



الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)

الباحث احمد عبد اللطيف محمد
ديوان محافظة النجف الاشرف

أ. د. يوسف حجيم سلطان الطائي
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

تعد عملية الاستجابة الاستراتيجية امر في غاية الاهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافقة لها لذا فان عملية الاستجابة الاستراتيجية تعني منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة وخصوصا اذا واجهت المنظمة احد اهم مغذيات الفساد الاداري الا وهو التكاسل الوظيفي ، تطرق الباحث لاعتماد معايير خاصة بالاستجابة الاستراتيجية لمواجهة التكاسل الوظيفي في ديوان محافظة النجف الاشرف . واعتمد الباحث على تحديد المشكلة من خلال الدراسة الاولى وتم توزيع استبانة اولية على الاكاديميين والخبراء لتحديد اهم متغيرات التكاسل الوظيفي اذ ركز الخبراء على مجموعه من الابعاد الخاصة بالتكاسل الوظيفي وهي (اللامبالاة ، الانقطاع ، السلوك التخريبي ، انخفاض الجهد المبذول ، التراخي ، السلبية) وبعد ذلك تم تصميم الاستبانة النهائية والتي شملت متغيرين وهما اولاً الاستجابة الاستراتيجية وتضمنت (الاهداف الاستراتيجية ، التكنولوجيا ، العمليات ، الاجراءات) ثانياً التكاسل الوظيفي وتضمنت الابعاد التي ركز عليها الخبراء في الاستبانة الاولى وان اطار العمل النهائي الذي تم اقتراحه في هذه البحث هو نتاج لعدد من وجهات النظر الاكاديمية والتطبيقية ومراجعة العديد من البحوث والدراسات والمؤلفات ذات الاسس الرصينة في هذا المجال . حيث شمل متغير الاستجابة الاستراتيجية على (4) ابعاد رئيسية تضمنت (19) فقرة ، اما المتغير الثاني التكاسل الوظيفي فتضمن (6) ابعاد رئيسية تضمنت (32) فقرة . وبعد ان قام الباحث بتوزيع (110) استبانة نهائية على الموظفين العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف ، توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالاستجابة الاستراتيجية ولعل من اهمها هو (يتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي هنالك تقبل واضح من قبل افراد عينة البحث حول الاهداف الاستراتيجية من خلال قدرة ديوان المحافظة على تحقيق تلك الاهداف بصورة واضحة ومحددة من خلال الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتي تتسجم مع توجهات ديوان المحافظة واهدافها الاستراتيجية)، وكذلك عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالتكاسل الوظيفي ولعل من اهمها هو (بين من خلال نتائج البحث ان ديوان المحافظة يعمل على تقليل من حالات اللامبالاة من قبل الافراد العاملين والحد من التكاسل الوظيفي لهم وكل السلوكيات التي من شأنها ان تربك العمل والاهتمام بالأنشطة التي تعزز عمل ديوان المحافظة)، وكذلك عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالتكاسل الوظيفي ولعل من اهمها هو (بين من خلال نتائج البحث ان ديوان المحافظة يعمل على تقليل من حالات اللامبالاة من قبل الافراد العاملين والحد من التكاسل الوظيفي لهم وكل السلوكيات التي من شأنها ان تربك العمل والاهتمام بالأنشطة التي تعزز عمل ديوان المحافظة).



Abstract

The strategic response process is crucial because of the dynamism and complexity associated with it. Therefore, the strategic response process is an administrative approach in which the organization aims to achieve its strategic objectives by responding to changes in the internal and external environment and confronting them through the capacities and resources of the organization, One of the most important aspects of administrative corruption, which is the functional laziness, the researcher addressed the adoption of criteria for the strategic response to address the functional laxity in the Office of the province of Najaf. The researcher identified the problem During the initial study, a preliminary questionnaire was distributed to academics and experts to determine the most important variables of functional laziness. The experts focused on a range of dimensions of functional laziness (indifference, interruption, vandalism, low effort, laxity, negativity). Two strategic variables included the first strategic response (strategic objectives, technology, processes, procedures). Second, functional laziness included the dimensions that the experts focused on in the initial questionnaire. The final framework proposed in this research It is the product of a number of academic and applied views and the review of many researches, studies and literature with a solid foundation in this field. The strategic response variable included (4) main dimensions including (19) items, while the second variable functional laxation included (6) main dimensions included (32) items. After the researcher distributed 110 final questionnaires to the staff working in the Najaf governorate office, the researcher reached a number of conclusions related to the strategic response. Perhaps the most important is (it is clear from the results of the statistical analysis there is a clear acceptance by the members of the research sample about the goals Strategy through the ability of the Office of the province to achieve those goals in a clear and specific by taking into account the economic changes that are consistent with the directions of the Office of the province and its strategic objectives), as well as a number of conclusions that relate to functional laxity and perhaps the most important (The results of the search that the Office of the province works to reduce the cases of indifference by the personnel working and reduce the laziness of their career and all behaviors that would confuse the work and attention to activities that strengthen the work of the Office of the province), as well as a number of conclusions that relate to functional laziness and perhaps the most important is (Between the results of the search that the Office of the province works to reduce the cases of indifference by the personnel working and reduce the laziness of their career and all behaviors that would confuse the work and attention to activities that strengthen the work of the Office of the province).



المبحث الأول - الإطار المنهجي للبحث

في هذا المبحث سيتم التعرف إلى عرض مفصل للمنهجية العلمية للبحث التي تضم بين طياتها مجموعة من الفقرات التي توضح انسيابية البحث العلمي وتكوين المنهجية وفق الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

يعد موضوع الاستجابة الاستراتيجية من المواضيع التي لاقت اهتماماً منقطع النظير في الآونة الأخيرة وذلك بسبب الاضطرابات التي تواجهها منظمات الأعمال، فضلاً عن الحركية الدائمة للبيئة التي تحيط بهذه المنظمات، ناهيك عن التغيير في البيئة الخارجية، مما يتطلب إيجاد حلول لأغلب المشاكل التي تواجهها من أجل تقليل مخاطر التحديات، وعد التكاثر الوظيفي أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة لتقليل التصرّفات الفوضوية من قبل الأفراد داخل المنظمات، فلا بد على المنظمة أن تضع ضمن خياراتها استخدام استراتيجية الاستجابة، لحل هذه المشاكل، لذا تمّ تحديد مشكلة البحث من قبل الباحث من خلال الآتي:

آليات تحديد مشكلة البحث

بعد التغيرات الديمقراطية التي حدثت في العراق وعدم وجود ضابطة تحد من حالات التكاثر الوظيفي، مما أدى إلى ظهور العديد من الأفراد الذين انتهزوا هذه الفرصة ولعدم احترامهم وقت العمل الرسمي وعدم التركيز على إنتاجية العمل برزت ثقافة التكاثر ضمن أغلب المنظمات .

- 1- تزايد أشكال التكاثر الوظيفي في المنظمات، وهذا أثر سلباً على العمليات الإدارية في المنظمة.
- 2- يعد التكاثر الوظيفي أحد أهم مغذيات الفساد الإداري المستشري في أغلب الدوائر.
- 3- طبيعة المنظمات قيد الدرس أصبحت فيها مشكلة التكاثر الوظيفي واضحة وتحتاج إلى دراسة مستفيضة، وحلول ذات صبغة استراتيجية.
- 4- التركيز على استراتيجيات الاستجابة من أجل وضع الحلول الملائمة لحل إشكاليات التكاثر الوظيفي، لذا تكمن مشكلتنا في التساؤل الرئيسي الآتي:
(كلما كانت هنالك وجود استجابة استراتيجية كلما أدى ذلك إلى تقليل أشكال التكاثر الوظيفي ضمن نطاق ديوان محافظة النجف الاشرف)).

ثانياً: أهمية البحث :

من خلال ما تمّ عرضه لمشكلة البحث الرئيسة وآليات تحديد المشكلة وتساؤلات البحث تبلورت أهمية البحث إلى الآتي:

1- الأهمية المعرفية

زادت أهمية البحث من خلال تناولها لمتغيرات حديثة في الفكر التنظيمي وتمثلت الأهمية بالآتي:
(أ) حداثة الموضوع الذي تناوله البحث لمتغيرها المستقل ألا وهو الاستجابة الاستراتيجية وأبعادها (الاهداف الاستراتيجية والتكنولوجيا والعمليات والاجراءات).



ب) حادثة وأهمية موضوع التكاثر الوظيفي والذي بات من أهم المواضيع التي أثرت في عمل المنظمات وابعادها (اللامبالاة والانقطاع والسلوك التخريبي وانخفاض الجهد المبذول والتراخي والسلبية) .

2- الأهمية الميدانية

وهذه الأهمية انقسمت إلى الآتي:

أ) الأهمية على مستوى المنظمة المبحوثة

- أغلب المنظمات وخصوصاً عينة البحث تشكو من تقشي التكاثر الوظيفي ضمن مفاصلها الأساسية، لذا لابد من تحديد أشكال هذا التكاثر ووضع الحلول للحد منه.
- تعريف المنظمة بأهم الاستراتيجيات الخاصة بالاستجابة الاستراتيجية من أجل حل إشكاليات التكاثر الوظيفي ومعالجته.
- غرس القيم المنظمة الأخلاقية داخل المنظمة لمحاربة جميع أشكال التكاثر الوظيفي.

ب) الأهمية على مستوى الفرد العامل.

- تشخيص وتحديد الأفراد الذين يتميزون باللامبالاة وإمكانية معالجة هذه الحالة لديهم.
- تحديد الأفراد الذين ينتابهم السلوك التخريبي أثناء العمل ومعالجة ذلك ميدانياً.
- التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدل الإنتاجية الكلية لغرض الحد من انخفاض الجهد المبذول والقضاء على التراخي.

ج) الأهمية على المستوى العام (الدولة):

- إعطاء الحلول الملائمة لحل مشكلة التكاثر الوظيفي ضمن نطاق المنظمات المبحوثة وإمكانية تصحيحه على المستوى العام، باعتبار التكاثر أصبح ثقافة عامة مستشرية.
- توضيح أهم أشكال التكاثر الوظيفي والحلول التي يمكن أن تسهم في الحد منه باستخدام استراتيجيات الاستجابة الاستراتيجية.
- إمكانية تطبيق هذا البحث على المنظمات المشابهة للمنظمة المبحوثة.

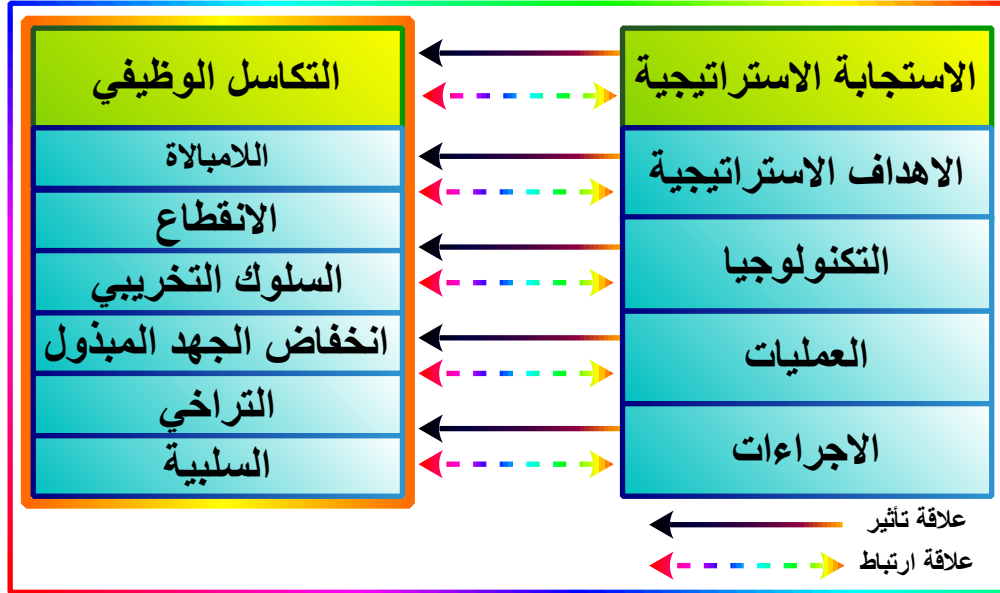
ثالثاً: أهداف البحث :

بالاعتماد على مشكلة البحث وما نتج عن أهمية البحث يمكن أن تحدد الأهداف الخاصة بالبحث بالآتي:

- 1- بيان دور الاستجابة الاستراتيجية في الحد من أشكال التكاثر الوظيفي.
- 2- تحديد عوامل اللامبالاة لمعرفة التصرفات الفوضوية من قبل الأفراد والعمل على معالجتها.
- 3- معالجة عدم التواصل بالعمل الذي سيؤدي إلى قتل الإبداع في المنظمة المبحوثة.
- 4- معالجة السلوك التخريبي داخل المنظمة والتي تؤدي إلى الضرر ضمن الممتلكات المادية وغير المادية.
- 5- معرفة أسباب انخفاض الجهد المبذول من قبل الأفراد داخل المنظمة المبحوثة لوضع المعالجات الملائمة.
- 6- تحديد مجموعات العمل أو الأفراد الذين لا ينجزون أعمالهم بدقة ويتسمون بالتراخي في العمل.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي :

وضع الباحث المخطط الفرضي للبحث على أساس متغيراته ووفقاً للأدبيات النظرية والخبرة العملية له في مجال عمله، لتوضيح علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث :

عدت صياغة الفرضية هي الترجمة الحقيقية لمنهجية البحث بعد بناء أنموذج البحث وفقاً للتصور الفكري للباحث.

فرضية البحث الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الاستجابة الاستراتيجية وبين أبعاد التكاسل الوظيفي.

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وأبعاد التكاسل الوظيفي.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا وأبعاد التكاسل الوظيفي.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات وأبعاد التكاسل الوظيفي.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجراءات وأبعاد التكاسل الوظيفي.

فرضية البحث الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية وبين أبعاد التكاسل الوظيفي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث :

1- تمثل مجتمع البحث بديوان المحافظة النجف الاشرف

2- اما عينة البحث فتمثل به الافراد العاملون في ديوان محافظة النجف الاشرف وتم أخذ عينة عشوائية من المجتمع والبالغ عددهم 110 وتم استلام 102 صالحة للتحليل الاحصائي .

3- نسب توزيع عينة البحث



جدول (1) وصف عينة البحث (أفراد المنظمة)

الجنس			
ذكور		اناث	
العدد		العدد	
72		35	
الفئات العمرية			
30-25	40-31	50-41	51- فاكثر
العدد	العدد	العدد	العدد
30	40	20	12
التحصيل الدراسي			
بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
العدد	العدد	العدد	العدد
72	8	18	4

المبحث الثاني : الاطار النظري

أولاً- مفهوم الاستجابة الإستراتيجية:

هنالك العديد من المفاهيم والتعاريف التي جاء بها الباحثون لوضع تعريف للاستجابة الاستراتيجية اذ عرفت.

الاستجابة الاستراتيجية: هي عبارة عن أنشطة الاعتراف وردود التفاعل المتبادل بين أصحاب المصالح المنظمة. وهي دائماً تقوم بالتركيز على النقاط الآتية (Stacey,2007:434):

❖ التفاعل بين مكونات المجتمع والحصول على الخبرات المتعددة لظهور هوية جديدة ناشئة من هذه المتغيرات.

❖ الأيديولوجية كأساس من الخيارات التقييمية التي تم وضعها من قبل الافراد مع الاخذ بأهمية المحددات الناشئة نتيجة التغير مما تولد قوة ديناميكية تؤثر على التفاعل مع جميع الاطراف.

❖ ان مصطلح "عمليات الاستجابة المعقدة التي هي متعلقة دائماً بالتفاعل التواصلي، والخيارات العقائدية ويرى ان هنالك استراتيجية تكون ضمن عمليات الاستجابة المعقدة وكما يلي تعريف الاستراتيجية ضمن عمليات الاستجابة المعقدة. فالاستراتيجية: هي نمط متطور للهوية التنظيمية. وهذا النمط المتطور حول ما هي المنظمة. وما هي عليه وما سوف تصبح عليه في التفاعل التواصلي المحلي فيما بين الناس في الوقت الحاضر. وإذا أردنا أن نفهم الاستراتيجية، فنحن بحاجة إلى فهم تطور عمليات الاستجابة المعقدة المتعلقة بين الناس الذين يشكلون منظمة في التفاعل المحلي.

الاستجابة الإستراتيجية من وجهة نظر (Guidance,2015:1) على انها (منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة).



كما وتعرّف الاستجابة الإستراتيجية من قبل (Borui,2014:4) على أنها (العملية التي تساعد المنظمة على اكتساب القدرة على التأقلم مع الضغوط الخارجية التي تواجهها). ولم يقتصر الأمر على المنظمة فقط بل استخدمتها الشركات كأداة لمعرفة الأنشطة والتطبيقات والتقنيات التي تستخدم في إدارة المعلومات التي تتضمن عمليات الجمع، التحليل، واستخدام المعلومات ، الإعلان، وردود الفعل التي يتم من خلالها التعرف على المنافسين.

فلاستجابة الاستراتيجية: تعني القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من أجل التوفيق بين الشركة مع التغيرات الداخلية والخارجية. وفقاً (Pearce & Robinson,1998:22) وهنا سيواجه متخذ القرار بيئة معقدة ومتغيرة، وهذا سيؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المنظمة ومن أجل ضمان بقاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي فلا بد من التحكم بالبيئة من خلال الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة.

وهذه العملية التي تتطلب من المنظمة الاستجابة للمتغيرات الطارئة يحتم على المنظمة ان تكون مرنة وقادرة على تشخيص وتحليل هذه المتغيرات عن طريق جمع المعلومات الكافية عنها.

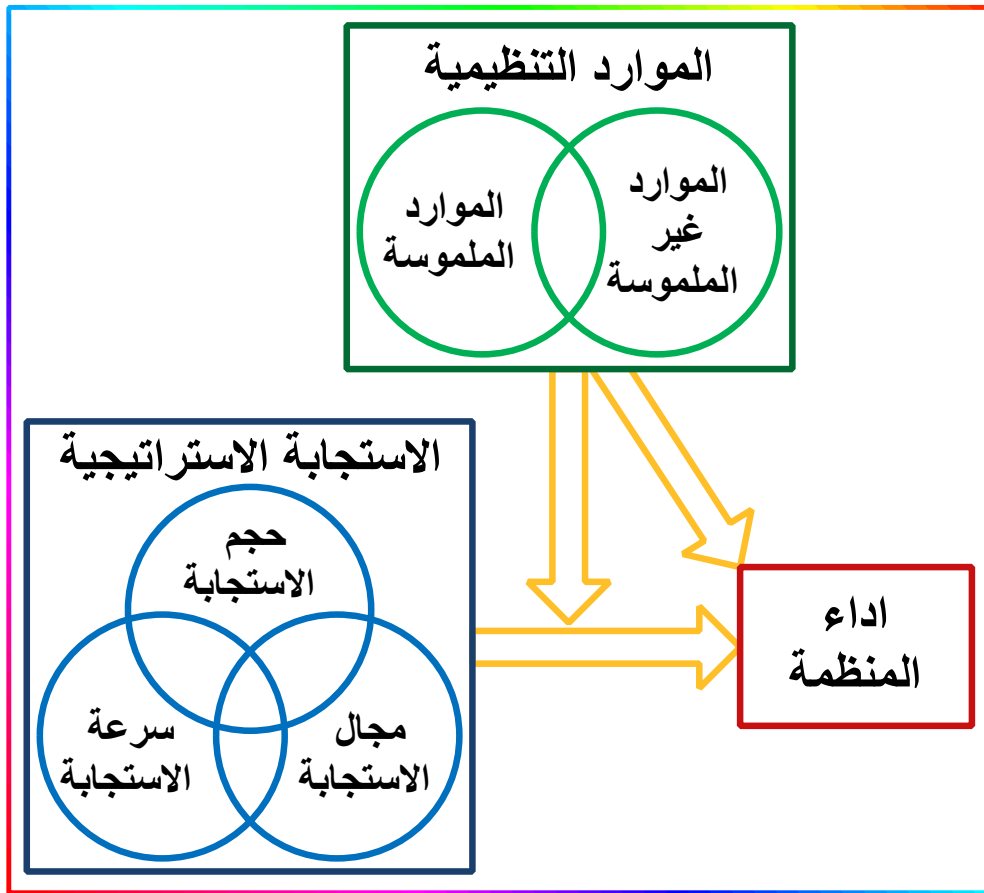
(خليف،2012:124).

ومن وجهة نظر (Byars,1991:11)حدد نوعين من الاستجابة هنالك استجابة استراتيجية واستجابة تشغيلية والمنظمة لابد ان تشعر بالقلق اتجاه الاستجابة التشغيلية لأنها تؤثر على كفاءة العمليات الانتاجية للمنظمة، بينما الاستجابة الاستراتيجية تؤثر على محاور متعدد من العمليات وتتطلب قرارات عليا لمواجهةها وحلها ورصد الأموال اللازمة للمواجهة، لأن هذه الاستراتيجية يمكن ان تعدّ خارطة مستقبل المنظمة وتؤثر على الازدهار التنظيمي على المدى الطويل وهنا يختلف استخدام الاستراتيجيات بحسب نوع وطبيعة المنظمة وحسب القدرة الداخلية لها .

وهذا أكد عليه بعض الباحثين، إذ ارتبط عمل الاستجابة الاستراتيجية بقدرة المنظمة داخلياً على الاستجابة، وهذا اعتمد على نقاط قوة المنظمة الداخلية التي فيما لو تم استغلالها بصورة صحيحة لاستطاعت أن تواجه أي خلل، وبالتالي ستكون لديها القدرة على تجنب ومواجهة التكاثر الوظيفي.

وقد شخّصت بعض الأدبيات علاقات الترابط لمستويات أداء المنظمات بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة بمنطلق استراتيجي وخاصة في البيئات الديناميكية التي تشهد مستويات عالية من الاضطرابات (Andersen et al.,2014:16).

وبين لنا (Lee & Grewal, 2004: 158) كيفية التركيز على متغيرات الاستجابة الاستراتيجية السريعة وحجم الاستجابة (التي تمثل مقدار الأموال المخصصة وعدد العاملين) لمواجهة الاضطرابات الداخلية ومجال الاستجابة (الإجراءات التنظيمية ونمط السلوك وإدارة الولاء التنظيمي) التي ستستخدمها المنظمة لمعالجة أي تهديد بيئي داخلي وخارجي وسرعة الاستجابة (وتمثل الوقت المناسب للاستجابة التي تكون قبل المنافسين) السرعة في معالجة الأخطاء بالاعتماد على الموارد التنظيمية المتاحة من موارد ملموسة وموارد غير ملموسة للوصول إلى إداء المنظمة الذي تستطيع من خلاله السيطرة على جميع المشاكل البيئية الخارجية وخصوصا الفساد المستشري الذي هو أحد مكونات التكاسل الوظيفي المطلوب وكما هو واضح في الشكل الآتي:



الشكل (2) الإستجابة الإستراتيجية والموارد التنظيمية وعلاقتها بأداء المنظمة

Source: Lee , Ruby P., & Rajdeep Grewal,(2004), "Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance" Journal of Marketing Vol.(68) , (Pp.157-171).

ثانيا: لماذا الاعتماد على الاستجابة الاستراتيجية.

هنالك العديد من المنظمات التي بدأت بتطبيق واستخدام هذه الاستراتيجية من أجل السيطرة على جميع المشاكل الداخلية الناجمة عن التغيرات البيئية الخارجية وهذا يجعل هنالك مسوغاً واضحاً لاستخدام هذه الاستراتيجية نتيجة لما يأتي :

- 1- وذلك لأجل التغلب على المشاكل التي قد تسبب تأخر نمو المنظمة وعدم استقرارها في المستقبل.
- 2- القدرة على التكيف مع بعض المتغيرات مثل التكنولوجيا التي من الممكن ان تساعد المنظمة على التصدي لأي خطر مستقبلي .
- 3- سرعة المرونة الشاملة في المنظمة من قبل القيادات العليا والافراد العاملين والعُدد والادوات لمواجهة اي مشكلة تسبب تدهور المنظمة.
- 4- تحسين النظرة المستقبلية للمنظمة باعتبار بعض المتغيرات غير مقبولة اجتماعيا مثل التكاثر الوظيفي وهذا سيؤثر على سمعة المنظمة في المستقبل .
- 5- لابد ان تكون الاستراتيجية قابلة للتطبيق ويمكن مراقبتها ولا تكلف المنظمة اي تكاليف إضافية قد تضر بالمنظمة .



6- قد تعد استراتيجية تشغيلية في بعض الأحيان وتهدف الى تقليل الوقت اللازم وتحسين المرونة باستخدام العديد من التقنيات مثل المعلومات والانظمة والعمليات اللوجستية (Yang,2014:2).

وهنا لابد من معرفة اهم التحديات التي لابد من دراستها عند تطبيق الاستجابة الاستراتيجية وهذه التحديات تم تحديدها من قبل (Stacey,2007:434) وهي كما يأتي:

1) الاستجابة الاستراتيجية ستخلق علاقات قوية بين الافراد ويجب احتواء هذه العلاقات وتفعيلها واستغلالها لصالح المنظمة .

(2) الاستجابة الاستراتيجية عملية معقدة وتحتاج الى مواضيع مقترحة وفي بعض الحالات يتم تجربتها وهذه التجربة تعتمد على قوة العلاقة بين العاملين عليها.

(3) عند تطبيق الاستجابة الاستراتيجية قد يحدث تغيير في طرق أداء الأعمال وفقا للحالة أو المشكلة التي تواجهها المنظمة .

4) بعض الأفراد داخل التنظيم يرتبط تنفيذهم لهذه الاستراتيجية وفقاً لميولهم الايدلوجية وبهذه الحالة قد لا تكون هناك ضمان للنجاح.

(5) ان يتمتع الأفراد والقادة والمعدات بالمرونة اللازمة للتغيير وقد ينشأ عنها تغيير في الانظمة او المواقع الوظيفية.

(6) قد يؤدي تطبيقها الى زيادة طفيفة فى التكاليف.

ثالثا - مراحل الاستجابة الاستراتيجية:

هناك العديد من المراحل الأساسية للاستجابة الاستراتيجية وهذه المراحل هي من حدها (Madjdi & Husig, 2011: 15-17)، كالآتي:

المرحلة الاولى : فهم الحاجة الى التغيير:

في هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى قراءة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية وفهمها فهما معمقا وما هو موقف المنظمة الحالي أي المكان الذي تتواجد فيه في مرحلة الأخطاء أو الاضطراب وهنا لابد من وجود فريق خاص لفحص البيئة بصورة عامة لمعرفة أهم الأحداث أو المشاكل المعوقة وأثر هذه المشكلة على جميع المنظمات . وفي هذه المرحلة يتم إجراء حالة من التغيير وأن تنتهج القيادة في المنظمة نهجاً استراتيجياً واضحاً ومفهوماً ووضع استراتيجية التحول التي يمكن ان تسهم في حل هذه المشكلة .

المرحلة الثانية: الاستكشاف الاستراتيجي ووضع التصورات:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإجراء العديد من التحليلات الاستراتيجية لأجل زيادة المعرفة الاستراتيجية والإلمام بأهم المشاكل الناشئة وذلك لغرض فهم الوضع وصياغة فهم أفضل. وكيف يتم تحقيق الرؤية وكيفية الانتقال من النظام الحالي الى النظام المرغوب فيه. في هذه المرحلة يتم وضع التخطيط الاستراتيجي الأولي للتحويل واستكشاف البيئة الجديدة ، وهنا يقع على عاتق المنظمة ان تطور اعمالها المستقبلية وفقا لوضع نماذج اعمال بديلة واستراتيجيات بديله والمضى قدما فيها. وتصبح هذه الخطة



الاستراتيجية اساس للخطة الاستراتيجية الاساسية التي تعدل بشكل مستمر وفقا للمتغيرات البيئية وان تكون مرنة.

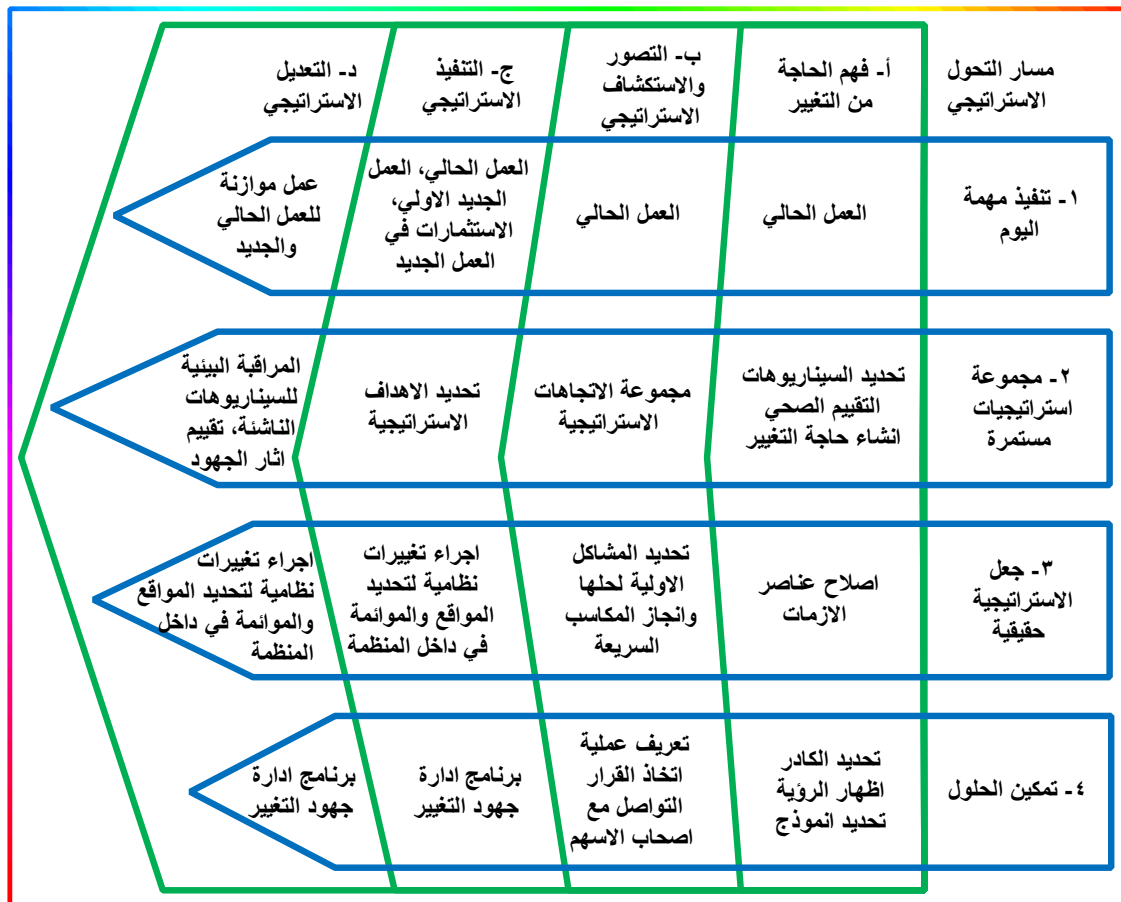
المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم وضع نظم وآليات تحويل الرؤية الى واقع جديد ووضع اهم الاجراءات التي تتلائم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة ولأجل تنفيذ هذه الخطة تأخذ المنظمة جميع المبادرات الاستراتيجية على المستوى التنظيمي والعمل التشاركي بين أعضاء المنظمة والعمل على وحدة الاعمال داخل التنظيم وعند وضع الاستراتيجية الجديدة تقسم الخطط على جميع أعضاء المنظمة وذلك لأجل تنفيذ نماذج الأعمال الجديدة التي وضعت استناداً للخطط الاستراتيجية الجديدة .

المرحلة الرابعة: التعديل الاستراتيجي:

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالرصد البيئي لمعرفة نتائج التنفيذ الخاصة بالاستراتيجية الجديدة وذلك لأجل معرفة الأداء الداخلي للمنظمة وهذا الأداء يعتمد على الاستراتيجية الجديدة ولابد من اتخاذ اجراءات محددة بناءً على ردة الفعل الداخلي والخارجي والعمل على تحديد الأنشطة التي قد يحدث فيها مشاكل انية.

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل ادناه (Madjdi & Husig,2011:15-17)، كالآتي:



الشكل (3) مراحل الاستجابة الإستراتيجية

Source: Madjdi, F., & Hüsig, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. Foresight, 13(5), P: 17.



رابعاً- مفهوم التكاثر الوظيفي:

أخذ موضوع التكاثر في الآونة الأخيرة بالانتشار وفي أغلب المؤسسات العامة عكس المؤسسات الخاصة وقد يكون هذا نتيجة لرد فعل معين ينتج عنها استثناء التكاثر في الهيكلية التنظيمية . ارتبط هذا المفهوم بالخدمة العامة والموظف فيها، عندما تغيب عمليات الرقابة من قبل المنظمة أو المؤسسة واضمحلال الرقابة الذاتية، لذا يمكن تحديد مفهوم التكاثر على أنه (الاداء الناقص في العمل من قبل الموظف أو التباطؤ والانتكالية في عمله وينتج عن ذلك اعمال سلبية تؤثر في سير العملية الانتاجية للمؤسسة، وهذه العملية ستؤثر سلباً على انتاجية المؤسسة الكلية)، ويعد التكاثر احد مغذيات الفساد الاداري وأحد أهم شرايينه والتي تحرف الوظيفة عن عملها او هدفها الأساس . إذ أكدت دراسة (خليف، 2012:128) أن العلة التنظيمية في مجال التنظيم ناجمة عن حالات الترهل الوظيفي واستفحال حالات التكاثر الوظيفي وعلى نحو أسهم في تدني الإنتاجية وانخفاض معدلات النمو التنظيمي. مما يؤطر فكرة الزيادة غير المبررة في عدد العاملين دون أن يقابل ذلك مزيد من الإنتاجية، الأمر الذي يفصح عن سيادة حالات التكاثر الوظيفي إلى درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض في أداء المهمات مقترناً ذلك بمحاولات السعي للتوصل من المسؤولية أي اعتماد مقولة مفادها (Many hands make light the work) الذي يجسد عملية الركوب المجاني (Free ride) على حساب الآخرين في المنظمة، وهنا يتجسد مبدأ (باريتو) الذي أكد على أن (20%) من الموظفين يقومون بـ(80%) من الأعمال في المنظمة.

وللتكاثر الوظيفي معاني كثيرة ندرج من بينها الآتي (Zhu,2013:30):

- **المعنى الأول:** هو هدر الوقت من خلال الاسترخاء أي أضاعة الوقت سدى.
- **المعنى الثاني:** الفتر والتثاقل وعدم القدرة على النجاح والعمل والإنتاج.
- **المعنى الثالث:** التكاثر المتعمد أو التراخي في العمل وهذا عكس النشاط والقوة والحيوية.
- **المعنى الرابع:** التقاعس عن العمل، أي بمثابة التهاون، الإهمال، التقصير.
- **المعنى الخامس:** هذا يعني عدم القدرة على أداء العمل لأسباب نفسية أو بدنية يشعر بها الانسان تجعل بينه وبين التقدم عائق كبير.

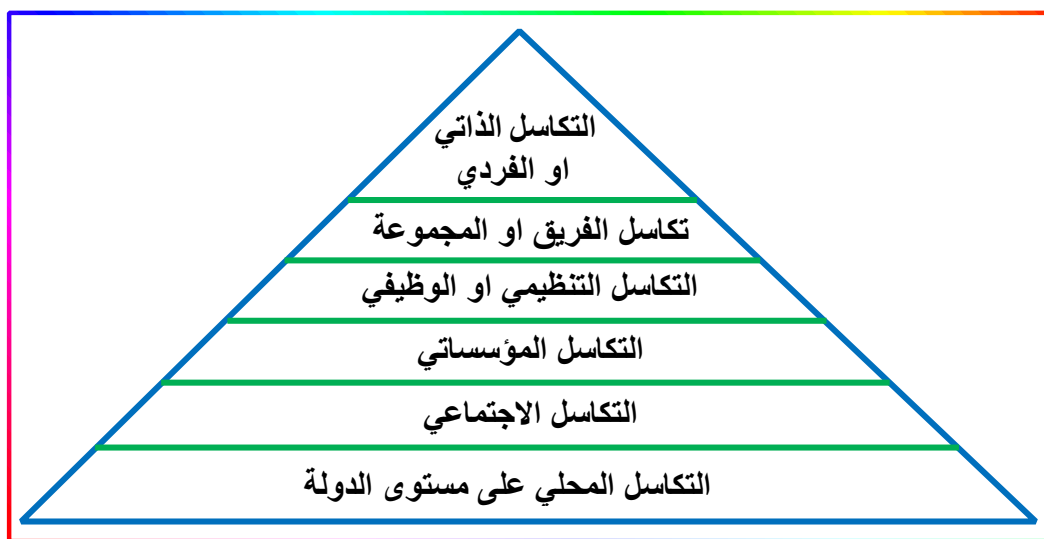
وفي مراجعة أجراها كل من (Bindl & Parker,2010:3) في دراستهما صنفت أداء العمل الى ثلاثة أنواع متميزة من سلوكيات العمل الإيجابية، وهي: الإتقان، التكيف، وروح المبادرة السباقية. وتتميز البراعة بواسطة الانجاز لمتطلبات الدور الذي يمكن توقعه بشكل واضح، مثل موظف مركز الاتصال الذي يجب بشكل فعال على المكالمات الواردة باتباع المبادئ التوجيهية المقررة رسمياً. أن مثل هذا السلوك المتقن، الذي تلقى أكبر قدر من الاهتمام في الأدبيات، له أهمية خاصة في الماضي عندما كانت بيئة العمل يمكن التنبؤ بها إلى حد ما، وعرفت المهام الوظيفية بشكل واضح. ومع تزايد العولمة والاندماج، والتغيرات الديناميكية في شركات الأعمال أصبحت ذات أهمية متزايدة لصلاحيات المنظمات لتكون لديها موظفين يشتركون ليس فقط في العمل المتقن، ولكن أيضاً في السلوكيات التكيفية والاستباقية وهذه العملية لا تعطي مجالاً للتكاثر الوظيفي عندما يكون الموظف لديه القدرة على إتقان العمل الخاص به .



والأهم من ذلك، حدد (Griffin et al.,2007:327-347) أن كل من هذه الأنواع الثلاثة من سلوكيات العمل الفردية يمكن أن توجه نحو مستويات مختلفة. على سبيل المثال، يمكن للموظفين التأكد من أن مهامهم تستكمل بشكل صحيح (براعة العمل الفردي)، فإنه يمكنهم تنسيق العمل مع زملائهم (براعة أعضاء الفريق)، أو أنها يمكن أن تثبت الولاء للمنظمة من خلال الدفاع عن سمعة المنظمة (براعة الأعضاء في المنظمة). وتعد أمثلة البراعة بسبب الحاجة إليها التي يمكن توقعها ووصفها - كل من هذه السلوكيات الثلاثة - استكمال المهام الفردية، والتنسيق، والولاء. ومع ذلك، فإنها تختلف في ما إذا كانت تسهم بالدرجة الأولى إلى وظيفة الفرد، الفريق، أو المنظمة. في حين كانت هناك الحجج العامة التي ينبغي مشاركة الموظف في تعزيز سلوكيات دور العمل الإيجابي، وهذه تقتصر إلى الدقة النظرية، في جزء منها لأنه لم يتم التفريق بين أنواع مختلفة للأداء والتي من الممكن ان تكون علاج ناجح للتكاسل الوظيفي (Bindl & Parker,2010:4).

ومن خلال ما تقدم يمكن تقسيم انواع التكاسل الى الاتي وبحسب نظر الباحث :

- 1- التكاسل الذاتي او الفردي على مستوى الفرد الواحد يتكاسل في اداء بعض المهام المناطة به .
- 2- تكاسل الفريق او المجموعة وهنا تبرز الاعتمادية على الآخرين في انجاز الاعمال .
- 3- التكاسل التنظيمي او الوظيفي تكون المنظمة بكل مكوناتها منظمة كسوله .
- 4- التكاسل على مستوى القطاع المؤسسي وهنا قد يكون القطاع العام متكاسل بالكامل وانعكاسه على الوظيفة العامة .
- 5- التكاسل الاجتماعي يصبح التكاسل ثقافة اجتماعية مستشرية في المجتمع اذا امن المجتمع العقاب .
- 6- التكاسل المحلي على مستوى دولة واحدة و ضعف الدول في محاربة التكاسل مما يصبح قضية دولية بالنسبة للدولة التي ينتشر فيها التكاسل .



الشكل (4) انواع التكاسل

المصدر : اعداد الباحث



ومن الجدير بالذكر، ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح التكاثر الوظيفي الذي يعني به الباحث (الاعتماد الكلي من قبل موظف ما على موظفين آخرين دون الاكتراث بالمسؤولية أو أكمال المهام الملقاة على عاتقه وهذا ما يسبب انخفاض في الانتاجية من جانب، واستشراء الفساد الإداري من جانب آخر). يتضح مما سبق للباحث، أن التكاثر يُسهم في أضعاف قدرة البلد خاصة وأن هناك عقوداً وهمية وهناك من يأخذ راتب وهو لا يعمل، وعليه فأن الفساد والتكاثر بهذه الحالة وجهان لعملة واحدة والفرق هو الحضور دون الانتاج.

خامساً- سلوكيات التكاثر الوظيفي:

هناك مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الموظف المتكاثر من بينها الآتي (Bettencourt & Brown, 1997:55):

- (1) **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة**، والمتمثل باستغلال المنصب عن طريق أخذ الرشى التي نصت عليها المادة (4) من قانون انضباط موظفي الدولة الفقرة (سادساً) التي نصت على (المحافظة على كرامة الوظيفة العامة والابتعاد عن كل ما من شأنه المساس بالاحترام اللازم لها سواء اكان ذلك اثناء ادائه وظيفته ام خارج اوقات الدوام الرسمي).
- (2) **سوء استعمال السلطة**: قد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطته ليقرر ما يراه محققاً للصالح العام ويسمى ذلك (بالسلطة التقديرية) فاذا عبث بهذه السلطة لمصالحه الشخصية ويسهل وييسر لنفسه دون عدالة أو الى إقاربه أو معارف مسؤولين. (الاحتفاظ بالمنصب) وبعض مدراء ورؤساء وحدات أو اقسام يختارون شخصيات ضعيفة وليست قوية حتى يسخر لمصلحته ويسيطر عليه ، ونصت المادة (4) من قانون انضباط موظفي الدولة الفقرة (سابعاً) والتي نصت على (الامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة او ربح شخصي له او لغيره).
- (3) **المحسوبية**: وهذه الظاهرة منتشرة وهي شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض الاداء وكفاءة العمل في تقديم خدمات تُسهم في رفع مستوى المؤسسة وزيادة انتاجها وعائدها أي لابد من وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب.
- (4) **الوساطة**: هناك من يتدخل بعمل الموظف ومحاولة التلاعب بالتعليمات والانظمة او التدخل بترقية موظف أو نقله أو علاوته أو حتى يسبب مخالفات قانونية أو مالية او التزوير والاسراف بحق الآخرين وهدر المال العام.

وبالمقابل توجد مجموعة من أسباب أو دوافع التكاثر الوظيفي والمتمثلة بالآتي (Alparslan &

Can, 2015:29-30):

- ❖ أسباب فردية في الدرجة الأولى اذ نلاحظ بعض الموظفين يتقاعس عن العمل بسبب مشاكل خاصة مع احد الموظفين كرئيس القسم مثلاً او رئيس الشعبة.
- ❖ قد تكون بسبب مشاكل اجتماعية خاصة تنعكس بدورها على اداء الموظف.
- ❖ بسبب وجود الفساد الاداري وكذلك تولي الاشخاص غير الكفوئين المناصب الادارية ويكونوا أصحاب سلطة واصحاب رأي في المؤسسة وهذا ما يؤثر سلباً على المؤسسة.



- ❖ التشدد في تطبيق القوانين على بعض الموظفين والتراخي مع بعضهم الآخر.
- ❖ عدم وجود تقييم للعمل غير المسجل على الأوراق، بمعنى هناك العديد من الموظفين الذين ينجزون أعمالاً عديدة وبدافع الضمير وعند اكمال العمل لا يقيم بصورة جيدة لعدم تكليفه بصورة رسمية.
- ❖ لا يوجد تشمين للجهود بسبب المحسوبية الحزبية.
- ❖ لا يوجد تشجيع على العمل المنجز.
- ❖ عدم اجراء اجتماعات أو مقابلات ومناقشة التلکؤات بإنجاز العمل أو أي مشاكل أخرى.
- ❖ عدم وجود تشجيع معنوي عن طريق منح كتاب شكر من رئيس المنظمة.
- ❖ عدم سماع المسؤول المباشر أي شكوى ولا يقدم اي حلول.
- ❖ سوء معاملة الموظف وعدم احترامه من قبل رئيسه المباشر.
- ❖ تدخل المسؤول بالأمر الشخصية للموظف.
- ❖ اختيار اشخاص ووضعهم بمناصب لا يستحقونها.
- ❖ عدم العدالة والمجاملات بالعمل.
- ❖ عدم توزيع العمل والواجبات بصورة متوازنة بين العاملين.
- ❖ عدم اشراك الموظفين المتكاسلين في الواجبات والخوف من عدم أدائهم الأنشطة والواجبات بكفاءة.
- ❖ الضمير السلبي للشخص وتربيته ورغبته في انجاز العمل بشكل تام أولاً.
- ❖ الظروف التي يمر بها البلد من حروب وعدم محاسبة المخالفين تؤثر سلباً على الموظف والعمل.
- ❖ الظروف الشخصية والاجتماعية التي تخص الموظف شخصياً.
- ❖ المفاضلة في العمل واعطاء الفرص لأشخاص معينين فقط وحرمان أشخاص كفؤين من أبرز مواهبهم وقدراتهم العلمية والعملية.

سادساً- معالجة التكاثر الوظيفي:

هناك مجموعة من الأساليب الملائمة التي تعالج مشكلة التكاثر الوظيفي تتمثل بالآتي (King et al., 2005:589):



الأساليب الخاصة بالفرد (ذاتية) .

1. لا للمماطلة. إذ لا شيء يورق المدير أكثر من مبتدئ في العمل الوظيفي ودلائل على التكاثر او اتخاذ طرائق مختصرة للعمل.
2. إذ يمكنك الانتهاء من عملك في وقت مبكر ستعطى مزيداً من العمل مما يؤدي هذا الى زيادة ثقة المسؤول والمشرف عليك مما يخصص لك مهاماً أكثر أهمية في العمل.
3. لا تترك الاجتماع دون استيضاح الخطوات المطلوبة منك وما يلزم عليك ان تعمل وتفعله ومناقشتها ليسهل تطبيقها.
4. الملاحظة: ان تراقب نفسك والحرص على الأشياء والناس والموظفين من حولك ولا يعني ذلك أن تكون فضولياً بل لابد من التحلي بالأخلاق العالية في تعاملك فانت تعكس ثقافتك.
5. إن تكون لطيفاً في تعاملك وصادقاً حقاً، بسيطاً، مبتسماً لا متعالياً.
6. التواصل الاجتماعي مع الآخرين ضمن حدود معينة.
7. إيجاد نظام المتابعة أكثر من المراقبة أي تحديد وقت انجاز المعاملات فاذا ما حققت ذلك انت تعطي لنفسك دافعاً معنوياً بعبارة تمدح نفسك بنفسك واذا ما شاركت المدير بهذا التقدم والنجاح تحصل على الثناء والشكر وعبارات محفزة.
8. إيجاد نظام الدورات الوظيفي وهذا مهم جداً فاذا ما غاب موظف أو حدث له شيء ما لابد من وجود شخص موظف بديل حتى لا يتوقف العمل وهذا الموظف يمتلك مهارة الموظف الاول ويمتلك خبرة متنوعة.
9. ينبغي أن تحصل على قدر كافٍ من النوم أي لا تميل الى السهر لساعات طويلة لأن هذا يؤدي الى انخفاض طاقة الجسم والميل الى الكسل.
10. ولتعديل مزاجك وتحسينه أثناء ونهاية الدوام الرسمي عليك بترتيب مكتبك وعدم تركه في حالة فوضى لأن هذا سوف يؤثر على عقلك وابدأ يومك بالحديث مع نفسك بشكل ايجابي هذا يعزز من افراز ماده الاندورفين التي تعمل على تحسين المزاج بشكل عام.
11. أحط نفسك بأشخاص منتجين ناجحين في العمل مما يزيد طاقتك على العمل لتصبح منتجاً ناجحاً.
12. لابد أن يكون لديك هدف تتحدث به مما يدفعك للوصول إليه ولربما الذين حولك يحفزونك على تحقيقه.
13. حدد الأولويات في وقتك ولا تعقد الأمور وابدأ بالأشياء التي تتمكن عليها ثم الأشياء الصعبة. إن إشاعة ثقافة حيوية الضمير، من قبل المنظمات هو الحل الأفضل للتكاثر الوظيفي، إذ يعدّ عاملاً نفسياً مهماً في المواقف التي يشكل فيها لإنجاز قيمة مهمة كمواقف العلم والتعلم ويشكل دافع لإنجاز عمل ما. وأن مصطلح حيوية الضمير يشير إلى المسيرة والتحكم في الاندفاعات. وبالمقابل فقد ذكر (Morrison & Phelps, 1999:403) أن واحداً من أهم اشكال التكاثر الوظيفي هو ظهور التعالي من قبل بعض الذين يرفعون شعار "هذه ليست وظيفتي واستحقاقي" . فتحتاج المنظمات



ليس فقط أعضاء يعملون ضمن الوصف الوظيفي المحدد، ولكن أيضاً لأعضاء متطوعين للقيام بالمهام التي ليست إلزامية بالنسبة لهم، التي تعتمد مساعدة الآخرين الذين يحتاجون للمساعدة. فالموظفون أخذوا طوعاً المشاركة في أنشطة إيجابية لغرض التغيير والتطوير هم الأشخاص الذين يريدون التميز لمنظمتهم. فالجهود الإضافية والسلوكيات الإيجابية و الإضافية للعاملين في المنظمات أصبحت هي المورد الداعم لها، وهذه كلها تقلل من الحاجة إلى آليات رسمية. بالإضافة إلى أدوار العاملين في الوصف الوظيفي. وهناك طرائق عدة للتخلص من الشعور بالكسل وزيادة النشاط العملي والانتاجي، ومن بينها الآتي (Alparslan & Can,2015:27):-

ويشير حيوية الضمير إلى (متانة الخلق) والدرجة الرفيعة في التنظيم والثبات والانضباط الذاتي والدقة بالعمل والجدية في التعامل فإذا زادت حيوية الضمير يتعارض مع مرونة العمل وكثرة التدقيق والتدخل بالتفاصيل والقوانين واللوائح مما يجعله سيء التوافق لأنه يمتلك معايير قاسية. اما الانخفاض المفرط في حيوية الضمير يولد مقاومة سلبية للأداء الوظيفي المناسب منها المماثلة والتأجيل والعمل ببطء أو أداء العمل قليل البراعة، والنسيان ويصاحبهم مشاعر الضيق والقلق والضجر وعدم الارتياح بسبب نقص الثقة بالنفس.

المبحث الثالث - الجانب التحليلي

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي

اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي . وكما هو مبين في الجدول (2)، اذ تأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل أخرى وقد شكلت هذه العوامل (63.171) من التباين الكلي لفقرات الاستجابة الاستراتيجية، اما التكاسل الوظيفي فقد شكلت هذه العوامل نسبة تباين مقدارها (71.253). وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد كبير من العوامل فان الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد أهمية للحصول على مصفوفة التدوير وكما في الجدول (2) للمتغير المستقل الاستجابة الاستراتيجية:



جدول (2) التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

المتغير	فقرات الاستبانة	نسب التشيع	الفا كرونياخ
الاهداف الاستراتيجية	للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية	.719	78,0
	هناك عملية نظامية لجمع المعلومات عن المنافسين واهدافهم	.718	
	تحرص المنظمة على الأخذ بنظر الاعتبار كافة التغيرات الاقتصادية عند رسم الخطة الاستراتيجية	.559	
	يتم الاختيار الأمثل للبديل الاستراتيجي الذي ينسجم مع اهداف وتوجهات المنظمة	.611	
	تحرص المنظمة على ان تكون اهدافها واضحة ومحددة	.600	
التكنولوجيا	استعمال الوسائل التكنولوجية على نحو واسع في تطوير الانظمة الجديدة للعمل	.668	71,0
	مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات المقدمة	.658	
	ان الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة تكفي لأداء العمل بشكل جيد	.513	
	تهتم الادارة بنوعية الاجهزة والمعدات التكنولوجية المتوفرة لديها	.556	
	تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال والتعاون فيما بين الاقسام والوحدات المختلفة	.701	
العمليات	وجود توافق بين العمليات في المنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها	.624	75,0
	الاعداد لاسراتيجية العمليات ولمدة زمنية محددة ومدروسة	.636	
	اتسام العمليات بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها	.645	
	اتصاف العمليات في المنظمة بالتوافق مع مؤهلات العاملين فيها	.733	
	هناك توافق ايجابي بين العمليات والاجراءات الواجبة التنفيذ	.551	
الاجراءات	اتصاف الاجراءات بالانسجام مع الخطة الموضوعة للأقسام المختلفة	.510	0,74
	تسهيل مهمة الرقابة ومتابعة الأنشطة الادارية والخدمية	.702	
	تسهيل عمليات التغيير والتطوير التنظيمي	.730	
	تبسيط الاجراءات وطرق العمل وتخفيض نفقات انجاز الاعمال اليومية	.680	
الفا كرونياخ للاستجابة الاستراتيجية			78,0
الامتثال	يحاول الافراد الموظفون اظهار أخطاء الآخرين	.752	82,0
	ان بعض الافراد ليس لديهم الاهتمام الكافي لإنجاز أنشطة العمل	.719	
	معظم وقت الموظفين يستعمل في أعمال خارج واجبات العمل	.730	
	ان الافراد الموظفين غير مباشرين في حل مشكلات العمل	.679	
الانقطاع	ضعف عمليات التوافق والانسجام بين الافراد العاملين	.682	86,0
	ان هناك هدر نسبة من وقت الفريق في جوانب شخصية لا تخص العمل	.790	
	ان البعض يشعرون بعدم الانتماء الى الفريق بسبب الاختلاف في الاهداف والقيم والمدرجات	.612	
	ان البعض يقضون وقتا كثيرا بالمحادثات غير المجدية أثناء العمل	.619	
	الانقطاع المستمر بالعمل ينعكس سلبا على عمل اداء المنظمة	.735	
السلوك التفرطي	تعتمد بعض الافراد التجاوز على ممتلكات العمل دون رخصة	.700	79,0
	يتعمد بعض الافراد الأضرار في المعدات والجهزة التي تستخدم في العمل	.786	
	يثير الافراد الفوضى في بيئة العمل لأسباب تخريرية	.836	
	الاهمال المتعمد من بعض الافراد العاملين للأشياء المادية التي تكون مهمة في انجاز الاعمال	.705	
	حضور الندوات والاجتماعات الخاصة بالعمل اسقاط فرض ليس الا	.706	
	ان زملائي يبذلون القليل من الجهد عند العمل مع اعضاء اخرين بسبب الاتكالية	.690	
تخفيض الجهد المبذول	عدم بذل الجهد الكافي للقيام ببعض الاعمال التي تحتاج الى جهد كبير	.553	0,77
	اهمال تنفيذ تعليمات العمل	.769	
	الفشل في اكمال الاعمال المتعلقة بالفريق	.681	
	تجاهل المشكلة وعدم عرضها على اعضاء المنظمة لغرض حلها	.615	
	القيام بالعمل بشكل غير صحيح لغرض تقليل الجهد المبذول فيه	.736	
الانتماء	لا ينجز الافراد العاملون العمل المناط بهم	.776	0,83
	يحاول الموظف ان يؤثر على الآخرين بعدم انجاز اعمالهم	.702	
	لا يبذلون الجهد الملائم للأعمال المكلفين بها	.745	
	انتاجية العمل منخفضة جدا بسبب عدم الخوف من المسائلة	.812	
	عدم الاهتمام بالأوامر العليا لتنفيذ العمل	.742	
	عدم وجود أهمية لقيمة العمل من وجهة نظر العامل	.790	
السياسة	لا يعطي الموظف رأيه بتطوير عمل المنظمة	.743	0,75
	لا يتمتع اغلب الموظفين بالأعمال الابداعية والابتكارية	.728	
	عدم مشاركة العاملين في ايجاد الحل الملائم لمشاكل العمل	.705	
	لا يوجد تعاون مشترك بين الافراد العاملين لإنجاز الاعمال وتكون فرق عمل	.604	
	لا يهتم العامل بمشاركة افكاره مع الآخرين لتطوير عمله	.710	
	يحاول الافراد اظهار سلبيات المنظمة والترويج لها	.648	
قيمة الفا كرونياخ للتكاسل الوظيفي			85,0
قيمة الفا كرونياخ للاستبانة ككل			87,0

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



من خلال جدول (2) تبين ان جميع فقرات الاستبانة ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 50% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، اما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسة فضلا عن الاستبانة ككل اعلى من 68% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات جيد.

ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى عرض نتائج البحث ومناقشتها بهدف الوصول إلى مدى صحة فرضيات البحث، إذ يتضمن وصفاً وتحليلاً لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ووصف علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وأخيراً وصف درجة مساهمة المتغيرات المستقلة للبحث في تفسير متغيراتها المعتمدة، وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (3) الوصف الإحصائي لفقرات متغير الاستجابة الاستراتيجية

ت	تفسير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	ترتيب
1	الاهداف الاستراتيجية	للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية	3.13	0.98	0.63	5
		هناك عملية نظامية لجمع المعلومات عن المنافسين واهدافهم	3.18	0.95	0.64	4
		تحرص المنظمة على الاخذ بنظر الاعتبار كافة التغيرات الاقتصادية	3.33	1.04	0.67	2
		عند رسم الخطة الاستراتيجية				
		يتم الاختيار الامثل للبديل الاستراتيجي الذي ينسجم مع اهداف وتوجهات المنظمة	3.23	1.06	0.65	3
5		تحرص المنظمة على ان تكون اهدافها واضحة ومحددة	3.43	1.09	0.69	1
		المعدل الكلي	3.53	0.83	0.71	
1	التكنولوجيا	استعمال الوسائل التكنولوجية على نحو واسع في تطوير الانظمة الجديدة للعمل	3.40	1.16	0.68	2
		مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات المقدمة	3.39	1.27	0.68	3
		ان الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة تكفي لأداء العمل بشكل جيد	2.98	1.02	0.60	5
		تهتم الادارة بنوعية الاجهزة والمعدات التكنولوجية المتوفرة لديها	3.28	1.07	0.66	4
		تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال والتعاون فيما بين الاقسام والوحدات المختلفة	3.42	1.18	0.68	1
		المعدل الكلي	3.64	0.77	0.73	
1	العمليات	وجود توافق بين العمليات في المنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها	3.43	0.88	0.69	1
		الاعداد لاستراتيجية العمليات ولمدة زمنية محددة ومدرسة	3.21	0.102	0.64	4
		اتسام العمليات بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها	3.24	1.01	0.65	3
		اتصاف العمليات في المنظمة بالتوافق مع مؤهلات العاملين فيها	3.12	0.95	0.62	5
		هناك توافق ايجابي بين العمليات والاجراءات الواجبة التنفيذ	3.35	0.93	0.67	2
		المعدل الكلي	3.15	0.90	0.63	
1	الاجراءات	اتصاف الاجراءات بالانسجام مع الخطة الموضوعة للأقسام المختلفة	3.60	0.85	0.72	3
		تسهيل مهمة الرقابة ومتابعة الانشطة الادارية والخدمية	3.73	0.96	0.75	1
		تسهيل عمليات التغيير والتطوير التنظيمي	3.61	0.90	0.72	2
		تبسيط الاجراءات وطرق العمل وتخفيض نفقات انجاز الاعمال اليومية	3.44	1.02	0.69	4
		المعدل الكلي	3.29	0.93	0.66	
		المعدل الكلي للمتغير المستقل	3.30	0.83	0.66	



ثالثا: الوصف التشخيصي لابعاد التكاثر الوظيفي .

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة ب(التكاثر الوظيفي) من خلال استعمال الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والوزن المئوي، اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي او وزن مئوي اقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول (4) الوصف الإحصائي لفقرات التكاثر الوظيفي

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب
1	اللامبالاة	يحاول الافراد الموظفين إظهار أخطاء الآخرين	3.71	0.102	0.74	2
2		ان بعض الأفراد ليس لديهم الاهتمام الكافي لإنجاز أنشطة العمل	3.82	0.95	0.76	1
3		معظم وقت الموظفين يستعمل في أعمال خارج واجبات العمل	3.30	1.15	0.66	3
4		ان الافراد الموظفين غير مباليين في حل مشكلات العمل	3.28	1.18	0.66	4
		المعدل الكلي	3.53	0.83	0.71	
1	الانقطاع	ضعف عمليات التوافق والانسجام بين الافراد العاملين	3.35	1.08	0.67	5
2		ان هناك هدر نسبة من وقت الفريق في جوانب شخصية لا تخص العمل	3.40	1.09	0.68	4
3		ان البعض يشعرون بعدم الانتماء الى الفريق بسبب الاختلاف في الاهداف والقيم والمدرجات	3.76	0.94	0.75	2
4		ان البعض يقضون وقتا كثيرا بالمحادثات غير المجدية اثناء العمل	3.66	1.03	0.73	3
5		الانقطاع المستمر بالعمل ينعكس سلبا على عمل اداء المنظمة	4.03	0.95	0.81	1
		المعدل الكلي	3.64	0.77	0.73	
1	السلوك التخريبي	تعتمد بعض الافراد التجاوز على ممتلكات العمل دون رخصة	3.23	1.14	0.65	3
2		يتعمد بعض الافراد الاضرار في المعدات والاجهزة التي تستخدم في العمل	3.04	1.11	0.61	5
3		يثير الافراد الفوضى في بيئة العمل لأسباب تخريرية	2.79	1.21	0.56	6
4		الاهمال المتعمد من بعض الافراد العاملين للأشياء المادية التي تكون مهمة في انجاز الاعمال	3.16	1.10	0.63	4
5		حضور الندوات والاجتماعات الخاصة بالعمل اسقاط فرض ليس الا	3.41	1.13	0.68	1
6		ان زملائي يبذلون القليل من الجهد عند العمل مع اعضاء اخرين بسبب الاتكالية	3.26	1.17	0.65	2
		المعدل الكلي	3.15	0.90	0.63	
1	تخفيض الجهد المبذول	عدم بذل الجهد الكافي للقيام ببعض الاعمال التي تحتاج الى جهد كبير	3.61	1.02	0.72	1
2		اهمال تنفيذ تعليمات العمل	3.17	1.08	0.63	4
3		الفشل في اكمال الاعمال المتعلقة بالفريق	3.21	1.04	0.64	3
4		تجاهل المشكلة وعدم عرضها على اعضاء المنظمة لغرض حلها	3.37	1.22	0.67	2
5		القيام بالعمل بشكل غير صحيح لغرض تقليل الجهد المبذول فيه	3.12	1.16	0.62	5
		المعدل الكلي	3.29	0.93	0.66	
1	التراخي	لا ينجز الافراد العاملون العمل المناط بهم	2.94	1.11	0.59	5
2		يحاول الموظف ان يؤثر على الآخرين بعدم انجاز اعمالهم	2.88	1.07	0.58	6
3		لا يبذلون الجهد الملائم للأعمال المكلفين بها	3.15	1.05	0.63	3
4		انتاجية العمل منخفضة جدا بسبب عدم الخوف من المسائلة	3.43	1.16	0.69	1
5		عدم الاهتمام بالأوامر العليا لتنفيذ العمل	2.98	1.15	0.60	4
6		عدم وجود اهمية لقيمة العمل من وجهة نظر العامل	3.30	1.25	0.66	2
		المعدل الكلي	3.11	0.98	0.62	
1	السلبية	لا يعطي الموظف رأيه بتطوير عمل المنظمة	3.40	1.10	0.68	2
2		لا يتمتع اغلب الموظفين بالأعمال الابداعية والابتكارية	3.54	1.02	0.71	1
3		عدم مشاركة العاملين في ايجاد الحل الملائم لمشاكل العمل	3.30	0.102	0.66	3
4		لا يوجد تعاون مشترك بين الافراد العاملين لإنجاز الاعمال وتكون فرق عمل	3.06	1.11	0.61	6
5		لا يهتم العامل بمشاركة افكاره مع الآخرين لتطوير عمله	3.30	1.11	0.66	4
6		يحاول الافراد إظهار سلبيات المنظمة والترويج لها	3.17	1.16	0.63	5
		المعدل الكلي	3.30	0.83	0.66	
		المعدل الكلي للمتغير التابع	3.34	0.73	0.67	



رابعاً: تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis

تهتم هذه الفقرة بدراسة قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الاستجابة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التكاثر الوظيفي)، إذ اعتمد الباحث معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيراتها ويوضح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط للعلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والتكاثر الوظيفي.

جدول (5) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والتكاثر الوظيفي

التكاثر الوظيفي					المتغير التابع
مستوى المعنوية	القيمة الثانية الجدولية	القيمة الثانية المحسوبة	درجة الحرية	معامل الارتباط	
0,000	1,658	5.90	98	-0,77	الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: اعتماد الباحث على مخرجات الحاسوب

المبحث الرابع - نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية سالبة للاستجابة الاستراتيجية في التكاثر الوظيفي على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وسيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي وكما واضح من الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير بين الاستجابة الاستراتيجية والتكاثر الوظيفي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى الاحصائية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
الثابت	0.23	0.09	-0.18		2.59	.011
الاهداف الاستراتيجية	-0.16	0.03			-5.18	.000
التكنولوجيا	-0.18	0.03	-0.19		-5.43	.000
العمليات	-0.21	0.04	-0.26		-5.87	.000
الاجراءات	-0.37	0.03	-0.47		-11.41	.000

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول (6) تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية (X_1, X_2, X_3) و(X_4) والتكاثر الوظيفي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (102) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (424,24) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (97,4)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة (X) الاحصائية وعلى وفق اختبار (t) المحسوبة للأبعاد فقد بلغت $tx_1 = 5.18, tx_2 = 5.43, tx_3 = 5.87, tx_4 = 11.41$ وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.645) يتضح ان قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1,658).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=0.23$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتكاثر الوظيفي مقداره (0.23) عندما تكون قيمة الاستجابة الاستراتيجية يساوي صفراً.



أما قيمة الميل الحدي للأهداف الاستراتيجية قد بلغ $(\beta_1=0.18-)$ والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الأهداف الاستراتيجية (X_1) سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره (-0.18) في التكاسل الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي للتكنولوجيا قد بلغ $(\beta_2=0.19-)$ والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التكنولوجيا (X_2) سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره (-0.19) في التكاسل الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي للعمليات قد بلغ $(\beta_3=0.26-)$ والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في العمليات (X_3) سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره (-0.26) في التكاسل الوظيفي.

كما قيمة الميل الحدي للإجراءات قد بلغ $(\beta_4=0.47-)$ والمرافقة لـ (X_4) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الإجراءات (X_4) سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره (-0.47) في التكاسل الوظيفي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة إلى معامل مقداره (0.95) ، بما يعني أن الاستجابة الاستراتيجية من خلال أبعادها تفسر (0.95) من التباين الحاصل في التكاسل الوظيفي ، وأن (0.05) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر مقبول بحسب مستوى المعنوية لقيمة (F) وهي $(0,000)$ أي اقل من مستوى المعنوية التي حددها الباحث $(0,05)$.

وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضيات الفرعية لأبعاد الاستجابة الاستراتيجية في التكاسل الوظيفي.

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أ- الاستنتاجات الخاصة بتغير الاستجابة الاستراتيجية:

1- يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي هنالك تقبل واضح من قبل افراد عينة البحث حول الأهداف الاستراتيجية من خلال قدرة ديوان محافظة النجف الاشرف على تحقيق تلك الأهداف بصورة واضحة ومحددة من خلال الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات الاقتصادية التي تنسجم مع توجهات ديوان محافظة النجف الاشرف واهدافها الاستراتيجية، ويعد التكاسل الوظيفي أحد الأهداف الاستراتيجية.

2- أشارت إجابات أفراد عينة البحث ان هنالك اهتماماً من قبل ديوان محافظة النجف الاشرف اتجاه بعد التكنولوجيا على نحو واسع في تطوير انظمة العمل والمساهمة في تطوير الخدمات المقدمة للمجتمع، واستخدام التكنولوجيا في مواجهة التكاسل الوظيفي عن توفير قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها في عملية الاتصال والتعاون بين اقسام ديوان محافظة النجف الاشرف.

3- يتضح من اجابات افراد عينة البحث ان هناك تقبلاً واضحاً واهتمام ديوان محافظة النجف الاشرف بالإجراءات والعمليات التي تنفذها في بيئة العمل للقضاء على التكاسل الوظيفي من خلال التوافق والتنسيق بين اقسام ديوان محافظة النجف الاشرف ومؤهلات العاملين بها.

ب- الاستنتاجات الخاصة بتغير التكاسل الوظيفي:

1- بين من خلال نتائج البحث ان ديوان محافظة النجف الاشرف يعمل على التقليل من حالات اللامبالاة من قبل الأفراد العاملين والحد من التكاسل الوظيفي لهم وكل السلوكيات التي من شأنها



ان تترك العمل والاهتمام بالأنشطة التي تعزز عمل ديوان محافظة النجف الاشرف ، وفقاً للخطط الاستراتيجية.

2- اتضح من خلال اجابات عينة البحث اهتمام ديوان محافظة النجف الاشرف في الحد من الانقطاع عن العمل الذي يؤثر سلبا على مختلف جوانب عمل ديوان محافظة النجف الاشرف فضلا عن كل الجوانب الشخصية والممارسات غير المجدية اثناء العمل، مما يقلل من الاستجابة للحلول المثلى.

3- حاول ديوان محافظة النجف الاشرف من خلال اجابات الافراد العاملين الحد من السلوكيات التي تؤدي بالضرر في ممتلكات العمل والابتعاد عن الاضرار المتعلقة بالمعدات والاجهزة التي تستخدم في العمل والتي تقلل من اداء ديوان محافظة النجف الاشرف.

ثانيا: التوصيات

أ- التوصيات الخاصة بالاستجابة الاستراتيجية:

1- ضرورة اهتمام ديوان محافظة النجف الاشرف بالاستجابة الاستراتيجية بكافة ابعادها والتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة بهدف تحقيق المرونة والاداء وخلق رؤية واضحة للعاملين للحد من التكاسل الوظيفي.

2- يجب ان يحرص ديوان محافظة النجف الاشرف على ان تكون جميع الاهداف الاستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومفهومة لدى العاملين لمواجهة التكاسل الوظيفي من اجل تحقيق النتائج التي يطمح ديوان محافظة النجف الاشرف الوصول إليها.

3- من الضروري ان يهتم ديوان محافظة النجف الاشرف بالتكنولوجيا ووسائل الاتصالات لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل والاستجابة للتغيرات البيئية ورفع قدرة العاملين على اداء المهام الوظيفية، لتقليل حالات الهدر والضياع.

ب- التوصيات الخاصة بمتغير التكاسل الوظيفي

1- ضرورة قيام ديوان محافظة النجف الاشرف في الحد من التكاسل الوظيفي بكل انواعه من خلال نشر الوعي الثقافي والاداري بإجراءات العمل التي تعزز من استجابة العاملين الاستراتيجية وقدرتهم على اداء مهامهم الوظيفية بأكمل وجه .

2- من الضروري على ديوان محافظة النجف الاشرف ان يراعي اوقات العمل الرسمي والالتزام بتأدية الاعمال اثناء ساعات العمل بما ينعكس ايجابا على الاهداف الاستراتيجية لديوان المحافظة .

3- ضرورة اهتمام ديوان محافظة النجف الاشرف بالجوانب الايجابية التي تعزز من الابداع وتحد من قدرة العاملين على العمل وعدم التواصل الذي يؤثر سلبيا على سمعة وأداء ديوان محافظة النجف الاشرف.



المصادر

1. خليف، سلطان أحمد، (2012)، (البداية التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل)، مجلة البصرة للدراسات الإدارية، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد.
2. Alparslan, Ali Murat & Can, Ali, (2015), "The Antecedents of Extra-Role Organizational Behaviors: A Qualitative Research on Soldier", Isletme Ara tirmaları Dergisi, Journal of Business Research Turk.
3. Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). "Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosaically Service Behaviors", Journal of Retailing, Volume 73(1): 39-61.
4. Bindl, Uta & Parker, Sharon, (2010), "Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work", In S. Albrecht (Ed.). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice (pp. 385-398). Cheltenham: Edward-Elgar Publishing
5. Borui Cui, 2014, " Effects and Performance of a Demand Response Strategy for Active and Passive Building Cold Storage", The 6th International Conference on Applied Energy – ICAE2014.
6. Byars, L. (1991). Strategic management, formulation and implementation—Concepts and cases. New York: HarperCollins.
7. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50(2), 327 - 347.
8. Guidance, 2015, strategic response plan, p1-3
9. King, Eden & George, Jennifer & Hebl, Michelle, (2005), "Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective", Journal of Personality 73:3, June 2005
10. Lee, Ruby P., & Rajdeep Grewal, (2004), "Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance" Journal of Marketing Vol.(68) , (Pp.157–171).
11. Madjdi, F., & Hüsigg, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. Foresight, 13(5), 14-33.
12. Morrison, E.W. & Phelps, C.C. 1999. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. Academy of Management Journal, 42: 403-419.
13. Pearce, J., & Robinson, R. (1998). Strategic management (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
14. Zhu, Yanhan, (2013), " Individual Behavior: In-role and Extra-role", International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 1; 2013.