

م . م هناء نصرالله خميس الجامعة التقنية الوسطى/ معهد الإدارة الرصافة

## المستخلص

أدى التغير السريع في البيئة الخارجية للمنظمة إلى ظهور حالة من التنافس الشديد مما زاد تخوف الشركات من فقدان الحصة السوقية والخسارة . مما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بوجود مدير يحمل صفات وخصائص قيادية لما فيه من ميزات في تنظيم الإنتاج ومقابلة الطلب وتقليل التكاليف وتطوير الأداء للحصول على ميزة تنافسية تحافظ أو تزيد من حصتها السوقية وإرباحها .

تسعى الدراسة الى تحديد عدد من الاهداف كان اهمها معرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة واستعراض اخر ما توصلت اليه الادبيات من اطر فكرية وفلسفية لمتغيرات الدراسة وتحديد اهمية السمات القيادية لدى المدير من خلال ما تتضمنه الادارة من افكار ومفاهيم، وبيان المدخلات والمخرجات وخصوصية سمات المدير التي تستطيع المنظمة الاعتماد عليها في تحسين ادائها ومن ثم استعراض اخر ما توصلت له الدراسات من مفاهيم انتاجية والكفاءة وكيفية قياسها وتأثيرها على اعمال الشركة واستقاداتها منها في تحسين ادائها وشملت عينة الدراسة شركة التأمين العراقية العامة للمدة المبحوثة من ٢٠١١-٢٠١٥ . اعتمد الباحثان لجمع البيانات على التقارير والكشوفات المالية الخاصة بالشركة عينة البحث وتحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال استخراج النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، معامل ارتباط بيرسون ، الانحدار الخطي البسيط بالإضافة الى تطبيق القوانين العلمية الخاصة بالكفاءة الانتاجية .

واخيرا خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية ونظرية واخرى تطبيقية شخصلت حقيقة واقع الخطط التسويقية ومؤشرات الانتاجية في الشركة عينة الدراسة واهم ما توصلت له الدراسة من استنتاجات هي :

- ١- توفر مدراء متميزين يحملون الحنكة والخبرة الادارية المتميزة التي تمكن الشركة من الولوج في الاسواق الجديدة واستغلال الفرص المتاحة افضل استغلال واستثمار كافة مواردها وتوجيهها صوب تحقيق الانتاج الامثل .
  - ٢- يوجد اهتمام بالغ في التخطيط وتوزيع المهام الانتاجية واستغلال القوة العاملة والحيلولة دون تدني مستويات انتاجهم.
  - ٣- هناك اهتمام بالغ في تطوير وتدريب العاملين بما متاح من دورات تطويرية تمكنهم من السيطرة على العمل وتطور الشركة واعمالها فهناك حاجة لوجود دورات تدريبية تتلاءم مع الاعمال الجديدة وتمكين العاملين بدرجة جيدة جدا من الاعمال المناطة بهم .
- كما قدمت الدراسة توصيات كانت مستوحاة مما توصلت اليه من استنتاجات نظرية وتطبيقية للدراسة وهي :
١. العمل على ايجاد عاملين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي وتطوير سماتهم القيادية ليكونوا خير تعويض عن فقدان اي خبير او قائد اداري ولتحقيق محيط عمل متميز يستطيع اضافة ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الشركة التميز والمنافسة القوية في مجال اعمالها .
  ٢. الاعتماد على الطرق الحديثة في تصميم ورسم الخطط المستقبلية لاستغلال السوق التأمينية افضل استغلال .
  ٣. بناء وتحديد حجم القوى العاملة ونوعها لتحقيق الخطط الطموحة ولمواجهة النمو المستمر والحاصل في الانتاج لتحقيق التوازن ما بين المدخلات والمخرجات والمحافظة على نسبة التحسين المستمر في العمل.
  ٤. الاهتمام المستمر بتطوير العاملين واختيار كوكبة او نخبة منهم لخلق جيل جديد يتمتع بالخصائص والصفات المتميزة وتطوير الاستراتيجيات التسويقية وتحديد الفرص المتاحة والاسواق التي من الممكن استغلالها وتحديد التهديدات والصعوبات المستقبلية لتصميم برنامج يمكن الشركة من التغلب عليها وتأكيدها ديمومة النمو .

الكلمات الافتتاحية : السمات القيادية ، القيادة الادارية ، الكفاءة الانتاجية ، الكفاءة الانتاجية الكلية والجزئية

## Abstract

The rapid change in the organization's external environment has led to a situation of intense competition, which has increased the apprehension of firms over the loss of market share and loss. This has led organizations to pay attention to the presence of a manager with qualities and qualities of leadership for the advantages in the organization of production meet demand, reduce costs and develop performance to obtain a competitive advantage that preserves or increases their market share and profits. The study seeks to identify a number of objectives, the most important of which were to learn about the relationship and influence between the study variables and the latest literature review of the frameworks intellectual and

philosophical to the study variables and to determine the importance of the leadership qualities of the director through the ideas and concepts contained in the Department. and the input statement The output and the specificity of the manager's features that the organization can rely on to improve its performance and then review the latest studies of productivity concepts and efficiency and how they measure and affect the business of the company and benefit from it in its performance and the study sample included the Iraqi insurance company For the period from 2011-2015. The researchers relied to collect data on the company's reports and financial statements and analyze the research sample using statistical program (SPSS) through the extraction of percentages and arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference, Pearson correlation coefficient (person), and simple linear regression. As well as the application of Special scientific laws to productive efficiency. Finally, the study came out with conceptual, theoretical and practical conclusions that diagnosed the reality of the marketing plans and productivity indicators of the company and the main findings of the study:

1. Privileged managers with the excellence and managerial experience that enable the company to enter new markets and exploit the available opportunities make the best use and investment of all its resources and direct it towards optimum production.
2. There is a keen interest in planning, distributing productive tasks, exploiting the labour force and preventing their low levels of production.
3. There is a keen interest in developing and training workers with available development courses that enable them to control the work and the development and business of the company. There is a need for a training role that is suited to the new business and empowering workers with a very good degree of work assigned to them. The study also made recommendations that were inspired by the theoretical and practical conclusions it had reached:
  1. Working to find two strategic intelligence workers and develop their leadership qualities to be better compensated for the loss of any expert or an administrative leader to achieve a privileged work environment, he can add a competitive advantage through which the company can differentiate and compete in its business.
  2. Rely on modern methods in designing and charting future plans to exploit the best insurance market.
  3. Building and determining the size and type of manpower to achieve ambitious plans and to cope with sustained and productive growth in order to balance inputs and outputs and maintain the rate of continuous improvement in the work.
  4. Constant attention to the development of workers and selection of a constellation or elite to create a new generation with distinctive characteristics and qualities and develop marketing strategies, identify opportunities and markets that can be exploited and identify future threats and difficulties to design a program that enables the company to Overcome and confirm the durability of growth.

**Opening speeches:** Leadership features, managerial leadership, productive efficiency, total and partial productivity efficiency

#### مقدمة :

ادى التغير السريع في البيئة الخارجية للمنظمة الى ظهور حالة من التنافس الشديد مما زاد تخوف الشركات من فقدان الحصة السوقية والخسارة . مما حدا بالمنظمات الى الاهتمام بوجود مدير يحمل صفات وخصائص قيادية لما فيه من ميزات في تنظيم الانتاج ومقابلة الطلب وتقليل التكاليف وتطوير الاداء للحصول على ميزة تنافسية تحافظ او تزيد من حصتها السوقية وارباحتها . ولغرض الاحاطة بالموضوع فقد تضمن البحث اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث اما الثاني فتناول اهم ما يتعلق بمفهوم السمات القيادية واهميتها وانواعها وما يتعلق بها وتخصص المبحث الثالث باستعراض اهم ما يتعلق بالكفاءة والانتاجية واهميتها وكيفية قياسها واخيرا يختتم البحث بالمبحث الرابع الذي اختص بالاطار العملي للبحث واستعراض وتحليل بيانات الشركة مستندا في جمع البيانات على اخر الاحصائيات والتقارير السنوية الخاصة بالشركة .

#### المبحث الاول : منهجية البحث

#### تمهيد :

يتضمن هذا المبحث عرض لمشكلة البحث على شكل تساؤلات كإجابات متوقعة لحلول المشكلة ،ومن ثم عرض اهمية البحث واهدافه ، وعرض المتغيرات الرئيسية والفرعية ، ويتضمن بعد ذلك عرض الفرضيات الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث ومن ثم عرض نموذج البحث

الفرضي والوسائل الاحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بياناته ، والمقاييس المستخدمة وتحديد الحدود المكانية والزمانية والمعرفية المستخدمة ، وفي نهاية هذا المبحث سيتم عرض مجال وعينة الدراسة والهيكل التنظيمي لعينة البحث .

#### اولا : مشكلة البحث

تمثل السمات القيادية للمدراء محط اهتمام عدد كبير من الباحثين خلال العقود الاخيرة وقد تركز هذا الاهتمام بتميز مدراء الشركات من سواهم فيما يحملونه من سمات . الا انه لم يكن هناك اتفاق تام بينهم وكان ذلك بسبب كثرة الدراسات واختلاف وجهات نظر الباحثين اذ تسهم السمات والخصائص القيادية بدور مهم في رفع انتاجية الشركة من خلال تحديد اهم الفرص وكيفية استغلالها ومن ثم تحديد اهم التهديدات والسلبيات ومعالجتها وسقيس الباحث مدى تأثير هذه السمات في انتاجية الشركة الكلية والجزئية من خلال تحقيق انتاجية ملائمة تتسجم مع اهداف وتطلعات الشركة . وفي ضوء ذلك سيتم صياغة مجموعة من التساؤلات العامة والخاصة المتعلقة بالمشكلة وهي كالاتي :

#### أ- التساؤلات العامة

التساؤل الاول :ما مستوى السمات القيادية لدى المدراء في المنظمة المبحوثة ؟

التساؤل الثاني :ما مستوى الكفاءة الانتاجية في المنظمة ؟

#### ب- التساؤلات الخاصة بالمشكلة

التساؤل الاول :ما اثر السمات القيادية في انتاجية المنظمة .

التساؤل الثاني : ما اثر السمات العقلية في انتاجية المنظمة .

التساؤل الثالث : ما اثر السمات الوظيفية في انتاجية المنظمة

#### ثانيا : اهمية البحث

تجسدت اهمية البحث من خلال الاتي :

١- تحديد اهم سمات وخصائص القيادة المطلوبة في المدراء .

٢- معرفة مستوى انتاجية الشركة المبحوثة .

٣- معرفة طبيعة العلاقة ودرجة التأثير بين سمات وخصائص القيادة وانتاجية المنظمة .

#### ثالثا : اهداف البحث

تتركز اهداف البحث بالاتي :

١- عرض مفهوم سمات وخصائص القيادة واهميتها .

٢- عرض مفهوم الانتاجية واهميتها وتحديد المقاييس المعتمدة في الشركة .

٣- تحديد درجة العلاقة والاثار بين سمات وخصائص القيادة وانتاجية الشركة .

٤- تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة .

#### رابعا : متغيرات الدراسة

يمكن وصف متغيرات الدراسة على الوجه التالي :

١- المتغير المستقل (سمات وخصائص القيادة )

٢- المتغير التابع (انتاجية المنظمة )

#### خامسا : فرضيات البحث

بناء على ما تم طرحه في مشكلة البحث فقد تم صياغة الفرضيات الاتية :

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات القيادية ومؤشر الكفاءة الانتاجية ) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

أ. ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات العقلية والكفاءة الانتاجية ) .

ب. ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات الوظيفية والكفاءة الانتاجية ) .

الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ) .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ) .  
ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ) .

#### سادسا: اساليب جمع البيانات

- ١- فيما يخص الجانب النظري فقد تم الاعتماد على الكتب العربية والاجنبية والدوريات المختلفة وكذلك على شبكة الانترنت العالمية .  
٢- فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية للمدراء المتواجدين، اضافة الى اعتماد التقارير السنوية للشركة المبحوثة .

#### سابعا: حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية: وقع الاختيار على شركة التأمين العراقية العامة في ان تكون مجال البحث وهي احدى الشركات العريقة والمتميزة في مجال التأمين منذ تأسيسها عام ١٩٥٩ ولغاية الان .  
٢- الحدود الزمانية : من ٢٠١١- ٢٠١٥  
٣- الحدود العلمية : اعتمد الباحث على مضامين السمات القيادية على ما اورده ( robbins 2001 ) ، و (Daft,2003) اما ما يتعلق بكفاءة الانتاجية فسيتم الاعتماد على ما وردة (الللح ، ٢٠٠٢ ، ١١٧) و(النجار ومحسن ، ٢٠٠٤) و (slack, et.al, 2004) .

ثامنا: المقاييس الاحصائية المستخدمة

- ١- النسب المئوية ٢. الوسط الحسابي ٣. الكفاءة الانتاجية ٤. الانحراف المعياري ٥. معامل الاختلاف ٦. بيرسون

ثامنا: عينة الدراسة : شملت عينة البحث ( ٥٠ ) فردا ممن يشكلون منصب مديرعام ومعاون مدير عام ومدراء الاقسام

#### المبحث الثاني : السمات القيادية

##### اولا : مفهوم القيادة الادارية

تعتبر السمات القيادية من اهم الشروط التي يجب ان تتوفر في المنظمة على المستوى الوظيفي والشخصي اذا ما ارادت ان تتطور وتزدهر وتحافظ على مستوى عالي من النجاح ومواكبة البيئة المحيطة بها لذلك سوف نتحدث عن القيادة لان جميع الاعمال لا تصلح ولا تنظم من غير قيادة تتمتع بسمات تجعلها اهلا للقيادة .

وقد وردت تعريف عديدة للقائد والقيادة الادارية من قبل العديد من الكتاب والباحثين كل حسب فلسفته وانتمائه لمدرسه دون اخرى . الا ان اغلبهم ركز على امرين هما شخصية القائد وصفاته وخصائصه وسنورد بعض هذه المفاهيم وكما يأتي :

يرى (فتحي، ٢٠٠٣: ٥٩) القائد هو الشخص الذي يختار بواسطة الجماعة ويستطيع مساعدتها في اشباع حاجاتها ويستمد قوته من الجماعة وقدرته على تحقيق اهدافها . و اشار (العامري والغالي، ٢٠٠٨: ٤٥٦) بأن القائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الاخرين بدون قسر او اكراه وجعل هؤلاء قابلين للقيادة . وترى الباحثة ان عملية تحديد مفهوم القيادة الادارية مشكلة معقدة ونابعة من طبيعة القيادة نفسها وقد قدم الباحثون والكتاب تعريفات وتصنيفات عده للقيادة الادارية تختلف حسب توجهاتهم والمدخل الذي يعتمدونه .

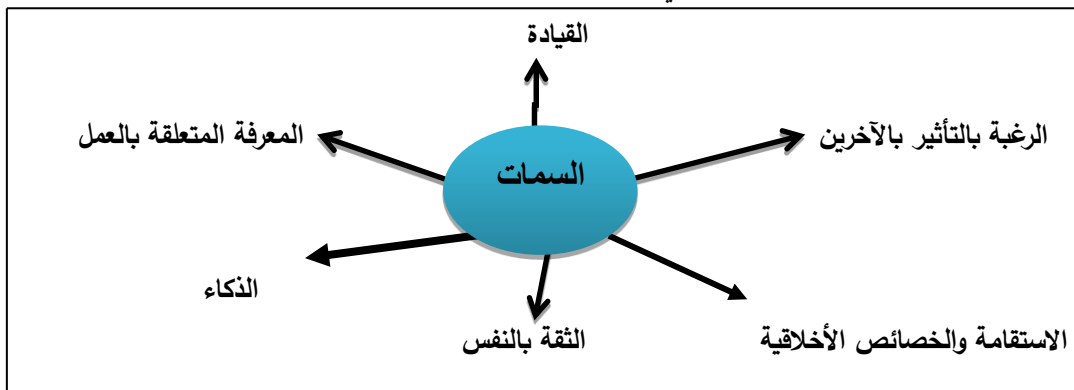
صنفها (Schermhorn, 2003:230) الى صنفين القيادة الرسمية وهي القيادة التي تمارس بواسطة تحديد اشخاص او اختيار مواقع السلطة الرئيسية في المنظمة . والقيادة الغير رسمية وهي التي مورست من قبل اشخاص اصبحوا مؤثرين بسبب انهم يملكون مهارات شخصية تقابل احتياجات الموارد . فيما يرى (Kreitner,2007:509) بأنها عملية طبقا للتأثيرات الفردية لمجموعة افراد لتحقيق الاهداف المرجوة. ويتفق (العامري ، الغالي ، ٢٠٠٨: ٤٥٦) ان القيادة والعملية القيادية تمثل محورا مهما في العملية الادارية ، حيث تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح اذا التزمت بكافة ابعادها . فالقيادة في اطار الممارسة الادارية هي عمليات الايحاء او الالهام او التأثير في الاخرين ، وجعلهم اكثر التزاما بإنجاز المهام المطلوبة منهم . وبهذا فأنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الاخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الانشطة وتحقيق الاهداف ، ولا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دورا اساسيا في التأثير على الاخرين ويدفعهم الى التزام عالي في الانجاز ضمن نطاق الممارسة الادارية بمختلف انشطتها ، واذ نحاول ان نجعل من المدراء اليوم حاملين صفات القيادة الايجابية ومتسلحين بقدرات اكثر كفاءة في ادارة مواقف تتسم بالتعقيد والصعوبات الكبيرة . ان الوقت المتاح لإنجاز الاعمال اصبح قصيرا بحيث يتطلب قيادة لها القدرة على الانجاز بأعلى درجاته في الامد القصير في حين يلتزم الاخرون بتوجهات هذه القيادة للأمد البعيد وهكذا فالقيادة بالإضافة الى كونهم ملهمين للأخرين فأنهم يتمتعون بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقله للأخرين بإيجابية وكفاءة ومن وجهة النظر التنظيمية فان القيادة وهي حيوية لان لها تأثيرا قويا على سلوك الفرد والمجموعة والى جانب ذلك فبسبب الهدف الذي يرغب

فيه القائد لذا فإنه قد ينسجم او لا ينسجم مع الاهداف التنظيمية . وبذلك يمكن القول بأن اي منظمة يمكن ان تقيس نجاحها وكفاءتها من خلال سلوك القيادة الادارية ومعاملتها للأفراد والعاملين في المنظمة وذلك لان الافراد العاملين يتأثرون بقادتهم فكما كانت القيادة مؤثرة بشكل ايجابي فأن العاملين سيبدلون كل جهدهم ومعرفتهم في انجاز اهداف المنظمة .

#### ثانيا: المديرين والقادة

اشار (العامري ،الغالبى ٢٠٠٨:٤٥٨) رغم ان هناك علاقة بين القيادة والادارة الا انها لا يعنيان نفس الشيء فالشخص يمكن ان يكون مديرا ،قائدا او مديرا وقائدا . اننا نتكلم في كثير من الاحيان عن الدور القيادي للمدير حيث ان كلا المفهومين القيادة والادارة مهمان لمنظمة الاعمال . ان المدير الفعال هو قائد ايضا لانه يتمتع بقابليات في الادارة والقيادة يستطيع ان يضعها في خدمة المنظمة . ان المهم بالنسبة للمنظمة ان يكون كافة مدراءها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعون ان يلعبوا الدور القيادي المطلوب لإنجاز الاهداف .وبالتأكيد فأن هناك البعض من المدراء لا يحملون هذه الصفات وانهم مجرد مديرين يؤدون الانشطة الادارية بأسلوب لا يرتقي على افضل ما يكون . اشار (Gibson,2003:9) ان دور المدير يكون اجرائيا ،بينما دور القائد يكون تحويليا يضع امامه البيئة ،الرؤية المشتركة ،المهمة ،والاهداف . وبين (اللامي ،٢٠٠٦:١٤) ان العلاقة بين المدير والقائد علاقة تكامل وليس علاقة تضاد فالمنظمة تحتاج القائد ذا المهارات الادارية لان القائد والمدير كليهما لديه ايجابيات وسلبيات فالذي تحتاجه المنظمات هو مزج ايجابيات القائد مع ايجابيات المدير للحصول على المدير القيادي . يتضح مما سبق ان المنظمات بحاجة الى القادة اكثر من المدراء وذلك لكثرة التغيرات البيئية على الصعيدين الخارجي والداخلي التي لا يستطيع المدراء التعامل معها ويجب عليهم مواجهة هذه التغيرات ويقبلون بها .لذا يجب على المنظمات ان تعمل على ايجاد قادة يتميزون بصفات قيادية عالية وذلك للمحافظة على النمو وللنهوض بالمنظمات الى مستوى يوازي التطور الحاصل في دول العالم. حيث ان كل قائد يصلح ان يكون مديرا ، ولكن ليس كل مدير منظمة يصلح ان يكون قائدا اذ غالبا ما يهتم المدراء بالتنفيذ الدقيق ، والقيادات بالتفكير الاستراتيجي .

اهتمت البحوث والدراسات بسمات القادة وعدتها عاملا من العوامل الرئيسية التي اسهمت بفاعلية القيادة. حيث اسهمت في تحديد مجموعة من السمات والخصائص. ومن خلال المراجعة النظرية للمفاهيم و النظريات و لعدد من البحوث و الكتب و الدوريات وجد ان اسهل تعبير عن السمات القيادية هو وصفها بصفات شخصية يمتلكها القائد مثل القوة الجسدية و الذكاء وقوة الشخصية ،مما يجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به. اشار (mschane,2007:214) ان منذ بداية تسجيل الحضارة اهتم الناس بالخصائص الشخصية التي تميز القادة العظام من غيرهم (الآخرين) المراجعة الرئيسية في اواخر الاربعينات تضمنت عدم ثبات اتفاق على نوع وعدد السمات التي انتخبت من خلال مئات الدراسات الى هذا الوقت ،المراجعة اللاحقة افترضت ان السمات القليلة هي ارتباطها بثبات مع القيادة الكفوءة .لكن على الاغلب هي غير مرتبطة مع القيادة الكفوءة . هذا الاستنتاج ان الباحثين اعطوا ببحوثهم للخصائص الشخصية التي تميز كفاءة فعالية القادة .واشار (robbins,2004:235) ان جهود البحث انتجت سمات محددة منعزلة في طريق مسدود. عدد من المحاولات فشلت في تحديد مجموع السمات التي شملت دائما القيادة من التابعين وفعاليات او كفاءات القادة الكفوئين من القادة غيرالكفوئين .ربما لانه كان قليلا من التناؤل للاعتقاد بأن مجموعة ثابتة وسمات فريدة شخصية يستطيع (يمكن)تطبيقها عبر حدود معينة لكل القيادات الكفوءة في مختلف المنظمات والمحاولات لتحديد السمات مرتبطة بثبات مع النجاح في التأثير بالآخرين ، وللمثال على ذلك هناك ست سمات على رؤية القادة من غير القادة وهي القيادة ،الرغبة بالتأثير بالآخرين ،الذكاء ،المعرفة المتعلقة بالعمل ،الثقة بالنفس ،الصدق والخصائص الاخلاقية .كما موضحة بالشكل الاتي :



حيث لم يظهر الباحثون اتفاقاً على نوع تلك السمات وعددها الا انه في ضوء المراجع النظرية للمفاهيم والنظريات وعدد من البحوث والدراسات والكتب والدوريات وجد عددا كبيرا من تلك السمات التي وصف على انها مجموعة من السمات التي يحملها الافراد والتي يمكن ملاحظتها باستمرار وفي مواقف مختلفة ولتميز سلوك القائد الكفاء من القائد غير الكفاء ولأغراض البحث يمكننا تصنيفها الى اربع سمات التي اعتبرت هي من :

#### ١- القدرة على التكيف

التكيف نوع من ردود الفعل على العديد من الصراعات والاحباطات والانفعالات والقلق الذي يواجه الشخص بصورة مستمرة . ولكي تبقى المنظمات بحالة جيدة يجب ان تتبنى وتشجع ثقافتها التكيف لظروف البيئة الخارجية ،من خلال تبني التعلم التنظيمي والذي يشجع على الانفتاح ،والغاء الحدود ،الجودة ،تحمل المخاطر ،التحسين المستمر ، والتغيير.(علوش،٢٠٠٩: ٣٠)

#### ٢- ادارة الوقت

يعد ادارة الوقت من اهم العناصر حيث ان المدراء يجب ان يملكو وقت كاف لصناعة قرارات كفوءة فاعلة .حيث ان الوقت الكافي يجعل من الممكن فهم المشكلة ،البدائل المناسبة للتطورات العديدة ،تقييم القرار في ضوء الاهداف والاولويات، تأسيس معالجات يمكن تطبيقها لتنفيذ القرار .(Luis,2005,260). وتكمن اهمية الوقت بعلاقته الوطيدة بإنتاجية الافراد والمؤسسات اذ يعد الوقت احد اهم العناصر بالإضافة الى الجهد والتكلفة وذلك لان العنصر المؤثر والمحرك لاستنتاجات العناصر الاخرى المتمثلة بالموارد البشرية والذي بدونه لا تستطيع عمل شيء . وكما هي ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة فأن الوقت اكثر ندرة ومحدودية فهو اعلى الموارد قيمة لأنه لا يمكن تعويضه اذا ضاع كما في الموارد الاخرى (عبيدات،٢٠٠٤: ٣٤) وعرفت ادارة الوقت بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بهدف استثماره استثمارا اقتصاديا امثل في تغير مجمل أنشطة وفعاليات المجتمع وتقليل الهدف فيه الى اقصى حد ممكن وزيادة فاعليته (عبيدات،٢٠٠٤: ١٠) ويرى (علوان،٢٠٠٩: ٣٤) بأنه من ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الاهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الاولويات واستخدام الاساليب الادارية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية . ويصنف الوقت في الادارة الى الانواع الآتية :

#### أ- الوقت الإبداعي

يخصص هذا من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحظ ان كثير من النشاطات الادارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت فهي بحاجة الى تفكير عميق كما تواجه في هذا النوع من الوقت فهي بحاجة الى تفكير عميق كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الادارية من جوانبها كافة بأسلوب علمي منطقي يهدف تقديم حلول علمية منطقية وموضوعية تتضمن فعالية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

#### ب- الوقت التحضيري

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل وقد يستغرق هذا الوقت في جميع المعلومات او حقائق معينه او تجهيز معدات او قاعات او الآلات او مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل .

#### ج- الوقت الانتاجي

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الثاني ثم التخطيط له في الوقت الابداعي والتجهيز له في الوقت التحضيري لزيادة فاعلية استغلال الوقت . حيث يجب على الاداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج او تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والابداع . نستنتج مما ذكر اعلاه ان المشكلة في الوقت تكمن في عدم وضع خطة عمل وسجلات اداء يومية لتنفيذ اعمالهم ولا يتم تحديد الوقت اللازم بكل مهمة ولا يضعونها ضمن الاولويات مما يؤدي الى التداخل في انجاز المهمات والواجبات.

#### ٣- حل المشكلات

اشار (kreitner,2007,373)الى ان المشكلة تمثل الفجوة بين الحالة المرغوبة والحالة الفعلية . ولا بد من وجود استراتيجية لحل المشكلة من خلال تعريف المشكلة اولا ومحاولة تشخيص اسبابها والبحث عن بدائل تمثل حلول مناسبة ترضي طرفي النزاع ثانيا ( http://www.operating leaderships traits.com ) حيث ان معرفة المشكلة هي الخطوة الاولى في سلسلة من القرارات وتتطلب مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمصادر التي تستحق اهتمام القيادات الادارية وان هذا يشبه المفهوم الحربي لاجتماع الاستخباراتي العسكري (daft,2003:496) ويقترح ( Kreinter, 2007:373) ان هناك ثلاث معالجات لحل المشكلة هي :

- أ- استخدام الامثلة التاريخية لتحديد المشاكل ، افترض ان الامثلة في الماضي هي افضل تقدير للمستقبل ،هكذا المدراء يعتمدون على الخبرات الماضية لتحديد (الاختلافات ) المشاكل من الاتجاهات المتوقعة
- ب- تخطيط المعالجات وهو اكثر الانظمة ويمكن ان يقود الى اكثر النتائج دقة ، هذه النتائج تقوم على استخدام التقديرات الى تخمين ما هو متوقع ان يحدث في المستقبل
- ت- المعالجة الاخيرة لتحديد المشاكل هي الاعتماد على ملاحظة ادراك الاخرين ، مثال ذلك (مدير المطعم ربما يدرك بان مطعمه يزود خدمة ضعيفة وعنده اعداد كبيرة من الزبائن يشكون طول فترة استلامهم الطعام بعد جلوسهم وطلبهم ) (تكرار الشركات يزيد المشاكل سوءا بإهمالهم شكاوي الزبائن او التغذية العكسية ) واكد (Luis,2005:389) على وجود فرق لحل المشكلات وهي مجاميع تمثل مختلف الاقسام التي تحل المشاكل ،احيانا تدعي الفرق الموازية وهي مجموعة خاصة يتم تشكيلها من مختلف الاقسام لحل المشاكل كتحسين النوعية ،تأمين مكان العمل ،شكاوي العاملين . وان هذا الفرق يمكن تشكيلها عند الحاجة او بشكل مستمر .
- وقد اشار (daft,2003:497) الى ان الفيلسوف كارل جانك (Carl Jung) قد حدد اربعة انماط لحل المشاكل وهي (الحس والحدس والاعتقاد والشعور) وكما هو مبين في الشكل رقم (٢) :

| النمط الشخصي  | ميل النشاطات   | المهنة المحتملة           |
|---------------|--|---------------------------|
| الاحساس_تفكير | التأكيد على التفاصيل والحقائق                            | حسابات                    |
|               | التركيز على الافكار والاهداف الواقعية                    | انتاج                     |
|               | تطوير القواعد واجراءات تقويم العمل                       | برامج حاسوب               |
|               | حاسم مفكر ،مطبق  | بحث السوق                 |
| الحدس_تفكير   | يفضلون التعامل مع المشاكل النظرية والتقنية               | الهندسة                   |
|               | التركيز على امكانات استخدام التحليلات الغير شخصية        | تصميم نظم                 |
|               | قادر على دراسة عدد من المشاكل والاختيارات بنفس الوقت     | تحليل نظم                 |
|               | خلاق، مبدع ، تقدمي ،نافذ البصيرة                         | قانون                     |
| الاحساس_شعور  | يبين الاهتمام حاليا بمشاكل الحياة البشرية                | ادارة وسطى وادارة دنيا    |
|               | عملي، تحليلي ومنهجي                                      | ادارة اعمال وادارة اقتصاد |
|               | التأكيد على الحقائق اكثر من المهام                       | قيادة اشرافية             |
|               | يؤكد على هيكلية المنظمات لمصلحة الافراد                  | استشارية                  |
| الحدس_شعور    | لا يأخذ بالتفاصيل  | تفاوضية                   |
|               | شخصية مميزة ومشاركة ومساعدة للآخرين                      | مهارات بيعيه              |
|               | التركيز على وجهات النظر والافكار والمشاعر العامة         | اعلانات                   |
|               | لا مركزية في اتخاذ القرارات ويستخدم تعليمات وقواعد مبسطة | سياسات                    |
|               |  | خدمة الزبون               |
|               |  | موارد بشرية               |

شكل(٢) الانماط الشخصية لحل المشاكل (daft Richard L.,management,6/ed Thomson, south\_Western, 2003 :497

#### ٤. السلوك الاخلاقي

- في وقت مبكر ومنذ منتصف الستينات من القرن العشرين أبد كل من ducker ثم bum; valock دراسة اخلاقيات الادارة بوصفها منهجا سلوكيا شأنه شأن العلوم السلوكية الاخرى (العنزى والساعدي، ٢٠٠٢:١٠١) .
- واشار (Griffin,2002:37) ان الاخلاق واحدة من ابرز التحديات التي ستواجهها الاعمال في المستقبل القريب و اشار (daft,2002:138) ان علم الاخلاق هو رمز الاساسيات الادبية والقيم التي تؤثر بسلوكيات الشخص او المجموعه مما يتعلق بما هو صحيح وما هو خاطئ . اشار (Griffin,2002:107) حيث اخذت دراسة الاخلاق اهتمام الكتاب والباحثين اهمية اكبر من اي وقت مضى وذلك للتعقيدات البيئية الكبيرة وترجع النظم القيمة واشتداد المنافسة وغيرها من الاسباب .ان اخلاقيات الادارة تكاد تكون القضية الصعبة جدا في عالم منشآت الاعمال وذلك لسببين كما يراها (العنزى والساعدي، ٢٠٠٢:١٠٢) هما :
- أ- بروز ما يسمى بمعضلة الاخلاق التي تطفو على السطح بسبب صعوبة تحديد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ وبطريقة قاطعة ونهائية .
- ب- استخدام بعض المدراء في تعاملهم اليومي مبدء الكيل بمكيالين او ما يطلق بأزدواجية المعايير ،بحيث يطبقون معيارا معينا في وقت ما مع الغريب مثلا ومعيارا اخلاقيا اخر في موقف اخر مع الغريب الاخر .

- ويرى (Schermhorn, et,al,2000:13) ان السلوك الاخلاقي هو التصرف المقبول اخلاقيا و انه التصرف الجيد والصحيح .  
ويرى (Luis,2005:114) ان المدراء يستطيعون التأثير بالسلوك الاخلاقي للوحدات من خلال الطرق الاتية :
- اخذ الاحداث التي تطور الثقة بأستخدام المعلومات والصناعة الجيدة على الالتزام .
  - التمثيل بصورة ثابتة .الموظفين يكونون غير مندهشين بأحداث الادارة الغير متوقعة او القرارات .
  - يكون صادقا وتجنب الكذب الابيض .
  - يتعامل مع الاخرين باحترام وثقة .
  - الالتقاء مع العاملين ليقرروا ويعرفوا ما هو متوقع منهم .
  - التأكد من ان العاملين يعاملوا بمساواة مثل اعطائهم مكافئات متساوية مقابل ادائهم المتشابه .
- الخصائص او السمات التي تتصف بها القيادات الادارية :
- فيما يأتي خصائص او سمات تتصف بها القيادات الادارية الناجحة وهذه الخصائص او السمات هي :
- (Jackson ,paul,2001:12-13 )

- 1- يعرفون ماذا ينبغي ان يعملون ولا يخافون من عمل الاشياء الصحيحة ويصدرون قرارات يتحملون مسؤولية تنفيذها .
  - 2- يعملون بجد لتفعيل (الهيكله ) بحيث يوضحون الغايات ، ويشرحون الاهداف ويسيطون العمليات ويزيلون عوائق الانجاز ولا يوجد لديهم غموض في وصف المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها مرؤوسيههم .
  - 3- يظهرون التعاطف والاعتبار للعاملين لديهم بما في ذلك مشكلاتهم الشخصية بدون ان يكونوا اصدقاء شخصيين لهم تجنباً لمظاهر المحسوبية واي محاباة محتملة .
  - 4- لا يكذبون مطلقاً، بل يبنون الثقة، ولا يخفون عن العاملين الافكار المحفوظة في عقولهم وعند نضجها يقدمونها للعاملين لأبداء رأيهم فيها .
  - 5- لا يخافون من اظهار نقاط ضعفهم ولا يحتاجون لان يكونون محبوبين من مرؤوسيههم ويحاولون تصحيح الاداء الخاطئ ويكافئون الاداء الحسن وعندما يستمر الاداء الخاطئ، لا يخافون من معاقبة او حتى فصل من تكرر منه الخطأ .
  - 6- يذلون الجهد للتأكد على ان المكافئة مقابل العمل الجيد لتحفيز العاملين على الاستمرار في الاداء الافضل .
  - 7- يؤكدون على العاملين باستخدام الادوات والتجهيزات والموارد والتدريب لأداء وظائفهم على الوجه الاكمل ويشتمل ذلك المعلومات الصحيحة والتغذية الراجعة والصلاحيات .
- بناء على ما سبق من خصائص يمكن القول أن القيادة الادارية الناجحة هي مزيج بين الخصائص الموروثة والخبرات الشخصية المكتسبة من خلال مواقف العمل وملازمة القيادات الادارية الناجحة .
- ونستنتج من ذلك ان امتلاك السمات القيادية يعد ضروريا لنجاح عمل اي منظمة لما لها من اهمية في حياة المنظمات وتطورها .

### المبحث الثالث : الكفاءة الانتاجية (Productivity Efficiency)

#### اولا : مفهوم الكفاءة : Efficiency Concept

تعد الكفاءة واحدة من المقاييس المهمة التي شاع استخدامها من قبل منظمات الاعمال في قياس ادائها نتيجة التوجهات الكبيرة لدى ادارة هذه المنظمات نحو تحقيق اكبر عائد ممكن من استخدام الموارد المادية البشرية والمالية المتاحة فضلا عن ندرة هذه الموارد، فهي تعني تحقيق افضل نتائج من علاقة ما بين المدخلات والمخرجات ، وتقاس بنسبة المدخلات الى المخرجات (Evans,2007:519).

يمثل مفهوم الكفاءة للمنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ولاسيما ان واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة لذلك لابد ان تقوم المنظمة باعتماد الاسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الامثلية في استخدام الموارد المتوافرة. لذلك فإن المنظمة تضع اولويات على الاستثمار في الميادين التي تولد اعلى المردودات المادية والمعنوية .(الشماع وحمود، ٢٠٠٩: ٣٢٠) .

توجد تعريفات عديدة للكفاءة فمنها : "الاستخدام الامثل للموارد المتاحة" (Griffin.2002:8) كما عرفت بأنها "العمل على وفق الموارد المتاحة للوصول الى الاهداف" (Jones,2002: 8) وعرفت ايضا بأنها "الاستخدام الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة" (Daft,2004: 61) ويرى كلا من (الحاو وجريوع، ٢٠٠٥: ١١٨) بأنها "مدى قدرة المنشأة على الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الاهداف المخطط انجازها" و"وحدها" (النجار ومحسن، ٢٠٠٤: ٣٠) بأنها "القدرة على استغلال الموارد استغلالا



صحيحاً لتحقيق الاهداف . وعرفها (الطنطاوي، ١٩٨٧: ٩) بأنها "الاستخدام الامثل للمصادر والانتفاع بها لإنجاز الاهداف او انها امثل استعمال لعناصر الانتاج بهدف الحصول على اقصر نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الانتاجية " . كما يختلط مفهوم الانتاجية مع مفهوم الكفاءة الذي هو الاخر يعرف بأنه نسبة المخرجات الى المدخلات . ومع ذلك فأن هنالك فرقا بين الاثنتين فكما يرى ( W. Steven son ) الكفاءة مفهوم ضيق يتعلق بالمجموعة الثابتة من الموارد بينما الانتاجية تتعلق باستخدام الموارد الكلية. ( نجم ، ٢٠٠٤: ٣٢٤ ) .

### ثانيا : العلاقة بين الكفاءة والفاعلية : Relation Between The Efficiency And The Effectiveness

يوضح مفهوم الكفاءة الطرائق والاساليب التي تستخدم بها مواردها المختلفة وهي تحاول ان تحقق الاهداف اي ان مصطلح الكفاءة يعني سعي الوحدة الاقتصادية لتقليل الضياع بمواردها المتاحة سواء اكانت بشرية ام مادية (العامري ، ١٩٨٨: ٢٢) . عرفت الكفاءة ايضا بأنها حسن استخدام المصادر والانتفاع بها لأنجاز الاهداف او انها افضل استعمال لعناصر الانتاج بهدف الحصول على اقصى انتفاع من تلك العناصر الداخلة في العملية الانتاجية . (الطنطاوي، ١٩٨٧: ٩) . لان الكفاءة تكون كنسبة من قسمة المخرجات على المدخلات للمنظمة ، فكما زادت هذه النسبة ، كانت كفاءة المنظمة عالية . (Daft,2004:64) اما بالنسبة لمفهوم الفاعلية فهي تعبير عن مدى قيام المنظمة بتحقيق اهدافها خلال مدة زمنية معينة ، وتعرف ايضا بأنها قابلية المنظمة في الحصول على الموارد المحددة والنادرة من البيئة ومدى تأثيرها على البيئة للحصول على تلك الموارد لتحقيق اهدافها (محمد، ١٩٨٨: ٣٢) . كما عرفها (النجار ومحسن ) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة من الاهداف " وتحسب من خلال تقسيم المخرجات الفعلية على المخرجات المخططة (النجار ومحسن ، ٢٠٠٤: ٣٠) وعرفها (الشماع وحمود) على انها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها " ، حينما تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها فأن المنظمة تتسم بالفاعلية ، اما اذا فشلت المنظمة في ذلك ، فأنها تتصف بعدم الفاعلية . اذا الفاعلية ترتبط اساسا بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها . ان الكفاءة والفاعلية وجدتا من اجل تنفيذ اهداف المنظمة ، وتؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس نجاح المنظمة وان السعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة معاً تستطيع المنظمة ان تواصل البقاء والاستمرار في العمل وتستطيع ان تكون اكثر قدرة في تبني الاهداف الاساسية لتعزيز مسيرتها (الشماع وحمود ، ٢٠٠٩: ٣٢٧-٣٣٣) والشكل رقم (٦) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية .

| عالي   | الكفاءة   | واطي |
|--|---|------|
| كفاءة عالية / فاعلية عالية<br>أ  | كفاءة واطنة / فاعلية عالية<br>ب   |      |
| يختار المديرين الاهداف الصحيحة ويسعون لتحقيقها ، مع استخدام جيد للموارد لتحقيق تلك الاهداف .<br>النتيجة : منتج ذو نوعية جيدة ويرغب بها الزبائن وقادرين على شراؤه | يختار المديرين الاهداف الصحيحة ويسعون لتحقيقها ، ولكن هناك ضعف في استخدام الموارد لتحقيق تلك الاهداف .<br>النتيجة : منتج يرغبه الزبائن ولكن سعره عالي جدا ، لذا قد لا يمكنهم دفع سعره . |      |
| كفاءة عالية / فاعلية واطنة<br>ج  | كفاءة واطنة / فاعلية واطنة<br>د   |      |
| يختار المديرين الاهداف المناسبة ويستخدمون الموارد بصورة جيدة لتحقيق تلك الاهداف .<br>النتيجة : منتج عالي الجودة ، ولكن قد لا يرغبه الزبائن .                     | يختار المديرين اهدافا خاطئة ويسعون لتحقيقها ، مع استخدام ضعيف للموارد .<br>النتيجة : منتج رديء النوعية لا يرغبه الزبائن .   |      |

الشكل (٣) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

Source: Jones, Gareth R , "Contemporary Management " , New York, Mc grow \_Hill, (2000).p.6.

ومن الملاحظ على الشكل (٦) ان المربع حرف (أ) ذات الكفاءة والفاعلية العالية يبين ان هناك توازن عال بين الكفاءة والفاعلية باتجاه الافعال الصحيحة ، وكانت النتيجة نوعية عالية للمنتج مع رغبة لاقتنائه من قبل الزبائن لأنه يتماشى مع الدخل والذوق اما المربع حرف (ب) ذات الكفاءة الواطنة والفاعلية العالية فهو النتيجة لمنتج يرغبه الزبائن لان المنظمة فاعلة في بيئتها الخارجية وقد لبثت احتياج الزبائن ولكن هذا المنتج باهض الثمن لان المنظمة لم تتصرف بمواردها بكفاءة ، فهناك ضياع في الموارد مما ادى الى ارتفاع كلفة المنتج ولا يتمكن الزبائن من شراؤه . والمربع (ج) يطرح منتوجا عالي الجودة اي ذا كفاءة عالية ولكن بفاعلية واطنة لان البيئة لم تدرس رغبات الزبائن . والمربع الاخير حرف (د) ذات الكفاءة الواطنة والفاعلية نلحظ فيه منتوجا واطني النوعية رديء الكفاءة ، ولا يرغب به الزبائن ليس فقط لأنه غير جيد ولكن لأنه قدم بلا دراسة لحاجة البيئة كأن يكون منتج لا يتماشى مع الانواق والموديل .

### Productivity Efficiency Concept

ثالثا: مفهوم الكفاءة الانتاجية :

يقصد بالكفاءة الانتاجية مدى قدرة المشروع على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية المتاحة للحصول على اكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة ، والكفاءة الانتاجية ما هي في الواقع الادالة للمقارنة بين قيمة النتائج المادية والمعنوية التي تتحقق من عملية الانتاج ، وبين قيمة العناصر المستخدمة في الانتاج سواء اكانت تلك العناصر طبيعية ام بشرية .

### رابعا: فوائد الكفاءة الانتاجية : Benefits of Productivity Efficiency

وتكون كالاتي (الطائي، ٢٠٠١:٧٧)

- ١- الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية .
- ٢- تقليل التكاليف عن طريق نبذ اساليب الهدر وهذا سينعكس على انخفاض السعر .
- ٣- نتيجة لانخفاض الاسعار تزداد المبيعات وبالتالي تزداد الارباح .

### خامسا: العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية : Factors Effecting The Productivity Efficiency

ترتبط الكفاءة الانتاجية ليس فقط بالإداء الوظيفي كمنطلق ذو علاقة بالأفراد العاملين ، بل ايضا بمستوى التقدم الفني بالنسبة لوسائل الانتاج ، والمواد الاولية المستخدمة من حيث الكم والكيف ، ويتوقف الاداء الوظيفي ليس على قدرة العاملين فحسب ، بل على دوافع العمل والحوافز المرتبطة به ، وتعتمد دوافع الافراد على الظروف الخاصة بالعمل ، فضلا عن ظروف اخرى خارج العمل وظروف اجتماعية ، ووردود الفعل لدى الافراد .

يمثل العمل على اشباع الحاجات لدى الافراد العاملين احد الظواهر الصحية لتحسين مستوى الاداء الوظيفي ، ولكن ليس من الضروري في كل الاوقات ان يكون اشباع الحاجات هو الحافز الوحيد تجاه سلوك الافراد . فهناك الكثير من الحاجات التي يتم اشباعها بصفة رئيسية عن طريق الدخل المادي ، وخلق حالات الامان لدى العاملين ، الى جانب اشباع الكثير من الحاجات الاجتماعية ، وعلى الرغم من هذا فالأمور لا تستقيم نظرا لتعدد الحاجات (الهلج، ٢٠٠٢:١٢٠) وهناك عوامل عدة تؤثر على الكفاءة الانتاجية واهمها ما يأتي: (الشماع وحمود، ٢٠٠٢:٣٣٣) .

### ١- العوامل الفنية : Technical Factors

ترتبط بالتقدم الفني الذي يعد احد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الكفاءة الانتاجية من خلال التأثير على الاداء الوظيفي ويتمثل التقدم الفني في نوعيه المواد الاولية وطرق الصنع المستخدمة والطرق الوظيفية ، وتشمل العوامل الفنية ما يأتي: (ناصر، ١٩٧٩:١٢٦)

- أ- التقدم الفني والتكنولوجي .
- ب- المواد الخام المستعملة .
- ت- تصميم وترتيب العمل .
- ث- طرق واساليب الانتاج .

تؤثر العوامل الفنية تأثيرا كبيرا على انتاجية العامل الواحد ومن ثم الكفاءة الانتاجية لوحدة العمل في المنظمة وكذلك تشمل على تطور وتحسين الالات والمعدات والمواد وحجم المعدات المستخدمة وكفاءتها ونسبة الطاقة المستخدمة وتصميم المكائن والمعدات والمنتوج ومدى التكامل بين العمليات الانتاجية ، وكذلك التطور في استخدام الادارة العلمية وتأكيدا في استخدام افضل الخطط وابسط الاساليب والمقاييس في الانتاج وتخفيض التلف فيه .

### ٢- العوامل السلوكية : Behaviour Factors

ويتمثل بالأداء الوظيفي الناتج من تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، وتكون القدرة والدوافع متغيران رئيسيين يؤثران على الاداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على اعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات وبين الاداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ، ولكن بدون القدرة على اداء العمل وهنا ستندم العلاقة بين الدافع وبين الاداء الوظيفي ، وعليه فأداء الاداء هو عبارة عن محصلة القدرة والدوافع

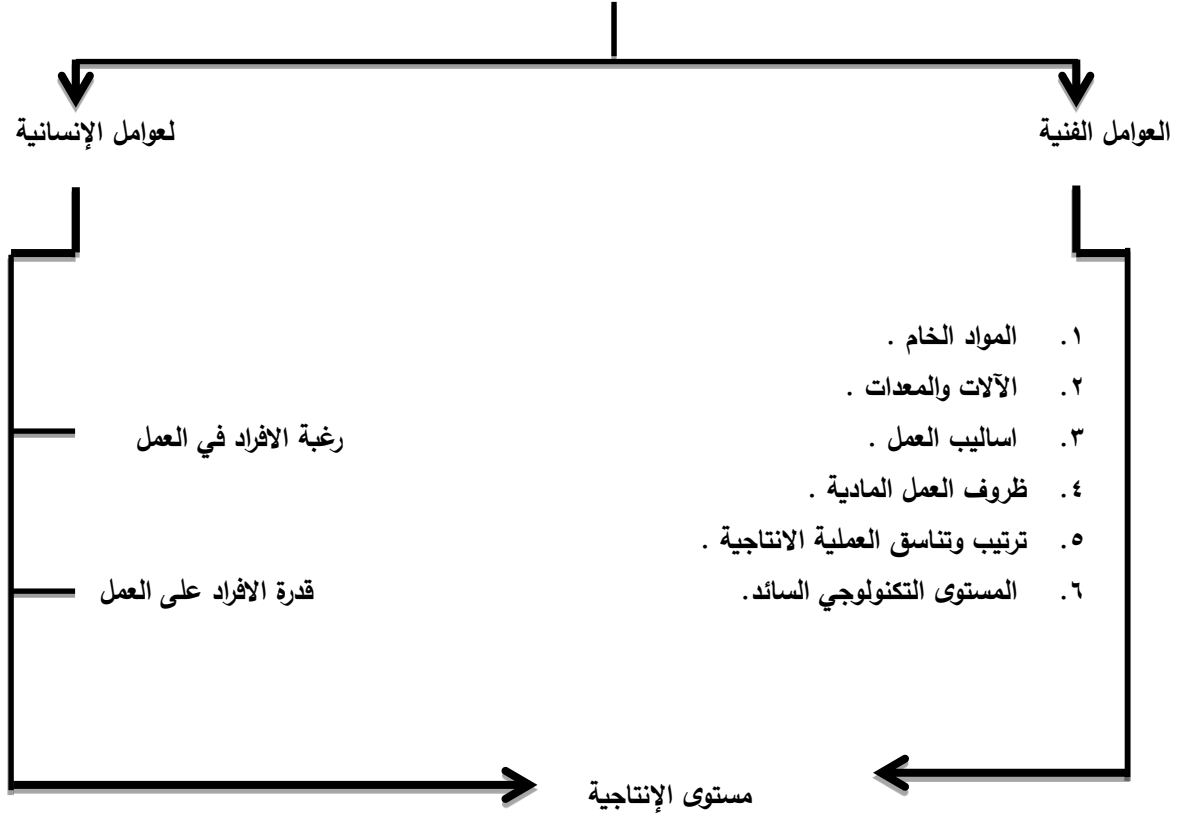
$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

وكذلك تشمل الاداء الفعلي للعمل والرغبة في العمل ، ان العوامل الانسانية تؤثر على الانتاجية من خلال تأثيرها في كيفية اداء الفرد لعمله ، اذ ان استخدام الفرد للالات بصورة صحيحة سوف يؤثر على كفاءة الالات ، وبالتالي على الكفاءة الانتاجية للمنظمة وهناك عوامل عدة تؤثر على قدرة الفرد وعلى اداء عمل معين منها (الهلج، ٢٠٠٢:١٢٠) :

- أ- الخبرة العملية .
- ب- التدريب .
- ت- العوامل الشخصية .

وتمثل الدوافع الاعتبار الرئيس الثاني ذو العلاقة بالأداء الوظيفي وينتج من تفاعل ثلاثة متغيرات هي : الظروف الجسمانية والصحية المحيطة بالحياة الوظيفية ، والظروف الاجتماعية وحاجات الافراد والشكل الاتي يوضح ذلك :

### العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية



الشكل ( ٣ ) العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية

المصدر :د. علي السلمي، "الاتجاهات الحديثة في اداة الافراد"، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ٢٠٠٨، ص ١١)

يتضح من الشكل اعلاه ان مستوى الانتاجية في اي موقف، انما يتحدد بحكم التفاعل المستمر والتناسب التام بين مجموعه العوامل الفنية من ناحية ، ومجموعة العوامل الانسانية من ناحية اخرى .

سادسا : اساليب تحسين الكفاءة الانتاجية :

من خلال دراستنا للعوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية التي سبق شرحها يمكن تحديد مدخلين اساسين لتحسين الكفاءة الانتاجية :

الللحج ، ٢٠٠٢:١٢٣-١٢٢ (١٢٢)

#### ١- المدخل الفني : Technical Approach

يمكن تحسين الكفاءة الانتاجية باتباع المدخل الفني من خلال التطوير في عمليات صنع السلعة ، وذلك بدراسة وتطوير تصميم السلعة وتصميم المصنع وضبط حركة المواد ومراقبة جودة الانتاج .... الخ ويتضمن المدخل الفني ايضا اتباع سياسات الانتاج التي تهدف الى

رفع الكفاءة الانتاجية ومن سياسات الانتاج التي يمكن اتباعها :-

- أ- سياسة الانتاج الكبير .
- ب- سياسة التخصص .
- ج- سياسة التبسيط .
- د- سياسة التتميط .

#### ٢- المدخل الانساني : Humane Approach

يمكن تحسين الكفاءة الانتاجية من خلال اتباع الوسائل التي تهدف الى تنمية العلاقة بين الادارة والقوى العاملة ، وذلك من خلال تنمية الروح المعنوية للعاملين والعناية بنظم الاشراف ، والاهتمام بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم ، وتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والاهتمام بالترقية والمعاملة الحسنة للعاملين ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية لهم لتحفيزهم على الاداء وزيادة الانتاجية.

### سابعاً : دور العلم والتكنولوجيا في رفع الكفاءة الانتاجية : **The Role of Science & Technology in Raising The Productivity Efficiency**

ان الهدف الاساس من تطوير القاعدة التقنية في الانشطة الاقتصادية هو اشباع الحاجات المادية والمعنوية للمجتمع . ولهذا فأن وتأثر التطوير المتنامية تتخلص بزيادة انتاجية العمل لغاية تحقيق الاشباع المطلوب ثم التحول لتأمين احتياطي مناسب . وهذا يتطلب بالضرورة تطوراً مماثلاً في وسائل الانتاج واساليبه من جهة ، اضافة الى تحسين ظروف العمل والحياة الاجتماعية من جهة ثانية . وهنا يبرز دور العلم والتكنولوجيا باعتبارها اداة فعالة لتحويل الاحتياطي الكبير الموجود لدى القوى العاملة ووسائل الانتاج لصالح الانتاجية ، ومن مقومات نجاح العلم والتكنولوجيا في الكفاءة الانتاجية : (الخفاف، ٢٠٠٧ : ٨٦-٨٥)

- ١- اول المقومات حسن اختيار التكنولوجيا والاساليب العلمية الحديثة المناسبة للإنتاج .
  - ٢- تحديد المسلك التكنولوجي وبيان مجريات التنفيذ لكافة العمليات الانتاجية هي الاخرى واحدة من مقومات النجاح.
  - ٣- وتعد السيطرة النوعية واحدة من المقومات الاساسية ، فهي الاطار العلمي لتطبيقات العلم والتكنولوجيا الذي يساعد على تأمين منتج جيد بتكاليف مناسبة .
  - ٤- من خلال انتاجية عالية وتقليل التلف .
  - ٥- ويعد البحث والتطوير واحداً من مقومات الارتقاء بالانتاجية .
  - ٦- ومن مقومات الارتقاء بالكفاءة الانتاجية تحسين ظروف العمل وتوفير شروط الحياة والابداع .
  - ٧- تعد المعلومات ركيزة اساسية لكل المقومات المؤثرة في العلم والتكنولوجيا باتجاه رفع الكفاءة الانتاجية.
- وهناك من الاهداف ما يجعل الادارة تعمل باستمرار على تحسين الكفاءة الانتاجية للمشروع ومن هذه الاهداف : (للحج، ٢٠٠٢، ١١٩)
- ١- المنافسة :

المنافسة لها اثر قوي في محاولة تحسين الكفاءة الانتاجية اذ ان المشروع يحاول قدر الامكان انتاج سلعة بتكلفة اقل حتى يمكنه مجابهة حرب الاسعار والتفوق على منافسيه ، واغراء عملائه بالاحتفاظ كمورد رئيس لهم .

#### ٢- التعارض في المصالح بين العمال واصحاب رأس المال والمستهلكين :

فالعمال يطلبون دائماً زيادة اجورهم واصحاب الاموال يحاولون زيادة ارباحهم والمستهلكون يرغبون في تخفيض الاسعار مع الحفاظ على مستوى عال من الجودة ، وفي هذا ضغط على الادارة لمحاولة تحسين الكفاءة الانتاجية للتوفيق بين تلك المصالح المتعارضة .

ثامناً : طرق قياس (مؤشرات) الكفاءة الانتاجية :-

#### Methods of Measuring (Indicators) Productivity Efficiency

يعد هذا الهدف عاماً واساسياً لكل المشروعات وفي كل الانظمة والمراحل الاقتصادية ، اذ كلما ارتفع معدل الكفاءة الانتاجية كلما ادى الى تحقيق تأثير عالي من النمو والتنمية . ووفقاً لمنهج النظم يمكن قياس الكفاءة الانتاجية للنظام الانتاجي بنسبة المخرجات (النتائج) الى المدخلات (الموارد المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات او النتائج) . ويمكن التعبير عن عملية القياس هذه بالمعادلة الاتية :

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

وانطلاقاً من طريقة القياس السابقة فإنه يمكن زيادة الكفاءة الانتاجية عن طريق اي بديل من البدائل التالية : (عبد المحسن والنجار ، ٢٠٠٤ : ٣٥)

- ١- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة .
- ٢- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات .
- ٣- خفض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- ٤- خفض كمية المدخلات بنسبة اعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات .
- ٥- زيادة كمية المخرجات مع خفض كمية المدخلات في نفس الوقت .

ويتحقق البديل الثالث والرابع من خلال التأثير على عناصر الانتاج المستخدمة في العملية الانتاجية ،وهذا ما يرتبط بإصلاح الكفاءة (Efficiency).

اما البديلين الاول والثاني فيتحققا من خلال التأثير على كمية الانتاج الناتجة من استخدام الموارد المتاحة وهذا يرتبط باصلاح الانتاجية (Productivity) وبالتالي فإن الكفاءة على هذا النحو ما هي الامزيج من اصطلاح الكفاءة الانتاجية .

#### الكفاءة الانتاجية الكلية: Total Productivity Efficiency

الكفاءة الإنتاجية الكلية تعد احد المقاييس التي تستخدم في قياس الكفاءة الانتاجية ويمكن استخدامه في حالة الرغبة في قياس الكفاءة الانتاجية الكلية لمشروع ما .ويمكن التعبير عن الكفاءة الانتاجية الكلية لأي مشروع بالمعادلة التالية: (اللحلج، ٢٠٠٢: ١١٢)

$$\text{الكفاءة الانتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية الانتاج الكلي}}{\text{كمية مستلزمات الإنتاج}}$$

#### الكفاءة الانتاجية الجزئية :

الكفاءة الانتاجية الجزئية عبارة عن النسبة بين المخرجات (كمية الانتاج) ولكل نوع من المدخلات (كمية عناصر الانتاج) وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرا على استخدام اي عنصر من عناصر الانتاج حتى نحصل منه على اكبر قدر ممكن من المخرجات (اللحلج، ٢٠٠٢: ١١٧) .

#### اولاً: الكفاءة الانتاجية لعنصر العمل: Productivity Efficiency For Work Element

يعد هذا المؤشر ذو اهمية كبيرة كون العمل هو العنصر الحاسم والمؤثر في الانتاج ،اذ ان كل أنشطة المشروع تتعكس فيه وعامة ،كلما ارتفع مستوى انتاجية العمل للمشروع ،كلما ارتفع مستوى انتاجها وانعكس بالتالي على رفاهية المجتمع ودل في الوقت نفسه على حسن استخدام الموارد المتاحة (جابر، ٢٠٠٥: ٧٤) اثبتت الدراسات والبحوث بأن ادخال تقنية متقدمة الى المنشأة من شأنها ان تزيد من نسبة نمو انتاجية العمل، و اشار "ماركس" الى هذه الحقيقة بقوله : " ليست انتاجية العمل مرهونة فقط ببراعة العامل ،وانما بتحسين ادواته ايضا ، لقد ادرك اليابانيون هذه الحقيقة اذ اناطوا الاعمال الرتيبة بالإنسان الالي والمكائن المؤتمتة (محمد، ١٩٨٨: ٣٤) .ويمكن قياسها بالمعادلة الاتية :

$$\text{الكفاءة الانتاجية لعنصر العمل} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{عدد العاملين}} \dots\dots\dots (١)$$

وهناك تعاريف عدة لإنتاجية العمل منها :

فقد عرفها "Sutmeister" بأنها كمية انتاج الشخص الواحد في الساعة الواحدة مع اخذ النوعية بنظر الاعتبار" (ناصر، ١٩٧٩: ١٢٢) .  
وعرفها (فاخوري وحمود) بأنها العلاقة بين المخرجات الى العمل المبذول في انتاجية (فاخوري وحمود، ٢٠٠١: ٥٠) .  
ويرى (ناصر، ١٩٧٩: ١٢١) بأنها كمية البضائع المنتجة وقيمتها الى عدد العمال او الوقت اللازم لإنتاجها ويؤكد (جابر) بأنها عبارة عن مقدار المنتجات بالنسبة لكل عامل خلال وحدة زمنية معينة (جابر، ٢٠٠٥: ٧٣) .

ان اغلب دراسات الانتاجية تتركز حول انتاجية العمل دون غيره من عناصر الانتاج ويرجع سبب ذلك الى ما يلي: (العلي، ١٩٧٨: ٢٣٢)  
١- سهولة قياس انتاجية عنصر العمل بالمقارنة بعناصر الانتاج الاخرى ،وذلك لتوافر البيانات المتعلقة بالعمل والاجور والانتاج .  
٢- الدور الايجابي الذي يمثله العمل في عملية الانتاج ،يؤدي الى خلق شعور لدى بعض العاملين بأنه يمكن الاعتماد على انتاجية العمل كمقياس للكفاءة والانتاجية .

٣- ان عنصر العمل يرتبط في كثير من الاحيان مع مستوى المعيشة ،فارتفاع مستوى المعيشة للعاملين وللمجتمع ككل ،انما يتوقف اساسا على مدى التقدم والنمو في انتاجية عنصر العمل .

٤- ارتفاع اجور العاملين في البلدان الصناعية بمعدلات تفوق الارتفاع الحاصل في كلفة عناصر الانتاج الاخرى مشاكل قياس انتاجية العمل :

يواجه قياس انتاجية العمل العديد من المشاكل التي يمكن حصرها بالآتي : (الراوي، ١٩٨٣: ٩٨) .

١- مشكلة اختيار فئة قوة العمل :

ان اهم مشكلة تواجه قياس انتاجية العمل هي عملية اختيار القوى العاملة ،فهل يؤخذ بنظر الاعتبار مجموع القوة العاملة القادرة كلها سواء ما كان منها عاملا او عاطلا ،او يؤخذ بنظر الاعتبار القوة العاملة الموظفة ؟وعلى مستوى المشروع تظهر مشكلة الاختيار بين حساب العمال الذين يشتغلون مباشرة بالعمليات الانتاجية وبين اضافة تلك الفئة التي تعمل في الخدمات والادارة . ( الخفاف ،٢٠٠٧:٥٦ ) .  
لذا فالأمر يتطلب عند دراسة وتحليل انتاجية العمل سواء اكان على مستوى الاقتصاد الوطني ام المشروع ،دراسة دقيقة المحتوى لفئات العمل لتكون نتائج القياس واقعية وحقيقية .

٢- مشكلة تعدد اصناف العمل :

والمشكلة الثانية التي تواجه المتتبع لدى قياس انتاجية العمل ،كيفية التأليف بين ساعات العمل التي بذلها العاملون ، وفي كل صنف (الخفاف،٢٠٠٧:٥٦) نظرا لاختلاف نوعية العمل المطلوب من حيث المهارة ،العمر ،الجنس ،مستوى التعليم ،التي لها تأثير مباشر بمجموعها على مستوى انتاجية العمل .(الجزائري، ١٩٨٩:٤٨) .

٣- مشكلة وحدة قياس العمل :

هي مشكلة اختيار وحدة قياس العمل المناسبة ،اهي وحدة قياس عامل/ساعه ،ام عامل/يوم ،ام عامل/شهر او سنة .ويمثل المقياس الاول ساعات العمل الفعلية التي تبذل في العملية الانتاجية ،في حين يمثل المقياس الثاني مجرد حضور العامل الى مكان العمل سواء مارس العمل فعلا ام لا . ويبين المقياس الثالث عدد العمال الذين تضمهم قوائم الاجور سواء اكانوا حاضرين ام غائبين بسبب تمتعهم بإجازة اعتيادية او مرضية ،او لغير ذلك من الاسباب (الخفاف،٢٠٠٧:٥٧) .

طرق قياس انتاجية العمل تتمثل في العلاقة بين الناتج وعنصر العمل ،ولغرض قياس هذه العلاقة ،يتطلب الامر قياس الناتج والعمل المبذول ،وهناك مشاكل عدة تواجه قياس الناتج، منها اختلاف نوعية السلع ،ووحدات قياسها ،والوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة .(الجزائري،١٩٨٩:٥٠) وهناك طرق عدة لقياس انتاجية العمل نذكر منها:(جابر ،٢٠٠٥:٧٤)

١- الطرق الطبيعية (القيم الفنية ) :

وفي هذه الطريقة يعبر عن المدخل او المخرج لوحدات قياس طبيعي اي مفاصة بوحدات عديدة (متر ،طن ،قطعة...الخ) للناتج وان عنصر العمل مقاسا بعدد العاملين او ساعات العمل ، كما انها تعكس حقيقة ما يحدث من تغيير في درجة تقدم ونمو الانتاج ،(الخفاف ،٢٠٠٧:٥٤) وتعد هذه الطريقة من اسهل وادق الطرق المتبعة في قياس انتاجية العمل الا ان اهم ما تتطلبه هذه الطريقة وجود منتجات من نوع واحد قابلة للمقارنة(الجزائري،١٩٨٩،٥١)

٢- الطريقة النقدية (القيم النقدية )

يمكن استخدام هذه الطريقة في حالة تعدد انواع المنتجات التي تنتجها المنشأة الواحدة (الخفاف ،٢٠٠٧:٥٥) ففي هذه الطريقة يتم اخذ بنظر الاعتبار قيمة الانتاج بالأسعار الثابتة ،ويمكن ان نحصل على قيمة الانتاج بضرب عدد الوحدات المنتجة في السعر الثابت (سعر سنة الاساس) وذلك لتقادي اثر التغير في اسعار المنتجات (الراوي،١٩٨٣:١٠٧) ،واذا كان القياس بهذه الطريقة صالحا اذا طبق على مستوى المشروع ،الا ان تطبيقه على مستوى الدولة لا يعد دقيقا ،وذلك لوجود تداخل بين مخرجات ومدخلات كثيرة من الصناعات ،فمثلا تعد مخرجات بعض الصناعات مدخلات لصناعات اخرى ،لذا فعند حساب قيمة المنتجات في صناعات متعددة ضمن قطاع معين قد يؤدي الى التكرار في الحساب لذلك يرى البعض قياس المخرجات بالقيمة المضافة وهي قيمة الانتاج بعد طرح مستلزمات الانتاج المختلفة (اللحج،٢٠٠٢:١١٦)

العوامل المؤثرة على انتاجية العمل :

من الاهداف الاساسية للمشروعات الصناعية تحقيق انتاجية عمل عالية وتتأثر هذه الانتاجية بعوامل عديدة متداخلة ومتفاعلة في تأثيرها على اصابة الهدف لعل اهميتها (الخفاف ،٢٠٠٧:٧٧)

- ١- العوامل الانسانية مثل التدريب وظروف العمل ، فضلا عن الاجور والحوافز وغيرها من العوامل الاقتصادية ذات الطابع الانساني .
- ٢- العوامل الفنية المتمثلة بدرجة الامتة وتقليل الهدر بالوقت والمواد من خلال اعتماد تكنولوجيا ملائمة وانظمة فنية وتخطيطية مناسبة .
- ٣- عوامل خارجية مثل التشريعات العمالية والاجتماعية المتعلقة بعلاقات العمل والوضع العام للمجتمع .

المبحث الرابع : الجانب العملي

اولا :نبذه مختصرة عن المنظمة قيد الدراسة :

اولا :

## أ- تأسيس الشركة

تأسست الشركة في ١٤/١٠/١٩٥٩ استنادا الى قانون الشركات التجارية رقم (٣١) لسنة ١٩٥٧ في بغداد كشركة اهلية باسم (شركة التأمين العراقية) تمارس جميع انواع واعادة التأمين، في عام ١٩٦٤ تم تأميمها بموجب قرارات تأميم الشركات وتخصصت بإعمال التأمين على الحياة ونقلت اليها محافظ جميع الشركات الاجنبية والعربية العاملة في السوق العراقية في حينه، في عام ١٩٨٨ صدر القرار رقم (٩٢) الخاص بإلغاء التخصص والسماح للشركة مجددا بمزاولة جميع انواع التأمين وباشرت بالاكتتاب بأعمال تأمين السيارات التكميلي والبحري. البضائع والحريق والحوادث المتنوعة والهندسي، في عام ١٩٩٧ صدر قانون الشركات العامة الذي فتح للشركة ابوابا واسعة من اجل المنافسة والتطوير، كما صدر في عام ٢٠٠٥ القانون رقم (١٠) الخاص بتنظيم اعمال التأمين والذي بموجبه تم تنظيم عمل شركات التأمين في ظل الاقتصاد الحر والمنافسة، تهدف الشركة الى المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر الوعي التأميني بين افراد المجتمع وما يحققه من نمو في وثائق التأمين المسوقة والاياردات المتحققة منها .

## ب- راس مال الشركة :

يبلغ رأسمال الشركة الاسمي والمدفوع ملياري دينار عراقي بعد ان تمت زيادته استنادا الى قانون تنظيم اعمال التأمين رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٥ ونشر في الوقائع العراقية بعددها المرقم ٤١٢١ في ١١/٥/٢٠٠٩، هذا اضافة الى اجمالي اصول تزيد عن (٤١) مليار دينار حسب القيمة الدفترية . واستنادا الى التعليمات رقم (١٥) لسنة ٢٠١٢ الخاصة بالحد الادنى لرأس المال والمنشورة في الوقائع العراقية العدد ٤٢٣٩ في ٢١/٥/٢٠١٢، تم مفاطة الامانة العامة لمجلس الوزراء لزيادة رأس مال الشركة الى خمسة مليارات دينار .

## ثانيا: البيانات والمعلومات الخاصة بأعمال شركة التأمين العراقية عينة البحث

## ١: الاقساط المحصلة :

تمثل اقساط اعمال التأمين الايرادات المكتسبة للشركة والمرآة العاكسة لتطورها وتطور اعمالها ومن خلالها يمكن قياس مدى النجاح الادارة العليا في الشركة في قيادة المنظمة والمحافظة على نموها وازدهارها تزاوّل الشركة جميع انواع التأمين على الحياة والتأمين على الممتلكات والجدول التالي يبين تطور اقساط التأمين المخططة والمتحققة ونسب التنفيذ للسنوات الخمسة الاخيرة :-

## جدول رقم (١) تطور اقساط التأمين الاجمالية المخططة والمتحققة (بالدينار)

| السنة | الاقساط المخططة | نسبة التغير % | الاقساط المتحققة | نسبة التغير % | نسبة التنفيذ % |
|-------|-----------------|---------------|------------------|---------------|----------------|
| ٢٠١١  | ٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠      | —             | ٢٤٥٢٩٢٧٧٠٠٠      | —             | ١٢٣%           |
| ٢٠١٢  | ٢٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠     | ١٠%           | ٤٣٧٠٨٣٢٣٠٠٠      | ٧٦%           | ١٩٩%           |
| ٢٠١٣  | ٣٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠     | ٣٦%           | ٥١٢٧٥٢٨٨٠٠٠      | ١٨%           | ١٧١%           |
| ٢٠١٤  | ٣٩٠٠٠٠٠٠٠٠٠     | ٣٠%           | ٦٠٣٧٠٦٣٠٠٠٠      | ١٨%           | ١٥٥%           |
| ٢٠١٥  | ٦٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠     | ٥٤%           | ٦٣٤٦٨٠٤٨٠٠٠      | ٥%            | ١٠٦%           |

## ٢. التعويضات Claims:

وتشكل التعويضات المدفوعة لحملة الوثائق والمستفيدين الجزء الاكبر منها . والجدولان التاليان يبينان تطور التعويضات المتوقعة والمدفوعة وكذلك نسبة التعويضات المدفوعة الى الاقساط المتحققة لكل محافظة من محافظات التأمين

## جدول رقم (٢) تطور التعويضات المتوقعة والمدفوعة للأعوام ٢٠١١-٢٠١٥ (بالدينار)

| السنة | التعويضات المتوقعة | التعويضات المدفوعة | نسبة المدفوعة الى المتوقعة % | نسبة التغير للتعويضات المدفوعة % |
|-------|--------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------------|
| ٢٠١١  | ١١٠٠٠٠٠٠٠٠٠        | ٩٠٢٨٠٥٥٠٠٠٠        | ٨٢%                          | —                                |
| ٢٠١٢  | ١١٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠       | ١٧٧٢١١٤٧٠٠٠٠       | ١٦١%                         | ٩٦%                              |
| ٢٠١٣  | ١٥٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠       | ٢٥٥٩٠٤٠١٠٠٠٠       | ١٧١%                         | ٤٤%                              |
| ٢٠١٤  | ١٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠       | ٣٢٤٨١٦٣٥٠٠٠٠       | ١٨٠%                         | ٢٧%                              |
| ٢٠١٥  | ٢٧٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠       | ٣٥٣٠٩٧٨٩٠٠٠٠       | ١٣١%                         | ٩%                               |

## جدول رقم (٣) مقارنة التعويضات المدفوعة الى الاقساط المتحققة لمحافظة التأمين لعام ٢٠١٥ (بالدينار)

| المحافظة        | الاقساط المتحققة | التعويضات المدفوعة | نسبة التعويضات الى الاقساط % |
|-----------------|------------------|--------------------|------------------------------|
| التأمين الفردي  | ٥٣١٠٥٠٣٠٠٠٠      | ٤٤٣٤٦٤٥٠٠٠٠        | ٨٣%                          |
| التأمين الجماعي | ٤١١٨٠٤١٣٠٠٠      | ٣٠٢٨١٢٧٨٠٠٠٠       | ٧٤%                          |

السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الانتاجية  
دراسة في شركة التأمين العراقية العامة

|                           |               |              |     |
|---------------------------|---------------|--------------|-----|
| التأمين السيارات التكميلي | ٧٣٣٣٦.٠٠٠.٠٠٠ | ١٥.٠٠٠.٠٠٠   | %١  |
| تأمين البحري / بضائع      | ٨٧٦.٠٠٠.٠٠٠   | ١٥.٠٠٠.٠٠٠   | %٢  |
| تأمين الحوادث المتنوعة    | ٥٣٩.٤٠٨.٠٠٠   | ٤١١٩٢.٠٠٠    | %١  |
| التأمين ضد الحريق         | ٣٦٨٣٧٨٥.٠٠٠   | ٤١٩٣٤٩.٠٠٠   | %١١ |
| التأمين الهندسي           | ٢.٩٩٤٥.٠٠٠    | ١٩٣.٠٨.٠٠٠   | %٩  |
| الاعادة الواردة           | ٢٧١٧٩٤.٠٠٠    | ١.٠٢٣.٠٠٠    | %٤  |
| المجموع                   | ٦٣٤٦٨.٤٨.٠٠٠  | ٣٥٣.٩٧٨٩.٠٠٠ | %٥٥ |

٣- الاحتياطات الفنية

جدول رقم (٤) تطور الاحتياطات الفنية للأعوام ٢٠١٥-٢٠١١ (بالدينار)

| السنة | مبلغ الاحتياطات المخطط | الاحتياطات المحتجزة | نسبة المحتجزة الى المخططة | نسبة التغيير |
|-------|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------|
| ٢٠١١  | ١٣.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠         | ١٣١٨٧٥.٠٢٠.٠٠٠      | %١٠١                      | —            |
| ٢٠١٢  | ١٥٥.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠        | ٢.٤٠٠.٦٠.٦٠.٠٠٠     | %١٣٢                      | %٥٥          |
| ٢٠١٣  | ١٩٥.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠        | ٢٤٢٢.١٣٢.٠٠٠        | %١٢٤                      | %١٩          |
| ٢٠١٤  | ٢٦.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠         | ٢٤٨٥١٣٢.٠٠٠         | %٩٦                       | %٣           |
| ٢٠١٥  | ٣١.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠         | ٣.١٧٤٣٥٥.٠٠٠        | %٩٧                       | %٢١          |

٤- إيرادات الاستثمار :

وهي الايرادات الناتجة عن استثمار الفوائض المالية في اوجه الاستثمار المتاحة والجدول التالي يبين تطور ايرادات الاستثمار المخططة والمتحققة ونسب التنفيذ للسنوات الخمسة الاخيرة .

جدول رقم (٥) تطور ايرادات الاستثمار المخططة والمتحققة (بالدينار)

| السنة | ايرادات الاستثمار المخططة | نسبة التغيير % | ايرادات الاستثمار المتحققة | نسبة التغيير % | نسبة التنفيذ % |
|-------|---------------------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|
| ٢٠١١  | ١٧.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠            | —              | ١٦٥٢٧٨٦.٠٠٠                | —              | %٩٧            |
| ٢٠١٢  | ٢٠.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠            | %١٧            | ١٧١٤١٥.٠٠٠                 | %٤             | %٨٦            |
| ٢٠١٣  | ٢٣.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠            | %١٥            | ٢٣٩٤٥٩٦.٠٠٠                | %٤٠            | %١٠٤           |
| ٢٠١٤  | ٢٤.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠            | %٤             | ٢٥٢٢٨٦٥.٠٠٠                | %٥             | %١٠٥           |
| ٢٠١٥  | ٢٦٥.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠           | %١٠            | ٢٧٧١١١٢.٠٠٠                | %١٠            | %١٠٥           |
| متوسط | ٢٢١.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠           |                |                            |                |                |

٥- الانتاجية

أ. انتاجية الفرد

وتستخرج من قسمة الاقساط المتحققة خلال السنة على عدد العاملين فيها والتي تمثل النشاط الاساسي للشركة والجدول التالي يبين انتاجية الموظف الواحد من الاقساط المتحققة خلال السنة وتطورها للأعوام الخمسة الاخيرة .

جدول رقم (٦) تطور انتاجية الفرد للأعوام ٢٠١٥-٢٠١١ (بالدينار)

| السنة | الاقساط المتحققة | عدد الموظفين | الانتاجية=الاقساط/عدد الموظفين |
|-------|------------------|--------------|--------------------------------|
| ٢٠١١  | ٢٤٥٢٩٢٧٧.٠٠٠     | ٣٤٥          | ٧١.٩٩٣٥٣                       |
| ٢٠١٢  | ٤٣٣٥٤.٥١.٠٠٠     | ٣٨٤          | ١١٢٩.١٠٤٢                      |
| ٢٠١٣  | ٥١٢٧٥٢٨٨.٠٠٠     | ٤١٠          | ١٢٥.٦١٦٧٨                      |
| ٢٠١٤  | ٦.٠٣٧.٦٣.٠٠٠     | ٤٠٨          | ١٤٧٩٦٧٢٣٠                      |
| ٢٠١٥  | ٦٣٤٦٨.٤٨.٠٠٠     | ٤١١          | ١٥٤٤٢٣٤٧٤                      |
| متوسط | ٤٨٥٩٩٤٥٨٨.٠٠     | ٣٩١,٦        | ١٢٢٢٩.٥٥٥,٤                    |

من الجدول اعلاه يتبين ان الموظف الواحد حقق (١٥٤٤٢٣٤٧٤) (مائة واربعة وخمسون مليون واربعمائة وثلاثة وعشرون الف واربعمائة وأربعة وسبعون دينار) اقساط تأمين وهو رقم كبير يدل على الاستخدام الامثل للعمالة في الشركة .

ب. انتاجية الاجر :

وتستخرج من قسمة الاقساط المتحققة خلال السنة على الرواتب والاجور المصروفة خلال نفس السنة ،والجدول التالي يبين انتاجية الاجر خلال السنة وتطورها للأعوام الخمسة الاخيرة من الجدول ادناه يتبين ان الدينار الواحد من الراتب حقق (١٣,١٠٩) دينار اقساط وهي نسبة جيدة .

جدول رقم (٧) يمثل انتاجية الاجر للأعوام ٢٠١٥-٢٠١١ (بالدينار)



| السنة | الاقساط المتحققة | الرواتب والاجور المدفوعة | انتاجية الاجر |
|-------|------------------|--------------------------|---------------|
| ٢٠١١  | ٢٤٥٢٩٢٧٧٠٠٠      | ٣٤٠٧٧٠٧٠٠٠               | ٧,١٩٨         |
| ٢٠١٢  | ٤٣٣٥٤٠٥١٠٠٠      | ٣٦٩٢١٤٥٠٠٠               | ٧٤٢,١١        |
| ٢٠١٣  | ٥١٢٧٥٢٨٨٠٠٠      | ٤٠٣٨٤١٧٠٠٠               | ٦٩٧,١٢        |
| ٢٠١٤  | ٦٠٣٧٠٦٣٠٠٠٠      | ٤٨٤٦٧٥١٠٠٠               | ٤٥٦,١٢        |
| ٢٠١٥  | ٦٣٤٦٨٠٤٨٠٠٠      | ٤٨٤١٤١٤٠٠٠               | ١٣,١٠٩        |
| متوسط | ٤٨٥٩٩٤٥٨٨٠٠      | ٤١٦٥٢٨٦٨٠٠               | ٣٨٣,١٣١٤      |

### ثالثاً :- تحليل البيانات

- ١- يتبين من الجدول رقم (١) ان مجموع الاقساط لأخر خمس سنوات بلغت (٣٧٧٣٢٧٤٥٤٠٠) دينار وبنمو ملحوظ حيث بلغ متوسط النمو لأخر خمس سنوات بنسبة ١٣٩% وهو مؤشر أكثر من ممتاز مقارنة بالظروف المحيطة بالشركة .  
ويلاحظ ايضا ان الاقساط المخططة للسنوات اللاحقة اقل من الاقساط المتحققة في السنة السابقة لها وهذا يشير الى ان السياسة المتبعة في الشركة متحفظة اذ انها تخطط بأقل مما متحقق لديها سنويا وذلك تحفظاً وتحسباً للظروف التي تواجهها الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وهذا يشير الى توفر القدرة الذهنية لدى المدراء في التعامل مع المواقف حسب الظروف .
- ٢- يتبين من الجدول رقم (٢) تطور التعويضات المدفوعة مما يدل على امكانية الشركة في التعويض ومواجهة الاخطار المحيطة
- ٣- من الجدول رقم (٣) لو قارنا نسبة التعويضات بنسبة الاقساط لوجدنا ان سياسة انتقاء الاخطار في الشركة جيدة جدا وذلك لاستخدام سياسة القرار الرشيد لتوفر السيولة اللازمة لدى الشركة وهذا يشير الى قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الرشيدة وتوفير السيولة لتعويض الاخطار المتوقعة.
- ٤- يتضح من الجدول رقم (٥) ان مبالغ ايرادات الاستثمار للسنوات الخمس الاخيرة بأنها في حالة ارتفاع مستمر خلال مدة البحث ويشير ذلك الى ان سياسة الشركة الاستثمارية هي جيدة نسبياً ومخطط لها من قبل الادارة العليا للشركة مقارنة بالظروف المحيطة لها .
- ٥- من خلال ملاحظة الجدول (٦) يلاحظ بأن عدد العاملين تراوح ما بين (٣٤٥) الى (٤١١) اي ان القوى العاملة وهي احدى المدخلات المهمة في العملية الانتاجية لم تزيد بنسبة كبيرة مقارنة بالمخرجات التي زادت بنسبة ممتازة والتي قاربت على خمسة اضعاف الانتاج مما يعكس السياسة والقرارات المتميزة للإدارة العليا في الشركة .
- ٦- من الجدول رقم (٦) يتبين ان انتاجية العامل الواحد بلغت (١٢٢٢٩٠٥٥٥,٤) دينار وهو متوسط اخر خمس سنوات وهي نسبة عالية جدا تعكس الخبرة والمميزات التي يحملها المدراء والعاملون في الشركة .
- ٧- يتبين من الجدول رقم (٧) يلاحظ بأن متوسط انتاجية الاجر لأخر خمسة سنوات بلغت (٣٨٣,١٣١٤) اي ان كل دينار انتج الرقم المذكور كمتوسط لكل سنة خلال خمس سنوات . يتبين مما تقدم بأن الانتاجية جيدة جدا في الشركة وهذا مما تدل عليه الارقام التي ظهرت في الجداول سابقا وايضا دلت النتائج على ان هناك تطور ملحوظ من حيث الانتاجية بنوعيتها (الاجر والعامل ) فمن الملاحظ ان هنالك طفرات نوعية في الاقساط والتي تمثل مخرجات الشركة مع زيادة بسيطة في عدد العاملين اي ان اهم مميزات الانتاجية والكفاءة متوفرة في الشركة الا وهي ثبات المدخلات الجزئية المتمثلة في الاجور والعاملين مع تطور كبير في المخرجات الكلية والمتمثلة في الاقساط . وايضا يتبين من الجداول اعلاه مدى التطور الحاصل ليس فقط بنسب الاقساط والاستثمار وانما الزيادة في الاحتياطات الفنية التي تمكن الشركة من استيعاب اعمال اكثر وتغطيات اكبر مما يدل على صحة وايجابية اولويات الادارة فيها وجعل الازدهار كهدف لها ويعكس ايضا الاهتمام البالغ في ذروة الاستعادة من الطاقة المتاحة وهو دليل على وجود ادارة قيادية قوية ومتميزة استطاعت تحقيق المؤمل منها .

### رابعاً : عرض نتائج البحث وتحليلها

#### ١. عرض نتائج البحث :

استخدمت الباحثة الاساليب التقليدية في التحليل وذلك من خلال عرض الاوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة ، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات عينة البحث وكالاتي :

الجدول (٨) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الاجمالي للسمات القيادية

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب اهمية الفقرة |
|---|---------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|
|---|---------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|

## السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الإنتاجية دراسة في شركة التأمين العراقية العامة

|    |       |      |      |   |    |
|----|-------|------|------|---|----|
| 1  | 16.30 | 0.69 | 4.26 | القدرة على التفكير في اتجاه تحقيق الهدف ووضع انماط جديدة لحل المشاكل وخلق المعرفة داخل المنظمة  | 1  |
| 12 | 22.80 | 0.85 | 3.74 | القدرة العالية لحل اربك العمل ومعالجة الظروف الطارئة وتوحيد وجهات النظر المتعارضة وتقليل الصرعات والخلافات ووضع البدائل الجديدة لمواجهة تلك الظروف التي قد تظهر في بيئة العمل | 2  |
| 11 | 22.21 | 0.86 | 3.86 | انت قادر على اكتشاف طاقات وقابليات الاخرين من خلال خبرتك المتراكمة او تحويل الصلاحيات او توفير الظروف الملائمة للعمل لاكتشاف المعرفة الحسية في عقول الاخرين                   | 3  |
| 5  | 20.20 | 0.81 | 4.00 | لديك القدرة على عمل تغييرات مع المحافظة على معايير الانجاز في الشركة  | 4  |
| 10 | 22.13 | 0.86 | 3.90 | تعد الفشل نقطة للانطلاق نحو الامام والنجاح  | 5  |
| 3  | 17.60 | 0.73 | 4.14 | تستخدم لغة واضحة في الشركة والإصغاء وتوجيه الاسئلة الفعالة  | 6  |
| 4  | 18.31 | 0.68 | 3.70 | تقوم بتوظيف القدرات باتجاه رؤية الشركة  | 7  |
| 15 | 25.42 | 0.94 | 3.68 | تمتلك عمق معرفي يؤدي الى الابداع وتقديم الافكار التطويرية للشركة  | 8  |
| 14 | 23.47 | 0.89 | 3.78 | امكانية رسم الخطط بما ينسجم مع افكارك   | 9  |
| 14 | 23.47 | 0.90 | 3.82 | تحديث الوسائل والادوات المستخدمة لتقديم افضل المنتجات والخدمات  | 10 |
| 6  | 20.23 | 0.79 | 3.90 | لديك القدرة على تحليل معلومات التغذية العكسية واعمال الخطة وتحديد الفرص المربحة ومجالات تطوير عمل الشركة  | 11 |
| 8  | 21.35 | 0.76 | 3.56 | تتسم بالعمل الذويوب ومتابعة الاعمال بنفسك والتركيز على جدول الاعمال اليومية ونتاج خطة للعمل وتوجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة                                    | 12 |
| 13 | 22.93 | 0.84 | 3.68 | تهتم بتوفير مستلزمات العمل المادية ، توفير فرص التدريب للعاملين وتشجيعهم على العمل الاضافي  | 13 |
| 2  | 16.56 | 0.67 | 4.04 | تمتلك الخبرة في وضع خطط لأهداف المنظمة وتقويم الاعمال وتحسينها  | 14 |
| 9  | 21.75 | 0.81 | 3.72 | تمتلك الاتجاه العلمي للعمل في ادخال تقنيات حديثة للعمل والاتجاه نحو التطور التكنولوجي والابداعي   | 15 |
| 10 | 22.13 | 0.86 | 3.90 | امتلاك المعرفة بالعمل من خلال ادخال تغييرات معالجة الاخطاء ، التصرف باحتراف ، تدليل الصعوبات ومعرفة الحقائق   | 16 |
| 11 | 22.21 | 0.86 | 3.86 | اشاعة الاحساس لدى العاملين بالثقة بالنفس واشعار المرؤوسين بالشركة بالثقة العالية في تلبية متطلبات الدور المناط بهم  | 17 |
| 7  | 21.02 | 0.84 | 4.02 | استخدام منح الحوافر لتحسين اداء العاملين واثارة القدرات لتوليد اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وبما يفيد في تطور الشركة  | 18 |

### جدول ( ٩ ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على المستوى الاجمالي للكفاءة الإنتاجية

| ت  | الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب اهمية الفقرة |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 19 | إن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من قبل الشركة تؤدي إلى أغناء السوق بمزيد من المنتجات المنافسة .  | 4.28          | 0.64              | 14.96          | 1                  |
| 20 | تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطوير عملياتها وخلق منتجات خاصة بها وقادرة على إضافة مخرجات كفوءة للعمليات الإنتاجية نسبة إلى مدخلاتها . | 3.98          | 0.77              | 19.32          | 2                  |
| 21 | تتحقق الخطط الإنتاجية الخاصة بعمليات الشركة في تطوير المنتجات الجديدة بصورة كفوءة .  | 3.64          | 0.85              | 23.39          | 8                  |
| 22 | تساهم التقنيات المستخدمة في تخطيط وتطوير المنتج الجديد في زيادة معدلات الأرباح للشركة ، وزيادة معدلات العوائد على الاستثمار وفق الملكية ومعدلات دوران رأس المال .        | 3.68          | 0.77              | 20.86          | 4                  |
| 23 | تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة أكثر في سبيل تحقيق أهداف وتوجهات الشركة .   | 3.70          | 0.81              | 22.01          | 5                  |
| 24 | تسعى الشركة إلى تحقيق رضا جميع الأطراف التي لها علاقة بالعملية الإنتاجية من أجل تحقيق الفاعلية في عمليات تخطيط وتطوير المنتج الجديد .                                    | 4.00          | 0.78              | 19.56          | 3                  |
| 25 | تعمل كل الوحدات أو النظم الفرعية باتجاه واحد في سبيل تحقيق لأهداف الشركة .   | 3.66          | 0.85              | 23.16          | 6                  |
| 26 | تساهم التقنية المستخدمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة إلى زيادة القيمة الإجمالية للشركة .   | 3.62          | 0.92              | 25.51          | 10                 |
| 27 | تسعى الإدارة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات الواسعة والشاملة ولأكبر عدد ممكن من المستفيدين وعدم الاكتفاء بالمنتجات المقدمة حالياً .  | 3.74          | 0.88              | 23.43          | 9                  |
| 28 | تهتم الشركة بالخدمات ما بعد البيع يؤدي إلى تعزيز تنافسية منتجات الشركة .   | 3.70          | 0.86              | 23.33          | 7                  |
|    | المحور الأول: السمات العقلية   | 3.89          | 0.55              | 14.12          |                    |
|    | المحور الثاني: السمات الوظيفية   | 3.84          | 0.59              | 15.34          |                    |
|    | السمات القيادية  | 3.86          | 0.53              | 13.71          |                    |
|    | مؤشر الكفاءة الإنتاجية   | 3.80          | 0.60              | 15.91          |                    |

أ. مؤشرات السمات القيادية : فنلاحظ من الجدول (٨) ان اجابات العينة بحسب فقرات المتغيرين من الفقرة (١٨-١) فقرات السمات القيادية والوظيفية ومن الفقرة (٢٨-١٩) فقرات مؤشر الكفاءة الإنتاجية قد تم ترتيبها بحسب درجة موافقة افراد الدراسة عليها بالاعتماد على معامل الاختلاف .

ويوضح الجدول ( ٨ ) قيمة الوسط الحسابي للسمات القيادية اذ بلغت (3.86) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، وهذا يؤكد ان مستوى إجابات العينة لنقاط الس انتجتها نحو الاتفاق وهي قيمة جيدا جدا وبانسجام عالي في الاجابات، وبانحراف معياري سجل (0.53) ، مما يشير الى مدى التجانس في الإجابات ، أي يبين مدى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، في حين سجلت معامل الاختلاف للمتغير (13.71%) مما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة على أن هناك مؤشرات للسمات

القيادية في إدارة الشركة ، وتوزعت إجابات بين أعلى مستوى إجابته حققت الفقرة (1) المرتبة الاولى من حيث الاهمية من بين الفقرات المشار اليها في الجدول والتي تنص على ( القدرة على التفكير في اتجاه تحقيق الهدف ووضع انماط جديدة لحل المشاكل وخلق المعرفة داخل المنظمة) مسجلة وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.69) وبمعامل اختلاف (16.30) .  
في حين حققت الفقرة (8) ادنى مستوى اجابة اذ حصلت على المرتبة (تمتلك عمق معرفي يؤدي الى الابداع وتقديم الافكار التطويرية للشركة) ، حققت أدنى مستوى إجابته حيث بلغ الوسط الحسابي (3.68) وكان الانحراف المعياري لها (0.94) ، وبمعامل اختلاف بلغ (0.94) وهي ما تؤكد اهمية عينة البحث حول السمات القيادية في الشركة المبحوثة .

ب. مؤشر الكفاءة الانتاجية : يوضح الجدول (8) قيمة الوسط الحسابي للكفاءة الانتاجية اذ بلغت (3.80) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، وهذا يؤكد أن مستوى إجابات العينة اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.60) ، مما يشير الى مدى التجانس في الإجابات وبعبارة أخرى يبين مدى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، في حين سجلت معامل الاختلاف للمتغير ( 15.91. % ) مما أكد أن هناك اتفاقاً من أفراد عينة البحث على مدى وجود فقرات في الشركة ، وتوزعت إجابات فقرات بين أعلى مستوى إجابته حققت الفقرة (19) المرتبة الاولى والتي تنص على (إن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من قبل الشركة تؤدي إلى أغناء السوق بمزيد من المنتجات المنافسة) مسجلة وسطاً حسابياً مرجحاً بـ (4.28) وبانحراف معياري (0.64) وبمعامل اختلاف بلغ (14.96) . وهي ما تؤكد اهتمام عينة البحث حول مؤشر الكفاءة الانتاجية في الشركة المبحوثة .

في حين جاءت الفقرة (26) بالمرتبة الاخيرة والتي تنص على (تساهم التقنية المستخدمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة إلى زيادة القيمة الإجمالية للشركة ) فقد حققت أدنى مستوى إجابة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.63) ، وكان الانحراف المعياري لها (0.92) ، وبمعامل اختلاف (25.51) وهذا يشير الى ان المورد البشري وما يمتلكه من سمات قيادية ( عقلية ووظيفية ) تساهم في تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة وبالتالي الى زيادة القيمة الاجمالية للشركة ويعتبر ثروة للشركة المبحوثة .

#### جدول ( ١٠ ) يوضح مستوى أهمية المتغيرات

| معامل الاختلاف | انحراف معياري | الوسط الحسابي | الفقرات                |
|----------------|---------------|---------------|------------------------|
| 14.12%         | 0.55          | 3.89          | العقلية                |
| 15.34%         | 0.59          | 3.84          | الوظيفية               |
| 13.71%         | 0.53          | 3.86          | الإجمالي               |
| 15.91%         | 0.60          | 3.80          | مؤشر الكفاءة الانتاجية |
| 15.91%         | 0.60          | 3.80          | الإجمالي               |

يستنبط من التحليل السابق إن الشركة تمتلك عناصر قيادية دامة لها ، وهذه العناصر ساعدتها من تحقيق أهدافها المرسومة في حال توظيف العناصر العقلية والسمات الوظيفية المتوافرة لديها واستثمارها بشكل أمثل ، ، أما على صعيد مؤشر الكفاءة الانتاجية. فقد أبرز أن مؤشر الكفاءة الانتاجية في الشركة حققت مستوى أعلى وهذا أثر ايجابا على قدرتها في تحقيق أهدافها وتقليص خطتها وفق الإمكانيات المتاحة لديها.

٢. تحليل العلاقة بين السمات القيادية والكفاءة الانتاجية باعتماد علاقات الارتباط والتأثير أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية .

ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية .

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

١. علاقة الارتباط بين السمات القيادية ومؤشر الكفاءة الانتاجية على مستوى عينة البحث : يوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السمات القيادية ومؤشر الكفاءة الانتاجية ، اذ بلغت درجة الارتباط (\*\*٠,٨١٤) وهو ارتباط عالي موجب وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات القيادية ومؤشر الكفاءة الانتاجية).

#### جدول (١١) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري السمات القيادية والكفاءة الانتاجية

| السمات القيادية | السمات الوظيفية | السمات العقلية | المستقل                |
|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|
| ٠,٨١٤**         | ٠,٨٢٥**         | ٠,٧٠٦**        | المعتمد                |
|                 |                 |                | مؤشر الكفاءة الانتاجية |

n=50

الجدول من اعداد الباحثة \* معنوي عند ٠,٠٥

وفي ضوء الفرضية الرئيسية الاولى ، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من السمات القيادية، ومؤشر الكفاءة الانتاجية على انفراد. يشير الجدول (١١) الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة بين السمات العقلية ومؤشر الكفاءة الانتاجية على مستوى الشركة عينة البحث ، اذ بلغ معامل الارتباط (  $0,706^{**}$  ) عند مستوى دلالة معنوية (  $0,01$  ) ، ويدل ذلك على انه كلما ازدادت القدرات العقلية والذهنية ( القدرة على التفكير) لدى المدراء والمسؤولين في الشركة تزداد القدرة في تحقيق الهدف واكتشاف الطاقات الجديدة في مجال العمل ، وبالتالي يؤدي ذلك الى زيادة الكفاءة الانتاجية للشركة ، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات العقلية والكفاءة الانتاجية ) .

٣. يشير الجدول (١١) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السمات الوظيفية ومؤشر الكفاءة الانتاجية اذ بلغت قيمة الارتباط (  $0,825^{**}$  ) عند مستوى دلالة (  $0,01$  ) وهذا النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات الوظيفية ومؤشر الكفاءة الانتاجية ) . وهذا يدل على اهتمام الشركة بامتلاك القيادات ذات السمات الوظيفية ( الخبرة، القدرة على التحليل ، العمل الدؤوب ) في وضع خطط الاهداف وتقويم الاعمال .

ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

١- تحليل تأثير السمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية:

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير السمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، ويظهر الجدول (١٢) النتائج الاحصائية :

| R     | R <sup>2</sup> | F      | DF     | المتغير  | B     | الخطأ | T     | Sig   |
|-------|----------------|--------|--------|----------|-------|-------|-------|-------|
| ٠,٨٣٦ | ٠,٦٩٩          | ٥٤,٦٣٨ | (٢,٤٧) | القيادية | ٠,٦٧٥ | ٠,١٢٤ | ٥,٦١٠ | ٠,٠٠٠ |

\*معنوي عند المستوى (٠,٠٥) . N=50

يشير الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط يوضح العلاقة والتأثير بين متغير السمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٤,٦٣٨) مقارنة بالجدولية (٤,٠٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وعند درجة حرية (٢,٤٧). ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ان متغير السمات القيادية يفسر (٠,٦٩٩) من التغيرات في مؤشر الكفاءة الانتاجية البالغة (٠,٦٩٩) اي ما يقارب (٧٠%) وهذا يدل بان السمات القيادية تفسر ما نسبته (٧٠%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الكفاءة الانتاجية . وان زيادة وحدة واحدة من السمات القيادية سيؤدي الى تغيير في مؤشر الكفاءة الانتاجية بمقدار (٧٠%) ، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للسمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٥,٦١٠) مقارنة بـ (t) الجدولية (٠,٦٨١) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي للسمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات القيادية في مؤشر الكفاءة الانتاجية).

٢- تحليل تأثير السمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية:

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير السمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، ويظهر الجدول (١٣) النتائج الاحصائية :

جدول (١٣) يوضح تأثير السمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية

| R     | R <sup>2</sup> | F      | DF     | المتغير        | B     | الخطأ | T     | Sig   |
|-------|----------------|--------|--------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| ٠,٧٠٦ | ٠,٤٩٨          | ٤٧,٥٨٦ | (١,٤٨) | السمات العقلية | ٠,٧٠٦ | ٠,١١٣ | ٦,٨٩٨ | ٠,٠٠٠ |

\*معنوي عند مستوى (٠,٠٥) . N=50

يبين الجدول أعلاه أنموذج الانحدار الخطي البسيط اذ يشير الى وجود تأثير معنوي للسمات القيادية ( السمات العقلية ) في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (٤٧,٥٨٦) مقارنة بـ (f) الجدولية (٤,٠٨) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة احصائية (٠,٠٥) ، وعند درجة حرية (١,٤٨) ، ومن خلال متابعة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي بلغت قيمته (٠,٤٩٨) ، حيث نلاحظ من هذه القيمة بأن قدرة المتغير المستقل (السمات العقلية) على التفسير هي (٠,٤٩٨) اي ما يقارب (٥٠%) من الاختلافات الحاصلة في مؤشر الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في الشركة مجال البحث . وان زيادة وحدة واحدة من متغير السمات العقلية سيؤدي الى تغيير في مؤشر الكفاءة الانتاجية بمقدار (٠,٧٠٦) ، ومن ثم فان هناك تأثير معنوي للسمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية وهذا ما بينته

قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٦,٨٩٨) مقارنة بـ (t) الجدولية (٠,٦٨١) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي على مؤشرات الكفاءة الانتاجية ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات العقلية في مؤشر الكفاءة الانتاجية) .

٣- تحليل تأثير السمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير السمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (١٤) وعلى النحو الآتي :

جدول (١٤) يوضح تأثير السمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية

| Sig   | T      | الخطأ | B     | المتغير  | DF     | F       | R <sup>٢</sup> | R     |
|-------|--------|-------|-------|----------|--------|---------|----------------|-------|
| ٠,٠٠٠ | ١٠,١٣٣ | ٠,٠٨٤ | ٠,٨٢٥ | الوظيفية | (١,٤٨) | ١٠٢,٦٨١ | ٠,٦٨١          | ٠,٨٢٥ |

\*معنوي عند المستوى (٠,٠٥) . N=50

يشير الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط يوضح العلاقة والتأثير بين متغير السمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠٢,٦٨١) مقارنة بالجدولية (٤,٠٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ، وعند درجة حرية (١,٤٨) . ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>٢</sup>) ان متغير السمات الوظيفية يفسر (٠,٦٨١) من التغيرات في مؤشر الكفاءة الانتاجية البالغة (٠,٦٨١) اي ما يقارب (٦٨%) وهذا يدل بان السمات القيادية (الوظيفية) تفسر ما نسبته (٦٨%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الكفاءة الانتاجية . وان زيادة وحدة واحدة من السمات الوظيفية سيؤدي الى تغيير في مؤشر الكفاءة الانتاجية بمقدار (٦٨%) ، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للسمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٠,١٣٣) مقارنة بـ (t) الجدولية (٠,٦٨١) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي للسمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الوظيفية في مؤشر الكفاءة الانتاجية) .

#### المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

- ١- تقسم المهارات والسمات القيادية التي يجب ان يتحلى بها اي مدير او قائد ناجح الى :-  
المهارة الفكرية = الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي .  
المهارة الانسانية = القدرة على التواؤم مع الاخرين + التعامل مع الاخرين .  
المهارة الفنية = التخصص في الموضوع ، والامام بتفاصيل الامور .
- ٢- توفر مدراء متميزين يحملون الحنكة والخبرة الادارية المتميزة التي تمكن الشركة من الولوج الى الاسواق الجديدة واستغلال الفرص المتاحة افضل استغلال واستثمار كافة مواردها وتوجهها صوب تحقيق الانتاج الامثل .
- ٣- يوجد اهتمام بالغ في الشركة عينة البحث لأمر التخطيط وتوزيع المهام الانتاجية واستغلال القوى العاملة والحيلولة دون تدني مستويات انتاجهم .
- ٤- هناك اهتمام بالغ في تطوير وتدريب العاملين بما متاح من دورات تطويرية تمكنهم من السيطرة على العمل وتطور الشركة واعمالها فهناك حاجة لوجود دورات تدريبية تتلاءم مع الاعمال الجديدة وتمكين العاملين بدرجة جيدة جدا من الاعمال المناطة بهم .
- ٥- من الواضح وجود فجوة لا يستهان بها ما بين القادة الموجودين حاليا والمرشحين كقادة للمستقبل حيث من الواضح ان ظروف الحصار الاقتصادي والحروب والمشاكل في البيئة الخارجية خلقت فجوة كبيرة وشكلت عائق في توظيف الكفاءات او تهربهم من الوظائف مما اثر سلبا على وجود خط قيادي ساند يعول عليه مستقبلا مما يستدعي وضع خطط لبناء جيل متمكن علميا ومهنيا للمستقبل .
- ٦- من خلال ملاحظة البيانات الخاصة بالشركة في الجانب العملي وقراءة التحليل البسيط لها نرى بأن الادارة العليا تقوم بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة لها وان لها بعدا استراتيجيا في كيفية التعامل مع الفرص وانتقاء الاخطار .
- ٧- يلاحظ ايضا بأن انتاجية الشركة في تزايد مستمر وخاصة اذا ما لاحظنا بأن عدد العاملين لا يزيد بشكل كبير مقارنة مع انتاج الشركة المتزايد مما يدل على وجود استغلال متميز لنشاط العاملين .

- ٨- ينقص الشركة استراتيجية خاصة بكيفية اختيار موظفين كفؤين وتصميم خطة مستقبلية لتوليد قادة كفؤين للمستقبل او تجديد القادة الذين لا يثبتون كفاءة وبناء قدرة لدى الموظفين للتعامل مع الظروف الصعبة .
- ٩- يلاحظ في السنوات الخمسة الاخيرة بأن عدد العاملين تراوح ما بين (٣٤٥) الى (٤١١) اي ان القوى العاملة وهي احد المدخلات المهمة في العملية الانتاجية لم تزيد بنسبة كبيرة مقارنة بالمخرجات التي زادت بنسبة ممتازة والتي قاربت على خمسة اضعاف الانتاج مما يعكس السياسة والقرارات المتميزة للإدارة العليا في الشركة .

#### ثانيا : التوصيات :-

- ١- اعتماد وتبني فكرة بناء قدرة قيادية ذات رؤية مستقبلية واستراتيجية ناجحة واساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- ٢- انتقاء عدد من العاملين من ذوي المهارات والكفاءة وبعدهم موظف من كل تخصص تحتاجه الشركة وتصميم استراتيجية خاصة لتطوير وصقل مهاراتهم وتوجيهها واشراكهم في دورات متخصصة والاشراف عليهم من قبل خبراء الشركة لضمان قيادة ادارية مستقبلية للشركة وزرع خصائص منها الحساسية تجاه المشكلات ، والمثابرة ، والمبادرة ، والتفويض ، والمخاطرة ، والمرح والطرافة ،... الخ .
- ٣- العمل على ايجاد عاملين يتمتعون بالنكاه الاستراتيجي وتطوير سماتهم القيادية ليكونوا خير تعويض عن فقدان اي خبير او قائد اداري ولتحقيق محيط عمل متميز يستطيع اضافة ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الشركة التميز والمنافسة القوية في مجال اعمالها .
- ٤- الاعتماد على الطرق الحديثة في تصميم ورسم الخطط المستقبلية لاستغلال السوق التأمينية افضل استغلال من خلال بناء قاعدة معلومات متطورة والتنقيف المستمر لموظفي الانتاج وتعليمهم طرق الاقتناع .
- ٥- بناء وتحديد حجم القوى العاملة ونوعها لتحقيق الخطط الطموحة لمواجهة النمو المستمر والحاصل في الانتاج لتحقيق التوازن ما بين المدخلات والمخرجات والمحافظة على نسبة التحسين المستمر في العمل .
- ٦- الاهتمام المستمر بتطوير العاملين واختيار كوكبة او نخبة منهم لخلق جيل جديد يتمتع بالخصائص والصفات المتميزة وتطوير الاستراتيجيات التسويقية وتحديد الفرص المتاحة والاسواق التي من الممكن استغلالها وتحديد التهديدات والصعوبات المستقبلية لتصميم برنامج يمكن الشركة من التغلب عليها وتأكد ديمومة النمو .
- ٧- تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويمتد ويساعد على بلوغ المستويات الاعلى من الابتكار والابداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (الموظفين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الابداعي .
- ٨- على القادة الاداريين التابعين للشركة وفروعها ان يكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الابداع .
- ٩- تشجيع المرؤوسين (الموظفين) من قبل القادة (المدراء) على الابداع والتفكير الابداعي فضلا عن تبني الافكار المبدعة .
- ١٠- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الابداع سلبا وايجابا للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للشركة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط ،ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء .
- ١١- استحداث لجنة مكونة من عدد من مدراء الشركة المتميزين تعني في امور اعداد كادر قيادي فعال في اختصاصات الشركة كافة ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلا عن مساعدتهم في تطبيق افكارهم الابداعية .
- ١٢- انتهاز وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة الشركة في تقبل استراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها ،اذ من شأن التغيير ان يروج للإبداع الاداري ويساعد على تدريب الافراد العاملين على تقبل الابداع كمعيار تنظيمي اساس ولزيادة الوعي والاهتمام ولصياغة اهدافها .
- ١٣- تطوير اساليب دعم عمليات المعرفة والاستفادة من المعرفة الضمنية الموجودة لدى القادة الحاليين وتوثيقها ونقل المعرفة الضمنية من القادة الى قاعدة معرفية موجودة لدى الشركة وبالتالي تكون هناك قاعدة معرفية واسعة .

#### المصادر

#### القران الكريم

#### اولا: الكتب

- ١- الخفاف ، عبدالمعطي ، (٢٠٠٧)، " مبادئ الادارة الحديثة -منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " ، دار دجلة الخامسة ، عمان ، الاردن .
- ٢- الشماع وحمود، خليل محمد حسن، خضير كاظم، (٢٠٠٩)، "نظرية المنظمة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الاردن .
- ٣- العامري ،صالح مهدي، الغالي، طاهر محسن ،(٢٠٠٧) ، " الادارة والاعمال "،دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن .
- ٤- عبيدات ، محمد إبراهيم ، " سلوك المستهلك : مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ .

- ٥- علوان ، قاسم نايف ،(٢٠٠٩)، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو /٩٠٠٠" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٦- فاخوري وحمود، هائل يعقوب، خضير كاظم،(٢٠٠١)،" ادارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- ٧- اللامي ، غسان قاسم داود، (٢٠٠٧) ،"ادارة التكنولوجيا" دار المناهج للنشر والتوزيع -عمان ،الاردن ،الطبعة الاولى .
- ٨- اللحلح ، وابوبكر ، احمد عبدالله ، مصطفى محمود ،(٢٠٠٢)، " البحث العلمي " ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر .
- ٩- النجار ومحسن، صباح مجيد، عبدالكريم، ( ٢٠٠٤ ) ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- ١٠- نجم، عبود نجم، ( ٢٠٠٠ ) ، " اخلاقيات الادارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط١، القاهرة، مصر

#### ثانيا :الرسائل والدوريات :

- ١ . الطنطاوي ،محمد ابراهيم ،(١٩٨٧)، "اثر التدريب على الانتاجية "، مجلة الكفاية الانتاجية ، العدد(٢) ،ايلول.
- ٢ . ال ياسين، محمد حسين،(٢٠٠٢)، "انجاهات القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لغروم وبينتون"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد ١، العدد ٣.
- ٣ . العلي وفهيمي وجيه عبدالرسول ، حسن محمد ( ١٩٧٨ ) ، " مفهوم الانتاجية " ، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد ٣ ، تشرين الثاني .
- ٤ . العامري ، فاضل عباس جاسم ( ١٩٨٨ ) ، " العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية عنصرى العمل والمكائن " دراسة تطبيقية في معمل طباق ١٧ تموز ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
- ٥ . الجزائري، صفاء محمد هادي هاشم ،(١٩٨٩) ،"الانتاجية وافاق تطويرها في المنشأة العامة للإسمنت العراقية " ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة .
- ٦ . الحلو وجربوع ، اعتدال محمد سعيد ، يوسف محمود ، (٢٠٠٥) ، " دور المراجع الداخلية والخارجية في قياس الكفاءة والفاعلية وتقسيم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (١٠) ، شباط
- ٧ . الراوي، راكان عبد العزيز، (٢٠٠٠)، سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بادارة الوقت: دراسة تحليلية مقارنة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد من جامعة بغداد.
- ٨ . جابر ، عامر عبود ، ( ٢٠٠٥ ) ، " كفاءة الانتاج في شركة البان وعصائر تكريت المحدودة - بغداد " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة تكريت ، العدد ٢ ، المجلد ١ .
- ٩ . الطائي ،يوسف حجيم سلطان ،(٢٠٠١) ،دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية "، دراسة حالة في معمل اطارات بابل ،اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال /كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
- ١٠ . محمد، ماجدة عبد اللطيف ،(١٩٨٨) ،"اثر تقنيات الانتاج على كفاية الاداء " ،دراسة تطبيقية مقارنة في معمل سمنت كبيسة والكوفة ،رسالة ماجستير في ادارة اعمال /كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
- ١١ . ميخائيل ،ابتسام ادور ،(١٩٨٦) ،"تقييم كفاءة الاداء للشركة العامة لمقاولات الابنية المدرسية "،بحث دبلوم عالي في مراقبة الحسابات ،كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- ١٢ . ناصر ،ستار جبار .(١٩٧٩) ،"العلاقات الانسانية وأثرها في الكفاءة الانتاجية في المنشأة العامة للخياطة "رسالة ماجستير في ادارة اعمال ،كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد.
- ١٣ . العنزي والساعدي، سعد، مؤيد(٢٠٠٧)، " فلسفه استراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد(١٣)، العدد٤٥.
- ١٤ . العلي ، عبد الستار محمد ،(٢٠٠٢)" ادارة الانتاج والعمليات " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٥ . علوش ،رأفت عارف عبد الحسين ، ( ٢٠٠٩ ) " سمات مديري العمليات وعلاقتها ببعض قراراتهم الإستراتيجية " ، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات ، كلية التقنية الادارية / بغداد .
- ١٦ . اللامي ،غسان قاسم، (٢٠٠٥)، "دور جودة أداء الصيانة في اتاحية المكائن الإنتاجية: دراسة حالة في شركة الصناعات الجلدية"، مجلة التقني، مجلد ١٨، عدد٤.

17. Daft , Richard ,L.,(2002)," Organization Theory & Design " , 3ed , Sowth-Western Collegepwo.
18. Daft , R , L., (2004) , " Organization Theory & Design " 8th ed Thompson : South Western.
19. Daft, Richard I. & Noe, Raymond a. 2001, organizational behavior fort worth Harcourt college publishers.
20. Daft. Richard I,(2003), "management", Thomson south. Western, sixth edition,.
21. Eavns , James R. ,(1997), "Production / Poperations Management Quality Performance and Value",4ed, West publishing company ,New York , U.S.A

22. Evans, James, R. James W. Dean, Jr. (2003) "Total quality management organization and strategy, 3rd ed., Thomson, south-Western .
23. Gibson. James I. catcall (2003), "organization behavior structure process", McGraw hill Irwin,.
24. Griffin , Ricky W. (2002) , " **Management** " , (7) th ed ., Hill , New York .
25. Hellreigel. Don&et.al(2002) , "management a competency. Based approach", south. Western, editon 9, .
26. Jack R. Meredith & Samuel J. Mantel Jr., (2005), Project Management A managerial Approach, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
27. Johnson, G.&Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th ed (Prentice –Hall Financial Times).
28. Jones , Fredric H, Positive , (2002) , ' Classrom Discip line ,New ,Yar, MOGrow ,Hill .
29. Kreitner, Robert, ( 2007) , "management" Boston, Houghton, Mifflin, company.
30. Mcshane , S, L., Glinow , M, A., (2007) , " **Organizational behavior** , " (2) th ed ., Hill , New York .
31. Robbins, Stephen p., 2004 "organization behavior" (9th/ed), New Jersey, prentice-hill, Inc.
32. Schermerhorn Jr.; John R., Hunt; James G.; and Osborn, Richard N., (2000), Organizational Behavior, 7th ed., (New York, N.Y. : John Wiley & Sons, INC.).
33. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 2000, "Organized Behavior" 7th, ed. John Wiley & Son's, Inc., U.S.A.
34. Schremerhorn, John R., (2004), Management and Organizational Behavior, (New York, N.Y.: John Wiley & Sons).
35. Slack , N., & Chambers, S.& Johnston, R., (2004), " **Operations Management** " , (4) th ed., Hall, New York.
36. Robbins, Stephen p., 2004 "organization behavior" (9<sup>th</sup>/ed), New Jersey, prentice-hill, Inc.