	جامعة بغداد □ - كلية الإدارة والاقتصاد
21	□ عبد الرضا شفيق البصري	□ إدارة التسويق	أستاذ مساعد	جامعة بغداد □ - الكلية التقنية الإدارية
23	□ . علي رزاق العابدي	□ إدارة الموارد البشرية	أستاذ مساعد	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
24	□ . ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
25	□ . هاشم فوزي العباي	□ إدارة إستراتيجية	مدرس	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

(*) رتبت الأسماء على وفق اللقب العلمي أولاً, ثم الحروف الهجائية.

الملحق (5)

الخبراء المتخصصون في العلوم الإدارية صائبة الذين جرى الاسترشاد بأرائهم (*)

ت	الاسم الكامل	التخصص	اللقب العملي	موقع العمل
1	□ . عبد الحسين □ بيب الطائي	□ صاء/أساليب كمية	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
2	□ . عوا □ كاظم الخالدي	□ صاء/تصميم التجارب اللابطية	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
3	□ . مؤيد نعمة الساعدي	سلوك تنظيمي وموار بشرية	أستاذ	المعهد التقني - المسيب
4	□ . عدنان كريم نجم الدين	□ صاء/بناء النماذج القياسية	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
5	□ . علي رزاق العابدي	□ إدارة الموارد البشرية	أستاذ مساعد	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

(*) رتبت الأسماء على وفق اللقب العلمي أولاً, ثم الحروف الهجائية.

الملحق (6)

الخصائص التنظيمية الأساسية للجامعة (موقع البحث) (*)

ت	الكليات	سنة التأسيس (العمر التنظيمي)	تصنيف الاقتصا	عده الأقسام أو الفروع التابعة لها
1	كلية التربية الرياضية	1980	أنساني	من الكليات ذات القسم الواحد
2	كلية الفنون الجميلة	1981	علمي	فنون مسرقة - فنون تشكيلية - فنون تطبيقية - تربية فنية

3	كلية القانون	1988	أنساني	من الكليات ذات القسم الواحد
4	كلية الهندسة	1989	علمي	مدني- كهرباء- ميكانيك- بيئة- كهروكيماونية- معماري
5	كلية العلوم	1989	علمي	كيمياء- فيزياء- أياء- أرض
6	كلية التربية (ابن يان)	1993	علمي	رياضيات- فيزياء
7	كلية التربية (صفي الدين)	1993	أنساني	تاريخ- جغرافية- عربي- انكليزي- علم النفس
8	كلية الطب	1992	علمي	من الكليات ذات القسم الواحد
9	كلية التربية الأساسية	1994	أنساني	عربي- انكليزي- علوم- تاريخ- جغرافية-تربية- اصة- تربية عامة
10	كلية طب الأسنان	2002	علمي	من الكليات ذات القسم الواحد
11	كلية العلوم للبنات	2002	علمي	علوم- اياة- علوم- اسبات- كيمياء- فيزياء ليزر
12	كلية الآاب	2004	أنساني	عربي- أيثار - أجماع
13	كلية الإدارة والاقتصاد	2005	علمي	علوم مالية ونقدية- إدارة صناعية
14	كلية الصيدلة	2007	علمي	من الكليات ذات القسم الواحد
15	كلية التمريض	2007	علمي	من الكليات ذات القسم الواحد
16	كلية هندسة الموائ	2007	علمي	معان- موائ لا معدنية
17	كلية الدراسات القانونية	2008	أنساني	علوم قران- لغة عربية
18	كلية تكنولوجيا المعلومات	2009	علمي	شبكات المعلومات- البرامجيات

(*) تم ترتيب الكليات على وفق عمرها التنظيمي (سنة تأسيسها) .

المصدر : دليل جامعة بابل 2011-2012

الملحق (7)
استمارة الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/أستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بين أيديكم استبانة أعدت لإكمال راسة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وأنعكاسها في لنجاح الاستراتيجي " تهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم نحو كليتكم وانعكاسها على مستوى النجاح الاستراتيجي. ونو أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، يث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قلبكم بترؤ ومصداقية وبما يحقق هدف البحث . تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها ول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل وقة النتائج.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

المشر
أ.م. د أكرم محسن الياسري

الباحثة
سمر للاح شاكر الدليمي

معلومات عامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 فأقل 40

60 - 51 70- 61

التحصيل العلمي: كتوراه ماجستير

سنوات الخدمة: 5- 10 11 - 15 16-20

25 - 21 30 -26 3 فأكثر

عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها: 5 فأقل 5 - 9

14- 10 15 فأكثر

مقاييس متغيرات البحث

المحور الأول :- أبعاد إدارة الحكمة

إدارة الحكمة (Wisdom management) :- الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية والاستشراق في بناء التصورات الشمولية الواقعية عن الحقائق والأحداث، الرأهنة، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمنظمة في الوقت إلى الأفعال والقرارات الإستراتيجية الرشيدة، باستعمال عمليات التكامل والتحكم. (Bierly,et al.,2000:23).

1- الاستشراق (Foresight) :- سلسلة نظامية لتقييم التطورات العلمية والتكنولوجية التي تمتلك تأثيراً قوياً في المنافسة في الصناعة وجمع الثروات ونمط المعيشة، و تطوير المستقبل لصالح متخذي القرار (Kolsoom,et al .,2009:546).

ت	الفقرات	أبعاء المقاييس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعى إدارة الكلية لرسم أهدافها المستقبلية في ضوء تحليلها البيئي عن الأبعاد المستقبلية .					
2	تسعى إدارة الكلية لصناعة المستقبل الذي يساهم في تحقيق تطلعاتها المتميزة .					
3	تستشرف إدارة الكلية المستقبل عند تطوير استراتيجياتها العلمية والبحثية في الأمد البعيد .					
4	تتابع إدارة الكلية دور التغيرات في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات .					
5	تشخص إدارة الكلية بشكل مستمر القضايا الإستراتيجية(*) ذات التأثير في مستقبلها.					

(*) قضايا تحدد قدرات الكلية ورؤيتها، وتؤثر في مسارها واتجاهاتها لارتباطها بثلاثة أسئلة إستراتيجية (ماذا تستخدم الكلية من أدوات؟ ومتى تستخدم؟ وكيف تجابه المنافسة؟).

2- الشمولية (Comprehensive) :- مدخل للبحث يعمل على دراسة الأمور بشكل شمولي معتمداً بذلك على الأنظمة المعقدة.

ت	الفقرات	أبعاء المقاييس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تضع إدارة الكلية في اعتباراتها الأبعاد المعرفة والحكمة التي تدور في العالم .					
2	تهتم إدارة الكلية بدراسة وتحليل الأبعاد ذات الأثر الكبير، وتعمق في التفاصيل الصغيرة .					
3	تناقش إدارة الكلية المشكلات الحاصلة من زوايا مختلفة قبل البت فيها .					
4	تعتمد إدارة الكلية على مصادر متعددة موثقة للتزويد بالمعلومات المتخصصة في بناء تصور شامل عن الأبعاد والحقائق .					
5	تعتمد إدارة الكلية على النظم والبرامجيات في اتخاذ القرارات ومعالجة الأمور .					

3- التحكم (Governance):- القبول المدروس، أو القبول غير الناجم عن ردة الفعل وتبرز أهميته عند تغيير المسارات السائدة إلى مسارات بديلة والقدرة على حل المشاكل وعلى الفصل بين النافع وغير النافع وتأمين التعاون بين الآخرين .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تشجع إدارة الكلية إقامة التحالفات الإستراتيجية لتطوير جداراتها الجوهرية .					
2	تحاول قيادة الكلية إن تجيب على من يهاجم موقفها برؤى فعل متزن يقو إلى التشارك وليس التنافس والصراع .					
3	تطور إدارة الكلية طمها المستقبلية الحرجة في ضوء التغيرات البيئية .					
4	تؤمن إدارة الكلية بالمحافظة على جميع التقاليد المهنية السائدة .					
5	عدم تدلل العواطف القوية في قرارات إدارة الكلية لأنها السبب وراء معظم ما يعانيه الإنسان .					

4- التكامل (Integration) :- يعني التكامل العمل في فرق متعددة الاختصاصات والتفكير بطريقة متجهة وب العملية , وينبغي أن يفهم الفريق كل العملية لكي يتمكن من القيام بالأعمال الملائمة ضمن وسطها المحدد . وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مهما لتنفيذ التكامل من خلال معالجة وخرن كميات كبيرة من البيانات (Barahona,2003:281).

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تستعمل إدارة الكلية تكنولوجيا المعلومات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات.					
2	تسعى إدارة الكلية إلى بناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة عالميا من خلال التعاون مع الكليات المماثلة الأخرى.					
3	تدرس إدارة الكلية بشكل متأن ما يخص أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار أو موقف.					
4	تحاول إدارة الكلية الإفقاءة من المددال المختلفة في التعاطي مع المشكلات التي تواجهها.					
5	تحاول إدارة الكلية الاعتماد على الأساتذة والموظفين من ذوي الخبرة.					

المحور الثاني :- أبعاد إدارة الوقت

إدارة الوقت (Time management):- إدارة مورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثاقبة، لان الوقت أقل من أجل المنظمة، ومن أبرز الفرص المربحة المتاحة لها (Jeffrobinson,2008:112).

1- تخطيط الوقت (Time planning):- عملية متكاملة تتضمن تحديد الأهدا ووضع الخطط الزمنية اللازمة لتحقيقها. (Griffin,1999:24).

ت	الفقرات	أبعاً المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا تماماً	لا أتفق تماماً
1	تسعى إدارة الكلية إلى جدولة الأنشطة من لال تيار الوقت المناسب للقيام بالأنشطة المطلوبة.					
2	تلتزم إدارة الكلية للعمل ضمن الأوقات المحددة مركزياً وفقاً للتقويم الجامعي.					
3	تشجع إدارة الكلية على تكليف ملاك تدريسي متخصص بساعات الدراسات المسائية.					
4	تضع إدارة الكلية ططا زمنية مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة والآلات الطوارئ التي يمكن أن تحد.					
5	تعتقد الكلية بان الاعتماد على المحاضرين الخارجيين يقلل من صعوبات جدولة الساعات الدراسية.					

2- تنظيم الوقت (Time Organizing):- ترتيب الأشخاص والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط الزمنية وتحقيق أهدا المنظمة وبرمجة الوقت وتقسيمه بشكل حيح بين نشاطات المنظمة على وفق وحدات متسلسلة.

ت	الفقرات	أبعاً المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا تماماً	لا أتفق تماماً
1	تسعى إدارة الكلية إلى تويد وتنسيق الخطط والبرامج الزمنية اللازمة لتجنب التداخل والازواجية في العمل.					
2	تمتلك إدارة الكلية برنامجاً محدداً بفترات زمنية لمراجعة أنشطتها.					
3	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق أهدافها وفق برامج زمنية محددة.					
4	تستبعد إدارة الكلية الخطوات والإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل					
5	تخصص إدارة الكلية وقت محدد للتداول مع المستخدمين من دماها لزيادة كفاءتها.					

3- توجيه الوقت (Time Directing):- وظيفة مركبة، تنطوي على جميع الأنشطة التي ممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الأجل.

ت	الفقرات	أبعًا المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تحقق إدارة الكلية الاستقامة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه من خلال توافر قواعد مادية واجتماعية سليمة في جميع مستوياتها الإدارية.					
2	تستثمر إدارة الكلية روح التعاون والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة لانجاز أهدافها بأقصر فترة زمنية ممكنة.					
3	تفكر إدارة الكلية في كلف الوقت في قول " لا للقضايا غير الضرورية".					
4	تعطي إدارة الكلية توجيهات واضحة للمرؤوسين وتجعلهم يحترمون الوقت المخصص للعمل.					
5	تصمم إدارة الكلية أنشطة تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة في المديين القصير والطويل الأجل.					

4- الرقابة على الوقت (Time Of controlling):- العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهدا □ والمعايير المتوقعة وتظهر أهمية ذلك عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب (Bartor,David,1994:501).

ت	الفقرات	أبعًا المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تتبع إدارة الكلية أسلوب لامركزية الرقابة من اجل التنفيذ بالوقت المحدد.					
2	تكتشف إدارة الكلية الأخطاء والانحرافات التي تحصل في العمل بالوقت المناسب من خلال الرقابة المتزامنة.					
3	تحاول إدارة الكلية أيجب □ □ للمشكلة من المرة الأولى تجنباً للهدر في الوقت.					
4	تعمل الكلية على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت في العمل من اجل السيطرة عليها وإيجب الطرائق المناسبة لعلاجها.					
5	تستعمل إدارة الكلية نظام رقابة فعال يسهم في تقليل الوقت اللازم لإعداد التقارير والمخططات البيانية.					

المحور الثالث:- النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي (Strategic Successful):- توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الإمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأقسام غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة (Tanner , 2005 : 2).

1-البقاء (survival) :- قدرة المنظمة الناجحة على فهم طبيعة التنافس مع المنظمات الأخرى بشكل معادل لفهم إمكاناتها وقدراتها (Jones,2007: 311).

ت	الفقرات	أبعاً المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا تماماً	لا أتفق تماماً
1	تسعى إدارة الكلية إلى دمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي تياجات سوق العمل .					
2	ينتقل عدد من تدريسي الكلية لحصولهم على فرص تدريسية أفضل في الكليات المنافسة .					
3	تعتمد إدارة الكلية نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير الكليات المنافسة .					
4	تنفذ إدارة الكلية خططاً تدريبية للتنافس مع الكليات الأخرى في مجال توفير ملاكات تدريسية مؤهلة .					
5	تستوعب إدارة الكلية أعداداً كبيرة من الطلبة سنوياً يفوق طاقتها الاستيعابية .					

2- التكيف (Adaptation):- قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والعمل على التكيف معها بما يواكب العصر (Kasten,2006:20).

ت	الفقرات	أبعاً المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا تماماً	لا أتفق تماماً
1	تمتلك إدارة الكلية القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها .					
2	تعيد إدارة الكلية النظر وباستمرار في برامج تدريب تدريسييها لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة .					
3	تقيم إدارة الكلية شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية احتياجاتها في مجال الاستشارات .					
4	تنتفع إدارة الكلية على الكليات الأخرى المتخصصة في العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم .					
5	تعتمد إدارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كإتوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة .					

3-النمو (Growth) :- النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها.

ت	الفقرات	أبعث المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تتبنى إدارة الكلية إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها .					
2	تعتمد إدارة الكلية آليات متجددة لتعزيز ولاء الطلبة .					
3	تدرب إدارة الكلية تدريسيها على أساليب التدريس المعاصرة (*).					
4	تنسق إدارة الكلية بين أقسامها لتنويع خدماتها .					
5	تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص .					

(*أساليب التدريس المعاصرة تشمل مناقشة الموضوعات الجديدة في مجال الأبحاث، تصاص، العصف الذهني، طلب مقالات من الانترنت مثلا) .

Abstract

This Search Formed by Three Variables Interacted to form the ideological and philosophic frame which are (Wisdom Management, Time Management, Strategic Success), and in order to achieve that was the adoption of Core dimensions for Wisdom Management(Foresight, Comprehensive, Governance, Integration),and the dimensions of time management was (Time planning, Time Organizing, Time Directing, Time of controlling) and the dimensions of strategic Success has determined as (survival, Adaptation, Growth),This study started from a problem expressed in a number of questions of applied and ideological (if Wisdom Management actors in search Society? What their strategic contributions in changing intellectual maps of managers? Is there a correlation between the Wisdom Management, time management and strategic Success?. Is there any effect of Wisdom Management and time management in the strategic Success?),This study aim to answer them elucidate the philosophy theory and intellectual indicators, for this varieties, because its consider as a important subjects on the Arabic environments on general and the Iraqi environment especially, and then diagnose the level of importance and impact and potential application in the application environment marked by the Colleges of the University of Babylon, as has been necessary information was obtained for the field through a questionnaire prepared for this purpose where they were polled (92) of Administrative Leaders represented by (Deans, and Dean Assistants , and Heads of departments) in Colleges of the University of Babylon in addition to personal interviews

The search conclusions is theoretical and mental and other practical diagnosed fact and reality variables search in application environment, Most notably the integration of the Wisdom Management &Time

Management role in achieve Strategic Success university according study sample, it proved the existence of a correlation statistically significant and the existence of a significant Impact Wisdom Management & Time Management individually and collectively in achieve Strategic Success which indicates the importance of the variables studied in the university search Society, also the search produce many recommendations, the main most notably recommendations is the need to think about taking into account the dimensions of the wisdom of the substantive issues concerning the junctions basic critical and decisive in their actions administrative leader and decisions. as well as proposals, including test model to search in other organizations for the purpose of verification of the validity effect in other sectors, and provide some mechanisms to assist in the implementation of the recommendations.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration
Higher Studies



Analysis Relationship between Wisdom Management and Time Management and Reflection this in achieve Strategic Success

*Survey & Analytic study to a sample of administrative leader
colleges opinion in the university of Babylon*

A Thesis Submitted to the

*council of the college of Administration and Economics -
University of Karbala, Which is part Requirements Obtain a
Master of Degree In Business Administration*

*Presented by
Samar Salah Shaker AL-Dulami*

*Supervision by
Ass. Prof. Dr
Akram Muhsin AL-Yasiri*

2013 AD

1434 AH