

الإدارة الحديثة وأثرها في تحسين الأداء المحلي في مجلس محافظة النجف الأشرف

م.د. محمد ثابت الكرعوي

الباحث مهند حميد كاظم

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في ممارسات الإدارة الحديثة للمعرفة والموارد، إذ لم تستحوذ ممارسات الإدارة الحديثة في أي وقت مضى على الأهمية والاهتمام الكبيرين كما تستحوذ عليها اليوم، لذلك تحاول المنظمات اليوم وبشكل مستمر السيطرة على الموارد الموجودة لديها والممتلكة من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بحيث تصبح مملوكة من قبل الجميع ويمكن للجميع الرجوع إليها .

وفي ضوء هذه المعطيات ونظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين او انعدامها وخاصة في البيئة العراقية، وجدنا أنه من المناسب القيام بدراسة ممارسات الإدارة الحديثة والأداء المحلي. واستهدفت الدراسة بناء إطار فكري وميداني لأثر ممارسات الإدارة الحديثة على الأداء المحلي من خلال وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فضلا عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات المبحوثة والباحثين في هذا الموضوع مستقبلا.

وتأسيسا على ما تقدم تم بناء نموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة) والمعتمد (الأداء المحلي)، وانبثق عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها من خلال وسائل إحصائية للبيانات المجمعة من المنظمات المبحوثة، وأكدت نتائجها دعما لفرضيات الدراسة وأهدافها وسريان أنموذجها.

وتحقيقاً لما تقدم فقد توزع البحث في أربعة مباحث، تضمن الأول فقرتين الأولى الدراسات السابقة، والثانية منهجية الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة.

أما المبحث الثاني فتضمن فقرتين، الأولى الإطار الفكري لممارسات الإدارة الحديثة والثانية الإطار الفكري للأداء المحلي، ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها في فقرتين، تناولت الأولى وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، أما الثانية فتناولت اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.

وكذلك المبحث الرابع توزع في فقرتين، الأولى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال البحث، والثانية تقديم بعض التوصيات الضرورية للمنظمات المبحوثة خاصة والمنظمات الأخرى عامة.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً. مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث من خلال خبرة الباحث الميدانية في مجال العمل في مجلس محافظة النجف الأشرف، إذ أدرك الباحث أن هناك حاجة إلى المزيد من الاهتمام بموضوع ممارسات الإدارة الحديثة في إدارة مجلس المحافظة وتأثيرها على الأداء المحلي، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن واقع ممارسات الإدارة الحديثة، إذ يبرز التساؤل الرئيس لمشكلة البحث، وهو: "ما واقع ممارسات الإدارة الحديثة في إدارة مجلس المحافظة وتأثيرها على الأداء المحلي؟" ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

ما درجة وضوح المفهوم العلمي للممارسات الإدارة الحديثة في مجلس محافظة النجف الأشرف. ما درجة وضوح المفهوم العلمي للأداء المحلي في مجلس المحافظة؟

ما المعوقات التي قد تواجه ممارسات الإدارة الحديثة في مجلس المحافظة؟

ثانياً. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية ممارسات الإدارة الحديثة في مجلس المحافظة الذي يتعين الاهتمام به كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا التي لا يمكن تجاهلها لسد الاحتياجات الأساسية كماً ونوعاً من مواردها البشرية في منظمات ذات دور حيوي في مجتمعنا.

لذلك فإن إخضاع هذا الميدان للبحث يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتعددة التي يشهدها مجلس المحافظة، والتي تستوجب تبني مفهوم الإدارة الحديثة والاداء المحلي من منظور مواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

ثالثاً. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي لممارسات الإدارة الحديثة لدى صانعي القرار في ادارة مجلس المحافظة والاداء الذي تحققه في مجال عملها.

استكشاف ورصد المعوقات التي تكشف ممارسات الإدارة الحديثة في ادارة مجلس المحافظة.

وضع الحلول والتوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه ادارة مجلس المحافظة في أثناء تخطيطها لاستغلال الممارسات الحديثة لتحقيق الاداء المحلي المتميز.

رابعاً. فرضيات البحث:

ان البحث الحالي يتكون من مجموعتين من الفرضيات وهي كالاتي:

فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى

يتكون البحث من فرضية ارتباط رئيسة تنص على ان "هنالك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات الادارة الحديثة والاداء المحلي" والتي تتبثق منها عدة فرضيات فرعية منها:

الفرضية الفرعية الاولى: تنص على ان "هنالك علاقة معنوية بين بعد العمليات الرشيقة والاداء المحلي"

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ان "هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد صياغة الاهداف والاداء المحلي"

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على ان "هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد تحفيز العاملين والاداء المحلي"

فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسة الثانية:

يتكون البحث من فرضية تأثير رئيسة تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين ممارسات الادارة الحديثة والاداء المحلي" والتي تتبثق منها عدة فرضيات فرعية منها:

الفرضية الفرعية الاولى: تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين العمليات الاستباقية والاداء المحلي"

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين صياغة الاهداف والاداء المحلي"

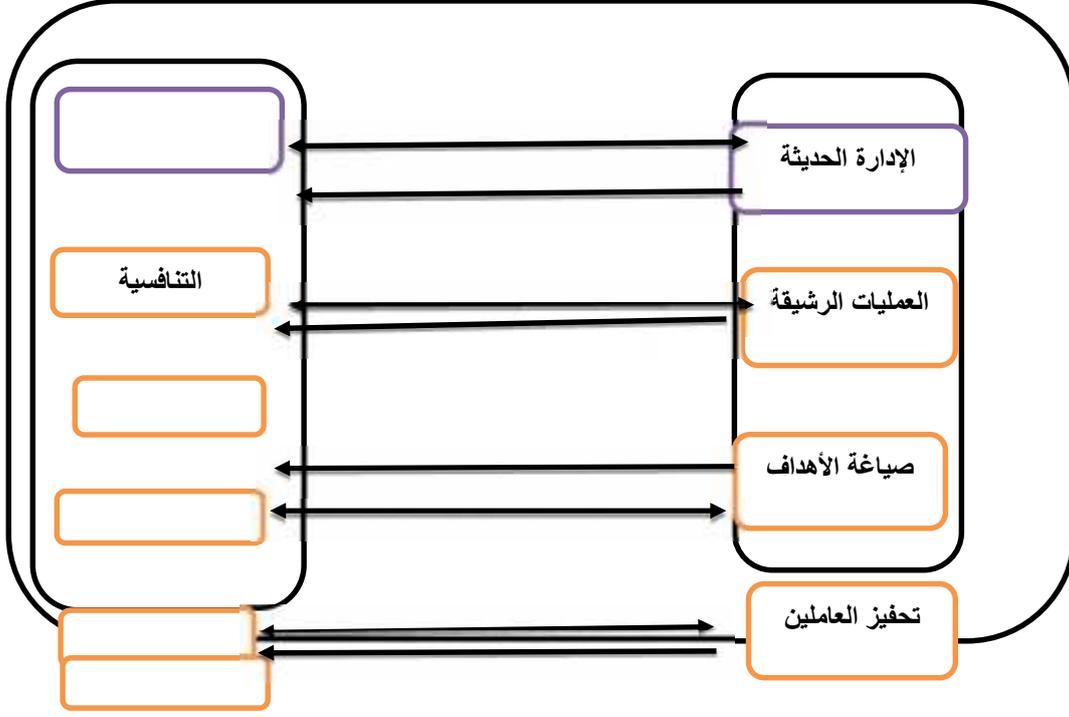
الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على ان "هنالك تأثير معنوي بين تحفيز العاملين والاداء المحلي"

خامسا: المخطط الفرضي للبحث:

هو مخطط رسومي يوضح فرضيات البحث بطريقة سهلة والمتغير المستقل للبحث (الإدارة الحديثة) وابعادها (العمليات الرشيقة، صياغة الأهداف، تحفيز العاملين) (Olum,) (Wood, et al ٢٠٠٤). (٢٠١٦; McConnell, ٢٠١٦).

والمتغير التابع الأداء المحلي وأبعاده (التنافسية، جودة الخدمة، المرونة، استخدام الموارد، الابداع) (Bititci, ٢٠١٥) وكما مبين في الشكل ادناه .

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث

يشير الى علاقة ارتباط

يشير الى علاقة تأثير

المبحث الثاني: الإطار الفكري والفلسفي للبحث:

أولاً/ الإطار الفكري والفلسفي لممارسات الإدارة الحديثة:

١. مفهوم ممارسات الإدارة الحديثة:

تميل المنظمات المدارة بشكل جيد إلى تحقيق أداء اقتصادي أفضل وتقدم التوازن المرغوب فيه بين العمل والحياة لموظفيها، على وفق سلسلة من الدراسات الأخيرة التي قام بها المجلس الانتخابي المؤقت. ولكن في عالم تهيمن عليه المناقشات حول تغير المناخ وتوفير الطاقة، فإن السؤال الأوسع هو ما إذا كانت هذه النتائج المتفوقة تأتي على حساب البيئة. فمن جهة، ينبغي أن تكون المنظمات ذات الإدارة الأفضل قادرة على الحد من استخدام الطاقة من خلال تقنيات إنتاج أكثر كفاءة. ومن ناحية أخرى، قد تتطلب زيادة الإنتاجية التي تتطوي عليها الإدارة الجيدة أيضاً قدراً أكبر من رأس المال المادي واحتمال زيادة استخدام الطاقة. لذلك، فإن العلاقة بين ممارسات الإدارة وكثافة الطاقة هي، مبدئياً، غامضة (Bloom, et al, ٢٠١٠: ٤٥١)

لذا تعد الإدارة الحديثة من المواضيع المهمة في المنظمة. وتشير الإدارة إلى الفن والعلم لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر الناس. يؤدي المدراء أدواراً مختلفة في المنظمة. ومن الأمثلة على الوظائف التي يقوم بها المديرون التخطيط والإشراف والرقابة والتوظيف وقيادة الناس في أي منظمة ومن المفترض أن يخططوا جيداً من أجل تحقيق أهدافهم التنظيمية. كما يطلب منهم قيادة الموظفين جيداً في تحقيق الأهداف التنظيمية والسيطرة عليها أيضاً. فضلاً عن ذلك، ينبغي على المديرين تنظيم الأنشطة في المنظمة بشكل جيد لتحقيق الأهداف التنظيمية. ونظريات الإدارة مهمة في إدارة المنظمة. تمكن المدراء الذين لديهم نظريات إدارة مختلطة في أنشطتهم اليومية وممارساتهم في المنظمة من إدارة منظماتهم على نحو أكثر فعالية وكفاءة. وتمكنهم أيضاً من تحقيق أهدافهم التنظيمية. ومن ناحية أخرى، فإن المنظمات التي لم تخلط ممارساتها اليومية ونظرياتها الإدارية لن تدير شركاتها بشكل جيد، مما جعل من الصعب تحقيق

الأهداف التنظيمية. (Olum, ٢٠١٤:٢).

على نطاق أوسع، فإن الإدارة هي عملية تصميم وصيانة بيئة يعمل فيها الأفراد، يعملون معا في مجموعات، على تحقيق أهداف مختارة بكفاءة (٤, ٢٠١٣, Koontz and Wehrich). ويعني هذا التعريف الأساسي في صيغته الموسعة عدة أشياء:

- كمديرين، يقوم الناس بالمهام الإدارية للتخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والسيطرة.
- تنطبق الإدارة على أي نوع من التنظيم.
- تنطبق الإدارة على المديرين على جميع المستويات التنظيمية.
- الهدف من جميع المديرين هو نفسه لخلق فائض.
- أخيرا فإن الإدارة تتعلق بالإنتاجية وهذا ينطوي على الفعالية والكفاءة...

ويشير الباحث الى ان ممارسات الإدارة الحديثة هي العملية التطويرية التي تستمد أهميتها من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والتوجيه والسيطرة على عملية صنع القرار الكبيرة والمعقدة. ومن ثم، فإن الإدارة تستلزم أساسا اكتساب الكفاءة الإدارية والفعالية في المجالات الرئيسية الآتية: حل المشاكل، والإدارة، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة التنظيمية.

٢. مراحل الانتقال الى الإدارة الحديثة:

تمر المنظمة بمجموعة من المراحل قبل ان تمتلك أدوات الإدارة الحديثة وكما يلي: (Cheng, ٢٠١٣:٥٥١٤)

- يجب أن تدخل أنشطة الإدارة حيز الوجود بناء على واقع المنظمة. هذه هي المرحلة الأولية، أو إنشاء وتوحيد مرحلة النظم، أو "نقطة البداية". وأي نظام إداري ومعياري سيعرضان دائما مراحل مختلفة أثناء عملية تنفيذه. أما بالنسبة لمواضيع الإدارة، فإن استقلاليتها وذاتيتها في مراحل مختلفة من النشاط الإداري ستكون بالتأكيد مختلفة الاختلافات في وعي المواضيع والسلوك، والتي تنعكس في مراحل مختلفة، وهي

خصوصية الأنشطة الإدارية التي ذكرناها هنا. أما بالنسبة لأنشطة الإدارة، عندما ترتفع الأفكار الجديدة، وعي الناس وممارسة غالبا ما تظهر حالة عشوائية والفوضى.

- يجب تطوير نظم إدارة حديثة وتحسينها تدريجيا أثناء تنفيذها. وتعكس هذه المرحلة أن الإدارة الحديثة تتطور من مرحلة "لا يمكن تفسيرها" إلى مرحلة "مفاجأة سارة". وتتمثل المهمة الرئيسية للإدارة في هذه المرحلة أولا في ضمان التنفيذ الصارم للمبادئ والمتطلبات المحددة المدرجة في النظم من خلال الإدارة الصارمة، يحتاج موضوع الإدارة إلى التكيف باستمرار العلاقة بين الناس والنظم التي أنشأتها. (Stoner, et al ٢٠١٣:٢٧)

- عندما تدخل أنشطة الإدارة الحديثة مرحلة النضج، أي إدارة "غير الإدارة"، وأصبحت النظم والقواعد الأصلية "زائدة عن الحاجة". وحتى الآن، تم تحقيق دورة دائرة الإدارة، وهذا هو نهاية دائرة الإدارة وكذلك نقطة الانطلاق لأنشطة الإدارة الجديدة. وفي هذه المرحلة تصبح قواعد وتدابير النظام أكثر معقولة وكامالا؛ والموضوعات الإدارية، بما في ذلك المديرين والمواضيع الممارسة، تعكس درجة عالية من الوعي. في ظل هذه الحالة، وأصبحت آلية حميدة جنبا إلى جنب مع الممارسة الاجتماعية واعية الناس، ومن ثم، لها خصائص علمية وإنسانية. "كما يفعل واحد يرضي دون تجاوز القاعدة".

- عندما تدخل أنشطة الإدارة الحديثة مرحلة النضج، أي إدارة "غير الإدارة"، وأصبحت النظم والقواعد الأصلية "زائدة عن الحاجة". وحتى الآن، تم تحقيق دورة دائرة الإدارة، وهذا هو نهاية دائرة الإدارة وكذلك نقطة الانطلاق لأنشطة الإدارة الجديدة. وفي هذه المرحلة تصبح قواعد وتدابير النظام أكثر معقولة وكامالا؛ والموضوعات الإدارية، بما في ذلك المديرين والمواضيع الممارسة، تعكس درجة عالية من الوعي. في ظل هذه الحالة، لن يشعر الناس بالغبية من قبل الإدارة أو مساعد بعد الآن ولكن تصبح أكثر ديناميكية واعية ذاتيا. وبخلاف المراحل السابقة، عندما تدخل الأنشطة في مرحلة النضج، أي أن نقطة نهاية دائرة الإدارة لا تتداخل مع نقطة البداية. (Cheng, ٢٠١٣:٥٥١٤)

٣. وظائف الإدارة الحديثة:

الإدارة في منظمة تتكون من وظائف مختلفة وتعد المحور الأساسي لبناء الإدارة الحديثة وهي: الوظيفة الأولى هي التخطيط. ويستلزم التخطيط اختيار مهمة وأهداف ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف. يحتاج التخطيط إلى اتخاذ القرار. وينبغي أن يكون المديرون قادرين على اتخاذ قرارات واضحة ووضع خطة تتألف من الغرض والأهداف والإجراءات التي ينبغي اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف. وينبغي للمديرين أيضا تحديد الأشخاص المشاركين في تنفيذ الخطة. (Gallagher, Tombs, ٢٠٠٥:٦٥).

الوظيفة الثانية في ملاك الموظفين. ويشمل التوظيف ملئ المناصب في المنظمة والمديرين من المفترض أن تحدد متطلبات الموظفين وتجنيد واختيار أفضل. ثم يجب عليهم التحقق من الأنشطة في الخطة لتحديد ما إذا كانت تتماشى مع الخطة. وأخيرا، من المفترض أن ينسق المديرون الموظفين والموارد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (Olum, ٢٠١٤:٥).

٤. صفات الإدارة الحديثة:

الصفة الرئيسة للإدارة الحديثة تبين أنها أكثر من إدارة المعرفة والذكاء. ويعتقد النظري الإداري بيتر دراكر أنه في مرحلة إدارة المعرفة الحديثة، لم يعد الإنسان مجرد شخص سلبي يؤدي دورا ناتجا عن الحوافز الخارجية مثل الحوافز المادية وتلبية احتياجاته، ولكن يجب أن تكون عملية في نمط الدوائر متداخلة (Cheng, ٢٠١١:٥٥١٢).

٥. ممارسات الإدارة الحديثة:

العمليات الرشيقية وتشمل العمليات الرشيقية السياسات والعمليات المصممة لتوحيد العمليات وتحسين الكفاءة. وتشمل هذه الأدوات تلك ضمن الفلسفة الرشيقية التي وضعت من قبل شركة تويوتا موتور اذ يمكن وصفها بأنها مجموعة من الأدوات التي يهدف استخدامها للحد من الهدر.

- صياغة الأهداف: إن إضفاء الصبغة الرسمية على الأهداف له جذوره في نهج "بطاقة الأداء المتوازن"، وهو أداة إدارية تم اعتمادها للسماح للمنظمات بإدارة وحداتها من وجهات نظر متعددة) المالية والزبون والعمليات والتعلم (الأهداف التنظيمية هي منهجية لضمان أن تتماشى جهود الموظفين والموارد التنظيمية يتم تخصيصها بشكل مناسب لتحقيق جميع الأهداف.

- تحفيز العاملين: تشير حوافز الموظفين، أو إدارة المواهب، إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التركيز على جهود التوظيف، والترقية القائمة على الجدارة، والتدريب على المهارات.

ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي للأداء المحلي:

١. مفهوم الأداء المحلي:

المنظمة تضع الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الامد وان عملية تنفيذ الاستراتيجية هي تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج، اذ ان أنظمة قياس الأداء تساعد المديرين على تقييم ورصد ومراقبة وتنقيح عملية تنفيذ الاستراتيجية (Liu et al, ٢٠٠٨:١٤٤٩) .

الجدول (١) مجموعة من مفاهيم الأداء.

الجدول (١) مفاهيم الأداء بحسب آراء بعض الكتاب والمفكرين

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
النتائج المتحققة فعليا مقارنة بالنتائج المرغوبة	Dess and Robinson ١٩٨٤ :٢٦٥
قدرة المنظمة على انجاز اهدافها الاستراتيجية في النمو والتكيف والبقاء والتأقلم البيئي	Miller and bromiley, ١٩٩٠ : ٧٥٦
كفاءة وفعالية العمل	Neely, et al, ١٩٩٦: ٤٢٤
افعال اليوم التي ستؤدي الى نتائج قيمة غدا	Lebas and Euske ٢٠٠٢: ٦٨
درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق اوسع	Daft, ٢٠٠٤ : ٦٧
عملية تكوين فهم مشترك حول ما يجب ان يكون عليه نهج الادارة في تطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال تحقيق الغايات والاهداف	Tiernan et al, ٢٠٠٦ : ٦٣
القيام بعمل من قبل المنظمة تتجسد مخرجاته بقيمة لاحقة	Neely, ٢٠٠٧:١
مقاييس تتعلق كيفية التعامل مع طلب معين وتلبيته بنجاح وذلك باستخدام المعرفة التي تتميز بها	Sifuna, ٢٠١٤: ٢
تقييم العاملين والعمليات والنظم وغيرها من عوامل بهدف قياس التقدم إزاء الأهداف المرسومة	Business Dictionary, ٢٠١٥ : ٣

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى ما ورد فيه

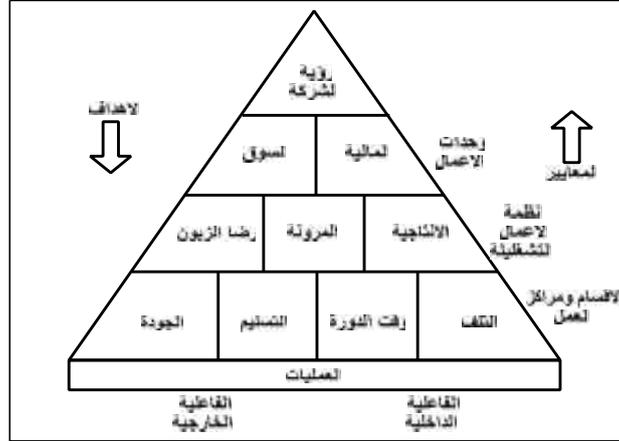
بحسب ما ورد في الجدول (٢) نجد ان هنالك اختلافاً في وجهات النظر لجهة مفهوم الأداء المحلي اذ ان من الباحثين من يرى انه ببساطة يعبر عن النتائج المتحققة كما في مفهوم كل من (Dress and Neely, ٢٠٠٧, ٢٠٠٢ Lebas and Euske, ١٩٨٤, Robinson) في حين يرى بعض الباحثين انه يمثل القدرة على الانجاز وتحقيق القيمة والتأقلم مع البيئة كما في مفهوم (Miller and Daft, ٢٠٠٤, ١٩٩٠) (bromiley). ويذهب البعض الى شيء من التفصيل في مفهوم الأداء فيعرفه على انه عملية تكوين فهم مشترك حول ما يجب ان يكون عليه نهج الادارة في تطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال تحقيق الغايات والاهداف (Tiernan et al, ٢٠٠٦) لذا يستطيع الباحث ان يحدد مفهوم الاداء على انه " قدرة المنظمة على تحقيق أفضل استغلال للموارد والمهارات والكفاءات لإنجاز الاهداف والغايات وخلق القيمة.

٢. نماذج الأداء المحلي:

لغرض التعرف بشكل أكبر على مفهوم الأداء وطبيعة تكوينه ولبيان العوامل التي من المحتمل ان تساعد في تحقيقه وماهي النتائج المتوقعة جراء الحصول عليه. نستعرض مجموعة من النماذج التي وضعها عدد من الباحثين وكالاتي: -

نموذج هرم الأداء (Lynch and Cross ١٩٩١)

النموذج يحدد العلاقة بين الاستراتيجية ومخرجات العملية التشغيلية من خلال الأهداف التي تكون من الأعلى الى الأسفل والمقاييس التي تكون من الأسفل الى الأعلى، ويغطي الهرم أربعة مستويات من الأهداف من اعلى الى أسفل تبدأ من رؤية المنظمة والوحدات التجارية ونظم التشغيل للإدارات ومركز العمل، في إطار يدمج فعالية المنظمة الخارجية (الجانب الايسر من الهرم) والكفاءة الداخلية (الجانب الأيمن من الهرم).



شكل (٢) نموذج هرم الاداء

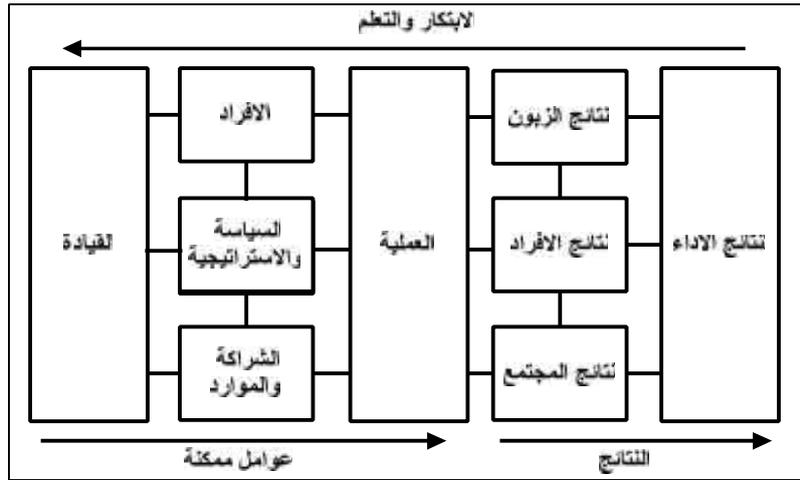
Source: Parks, T. J., Cross, L. F., & Lynch, L. J. (١٩٩١). An NMR method for quantitative determination of the carbonaceous mesophase content of a petroleum pitch. *Carbon*, ٢٩(٧), p ٩٢٣

نموذج (Biazzo and Garengo, ٢٠١٢) Excellence Model

يتكون النموذج من مجموعة من المبادئ الرئيسية وهي كالآتي:

التوجه نحو النتائج: Results orientation لكي تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على موقع ناجح فهذا يعتمد على قدرتها لمقابلة توقعات أصحاب المصالح (زبائن، موردين، عاملين، مساهمين، والمجتمع بشكل عام) وبطريقة متوازنة.

الشكل (٣) يوضح عمل هذه المبادئ اذ يتكون من جانبين النتائج والتمكين يمثل التمكين ما تفعله المنظمة في حين تمثل النتائج ما تحققه المنظمة وتمثل الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج اذ تساهم عمليات الابتكار والتعلم بتحفيز الأنماط المرضية في النتائج التي تؤدي الى تحسين التمكين الذي بدوره يحسن النتائج.



شكل (٣) نموذج التميز

Source: Biazzo, S., & Garengo, P. (٢٠١٢). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer p

٣. مقاييس الاداء المحلي:

قياس الأداء مهمة تقوم بها معظم المنظمات بطرق مختلفة إذ تم استخدام العديد من المداخل لقياس الاداء لأن مفهومه جذب المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين (Niven, ٢٠٠٠: ٢) ويعرف (Neely, ١٩٩٩: ٢٠٧) قياس الأداء على انها عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة كما يعرف (McAdam and Bailie, ٢٠٠٢: ٩٧٣) مقاييس الأداء على انها تطوير مؤشرات وجمع البيانات ووصفها وتقديم تقرير تحليل الأداء. تاريخياً ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتعلق بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون، وما تزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج، رغم فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن ان تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة

(Kaplan & Norton, ١٩٩٦).

٤. ابعاد الأداء المحلي:

حدد (Bititci, ٢٠١٥) ابعاد الأداء المحلي بالاتي:

التنافسية قدرة الشخص او المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تلبي معايير الجودة محليا وعالميا وتكون تنافسية وتتطوي على عوائد كافية على الموارد المستخدمة أو المستهلكة في تقديمها جودة الخدمة وتشير جودة الخدمة إلى قدرة الشخص او المنظمة على توفير خدمة أفضل للمستفيدين.

المرونة الكفاءة التنظيمية أو القدرة بسبب مهارة التي يمتلكها الموظف، والتي من خلالها يمكن للمنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية في شكل الوفاء بالمطالب.

استخدام الموارد وترتبط الربحية التنظيمية ارتباطا مباشرا بكفاءة إدارة المشاريع والاستخدام الأمثل للموارد. أو، وبعبارة أخرى: المنظمات التي تكافح مع أي من أو كل من هذه الكفاءات الأساسية وعادة ما تواجه تجاوزات في التكاليف، والتأخير الجدول الزمني، والعملاء غير راضين.

الابداع عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تخلق قيمة للعملاء. ويجب أن تكون الفكرة قابلة للتكرار بتكلفة اقتصادية ويجب أن تلبي حاجة محددة لكي يطلق عليها اسم ابداع.

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها:

الإدارة مفيدة لممارسة المدير، والنظريات تساعدنا من خلال تنظيم المعلومات وتوفير إطار عمل منهجي. وتعمل النظرية كمخطط أو خارطة طريق لتوجيه المدير نحو تحقيق الأهداف. وتاريخ نظريات الإدارة يمكن أن تساعد المدير ليكون على بينة من العديد من الأفكار والأسس العلمية التي ذهبت إلى صنع الإدارة الحديثة وتزايد الكتابات على الإدارة في الوقت الحاضر. لقد رأينا بالفعل أنه على الرغم من أن ممارسة الإدارة بدأت عندما حاول الإنسان لأول مرة لتحقيق الأهداف من خلال العمل معا في مجموعات، بدأت الدراسة المنهجية للإدارة في عصر الثورة الصناعية التي بشرت في عهد جديد من

التفكير الجاد وتنظير الإدارة. في هذه المرحلة، يعد من المهم والجدير بالاهتمام أن يكون بعض المعرفة من خلفية تطور الفكر الإداري الحديث، ثم نمو المودم التفكير في الإدارة يمكن أن يكون موضع تقدير كما ثمرة لعملية تاريخية طويلة الأمد والتنمية. (Somaya, and Zen ٢٠١٧:٥)

وفي مجال الإدارة المعاصر، يواجه كل مدير تحديات عولمة الأعمال، وأهمية الجودة والإنتاجية، وقضايا الملكية، والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، وتنوع القوى العاملة، والتغيير، والتحسين.

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

١- تحليل واقع مجلس محافظة النجف الأشرف:

يعرف المجلس بشكل عام بأنه (السلطة التشريعية والرقابية في المحافظة، وله حق اصدار التشريعات المحلية بما يمكنه من إدارة شؤونها على وفق مبدأ اللامركزية الادارية، وبما لا يتعارض مع الدستور والقوانين الاتحادية ذات الاختصاص الحصري للسلطات الاتحادية).

(النظام الداخلي لمجلس محافظة النجف الأشرف، الدورة الخامسة، المادة ٢: ٧) .

ومجلس محافظة النجف الذي يمثل الانموذج للمجالس المحلية في الدراسة قد تأسس عام ٢٠٠٣ بدورته الاولى وبالغلة ثلاثين ونيّف من الاعضاء، وقد كان تشكيل المجلس عن طريق التعيين الحزبي آنذاك، ونقترّب من هذه الدورة الثانية والتي كان تشكيلها عن طريق النقابات المتخصصة (الاطباء، المحامين، المهندسين، المعلمين) ... وما الى ذلك، في حين أن الدورات اللاحقة لهاتين الدورتين كانت قد اجريت بشكل ديمقراطي عن طريق صندوق الاقتراع الشعبي وهذا ما عليه الدورة الخامسة والاخيرة في الوقت الحاضر .

٢- تقييم مقياس الدراسة:

❖ ترميز مقياس الدراسة Coding scale study:

ان الدراسة الحالية تسعى الى بحث العلاقة والتأثير بين متغيراتها الاساسية والمتمثلة بـ(ممارسات الادارة

الحديثة) بوصفه متغيرا مستقلا، والذي يتضمن ثلاث ابعاد هي (العمليات الرشيقة، صياغة الاهداف، تحفيز الاهداف)، و(الاداء المحلي) بوصفه متغيرا تابعا والذي يتكون من خمسة ابعاد وهي (التنافسية، جودة الخدمة، المرونة، استخدام الموارد، الابداع)، كما تم ترميز متغيرات، وابعاد وفقرات الاستبيان من اجل تحقيق السهولة والبساطة في اجراء التحليل الاحصائي وكما في الجدول (٢) الاتي :

جدول (٢) ترميز انموذج الدراسة

المتغيرات	المصطلح العربي	المصطلح الإنكليزي	الاختصار
المتغير المستقل	ممارسات الادارة الحديثة	Modern management practices	MMP
	العمليات الرشيقة	Agile operations	AO
	صياغة الاهداف	Formulation of goals	FG
	تحفيز العاملين	Stimulate employees	SE
المتغير التابع	الاداء المحلي	Local performance	LP
	التنافسية	Competitiveness	COM
	جودة الخدمة	Quality of service	QS
	المرونة	Flexibility	FL
	استخدام الموارد	resource usage	RU
	الابداع	Creativity	CR

المصدر: اعداد الباحث

❖ ترميز فقرات المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة):
يوضح الجدول (٣) الرموز المعطاة لفقرات المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة) بأبعاده وفقراته،
والبالغ عددها (١١) رمزا، وكالآتي .

جدول (٣) ترميز فقرات المتغير المستقل ممارسات الإدارة الحديثة

الترميز	الفقرة	البعد
AO١	نظام العمل في المجلس يدعم ترشيح الإجراءات	العمليات الرشيقة
AO٢	تجري المعاملات في المجلس بطريقة انسيابية وسهلة	
AO٣	السياسة المتبعة في عمل المجلس تهدف لتحقيق الكفاءة	
AO٤	يتم بذل الجهد الكبير من أجل التحسين المستمر	
FG١	يتم الاخذ بالاعتبار بمصلحة أصحاب المصالح عند صياغة الأهداف	صياغة الاهداف
FG٢	تركز اهداف المجلس على مصلحة الزبائن والمجتمع	
FG٣	العمليات الداخلية للمجلس تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية	
FG٤	ان التعلم والنمو من الأهداف الأساسية للمجلس	
SE١	السياسات المتبعة تشدد على تحفيز العاملين	تحفيز العاملين
SE٢	أساليب التعامل مع العاملين متفوقة عن باقي القطاعات	
SE٣	يتمتع العاملين بميزات خاصة ضمن المجتمع الذي ينتمون اليه	

المصدر: إعداد الباحث

❖ ترميز فقرات المتغير التابع (الاداء المحلي): يوضح الجدول (٥) الرموز المعطاة لفقرات الاداء المحلي والبالغ عددها (١٥) رمزا، كالآتي:

جدول (٤) ترميز فقرات المتغير التابع (الاداء المحلي)

الترميز	الفقرة	البعد
COM١	بيئة المنافسة ضمن المجلس موجهة لخدمة المجتمع	التنافسية
COM٢	ينافس العاملون في المجالس القطاعات الأخرى والمجالس المناظرة نحو تلبية حاجات المواطنين	
COM٣	الخدمات المقدمة تقابل توقعات المواطنين	
QS١	العاملون في المجلس ودودون ويحترمون المواطنين	جودة الخدمة
QS٢	الخدمة التي يقدمها المجلس مفيدة لأبناء المحافظة	
QS٣	يتم وصف المجلس على انه ممتاز في تقديم خدماته للمجتمع	
FL١	العمل في المجلس يتسم بالمرونة الكبيرة	المرونة
FL٢	هنالك قدرة لدى الافراد العاملين في المجلس على مواجهة ضغوطات العمل	
FL٣	يمتلك العاملون في المجلس قدرة على استيعاب مختلف ثقافات المجتمع.	
Ru١	يبدل العاملون في المجلس الجهود لتحقيق افضل استفادة من الموارد المتاحة	استخدام الموارد
Ru٢	يتسم الهيكل التنظيمي للمجلس بالرشاقة والمرونة	
Ru٣	العمل في المجلس يخفض الجهد المبذول لأداء الاعمال	
Cr١	سياسة المجلس تدعم الأفكار الجديدة وان كانت غريبة	الابداع
Cr٢	الإدارة العليا في المجلس تستمع لأفكار العاملين من اجل خدمة المجتمع وبطرق مختلفة وجديدة	
Cr٣	العاملون في المجلس لديهم الرغبة في تقديم خدماتهم وبطرق متميزة ومتفوقة	

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

أ. اختبار أنموذج الدراسة:

❖ اختبار التوزيع الطبيعي Normal distribution test:

قبل أن نبدأ بإجراء الاحصاءات الوصفية وكذلك جودة ومطابقة المقياس علينا أولاً أن نحدد هل ان البيانات تتوزع طبيعياً او لا، لكي نستخدم الاساليب الخاصة بالاختبارات المعلمية اذا كانت البيانات تتوزع طبيعياً، واذا لم تتوزع البيانات طبيعياً فيتم معالجة هكذا حالات باستعمال الاختبارات اللامعلمية الاحصائية. ويبين الاحصائي المشهور Hair (Hair et al., 2010: 71) ان شكل أي توزيع للبيانات يمكن وصفه من خلال اثنين من المقاييس وهي: التقلطح Kurtosis، والآخر هو الالتواء Skewness، وللتأكد من ملائمة وصلاحيّة البيانات التي تم جمعها من المستجيبين عن طريق استبانة الدراسة انها تتبع التوزيع الطبيعي او لا تتوزع طبيعياً، لأجراء عدد من الاختبارات الاحصائية، ولضمان دقة النتائج فقد تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للمتغيرين المستقل والتابع .

- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (ممارسات الادارة الحديثة):

إن الاختبارات السالفة الذكر والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل ممارسات الادارة الحديثة والتي دلت نتائجها على وجود توزيع طبيعي لبيانات الدراسة، اما متغير ممارسات الادارة الحديثة كاملاً فتوزيعه الطبيعي هو عن طريق الابعاد والتي كما ذكرنا سابقاً مقبولة، ولكن لزيادة رصانة الدراسة، تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير ممارسات الادارة الحديثة كاملاً، التي توضحه نتائج الجدول الآتي:

جدول (٥) نتائج التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (ممارسات الادارة الحديثة)

Kurtosis		Skewness		Item
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	
.٥٩٩	-٠.٣٨٧-	.٣٠٤	-٠.٠٩٣-	Mmp

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.٢٢

ان النتائج الظاهرة في الجدول (٩) توضح قيم التوزيع الطبيعي عن طريق معاملي التفرطح والالتواء للمتغير المستقل ممارسات الادارة الحديثة، اذ تشير قاعدة (Hair,٢٠١٠:٧١) الى ان قيم التفرطح والالتواء يجب ان تكون ضمن $(+٢,٥٤, -٢,٥٤)$ ، ومن الجدول (٩) يتضح لنا ان قيم التوزيع الطبيعي هي ضمن الحدود المقبولة للمتغير المستقل ممارسات الادارة الحديثة، وهذا يدل على بيانات الدراسة والمتعلقة بالمتغير المستقل هي صالحة ومقبولة لإجراء الاختبارات الاحصائية المعلمية الاخرى.

- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاداء المحلي):

ان الاختبارات السالفة الذكر والمتعلقة بالابعاد الخمسة للمتغير التابع الاداء المحلي التي دلت نتائجها على وجود توزيع طبيعي لبيانات الدراسة، اما متغير الاداء المحلي كاملا فتوزيعه الطبيعي هو عن طريق الابعاد والتي كما سلفنا مقبولة، ولكن لزيادة رصانة الدراسة، تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير الاداء المحلي كاملا، التي توضحه نتائج الجدول الآتي:

جدول (٦) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاداء المحلي)

Kurtosis		Skewness		ITEM
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	
.٥٩٩	١,٦٣٤	.٣٠٤	-٢,١٧٩-	LP

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.٢٢

ان النتائج الظاهرة في الجدول (٦) توضح قيم التوزيع الطبيعي عن طريق معاملي التفرطح والالتواء للمتغير التابع الاداء المحلي، اذ تشير قاعدة (Hair, ٢٠١٠: ٧١) الى ان قيم التفرطح والالتواء يجب ان تكون ضمن $(+٢,٥٤, -٢,٥٤)$ ، ومن الجدول (٦) يتضح لنا ان قيم التوزيع الطبيعي هي ضمن الحدود المقبولة للمتغير التابع الاداء المحلي، وهذا يدل على بيانات الدراسة والمتعلقة بالمتغير التابع هي صالحة ومقبولة لإجراء الاختبارات الاحصائية المعلمية الاخرى.

❖ الصدق الظاهري Face Validity:

تم عرض استمارة الاستبيان بصيغتها الاولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة، والادارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وادارة العمليات، وكما هو موضح في الملحق رقم (١).

للتحقق من ان فقرات وابعاد الاستبيان المستخدم لقياس متغيرات الدراسة الحالية تتمتع بالصدق الظاهري. وبعد ان تم تسليم الأساتذة المحكمين استمارة الاستبيان الأولية والظاهرة في الملحق رقم (٢)، وتسلم الاستبانة والتعديلات منهم، فأن الباحث قام بتعديل فقرات وابعاد الاستبانة، وذلك التزاما منه بالملاحظات المقدمة من قبل السادة الأساتذة المحكمين. ومن ثم بحذف وتعديل بعض الفقرات لكي تكون أكثر دقة ووضوح عند عرضها على عينة المستجيبين للدراسة وكما هو موضح في استبانة الدراسة النهائية في

الملحق رقم (٣)، والتي تم توزيعه على عينة المستجيبين للدراسة.

❖ التحليل الوصفي للدراسة:

- وصف عينة المستجيبين:

حتى يُمكن توصيف عينة البحث الحالي بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات) وكما في الجدول (٧).

الجدول (٧) وصف عينة المستجيبين للبحث

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٦٢	٨٢,٦٦
	انثى	١٣	١٧,٣٣
	المجموع	٧٥	١٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٤	١٨,٦٦
	متزوج	٥٦	٧٤,٦٦
	غير ذلك	٥	٦,٦٦
	المجموع	٧٥	١٠٠
العمر	٢٥-١٨	١٢	١٦
	٣٣-٢٦	١٠	١٣,٣٣
	٤١-٣٤	٣١	٤١,٣٣
	٥٠-٤٢	٩	١٢
	٥١- فأكثر	١٣	١٧,٣٣

١٠٠	٧٥	المجموع	
٢٨	٢١	دبلوم	مستوى التعليم
٦٩,٣٣	٥٢	بكالوريوس	
٢,٦٦	٢	دراسات عليا	
١٠٠	٧٥	المجموع	
٨	٦	اقل من ١	
١٦	١٢	١-٥	
١٨,٦٦	١٤	١٠-٦	
٣٦	٢٧	١٥-١١	
١٦	١٢	٢٠-١٦	
٥,٣٣	٤	أكثر من ٢٠	
١٠٠	٧٥	المجموع	
٣٤,٦٦	٢٦	٣-١	عدد الدورات التدريبية
٢٢,٦٦	١٧	٦-٤	
٣٣,٣٣	٢٥	٩-٧	
٩,٣٣	٧	١٠- فأكثر	
١٠٠	٧٥	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v.٢٢

- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة):
ومما تقدم، يمكن توضيح الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات الإدارة الحديثة وهي (العمليات الرشيقة، صياغة الاهداف، تحفيز العاملين) وكذلك التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة) ككل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٨) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستقل (ممارسات الإدارة الحديثة)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
الثالث	٧٣,٩	.٧١٠٧٩	٣,٦٩٧٦	AO
الثاني	٧٥,٧	.٨٢٢٧٩	٣,٧٨٦٣	FG
الاول	٧٨,٨	.٣٢٧٩٦	٣,٩٤٠٩	SE
	٧٦,١	.١٧٥٨١	٣,٨٠٨٢	Mmp

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss ٧.٢٢

ومن النتائج الموضحة في الجدول (٨)، يتضح توافر المتغير المستقل ممارسات الإدارة الحديثة في عينة المستجيبين للدراسة إذا كان المتوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل الإدارة الحديثة هو (٣,٩) ومن ثم هو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (٣)، وكذلك الانحراف المعياري هو (٠,١٧)، وكذلك توافر ابعاده الثلاثة في عينة المستجيبين للدراسة.

- التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاداء المحلي):

لقد تم اجراء التحليل الوصفي للمتغير التابع الاداء المحلي، أولاً اجراء التحليل الوصفي للأبعاد والفقرات، وبعدها اجراء التحليل الوصفي للمتغير التابع ككل وكالآتي:

يمكن توضيح الأهمية النسبية لأبعاد الاداء المحلي وهي (التنافسية، جودة الخدمة، المرونة، استخدام الموارد، الابداع) وكذلك التحليل الوصفي للمتغير التابع ككل، كما في الجدول الآتي:
جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاداء المحلي)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
الأول	٨٢,٦	٠,٧٠	٤,١٣٤٤	COM
الثالث	٨١	٠,٦١	٤,٠٥	QS
الثاني	٨١,٨	٠,٥٠	٤,٠٩	FL
الثاني	٨١,٨	٠,٦١	٤,٠٩	RU
الرابع	٧٩,٤	٠,٧٢	٣,٩٧	CR
	٨١,٤	٠,٤٧٥٢٣	٤,٠٧١٠	LP

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.٢٢

ومن النتائج الموضحة في الجدول (٩)، يتضح توافر المتغير التابع الاداء المحلي في عينة المستجيبين للدراسة الحالية، اذا كان المتوسط الحسابي الموزون للمتغير التابع الاداء المحلي هو (٤,٠٧) ومن ثم هو اعلى من الوسط الفرضي وهو (٣)، وكذلك الانحراف المعياري هو (٠,٤٧)، وكذلك توافر ابعاد المتغير التابع وهي (التنافسية، جودة الخدمة، المرونة، استخدام الموارد، الابداع) في عينة المستجيبين للدراسة.

ب. اختبار الفرضيات:

بعد اكمال خطوة جودة وثبات مقياس الدراسة، وكذلك التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة، فإن الخطوة الحالية هي اختبار فرضيات وبداية سيتم اختبار فرضيات الارتباط وبعدها اختبار فرضيات التأثير

ومعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وكالاتي:

❖ اختبار فرضيات الارتباط:

- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

وتتص على أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الحديثة والاداء المحلي" ومن اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، لجأ الباحث الى اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها اولاً وبعدها اختبار الفرضيات الرئيسية، وكالاتي:

▪ الفرضية الفرعية الاولى: تتص على أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الرشيقية والاداء المحلي"

ومن الجدول (١٠) تظهر نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين العمليات الرشيقية والاداء المحلي، اذا بلغت قيمة الارتباط (٠,٧١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

▪ الفرضية الفرعية الثانية: تتص على أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد صياغة الاهداف والاداء المحلي"

ومن الجدول (١٠) تظهر نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد صياغة الاهداف والاداء المحلي، إذا بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: تتص على ان "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تحفيز العاملين والاداء المحلي"

ومن الجدول (١٠) تظهر نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحفيز العاملين والاداء المحلي، إذا بلغت قيمة الارتباط (٠,٤١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (١٠) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ممارسات الادارة الحديثة والاداء المحلي

قيمة t الجدولية		المتغير ككل	المتغير ممارسات الادارة الحديثة	تحفيز العاملين	صياغة الاهداف	العمليات الرشيقة	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
١%	٥%		**٠,٧٥	**٠,٤١	**٠,٧٢	**٠,٧١	الاداء المحلي
٢,٤٦	١,٩٦						قيمة t المحسوبة
درجة الثقة			٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	معنوية p-value (t)
٩٩%	٩٥%	علاقة موجبة	توجد ارتباط ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.٢٢

(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (a=٠,٠٥)

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (a=٠,٠١)

بعد اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، ينبغي ان نثبت صحة الفرضية الرئيسية من عدمها والتي تنص على ان "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الحديثة والاداء المحلي":

وتشير نتائج الجدول (١٠) عن تحقق الفرضية الرئيسية الاولى، وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين

ممارسات الإدارة الحديثة والاداء المحلي، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط التي تشير الى وجود ارتباط معنوي موجب على المستوى الكلي اذ بلغت قيمته (0,75)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة اذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

❖ اختبار فرضيات التأثير:

- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

وهي تنص على "هنالك تأثير معنوي بين المتغير المستقل ممارسات الإدارة الحديثة والمتغير التابع الاداء المحلي".

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسة قامت دراستنا الحالي باختبار الفرضية والرئيسة وبعدها الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضية الرئيسة وكالاتي:

وبعد اجراء معادلة الانحدار البسيط ممارسات الإدارة الحديثة وتأثيره في المتغير التابع الاداء المحلي كانت النتائج كالاتي:

الجدول (١١) خلاصة المؤشرات التحليلية لتأثير ممارسات الإدارة الحديثة في الاداء المحلي

المتغير المستقل	المؤشرات	الاداء المحلي	الدلالة
ممارسات الادارة الحديثة	قيمة F	المحسوبة	٧٧,٨٧٤
		الجدولية	٣,٨٩
	قيمة P		٠,٠٠٠
	t		١٢,١٣
	R		٠,٧٥
	R٢		٠,٤٢
	قيمة a		٠,٩٩٥
	قيمة B		٠,٧٦٤

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss ٧.٢٢

▪ الفرضية الفرعية الأولى:

وفيما يلي ملخص لمؤشرات ابعاد ممارسات الادارة الحديثة وتأثيرها في الاداء المحلي وكالاتي:
جدول (١٢) ملخص مؤشرات ابعاد ممارسات الادارة الحديثة وأثرها في الاداء المحلي

المتغير المستقل	المؤشرات	الاداء المحلي	الدلالة
ممارسات الادارة الحديثة	قيمة F	المحسوبة	١٢٣,٣١٠
		الجدولية	٣,٨٩

دالة على مستوى معنوية ٥%	٠,٠٠٠	قيمة P		
	٠,٤٠	R٢		
	١,١٢٣	قيمة a		
	٠,٧٣٥	قيمة B		
دالة على مستوى معنوية ٥%	١١٢,٥	المحسوبة	قيمة F	صياغة الأهداف
	٣,٨٩	٠,٠٥ الجدولية		
	٠,٠٠٠	قيمة P		
	٠,٥٢	R٢		
	٠,٨٠	قيمة a		
	١,٢٩	قيمة B		
دالة على مستوى معنوية ٥%	٢٨,٢	المحسوبة	قيمة F	تحفيز العاملين
	٣,٨٩	٠,٠٥ الجدولية		
	٠,٠٠٠	قيمة P		
	٠,٢٥٢	R٢		
	٠,٨٢١	قيمة a		
	٠,٥٧٠	قيمة B		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.٢٢

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

تقوم استنتاجات الدراسة على استنتاج النتائج البحثية ثم مقارنتها مع الطرح النظري، وعلى هذا النحو تم عرض الاستنتاجات على وفق الآتي:

١. تعد ممارسات الإدارة الحديثة من الممارسات المهمة التي يجب ان تتوفر في كل منظمة لان دورها يكمن في تزويد المستفيدين (صانعي القرارات) في المستويات الإدارية للمنظمة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب لتحقيق الأداء المحلي.

٢. تعد ممارسات الإدارة الحديثة في اغلب المنظمات المعاصرة اليوم من الادارات المهمة كونها تدير مورداً مهماً من موارد المنظمة وتحديد المسؤوليات والادوار وخلال مراحل عملية صنع واتخاذ القرار بالنسبة الى كل وظيفة تمارسها هذه الادارة إذ ان طبيعة دور هذه الإدارة هو دور استشاري وتنفيذي ووظيفي، لذلك يتم تزويد هذه الادارة بمعلومات ذات خصائص نوعية عن أنشطة المنظمة كافة لتحقيق الأداء المحلي العالي.

٣. اظهرت نتائج التحليل ومن خلال وصف عينة المبحوثين (العاملين في مجلس محافظة النجف) ان غالبيتهم من حملة شهادة البكالوريوس وان اغلبهم من فئات عمرية متقدمة مما يشير ذلك الى تراكم الخبرة والمهارة العملية والمعرفة الأكاديمية مما يساعد المدراء على صنع واتخاذ قرارات رشيدة تعتمد على المعلومات الدقيقة والشاملة والتي تدعم تحقيق الأداء المحلي

٤. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ممارسات الإدارة الحديثة والأداء المحلي في المنظمات وهذا يشير الى ان ممارسات الإدارة الحديثة تدعم تحقيق الأداء المحلي.

ثانياً: التوصيات:

استناداً الى الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية، يمكن عرض مجموعة من التوصيات التي من شأنها ان تسهم في توجيه ادارات المنظمات نحو الاستخدام الفاعل والكفوء للممارسات الادارة الحديثة لتحقيق الأداء المحلي وهذه التوصيات هي:

١. على الباحثين اجراء المزيد من الدراسات في مجال متغيرات البحث الحالي لما لهن من أهمية ترتبط بنجاح عمل المنظمات.

٢. من الضروري ان تهتم المنظمات بممارسات الإدارة الحديثة بما ينسجم وتطورات تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات والبرمجيات بهدف اعتمادها في تحقيق أفضل اداء وتحقيق النجاح في أنشطة المنظمة والبيئة الخارجية خاصة في ظل تحديات المنافسة بين مجالس المحافظات.

٣. يجب على المنظمات زيادة الاهتمام بأساليب تعزيز ممارسات الإدارة الحديثة المختلفة في المنظمة من خلال اعتماد نموذج او نماذج تعدل هذا الغرض بحيث يتوفر فيها الدقة والشمولية والاعتمادية وتمنع الارتباك والتكرار في نفس الوقت وتحقيق الأداء العالي.

٤. يجب على المنظمات ان تضع خطة لأعداد اقسام متخصصة بممارسات الإدارة الحديثة ذات تنظيم وهيكلي اداري خاص بها. ابتداء من الإدارة العليا والتخصصات الإدارية والفنية لإدارة وتشغيل هذه الاقسام بشكل كفوء وفاعل.

٥. بات ضرورياً تقديم الدعم من قبل الادارة العليا في تبني الأداء المحلي العالي ويجب ان تدرك تماماً دور الممارسات ومدى تأثيره في عملية تحقيق الأداء المحلي.

المراجع:

- ١) Berman, SL, Wicks, AC, Kotha, S & Jones, TM ١٩٩٩, 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', Academy of Management Journal, vol. ٤٢, no. ٥, pp. ٤٨٨-٥٠٦.
- ٢) Biazzo, S., & Garengo, P. (٢٠١٢). Performance Measurement with the Balanced Scorecard. Springer.
- ٣) Bin Wan Mohd, W. M. N. (٢٠١٣). THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN MALAYSIA (Doctoral dissertation, Victoria University Melbourne, Australia).
- ٤) Bititci, U., Cavalieri, S., & Cieminski, G. (٢٠٠٥). Implementation of performance measurement systems: private and public sectors. Production Planning and Control, ١٦(٢), ٩٩-١٠٠.
- ٥) Bloom, N., Genakos, C., Martin, R., & Sadun, R. (٢٠١٠). Modern management: good for the environment or just hot air? The Economic Journal, ١٢٠(٥٤٤), ٥٥١-٥٧٢.
- ٦) Bratton, J., & Gold, J. (٢٠٠٣). HRM Theory and Practice.
- ٧) Cheng, S. (٢٠١١, August). Dialectics in the theory and practice of modern management—In the case of the management in higher educational institutes. In Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), ٢٠١١ ٢nd International Conference on (pp. ٥٥١٢-٥٥١٦). IEEE.
- ٨) de la Mano, M., & Creaser, C. (٢٠١٤). The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management. Journal of Librarianship and Information Science, ٠٩٦١٠٠٠٦١٤٥٥٨٠٧٨.

- ٩) Dess, G. G., & Robinson, R. B. (١٩٨٤). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. Strategic management journal, ٥(٣), ٢٦٥-٢٧٣.
- ١٠) Gallagher, K., & Tombs, S. (٢٠٠٥). People in organisations. an active learning approach. Wiley-Blackwell
- ١١) Gomes, C.F., Yasin, M.M. and Lisboa, J.V. (٢٠٠٤), "A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. ١٥ No. ٦, pp. ٥١١-٥٣٠.
- ١٢) Hafer, C. L. (٢٠٠٠). Investment in long-term goals and commitment to just means drive the need to believe in a just world. Personality and Social Psychology Bulletin, ٢٦(٩), ١٠٥٩-١٠٧٣.
- ١٣) Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (٢٠١٠). Fundamentos de Pesquisa de Marketing-٣. AMGH Editora.
- ١٤) James, A. M. (٢٠٠٩). Measuring Performance in the Hospitality Industry: An evaluation of the Balanced Scorecard approach in the UK's Licensed Retail Sector (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
- ١٥) Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (١٩٨٩). Are your performance measures obsolete?, Management Accounting journal. Vol. ٦, No. ٣, pp ٨٣-٨٨.
- ١٦) Kutz, M. T. (٢٠٠٧). Toward improving performance measurement in public sector organizations.
- ١٧) Lee, H., & Choi, B. (٢٠٠٣). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of management information systems, ٢٠(١), ١٧٩-٢٢٨.

- ١٨) Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (٢٠٠٦). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, ٢٠(٢), ١٣٦-١٤٧.
- ١٩) McAdam, R., & Bailie, B. (٢٠٠٢). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, ٢٢(٩), ٩٧٢-٩٩٦.
- ٢٠) McConnell, K. J., Lindrooth, R. C., Wholey, D. R., Maddox, T. M., & Bloom, N. (٢٠١٦). Modern management practices and hospital admissions. *Health economics*, ٢٥(٤), ٤٧٠.
- ٢١) Miller, K. D., & Bromiley, P. (١٩٩٠). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, ٣٣(٤), ٧٥٦-٧٧٩.
- ٢٢) Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (١٩٩٦). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted?. *International Journal of Production Economics*, ٤٦, ٤٢٣-٤٣١.
- ٢٣) Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (٢٠٠٠). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, ٢٠(١٠),
- ٢٤) Olum, (٢٠١٤) Relevance of Management Theory to Modern Management Practices
- ٢٥) Olum, Y. (٢٠١٤). Modern management theories and practices. Being a paper presented at the ١٥th East African Central Banking Course, held on ١٢th July.
- ٢٦) Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & Rotimi, J. O. B. (٢٠١٥). Measuring strategic performance in construction companies: a proposed integrated model. *Journal of Facilities Management*, ١٣(٢), ١٠٩-١٣٢.
- ٢٧) Rapp, H. P. (٢٠١٣). The relationship between the use of information systems and the performance of strategic decision-making processes. An empirical analysis (Doctoral dissertation, University of Bradford).

- ٢٨) Sarstedt, M., & Mooi, E. (٢٠١٤). A concise guide to market research. The Process, Data,.
- ٢٩) Sifuna, I. N. (٢٠١٤). Effect of competitive strategies on performance of public universities in Kenya (Doctoral dissertation).
- ٣٠) Smith, M. (٢٠٠٥). Performance measurement and management: a strategic approach to management accounting. Sage.
- Somaya, and Zen (٢٠١٧) How Modern Management Theories were Developed
- ٣١) Stoner James A. F., Freeman R. Edward, and Gilbert, Jr. Daniel R. (٢٠١٣) Management (New Delhi: Prentice–Hall of India), Sixth Edition.
- ٣٢) Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (١٩٨٦). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of management review, ١١(٤), ٨٠١–٨١٤.
- ٣٣) Walsh, G., Bartikowski, B., & Beatty, S. E. (٢٠١٤). Impact of Customer-based Corporate Reputation on Non-monetary and Monetary Outcomes: The Roles of Commitment and Service Context Risk. British Journal of Management, ٢٥(٢), ١٦٦–١٨٥
- ٣٤) Wood, S. J., Stride, C. B., Wall, T. D., & Clegg, C. W. (٢٠٠٤). Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, ١٤(٤), ٤١٥–٤٣٢.
- ٣٥) Woodruff, R. B. (١٩٩٧). Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the academy of marketing science, ٢٥(٢), ١٣٩–١٥٣.
- ٣٦) Yan Zhu & Li–Yun Sun & Alicia S. M. Leung (٢٠١٣) Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership Springer Science+Business Media New York

